

KA IV - GU 46-6/10

Wiener Stadthalle - Betriebs-
und Veranstaltungsgesellschaft m.b.H.,
Prüfung des Einsatzes des
Managementtools Controlling

Ausschusszahl 39/11, Sitzung des Kontrollausschusses vom 23. Februar 2011

Äußerung der Wiener Stadthalle - Betriebs- und Veranstaltungsgesellschaft m.b.H.
gem. § 5 Abs. 5 der Geschäftsordnung für den Magistrat der Stadt Wien, Anhang 1,
Sonderbestimmungen für das Kontrollamt:

Zu Pkt. 4.1:

Im Zuge der Evaluierung des Kerngeschäftes der Stadthalle - Durchführung von Veranstaltungen - wurden seitens der Stadthalle zwei Schwerpunkte bzw. Veranstaltungsformen mit zu hebenden Potentialen identifiziert:

- Halle D: In der großen Konzerthalle "Halle D" ist das Marktsegment "kleine Popkonzerte" verglichen zu Angebot und Nachfrage am Markt unterrepräsentiert. Dementsprechend wurde hier das Format "Clubversion" entworfen. Ziel ist hier die Umsetzung von Popkonzerten mit ca. 3.000 bis max. 5.600 Besucherinnen bzw. Besuchern. Nach erfolgter Preislistenanpassung und Vorstellung dieses neuen Formats gegenüber lokalen Veranstalterinnen bzw. Veranstalter konnten bereits für das Wirtschaftsjahr 2011/12 mehrere Einbuchungen berücksichtigt werden.
- Halle F: Basierend auf einer Deckungsbeitragsanalyse stellt sich das Format "Hauptversammlungen von Unternehmen" bzw. "Firmenveranstaltungen" als Entwicklungsprodukt dar. Hier wird künftig auch in der aktiven Akquisition durch die Stadthalle ein Schwerpunkt gesetzt werden.

Bei der Erstellung des Wirtschaftsplanes für das Wirtschaftsjahr 2011/12 bestehen nachstehende Planungsschwerpunkte:

Systematik: Wurde im Wirtschaftsplan 2010/11 noch der Schwerpunkt auf eine top-down-Planung gelegt so ist im Wirtschaftsplan 2011/12 partiell eine bottom up-Planung erfolgt. Als Grundlage wurden hier jene Planungsgebiete identifiziert, wo speziell technisches Fach- bzw. Expertenwissen Planungsvoraussetzung ist.

- Aggregation: Die in der letzten Stellungnahme von der Stadthalle dargestellte Aggregation von Zentralbereich, Veranstaltungsbereich, Liegenschaften und Magistratsabteilung 51 zum Unternehmen Gesamt ist gegeben.
- Umstellung/Ergänzung zur bisherigen Aufbereitung der Personalkostenplanung im Wirtschaftsplan 2011/12: Aufgrund der Bedeutung der Personalkosten für das Leistungsbudget (Anteil an den im Budget dargestellten "Fixkosten" rd. 66 %) wurde erstmals die Personalplanung in einem 2-stufigen Verfahren umgesetzt: Soweit rechnerisch sinnvoll darstellbar wurde eine kapazitätsorientierte bzw. kapazitätsgesteuerte Planung durchgeführt. War das nicht möglich, wurde eine direkt auf die zu planende Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter heruntergebrochene Planung durchgeführt. Weiters wurde jeder Planungsschritt auf die Einheit Monat periodisiert. Dies vor allem auch vor dem Hintergrund der Ableitung der Kapitalflussrechnung.

Kapazitätsorientierte Planung: Auch hier wurde ein 2-stufiges Verfahren angewandt:

- Beim Stammpersonal wurde die einzelne Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter entsprechend der vertraglich fixierten Wochenarbeitszeit dargestellt und in sogenannte Vollzeitäquivalente bzw. Full-Time-Employees umgerechnet. Gleichzeitig wurde hier die Planung in der Form detailliert, dass hier auf Monatsscheiben (aufgrund des geänderten Wirtschaftsjahres beginnend mit Oktober 2011 und endend mit September 2012) die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter personalisiert dargestellt wird.
- Mehrleistungen, d.h. Überstunden wurden nicht auf die einzelne Person, sondern auf die entsprechende Kostenstelle heruntergebrochen kalkuliert. Gleichzeitig wurden

über ein Durchschnittskostenverfahren die Kosten der Überstunden bestimmt. Ansatzpunkt für die Anzahl an Überstunden waren die vorangegangenen zwölf Monate.

