

Oberösterreichischer



Landesrechnungshof

Initiativprüfung

Kaiser Therme Bad Ischl GmbH

Bericht

Auskünfte

Oberösterreichischer Landesrechnungshof
A-4015 Linz, Schubertstraße 4
Telefon: #43(0)732-7720/11426
Fax: #43(0)732-7720/14089
E-mail: post@lrh-ooe.at

Impressum

Herausgeber: Oberösterreichischer Landesrechnungshof
A-4015 Linz, Schubertstraße 4
Redaktion und Grafik: Oberösterreichischer Landesrechnungshof
Herausgegeben: Linz, im Juli 2004

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	3
Einbringung der Landeskuranstalt in die Kaiser Therme Bad Ischl GmbH.....	5
Ergebnisplanung und -entwicklung.....	5
Organisation	7
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	8
Stand der Zusammenführung und weitere Optimierungspotentiale	8
Bisher genutzte Synergien	8
Therapieeinteilung und Therapeutenauslastung.....	9
Rechnungswesen und Reporting	10
Marketing.....	11
Zukunftsperspektiven.....	11

Abkürzungsverzeichnis / Glossar

Abkürzungen	Bezeichnung
A	
Abs.	Absatz
E	
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
G	
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung im vorliegenden Bericht ist ausschließlich die Kaiser Therme Bad Ischl GmbH (vormals Kurhotel Bad Ischl GmbH) damit gemeint
L	
LGBL	Landesgesetzblatt
LRH	Landesrechnungshof
LRHG	Landesrechnungshofgesetz
M	
Mio.	Million(en)
O	
Oö.	Oberösterreichische
P	
Pre-Opening	Phase bis zur Eröffnung
Z	
Z.	Ziffer

Der Oö. Landesrechnungshof (LRH) hat in der Zeit vom 13.4.2004 bis 19.5.2004 eine Initiativprüfung im Sinne des § 4 Abs. 1 Z. 1 und des § 2 Abs. 1 Z. 3 des Oö. Landesrechnungshofgesetzes LGBL. Nr. 38/99 i.d.g.F. durchgeführt.

Gegenstand der Prüfung war die "Kaiser Therme Bad Ischl GmbH". Ziel war es zu prüfen, ob die Gesellschaft am richtigen Weg ist, die Vorgaben des Landes anlässlich der Ausgliederung der Landeskuranstalt Bad Ischl im Jahr 2002 zu erreichen. Überdies wurde beurteilt, wie weit die Zusammenführung des Kur- und Hotelbereichs fortgeschritten ist und wo weitere Optimierungspotentiale gegeben sind. Ebenso wurden Feststellungen zur geplanten Neupositionierung des Unternehmens getroffen.

Das Prüfungsteam setzte sich aus Mag. Liselotte Wallentin als Prüfungsleiterin und Manfred Holzer-Ranetbauer zusammen.

Das vorläufige Ergebnis der Prüfung wurde den Geschäftsführern der geprüften Gesellschaft am 30.6.2004 vollinhaltlich zur Kenntnis gebracht.

Nachstehend werden in der Regel punktweise die Sachverhaltsdarstellung (Kennzeichnung mit 1 an der zweiten Stelle der Absatzbezeichnung), deren Beurteilung durch den LRH (Kennzeichnung mit 2), *die Stellungnahme der geprüften Stelle (Kennzeichnung mit 3 und im Kursivdruck)* sowie die allfällige Gegenäußerung des LRH (Kennzeichnung mit 4) aneinandergereiht.

KURZFASSUNG

(1) Die Oö. Landesregierung fasste im Frühjahr 2001 einen Grundsatzbeschluss über die Ausgliederung aller Landeskuranstalten. Wesentliches Ziel war es, "innerhalb von 5 Jahren eine kostendeckende Aufrechterhaltung der Kurstandorte zu sichern." Im Jahr 2002 wurde die Landeskuranstalt Bad Ischl in die bereits bestehende, landeseigene "Kaiser Therme Bad Ischl GmbH" (Thermenhotel) eingebracht. Die Kuranstalt wirtschaftete bis dahin defizitär. Das Hotel erzielte positive Ergebnisse.

Unter dem Aspekt der besseren Zusammenarbeit und der Nutzung von Synergien wertete der LRH die Zusammenlegung der beiden Einrichtungen grundsätzlich als positiv.

(2) Mit Hilfe von Beratern wurde für die Ausgliederung eine Planungsrechnung bis zum Jahr 2006 erstellt. Diese sah vor, dass das Unternehmen nach diesen fünf Jahren "wirtschaftlich selbständig" sein sollte. Auf Basis dieser Planwerte genehmigte der Oö. Landtag im Jahr 2001 Zuschüsse in Höhe von insgesamt rd. 5,1 Mio. Euro, um notwendige Investitionen und die laufenden Verluste abdecken zu können.

Bis Mai 2004 blieben die Ergebnisse hinter den prognostizierten Zahlen. Dies begründete die Geschäftsführung unter anderem mit zurückgestellten Investitionen, die im Hinblick auf ein völlig neues Gesamtkonzept teilweise nicht realisiert wurden.

Nach Einschätzung des LRH waren die ursprünglichen Zahlen der Fünf-Jahres-Planung nicht unerreichbar. Unter den momentanen Rahmenbedingungen hält es der LRH aber für unwahrscheinlich, mit den insgesamt zugesagten Landesmitteln die finanzielle Unabhängigkeit bei gleichzeitiger Substanzerhaltung zu erreichen.

(3) Als wesentliche Kritikpunkte sah der LRH, dass die mit der Zusammenführung angestrebten Synergien nicht im gewünschten Ausmaß erreicht wurden. Die Agenden der Geschäftsführung wurden mit der Zusammenlegung der Betriebe nicht wesentlich verändert. Dieses Beibehalten der Geschäftsverteilung war aus Sicht des LRH für das "Zusammenwachsen" eher hinderlich - nach wie vor agieren Hotel- und Kurbetrieb in vielen Bereichen sehr eigenständig. Operative Abläufe im Unternehmen können noch optimiert werden.

Kostenrechnung und Management-Informationen-System müssen nach Meinung des LRH für eine professionelle Unternehmenssteuerung noch verbessert werden.

(4) Beide Geschäftsführer beabsichtigen, im Herbst 2005 zeitgleich in Pension zu gehen. Der LRH hält es für wichtig, rechtzeitig für die Nachbesetzung zu sorgen. Dabei unterstützt der LRH die Intentionen des Landes, künftig nur mehr einen Geschäftsführer einzusetzen. Dies wäre ein wichtiger Schritt, die unterschiedlichen Unternehmenskulturen rasch zusammenzuführen.

(5) Derzeit sind Hotel und Kuranstalt - mit Ausnahme der Sauna - in gutem Zustand. Die Sauna wird im Sommer 2004 saniert. Großes Erfolgspotential für das Unternehmen stellen nach Einschätzung des LRH die sehr kundenorientierten, freundlichen Mitarbeiter dar.

(6) Zur langfristigen Absicherung des Unternehmens gab die Geschäftsführung im Jahr 2003 eine Studie in Auftrag. Um die darin geplante völlige Neupositionierung zu erreichen, werden umfangreiche Investitionen erforderlich sein. Berechnungen des Beraters ergaben, dass dieses große Vorhaben nicht ohne Landeszuschüsse finanzierbar sein wird.

Insgesamt hielt der LRH das Projekt für innovativ, grundsätzlich machbar, aber ambitioniert. Der Berater war nach seiner Einschätzung zuversichtlich in der Annahme der Prämissen und hat daraus folgend die von der Gesellschaft selbst erwirtschaftbaren Finanzierungsbeiträge eher optimistisch prognostiziert. Als wesentliche Erfolgsfaktoren für eine plangemäße Umsetzung bezeichnete der LRH die Qualität des künftigen Managements, ein professionelles Marketing sowie die rechtzeitige Entscheidung über die Realisierung. Voraussetzung ist, dass alle den Berechnungen zugrunde liegenden Prämissen eintreten und die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Nach Meinung des LRH ist die Studie nicht nur unternehmensrelevant, sondern hat auch große tourismus- und regionalpolitische Bedeutung. Zweckmäßigerweise sollte die Realisierung des Projektes in eine Gesamtstrategie für das Salzkammergut eingebettet werden. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte wäre in der Folge über die Bereitstellung von Landesmitteln zu entscheiden.

(7) Der LRH gab folgende Empfehlungen:**Umsetzung ab sofort:**

- Herbeiführung einer Grundsatzentscheidung über die anstehenden Investitionen ("Zukunfts-Projekt") und Festlegung der weiteren Vorgehensweise (Berichtspunkt 15.2)
- rechtzeitige Bestellung eines alleinverantwortlichen Geschäftsführers (Berichtspunkt 16.2; Umsetzung bis Frühjahr 2005)
- Setzen von Maßnahmen zur Verbesserung des Verhältnisses zwischen Umsatzerlösen und Personalkosten (Berichtspunkt 9.2)
- Erhöhung der Auslastung der Therapeuten (Berichtspunkt 9.2)
- Einführung einer detaillierten Kostenrechnung, die eine Deckungsbeitragsrechnung auf Produktebene ermöglicht (Berichtspunkt 11.2)
- Überarbeitung und in weiterer Folge Standardisierung des Reportings (Berichtspunkt 12.2.)
- Intensivierung der fachspezifischen Kooperation mit Unternehmen im Gesundheitstourismus (Berichtspunkt 17.2)

Umsetzung bis Ende 2005:

- Zusammenlegung der Rechnungswesen-Abteilung und Überarbeitung der Aufgabenverteilung (Berichtspunkt 5.2)
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Hotel- und Kurbetrieb in einander überschneidenden Bereichen, um Synergien zu nutzen (Berichtspunkte 5.2, 7.2, 13.2.)
- zielgerichtetere und professionellere Gestaltung des Marketings (Berichtspunkt 13.2)
- vermehrte Vereinbarung von Anreizen zur Erzielung besserer Ergebnisse und Konsequenzen beim Nicht-Erreichen von Zielen bei künftigen Geschäftsführerverträgen (Berichtspunkt 2.2)

Einbringung der Landeskuranstalt in die Kaiser Therme Bad Ischl GmbH

- 1.1. Die Oö. Landesregierung fasste im März 2001 einen Grundsatzbeschluss über die Ausgliederung der Landeskuranstalten Bad Ischl, Bad Hall und Bad Zell. Der entsprechende Landtagsbeschluss wurde Ende 2001 gefasst. Wesentliches Ziel war es, "innerhalb von 5 Jahren eine kostendeckende Aufrechterhaltung der Kurstandorte zu sichern".

In Bad Ischl bestand bereits die "Kurhotel Bad Ischl GmbH", die das unmittelbar im Anschluss an das Areal der Landeskuranstalt situierte Thermenhotel betrieb.

Alleingesellschafter der Hotel-GmbH war das Land Oö. Die Kuranstalt wurde als Wirtschaftliches Unternehmen des Landes geführt. Diese Eigentümeridentität einerseits und die räumliche Nähe andererseits ließen es sinnvoll erscheinen, im Jahr 2002 die Landeskuranstalt Bad Ischl in die GmbH einzubringen. Einen weiteren Nutzen sah die Oö. Landesregierung in der betriebswirtschaftlich wechselseitigen Angebotsergänzung und einem gemeinsamen Marktauftritt.