Mitarbeiterbezogene monetäre Planung:

- Weitere Planungspositionen wurden rein monetär entweder mitarbeiterbezogen auf Monatsscheibenaufriß geplant (Abfertigungen, Jubiläen, Prämien) oder - ebenfalls pro Monat auf Kostenstellenebene (Zulagenplanung über Anzahl an Stunden und Durchschnittskostensatz).
- Lohnnebenkosten wurden jeweils je Planungsposition (Gehalt, Abfertigung und Jubiläen bzw. Prämien) im jeweiligen Ausmaß berücksichtigt. Auch hier wurde der aus der Historie ableitbare, tatsächliche Prozentsatz (hier allerdings für das gesamte Unternehmen einheitlich) herangezogen.
- Veranstaltungsplanung: Analog den vergangenen Planungszyklen wurden in den Hallen D, E und F (die Hallen A, B und C werden seit 1. Jänner 2011 an die Magistratsabteilung 51 vermietet) auf die jeweilige Veranstaltung heruntergebrochen geplant. Dies bedeutet für die Wirtschaftsplanung 2011/12, dass rd. 200 Veranstaltungen (= ca. 230 Vorstellungen) auf jeweils ca. 40 Einzelplanpositionen geplant werden. Dies entspricht einer Aggregation von rd. 8.000 Einzelpositionen im Zuge der Veranstaltungsplanung.
- Projektmaßnahmen: Für die Durchführung aller technischen und baulichen Maßnahmen wurde eine Summe von rd. 110 Einzelmaßnahmen berücksichtigt, deren Umsetzung entweder im Wirtschaftsplan 2011/12 (66 Einzelmaßnahmen) oder in einem der beiden Folgejahre zur mittelfristigen Planung erfolgt.
- Operatives Betriebsbudget: Unter der Bezeichnung "operatives Betriebsbudget" (ehemalig: Wirtschaftsbudget) werden all jene Positionen geplant, die zur Aufrechterhaltung des baulichen und infrastrukturellen Betriebes notwendig sind. Im Regelfall handelt es sich hier um Materialien, die für die Durchführung von Kleinreparaturen in

Eigenleistung benötigt werden oder für den Ersatz anderer Ge- und Verbrauchsprodukte. Hier unterscheidet die Stadthalle ebenfalls im Budgetierungsprozess nach dem Zweck bzw. der betroffenen Abteilung oder Halle (z.B. Elektro, Ton, Mechanik, Reinigung, Sicherheit, EDV) aber auch nach Räumlichkeit (Hallen D, E, F, Kegelleistungszentrum, Märzparkgarage).

- Kapitalflussrechnung: Analog zur vorangegangenen Wirtschaftsplanung 2010/11 wurden aus allen Planungspositionen die unbaren Effekte herausgelöst. Im Zusammenwirken mit der Periodisierung aller Planpositionen auf Monatsscheibenebene (mit den Parametern Rechnungslegung bzw. prognostizierter Zahlungsfluss), einem Zahlungsmittelanfangsbestand und der Berücksichtigung aller monetären Zu- und Abflüsse ist der Ausweis des Liquiditätsstandes und ein Statement zur Zahlungsfähigkeit des Unternehmens jederzeit möglich.

Zu Pkt. 4.2:

Bei der Erstellung der Mittelfristplanung ist grundsätzlich zu evaluieren, für welche Planungspositionen eine seriöse Detaillierung aufgrund der vorliegenden Basisinformationen tatsächlich möglich ist. Dies ist bei nachstehenden Planungspositionen gegeben:

- Personalkosten
- Investitionen und Instandhaltungen
- Operatives Betriebsbudget

Bei folgenden Planungspositionen ist aufgrund der nicht vorhandenen Basisinformationen mittels Annahmen und Szenariendarstellungen hier ein Planungswert zu definieren:

- Veranstaltungsentwicklung
- Finanzierungskosten Halle F
- Werbekosten und Sponsoreinnahmentwicklung

Eine Periodisierung einer Mittelfristplanung auf Monatsscheibenebene ist zwar mathematisch möglich, jedoch der zusätzliche Informationsgewinn für die Interpretation der

Mittelfristplanung gering und daher auch bei größeren Unternehmen mit einer längeren Tradition bei der Durchführung von Mittelfristplanungen nicht üblich.

Die Mittelfristplanung 2010 bis 2012 (nach Kalenderjahr) ist die aktuell letzte umgesetzte Mittelfristplanung. Durch die Umstellung des Wirtschaftsjahres abweichend vom Kalenderjahr und die dadurch verkürzten Vorlaufzeiten für die einzelnen Planungszyklen wird auf Basis der Wirtschaftsplanung 2011/12 die Ausarbeitung der Mittelfristplanung 2012/13 bis 2014/15 vorgenommen.