Das Thermenhotel ist ein Hotel der 4-Sterne-Kategorie mit insgesamt 112 Zimmern. Die Kuranstalt betreibt einen klassischen ambulanten Kurbetrieb und einen Wellness-Bereich (Solebad, Sauna und Kosmetik), der auch öffentlich zugänglich ist. Mit den Heilmitteln Sole, Schwefel und Schlamm werden hauptsächlich Atemwege, Bewegungsapparat sowie Herz-Kreislaufbeschwerden behandelt. Die Kuranstalt wirtschaftete in den letzten Jahren defizitär. Das Hotel erzielte positive Ergebnisse.

- 1.2. Die Ausgliederung der Kuranstalt war Voraussetzung für die Zusammenführung der beiden Betriebe. Unter dem Aspekt der besseren Zusammenarbeit und der Nutzung von möglichen Synergien wertete der LRH der Zusammenlegung von Kur- und Hotelbetrieb als positiv.

Ergebnisplanung und -entwicklung

- 2.1. Mit Einbringungsvertrag vom September 2002 wurde der operative Betrieb der Landeskuranstalt Bad Ischl in die Kurhotel Bad Ischl GmbH, nunmehr Kaiser Therme Bad Ischl GmbH eingebracht (rückwirkend zum 31.12.2001). Die Liegenschaften der Kuranstalten blieben im Eigentum des Landes und werden der GmbH derzeit gegen eine Anerkennungs-pacht zur Verfügung gestellt.

Ziel der Ausgliederung war es, dass die Gesellschaft Ende 2006 "wirtschaftlich selbständig" sein muss. Dies ergibt sich aus einer Fünfjahres-Planung, die Bestandteil des Einbringungsvertrages ist. Sie wurde von einem externen Experten als Basis für den Ausgliederungsbeschluss mit Unterstützung des Unternehmens erstellt.

Um eine "schwarze Null" bei gleichzeitiger Substanzerhaltung zu erreichen, sagte das Land Zuschüsse von insgesamt rd. 5,1 Mio. Euro zu.

Davon waren 3,1 Mio. Euro für Investitionen vorgesehen. Gemäß Einbringungsvertrag wurde hievon im Jahr 2002 bereits rd. 1 Mio. Euro überwiesen. Der offene Rest sollte bedarfsgerecht angewiesen werden. Im Jahr 2003 flossen keine Mittel, da die Realisierung der ursprünglich geplanten Investitionen in Hinblick auf ein umfangreiches, zukünftiges Projekt auf einen späteren Zeitpunkt verschoben wurde.

Für die laufende Verlustabdeckung sagte das Land insgesamt weitere rd. 2 Mio. Euro zu. Diese werden in Raten bis Ende 2006 als vorerst unverzinsliches und tilgungsfreies Darlehen zur Verfügung gestellt. Vertraglich ist festgehalten, dass von diesem Besserungskapital im

Jahr 2002 bereits 993.500,— Euro geleistet wurden, 2003 wurden 403.500,— Euro überwiesen.

- 2.2. Nach Einschätzung des LRH waren die Zahlen der ursprünglichen 5-Jahres-Planung unter Nutzung aller möglichen Synergien und Potentiale nicht unerreichbar.

Der LRH stellte jedoch fest, dass bis jetzt die Ergebnisse trotz teilweise gewährter Landesmittel hinter den prognostizierten Zahlen blieben. Dies begründete die Geschäftsführung unter anderem mit zurückgestellten Investitionen, die in Hinblick auf ein geplantes, völlig neues Gesamtkonzept teilweise noch nicht realisiert wurden. Weiters nannte die Unternehmensleitung den heißen Sommer 2003 als wesentlichen Grund für die Umsatz- und somit Ergebniseinbrüche im Teilbetrieb "Kur".

Der LRH konnte zwar den Argumenten der Geschäftsführung folgen, dass die Einbrüche bei den Bädereintritten für das Thermalbad witterungsbedingt waren. Die Sauna betreffend merkte der LRH allerdings an, dass gegenüber den Jahren 2000 bzw. 2001 keine Frequenzrückgänge zu verzeichnen waren.

Bemerkenswert war aus Sicht des LRH, dass sich die Therapiefrequenzen im Kurbereich weiterhin reduzierten. Dies obwohl während des Ausgliederungsprozesses wesentliche qualitätserhaltende Investitionen in diesem Bereich getätigt wurden. In der Ausgliederungsplanung war man von stetigen Steigerungen der Frequenzen ausgegangen. Die bisher erzielten Erlöse und somit auch die Cash-Flows wichen immer mehr von den Planwerten ab.

Vor Unterzeichnung des Einbringungsvertrages wurden Landesmittel auch zur Attraktivierung des Wellness-Bereiches eingesetzt. Ein nicht unerheblicher Betrag wurde in die "Alhambra" (= türkisches Bad) investiert. Deren Auslastung muss noch wesentlich verbessert werden, damit sich diese Investition auch rechnet. Die mit der "Alhambra" erwarteten Synergien sind bisher nicht im gewünschten Ausmaß eingetreten.

Unter den momentanen Rahmenbedingungen hält es der LRH für unwahrscheinlich, mit den insgesamt beschlossenen Landesmitteln die finanzielle Unabhängigkeit bei gleichzeitiger Substanzerhaltung zu erreichen. Bei der derzeitigen Ergebnisentwicklung bedeutet das, dass die liquiden Mittel nur dann ausreichen werden, wenn die laufenden Reinvestitionen niedriger als die Abschreibungen sind. Dies führt aber zu einem kontinuierlichen Substanzabbau.

Die geplanten Cash-Flows des Unternehmens für das Jahr 2004 erreichen nicht einmal die Plangrößen des ersten Jahres der Ausgliederungsplanung. In dieser Vorschau war man überdies von stetigen Steigerungen bzw. Verbesserungen ausgegangen.

Problematisch bezeichnete der LRH, dass aus systemimmanenten Gründen bei Nichterfüllung der vereinbarten Ziele keine Konsequenzen vorgesehen waren. Dies ist umso bedeutender, als das Unternehmen aus heutiger Sicht die Zielvorgaben anlässlich der Ausgliederung nicht erreichen wird. Für zukünftige Geschäftsführer-Verträge sollten nach Meinung des LRH vermehrte Anreize zur Erzielung besserer Ergebnisse vorgesehen werden. Der LRH regte auch an, Konsequenzen zu vereinbaren, wenn Ziele nicht erreicht werden und dies der Geschäftsführung zuzurechnen ist.

- 3.1. Unterschiedliche Auffassungen zwischen der Geschäftsführung einerseits und dem Land Oö. sowie dem LRH andererseits gab es zum Prüfungszeitpunkt darüber, welches Kalenderjahr nach der Ausgliederung als erstes Jahr der Planung anzusehen ist. Die Berechnungen wurden im Jahr 2001 (auf Basis des Jahres 2000) für die Jahre 2002 bis 2006 erstellt. Der Abschluss des Einbringungsvertrags erfolgte mit einer zeitlichen Verzögerung von rd. einem Jahr im Herbst 2002.

Die Geschäftsführung vertrat die Auffassung, dass sich die Planungsperioden daher um ein Jahr verschieben würden. Sie begründete dies damit, dass der Rückbezug der Einbringung auf den 31.12.2001 rein steuerliche Gründe hatte. Es konnten somit im Jahr 2002 keine wesentlichen Maßnahmen mehr gesetzt werden. Erstes volles gemeinsames Jahr und somit erstes Planjahr wäre daher aus Sicht der Geschäftsführung 2003.

- 3.2. Für den LRH ist die von der Geschäftsführung vertretene Argumentation durchaus nachvollziehbar. Da jedoch im Einbringungsvertrag eindeutig auf die Jahre 2002 bis 2006 Bezug genommen wird, sieht der LRH hier keinen Interpretationsspielraum. Laut Vertrag werden auch die im Jahr 2002 bereits geflossenen Investitionszuschüsse auf den zu gewährenden Gesamtzuschuss angerechnet. Für den LRH scheint daher klar, dass aufgrund dieses Landtagsbeschlusses Zuschüsse nur bis zum Jahr 2006 bzw. nur bis zur vereinbarten Höhe gewährt werden.

Nicht richtig ist nach Ansicht des LRH die Darstellung der für die Verlustabdeckung geflossenen Gelder im Jahresabschluss 2002. Diese Zuschüsse für die laufende Verlustabdeckung sind nämlich in der Gewinn- und Verlustrechnung 2002 ergebnisverbessernd dargestellt. Da die Zuschüsse vertraglich als Darlehen gewährt wurden, wären sie erfolgsneutral als Verbindlichkeit gegenüber dem Gesellschafter darzustellen gewesen. Um die Gewinn- und Verlustrechnung 2002 mit den Planzahlen vergleichen zu können, ist daher der sonstige betriebliche Ertrag um 993.500,— zu bereinigen.

- 3.3. *Dazu wurde dem LRH mitgeteilt, dass diese Darstellung im Zuge der Erstellung des Jahresabschlusses 2003 durch entsprechende Erhöhung des Jahresverlustes bereinigt wird.*

Organisation

- 4.1. Bis zur Zusammenführung der beiden Bereiche wurden Hotel- und Kurbetrieb von je einem Geschäftsführer geleitet. Gleichzeitig mit der Einbringung des Kurbetriebs in die Kaiser Therme Bad Ischl GmbH wurde der ehemalige Direktor der Kuranstalt als zweiter Geschäftsführer der GmbH nominiert. Unter Einbindung der beiden Geschäftsführer der nunmehr "gemeinsamen" Gesellschaft wurde eine Geschäftsordnung erstellt. Diese sah für die interne Geschäftsverteilung vor, dass jede der beiden Personen im Wesentlichen für ihren bisherigen Tätigkeitsbereich operativ zuständig bleiben soll.
- 4.2. Sehr wohl war für den LRH die Absicht nachvollziehbar, die Erfahrung und Identifikation der leitenden Personen mit "ihren" angestammten Bereichen weiter zu nutzen. Der LRH war aber der Meinung, dass diese Geschäftsverteilung dem "Zusammenwachsen der Unternehmenskulturen" eher hinderlich war.
- 5.1. Dem LRH wurde ein Organigramm des Unternehmens vorgelegt. Dieses stellt auf der linken Hälfte den Kurbetrieb, auf der rechten Hälfte das Hotel dar.
- 5.2. Aus Sicht des LRH bildet dieses Organigramm die Organisation nicht richtig ab. So wurden zB die Bereiche "Buchhaltung" und "EDV" nur einmal dargestellt. Diese Abteilungen existieren jedoch nach wie vor für jeden Teilbetrieb separat. Gearbeitet wird im Rechnungswesen aber bereits mit einer einheitlichen Software. Verantwortungen bzw. Zuständigkeiten sind aus dem Organigramm nicht eindeutig ableitbar. Dies wertete der LRH als ein Indiz dafür, dass die Organisationsstruktur noch nicht ganz klar ist bzw. in manchen Bereichen noch umgesetzt werden muss.