Zu Pkt. 4.3:

Das Tool CoPlanner ist bzgl. Reporting das führende System für die Stadthalle. Der Empfehlung des Kontrollamtes folgend wird das Reporting um nachstehend angeführte Berichte ergänzt bzw. wurde mit der Umsetzung dieser Berichte bereits begonnen:

- Investitionsreporting (Ziel Umsetzung Dezember 2011)
- Cashflow-Statement (Ziel Umsetzung September 2011)

Zu Pkt. 4.4:

Beispielhaft für die Umsetzung von erarbeiteten Optimierungspotenzialen sei an dieser Stelle das Projekt "IT Outsourcing" angeführt. Das Projekt hat zum Ziel einerseits die EDV-Abteilung neu zu organisieren und abseits aller Maßnahmen zum 1st Level-Support und der Servicierung von Veranstaltungen an eine Outsourcing-Partnerin auszulagern. Dementsprechend konnte der Personalstand um 30 % reduziert werden, die liquiditätsmäßig massive Belastung durch Investitionen durch die Miettangente an die Outsourcing-Partnerin linearisiert finanzierbar gehalten und die Verwendung von Technologien nach "state of the art" gesichert werden. Das Projekt startete im Oktober 2010 und soll mit Ende September Anfang Oktober 2011 abgeschlossen sein.

Bezüglich des Reporting sind folgende Kernelemente für die Stadthalle zur Steuerung durch Zahlen bzw. für das Erkennen eines Gegensteuerungsbedarfes entscheidend:

- Personal
- Veranstaltungen

- Kosten und Investitionen
- Cashflow
- Werbung & Sponsoring

Ad Personal: Basierend auf der kapazitätsgesteuerten Planung und den Vorperiodendaten wird monatlich ein Personalforecast je Abteilung erstellt und entsprechend zu einer Gesamtunternehmensdarstellung aggregiert. Somit ist zu jedem Zeitpunkt unterjährig eine Vorschau über das gesamte Wirtschaftsjahr möglich und ein Abgleich zu allen bereits im Wirtschaftsplan berücksichtigten Personalfluktuationen gegeben.

Ad Kostenbericht: Das aktuelle seitens der WH angewendete Schema des Reporting des Leistungsbudgets wird für den Abgleich mit der WH unverändert weitergeführt. Zusätzlich dazu wird ein auf die Bedürfnisse der Stadthalle abgestimmter Kostenbericht eingeführt, der dementsprechend aussagekräftigere Informationen über die Entwicklung je Kostenkategorie bzw. Kostenstelle liefern soll.

Ad Cashflow: Aufgrund der aktuell spezifischen Situation der Stadthalle mit entsprechenden Liquiditätsengpässen und gleichzeitigem Investitionsbedarf ist ein permanentes Cashflow- bzw. Kapitalfluss-Reporting unerlässlich. Hier folgt die Stadthalle der Empfehlung des Kontrollamtes und der Anforderung durch die Eigentümerin WH.

Ad Werbung & Sponsoring: Im Planungsprozess werden die Werbe- und Marketingaktivitäten budgetiert. Für den Bereich des Sponsorings werden die angestrebten Sponsoringvolumina, nach potentiellen Sponsorinnen bzw. Sponsoren bzw. nach der Branchenzugehörigkeit unterteilt definiert. Unterjährig wird zusätzlich zur laufenden Plan-Ist-Analyse ein rollierender, monatlicher Forecast erstellt. Ebenfalls monatlich werden dazu die entsprechenden Berichte an die Eigentümerin WH übermittelt.

Abseits der Erstellung der monatlichen Reports zu Personal, Veranstaltungen und Kosten gibt es drei Hauptkomponenten im Rahmen der wiederkehrenden Planungsmaßnahmen:

- Forecast (unterjährige Jahresvorschau)
- Wirtschaftsplan (Erstellung eines Budgets für das nächste Wirtschaftsjahr)
- Mittelfristplanung (Erstellung eines 3-Jahres-Budget aufsetzend auf dem aktuell gültigen Wirtschaftsplan für das kommende Wirtschaftsjahr)

Um die Genehmigungen der Planungszyklen zeitlich entsprechend vor Start des Gültigkeitszeitraumes zu gewährleisten und vor allem auch noch die Möglichkeit der Gegensteuerung bei Fehlentwicklungen sicherzustellen ist aktuell in Diskussion den jeweiligen Vorlagetermin der einzelnen Hauptkomponenten als Vorschlag terminlich neu festzulegen. Dies hat unter der Berücksichtigung der Tatsache zu erfolgen, dass das Wirtschaftsjahr von Oktober bis September läuft und speziell das 4. Quartal (Juli bis September) bzgl. der Kerntätigkeit, also der Durchführung von Veranstaltungen, das quantitativ "schwächste" Quartal darstellt.

Auch hier folgt die Stadthalle der Empfehlung des Kontrollamtes.