Um noch mögliche Synergiepotentiale zu nutzen, empfahl der LRH insbesondere einander überschneidende Unternehmensbereiche zu analysieren und erforderlichenfalls neu zu struk-

turieren. Für besonders wichtig erachtete der LRH die Aufgaben im Rechnungswesen im Zuge des im Jahr 2005 heranstehenden Wechsels der Geschäftsführung (siehe Berichtspunkt 16.1.) allenfalls neu zu verteilen. Auch eine räumliche Zusammenlegung wäre aus Sicht des LRH für eine effizientere Abwicklung, einheitliches Vorgehen sowie für die unternehmerische Gesamtsicht erforderlich. Um die nötige Akzeptanz zu erreichen, scheint dem LRH die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei den bevorstehenden Umstrukturierungsprozessen besonders wichtig.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- 6.1. Im Unternehmen waren 2003 im Jahresdurchschnitt rd. 101 Personen (auf Basis einer 40-Stundenwoche) beschäftigt, davon rd. die Hälfte im Kurbereich, die andere im Hotel.

Aus historischen Gründen kommen verschiedene Entlohnungssysteme zur Anwendung. Im Kurbereich gibt es 4 verschiedene Gehaltsmodelle: für Beamte, Vertragsbedienstete des Landes Oö. nach altem und neuem Schema¹ sowie Mitarbeiter, die in einem direkten Vertragsverhältnis zur Gesellschaft stehen. Im Hotel unterliegen alle Mitarbeiter dem gleichen Kollektivvertrag.

- 6.2. Insgesamt hatte der LRH den Eindruck, dass die kundenorientierten und freundlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein großes Erfolgspotential für das Unternehmen darstellen. Der LRH stellte fest, dass die unterschiedlichen Entlohnungs- und Dienstrechts-Systeme Konfliktpotential beinhalten.

Der LRH begrüßte es, dass derzeit bereits an einer neuen Betriebsvereinbarung gearbeitet wird.

- 7.1. Es gibt keine gemeinsame Personalabteilung in der Gesellschaft. Einzig die Personalabrechnung erfolgt für alle Angestellten der Gesellschaft zentral im Hotelbereich. Die Zuständigkeiten für Personalführung und -entwicklung veränderten sich nach der Zusammenführung nicht.
- 7.2. Nach Ansicht des LRH blieben u.a. durch diese beiden Dienstrecht-Systeme und die Aufteilung der Personalagenden auf die beiden Geschäftsführer zwei Unternehmenskulturen in der Gesellschaft bestehen. Für die Zukunft empfahl der LRH daher, die "oberste" Personalverantwortung einer Person zu übertragen. Für operative Fragen wird vermutlich auch in Zukunft die Zuständigkeit von Bereichs- oder Abteilungsleitern sinnvoll sein.

Stand der Zusammenführung und weitere Optimierungspotentiale

Bisher genutzte Synergien

- 8.1. Die Zusammenlegung von Kur- und Hotelbetrieb erforderte diverse organisatorische Änderungen um Synergien nutzen zu können. Als einer der ersten Schritte wurde die Möglichkeit der Buchung von Kurtherapien direkt im Hotel ("Gesundheitsrezeption") geschaffen. Damit wurde das Gästeservice für Hotelgäste wesentlich erhöht. Weiters wurde die Zusammenarbeit im technischen Bereich und in Teilbereichen des Rechnungswesens intensiviert sowie eine gemeinsame Telefonanlage eingerichtet. Marketingaktivitäten wurden vermehrt aufeinander abgestimmt. Ebenso wurden Veranstaltungen zum gegenseitigen Kennenlernen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt.

- 8.2. Der LRH erkannte die bisherigen Leistungen und Ergebnisse im Rahmen der Zusammenführung an. Nach Meinung des LRH handelte es sich jedoch bei den bisher gesetzten Maßnahmen noch um keine tiefgreifenden Änderungen sondern eher um Selbstverständlichkeiten. Die mit der Zusammenlegung angestrebten Synergien wurden erst ansatzweise erreicht. Stark wahrnehmbar war für den LRH, dass die Identifikation mit dem Gesamtunternehmen bei fast allen Mitarbeitern nach wie vor sehr schwach ausgeprägt ist. Dies drückt sich vor allem im sehr bereichsspezifischen Denken und Handeln aus.
- 8.3. *Die Geschäftsführung teilte dazu mit, dass bereits geplante weitergehende technische Maßnahmen im Bereich Heizung, Wasser- und Energieversorgung sowie elektronische Steuerungen der Haustechnik im Hinblick auf ein beabsichtigtes, neues Gesamtkonzept zurückgestellt wurden.*

Weiters teilte die Geschäftsführung mit, dass in der Therme der Gästeanteil aus dem Hotel von 2001 bis 2003 um rd. 20% gestiegen ist.

Therapieeinteilung und Therapeutenauslastung

- 9.1. Die Therapieeinteilung der Kurgäste wird im Wesentlichen von Mitarbeiterinnen einer eigenen Abteilung (= "Einteilung") wahrgenommen. Es wird dafür ein spezielles Therapieverwaltungsprogramm eingesetzt. Grundsätzlich werden alle Termine über dieses EDV-System verwaltet. In einigen wenigen Bereichen erfolgen noch händische Ergänzungen. Aus diesem Datenbestand können verschiedenste Auswertungen erstellt werden. Kumulierte Darstellungen über die Auslastung der Therapeuten ermöglicht das System derzeit nicht.

Die Mitarbeiter vereinbaren die Termine für die gewünschten Behandlungen mit den Gästen. Derzeit werden Therapien in der Kuranstalt fast ausschließlich am Vormittag durchgeführt, da dies von den Kurgästen mehrheitlich präferiert wird. Neben der Verordnung durch die Kurärzte muss auch die Einhaltung einer therapeutisch bedingten, bestimmten Reihenfolge der einzelnen Behandlungen berücksichtigt werden. Weitere Rahmenbedingungen sind zB durch fixe Essenszeiten in diversen Nächtigungsbetrieben gegeben.

- 9.2. Der LRH beurteilte das Therapieverwaltungsprogramm als ein grundsätzlich geeignetes Instrument zur Optimierung der Therapieeinteilung bzw. Therapeutenauslastung. Er gab zu bedenken, dass eine Ausweitung des Benutzerkreises über die "Einteilung" hinaus bei nicht über das System getätigten Ergänzungen problematisch ist.

Trotz der Komplexität des Therapieablaufs war der LRH der Auffassung, dass die Auslastung der Therapeuten noch wesentlich verbessert werden kann. Ein erster Schritt dazu könnte eine Erhöhung des Kostenbewusstseins der einteilenden Mitarbeiter sein. Es sollte ihnen vermittelt werden, welche Kosten die Leerzeiten der Therapeuten verursachen.

Der LRH ortete eine Vielzahl von Optimierungsmöglichkeiten. Er empfahl beispielsweise den verfrühten Arbeitsbeginn aus Bereitschaftsgründen und Zeiten für Putzarbeiten der Therapeuten insbesondere nach Therapieende kritisch zu hinterfragen. Weiters sollte die Auslastung von Gruppentherapien, der Masseur in der Sauna sowie die Inanspruchnahme der Angebote der Sporttherapeuten verbessert werden. Der LRH regte an, auf Basis einer detaillierten Analyse entsprechende Maßnahmen für eine optimale Einsatzplanung abzuleiten. Nur so kann ein besseres Verhältnis zwischen Umsatz und Personaleinsatz erreicht werden.

Nach Einschätzung des LRH lässt sich der Kurbetrieb zu stark von den oben angeführten vermeintlichen "Rahmenbedingungen" einengen. Hier ist nach Meinung des LRH nach Optimierungsmöglichkeiten zu suchen. Weiters sollten die Sonderkonditionen für einzelne Gruppen von Kurgästen kritisch hinterfragt und neu verhandelt werden.

- 9.3. *Die Geschäftsführung teilte dazu mit, dass mit Hilfe eines sich in der Testphase befindlichen EDV-Programmes die Auslastung der Therapeuten ausgewertet und damit künftig ein noch effizienterer Personaleinsatz möglich wird.*
- 10.1. Die Therapeuten sind vorwiegend teilzeitbeschäftigt. Von Frühling bis Herbst werden im Therapiebereich zusätzliche "Saisonmitarbeiter" eingesetzt.
- 10.2. Weitere Optimierungspotentiale gibt es nach Ansicht des LRH durch ein Hinausschieben des Einstellungszeitpunkts der Saisonmitarbeiter. Die Auslastung der übrigen Mitarbeiter sollte vor weiteren Personaleinstellungen noch genauer hinterfragt werden.

Wie dem LRH vermittelt wurde, ist geplant, ausscheidende Mitarbeiter nicht in vollem Ausmaß nachzubeseetzen. In Hinblick auf die derzeitige Auslastung begrüßte der LRH die geplante Strukturanpassung.

Rechnungswesen und Reporting

- 11.1. Mit Jahreswechsel 2003/2004 wurde das Rechnungswesen auf ein neues, gemeinsames System umgestellt. Die Umstellung ist im Wesentlichen abgeschlossen. Aus diesem System lagen Plan-/ Ist-Vergleiche erstmals Mitte Mai 2004 vor. Die Arbeiten für das laufende Reporting über die Ergebnisentwicklung sind nach Auskunft der Geschäftsführung nunmehr abgeschlossen.

Eine detaillierte Kostenrechnung, die als Basis für Produktkalkulationen und Entscheidungen über das Leistungsangebot herangezogen werden kann, gibt es derzeit nicht. Derartige Kostenkalkulationen wurden vor etwa 10 Jahren dem Rechnungsabschluss der Kuranstalt als Anlage beigelegt.

- 11.2. Die neuen Plan-/ Ist-Vergleiche sind nach Ansicht des LRH eine grundsätzlich brauchbare Basis für das laufende Reporting. In Details sind sie aus Sicht des LRH noch verbesserungsfähig. Positiv stellte der LRH fest, dass das Reporting nun unmittelbar aus der Rechnungswesen-Software möglich ist. Ein exportieren der Daten und Weiterbearbeiten in einem anderen System ist somit nicht mehr notwendig.

Nicht nachvollziehbar war es für den LRH, warum die vor rd. 10 Jahren bereits vorhandene Kostenrechnung der Kuranstalt wieder aufgegeben wurde. Ohne die alten Aufstellungen im Detail zu prüfen, kam der LRH zur Ansicht, dass die Kostenrechnung in der damaligen Struktur eine durchaus taugliche Informationsquelle war. Auch der anlässlich der Ausgliederung beigelegene externe Berater hat die (Wieder)Einführung einer Kostenrechnung angeregt.

Nächstes vorrangiges Ziel muss es daher nach Meinung LRH sein, eine Kostenrechnung auf Produktebene einzuführen. Sie ist als Entscheidungsgrundlage für das Management erforderlich.

- 11.3. *Die Geschäftsführung teilte dazu mit, dass mit dem neuen Buchhaltungsprogramm auch die Einrichtung einer produktbezogenen Kostenrechnung möglich ist und umgesetzt wird.*
- 12.1. Zur Überwachung der Auslastung und Frequenzen gibt es eine Vielzahl von Informationsquellen. Die Auswertungen aus dem Hotelprogramm werden täglich gemacht, Auswertungen aus dem Therapieprogramm vorwiegend anlassbezogen.
- 12.2. Der LRH stellte fest, dass Frequenzentwicklungen im Kurbetrieb derzeit nicht in das standardisierte Reporting an Geschäftsführung und Aufsichtsrat aufgenommen wurden. Die Geschäftsführung teilte dem LRH dazu mit, dass in ihren regelmäßigen Sitzungen

Informationen über Frequenzentwicklungen ausgetauscht werden. Schriftliche Unterlagen, die über die Informationen an den Aufsichtsrat hinausgehen, bekommt der jeweils andere Geschäftsführer jedoch nicht.

Im Sinne eines guten Management-Information-Systems reicht nach Einschätzung des LRH das Reporting über Ergebnisse alleine nicht aus. Für eine professionelle Unternehmenssteuerung ist es vielmehr um standardisierte Informationen über Frequenz- und Kostenentwicklung sowie Abweichungsanalysen zu erweitern.

Marketing

- 13.1. Für das Marketing sind derzeit je eine Person im Hotel und in der Kuranstalt mit Schwerpunkt auf ihren jeweiligen Betriebsbereich zuständig. Beide nehmen diese Aufgabe neben anderen Tätigkeiten wahr.
- 13.2. Obwohl die Marketingaktivitäten mittlerweile aufeinander abgestimmt werden, ist nach Ansicht des LRH noch Potential gegeben, das Unternehmen noch besser als Einheit zu vermarkten.

Die Definition der gemeinsamen Zielgruppe und deren systematische Bearbeitung durch einen (gemeinsamen) Marketingprofi sowie die "Vermarktung des Gesamtunternehmens" müsste nach Ansicht des LRH forciert werden. Bisher hat sich nämlich die Kundenstruktur in keinem Teilbetrieb wesentlich geändert.

Zukunftsperspektiven

- 14.1. Bei der Ausgliederung wurde ein Planungshorizont von 5 Jahren berücksichtigt. Dabei wurden Investitionen eingeplant, die für das Erreichen eines ausgeglichenen Ergebnisses in diesem Zeitraum notwendig erschienen. Geplant waren u.a. die Attraktivierung der Sauna sowie die Schaffung eines Wellness-Bereichs für das Hotel. Darüber hinaus wurden Reinvestitionen zur Erhaltung der (Bau)Substanz eingeplant.

Nach der Zusammenführung der Unternehmen wurden in Hinblick auf ein umfassendes, zukünftiges Projekt die noch offenen Investitionsvorhaben nicht mehr begonnen - so auch die von der Geschäftsführung für dringend notwendig erachtete Sanierung der Sauna.

- 14.2. Dem LRH wurde mitgeteilt, dass die Saunasanierung nun doch vorgezogen wird. In der Aufsichtsratsitzung vom Juni 2004 wurde dazu die Zustimmung erteilt. Bedingung für die Genehmigung war, dass die Umbaumaßnahmen in Abstimmung mit dem zukünftigen Projekt vorgenommen werden.

Da im Laufe der Zeit alle übrigen Therapie-Bereiche adaptiert wurden, war die Saunasanierung auch aus Sicht des LRH eine nicht aufschiebbare Maßnahme. Dann weisen Hotel und Kuranstalt nach Meinung des LRH insgesamt derzeit einen guten - wenn auch nicht dem Geschmack neuer Kundengruppen entsprechenden - Zustand auf.

- 15.1. Um die Gesellschaft auch langfristig abzusichern, gab die Geschäftsführung im Jahr 2003 eine Studie bei einem Tourismus-Experten in Auftrag. In diesem Konzept ging es im Wesentlichen um eine generelle Neupositionierung des Unternehmens. Dafür sind in der Studie umfangreiche Investitionen vorgesehen. Berechnungen des Beraters ergaben, dass dieses große Vorhaben nicht ohne weitere Landeszuschüsse zu finanzieren sein wird.

Basis für die Prognosen des Experten waren im Wesentlichen branchenspezifische Benchmarks. Rahmenbedingungen der Gesellschaft wurden nach dessen Auskunft weitge-

hend berücksichtigt. Der Berater ging bei den Berechnungen hinsichtlich der künftig zu erwartenden Besucherpotentiale, Nächtigungen und Therapien von durchwegs günstigen Prämissen aus. Sie beziehen sich beispielsweise auf eine positive Entwicklung der allgemeinen Wirtschaftslage in Mitteleuropa, eine nachhaltige touristische Profilierung der Region um Bad Ischl im Segment "Gesundheit/Therme", etc. Von Beginn an wurde mit einer völlig neuen Gästesicht und einer guten Auslastung gerechnet.

Alternativszenarien wurden im Vorfeld geprüft und ausgeschieden.

- 15.2. Der LRH wertete es als sehr positiv, dass die Gesellschaft ihre langfristige Positionierung thematisiert hat. Eine Umsetzung des Projekts würde eine komplette Neuausrichtung am Markt bedeuten: ein zusätzliches Geschäftsfeld soll völlig neu aufgebaut, andere Zielgruppen gewonnen sowie Frequenzen, Kapazitäten und Auslastungen der bestehenden Einrichtungen wesentlich erhöht werden.

Insgesamt hielt der LRH das Projekt für innovativ, grundsätzlich machbar, aber ambitioniert. Der Berater war nach seiner Einschätzung zuversichtlich in der Annahme der Prämissen und hat daraus folgend die von der Gesellschaft selbst erwirtschaftbaren Finanzierungsbeiträge eher optimistisch prognostiziert. Als wesentliche Erfolgsfaktoren für eine plangemäße Umsetzung des Konzepts bezeichnete der LRH die Qualität des künftigen Managements, ein professionelles Marketing sowie die rechtzeitige Entscheidung über die Realisierung. Voraussetzung ist, dass alle den Berechnungen zugrunde liegenden Prämissen - insbesondere auch eine positive wirtschaftliche Gesamtentwicklung - eintreten und die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Im Einzelnen gab der LRH daher insbesondere folgende Punkte zu bedenken:

Er merkte grundsätzlich zu dem Konzept an, dass es sich in der derzeitigen Phase noch um eine "Pre-Feasibility-Studie" handelt, also um ein Grobkonzept mit ersten Grob-Kalkulationen. Grundlegende Faktoren wie Leistungsspektrum, Kooperationspartner, Zielkunden und die Bauplanung müssten in einem nächsten Schritt noch konkretisiert werden.

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des ambitionierten Konzepts ist - wie oben bereits angesprochen - eine professionelle Unternehmensführung, die selbstverständlich auch über die notwendigen Geschäftskontakte verfügt und von Beginn an eingebunden ist. Auch dem Marketing bereits ab der "Pre-Opening-Phase" und der Zusammenarbeit mit kompetenten Partnern misst der LRH besonders große Bedeutung bei.

Nach Meinung des LRH ist das genannte Konzept nicht nur unternehmensrelevant, sondern hat auch große tourismus- und regionalpolitische Bedeutung. Eine Grundsatzentscheidung sollte aus Sicht des LRH aber bald getroffen werden, um nicht den bestehenden Standortvorteil - den Bad Ischl bietet - zu verlieren. Außerdem sollte aus Sicht des LRH eine Realisierung des Investitionsvorhabens zweckmäßigerweise in eine Gesamtstrategie für das Salzkammergut eingebettet werden. Dabei ist auch auf eine Abstimmung mit dem "Kursbuch Tourismus- und Freizeitwirtschaft" zu achten.

All diese Aspekte wären in die Entscheidung über die Bereitstellung von Investitionszuschüssen einzubeziehen. Zu berücksichtigen ist überdies, dass unter Umständen ein Zeitraum zwischen dem Auslaufen der derzeitigen Finanzierungszusagen und der Fertigstellung des neuen Projekts zu überbrücken sein wird.

- 16.1. Beide Geschäftsführer beabsichtigen, im Herbst 2005 zeitgleich in Pension zu gehen. Das Land plant, diese Position in Zukunft nur mehr mit einer Person nachzubesetzen.

- 16.2. Der LRH hält es für wichtig, sich rechtzeitig um die Nachbesetzung zu kümmern. Er unterstützt die Intention des Landes und den Vorschlag der derzeitigen Geschäftsführung, künftig nur mehr einen Geschäftsführer einzusetzen. Nach Ansicht des LRH würde dies wesentlich zu einer Integration der beiden Geschäftsbereiche "Kur" und "Hotel" beitragen.

Wie bereits erwähnt, schien es dem LRH sehr wichtig, den neuen Geschäftsführer bei der Realisierung des oben erwähnten Projekts von Beginn an mit einzubeziehen. Dies würde die Identifikation und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für das künftige Projekt fördern.

- 17.1. Die Kuranstalten des Landes werden derzeit unter einer Dachmarke mit anderen Thermen Oberösterreichs beworben. Darüber hinaus gibt es keine vertiefte Zusammenarbeit.
- 17.2. Der LRH empfahl, die fachspezifische Kooperation zwischen den Unternehmen im Gesundheitstourismus zu intensivieren.

1 Beilage

Linz, am 6. Juli 2004

Dr. Helmut Brückner

Direktor des Oö. Landesrechnungshofes

Fußnote:

¹ Im Oktober 2001 beschloss der Oö. Landtag, dass Beamte und Vertragsbedienstete des Landes Oö., die am 31.12.2001 in der Landeskuranstalt beschäftigt waren, Landesbedienstete bleiben.

AKTENVERMERK

Gegenstand: Schlussbesprechung über die Initiativprüfung betreffend
Kaiser Therme Bad Ischl GmbH

Aktenzahl: 100007/5-2004-Wa

Ort und Datum: Bad Ischl, am 30.6.2004

Teilnehmer: Direktor Peter Hofer
Direktor Werner Riener
~~Klubobmann LAbg. WHR Dr. Karl Fraiss~~
WHR Dr. Dieter Widera


Mitglieder des LRH: Direktor Dr. Helmut Brückner
Mag. Liselotte Wallentin
Manfred Holzer-Ranetbauer

Den oben angeführten Teilnehmern ist das vorläufige Ergebnis der Initiativprüfung in der gegenständlichen Schlussbesprechung vollinhaltlich zur Kenntnis gebracht worden.


Über den Inhalt des vorgetragenen Ergebnisses konnte inklusive der während der Schlussbesprechung vorgenommenen Änderungen übereinstimmende Auffassung erzielt werden. Die von den Teilnehmern mündlich eingebrachten Stellungnahmen wurden eingearbeitet (Kennzeichnung mit 3 an der zweiten Stelle und mit Kursivdruck).

Die oben angeführten Teilnehmer verzichten auf die gemäß § 6 Abs. 5 Oö. Landesrechnungshofgesetz eingeräumte Gelegenheit zur Abgabe einer schriftlichen Stellungnahme zu vorläufigem Ergebnis.

Die Teilnehmer:


.....
Werner Riener
.....
Dieter Widera
.....
.....
.....

Mitglieder des LRH:


.....
Robe Wallentin
.....
Manfred Holzer-Ranetbauer
.....
.....
.....