

Innerhalb dreier gleichartiger Schlossbeteiligungen des Freistaates Sachsen werden Synergiepotenziale nicht genutzt. Der Gesellschafter sollte diese im Rahmen einer Gesamtstrategie prüfen und heben. Dabei sind auch gleichgelagerte Herausforderungen zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund empfiehlt der SRH die Untersuchungen der Synergiepotenziale nachzuholen.

1 Prüfungsgegenstand

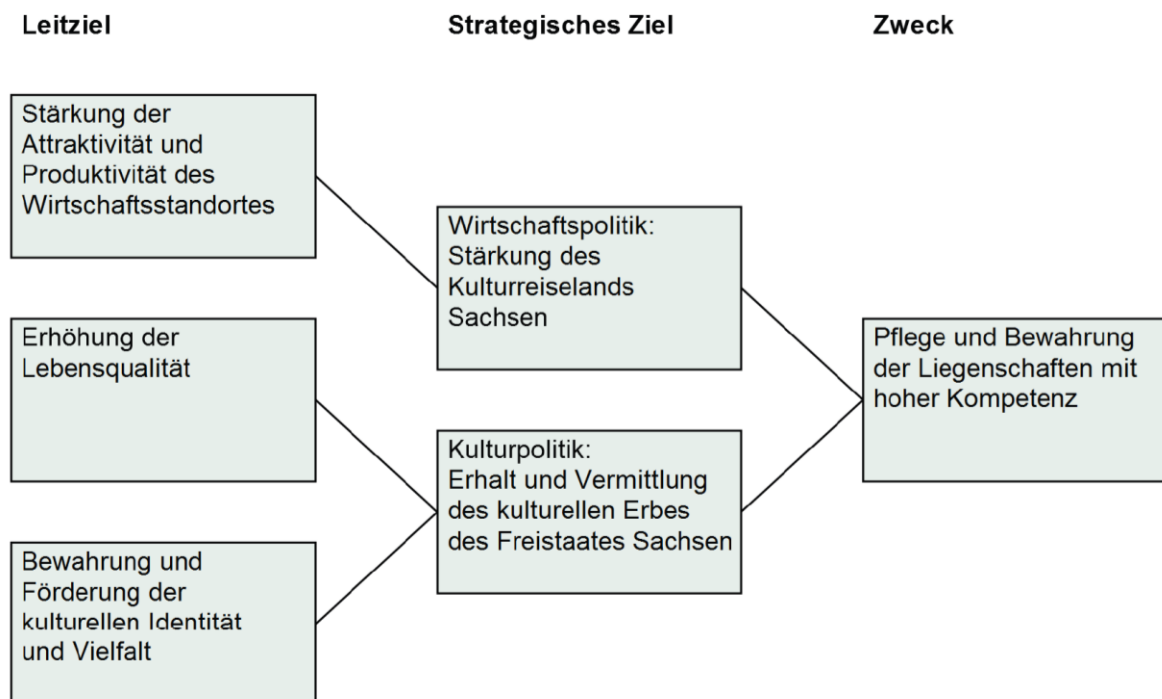
- 1 Der Freistaat Sachsen ist alleiniger Gesellschafter der 3 Beteiligungsunternehmen Augustusburg/Scharfenstein/Lichtenwalde Schlossbetriebe gGmbH (ASL), Festung Königstein gGmbH (Fekö) und Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen gGmbH (SBG). Diese wurden als privatrechtliche Unternehmen aus einem ehemals gemeinsamen Staatsbetrieb zu unterschiedlichen Zeitpunkten ausgegründet. Der SRH hat beim SMF als zentraler Beteiligungsverwaltung schwerpunktmäßig den Bestand und Nutzen von möglichen Synergien in den 3 Beteiligungsunternehmen geprüft.

2 Prüfungsergebnisse

2.1 Mehrfachstrukturen zur Umsetzung gleicher Ziele und finanzielle Auswirkungen

- 2 Die 3 Beteiligungsunternehmen verfolgen identische Unternehmenszwecke, nämlich Förderung und Erhalt von Kunst und Kultur sowie Förderung, Schutz und Erhalt von Denkmälern. Diese Zwecke werden mit identischen Kernaufgaben wie der Bewirtschaftung, Verwaltung, Pflege, Bewahrung und Nutzung der unterschiedlichen Liegenschaften konkretisiert. Der Freistaat Sachsen begründet sein wichtiges staatliches Interesse und die mit den Gesellschaften verfolgten Ziele für alle gleich wie folgt:

Abbildung: Abbildung und Erläuterung des wichtigen staatlichen Interesses



Quelle: Beteiligungsbericht 2022, dort Seite 38, Seite 65 sowie Seite 223.

- ³ Die 3 vom SMF untereinander im Wettbewerb gehaltenen Beteiligungsunternehmen erledigen ihre homogenen Aufgaben in jeweils ähnlichen Strukturen. Über Jahre haben sich somit Mehrfachstrukturen verfestigt. Zwei der Gesellschaften sind dabei dauerhaft auf staatliche Zuschüsse angewiesen. Diese belaufen sich in den Jahren 2018 bis 2021 auf insgesamt rd. 40 Mio. €¹. Bereits 2014 hatte der SRH im Rahmen der Prüfung einer Schlossgesellschaft auf mögliche Synergieeffekte hingewiesen und eine Untersuchung vom SMF gefordert.

2.2 Denkbare Synergiemöglichkeiten

- ⁴ Der SRH hat im Rahmen seiner Prüfung jeweils die Bereiche Marketing, IT, Buchhaltung, Personalwesen und Beschaffung in den 3 Unternehmen vergleichend betrachtet und ein Benchmarking durchgeführt. Aufbau und Aufgaben wiesen deutliche Gemeinsamkeiten auf. Unterschiede ergaben sich zum Teil hinsichtlich der Ausführung der Aufgaben und aus der Individualität der Objekte.
- ⁵ Aus den Gemeinsamkeiten resultieren zahlenreiche Überschneidungen. Es bestehen potenzielle Kosten- sowie Ertragssynergien. So wäre bspw. zur Anhebung von Besucherzahlen und damit zu Umsatzsteigerungen die gegenseitige Nutzung der verschiedenen Absatzkanäle der Beteiligungsunternehmen, wie etwa durch „Reposting“ und „Teilen“ im Bereich der Social Media möglich, ohne dass dadurch zusätzlicher Aufwand entsteht. Es würde sich die Reichweite der einzelnen Gesellschaft erhöhen und ein Gesamtangebot der 3 Schlossgesellschaften des Freistaates Sachsen präsentieren. Ebenso wäre zur Vermeidung gleichartiger externer Beauftragungen mit mehrfachen Kosten, ein Austausch innerhalb der 3 Beteiligungsunternehmen zu Fachfragen und Erkenntnissen zu Trends im Besucherverhalten anzustreben (Bündelung von Ressourcen und Know-How).
- ⁶ Durch das Benchmarking wurden in den untersuchten Einzelbereichen abweichende Kostenstrukturen im Rahmen identischer Aufgabenerfüllung deutlich, insbesondere im Bereich Buchhaltung. Dort fielen sehr unterschiedliche Personalkosten bezogen auf das Arbeitsergebnis an. Auch in anderen Bereichen sind Kosten bei vergleichbarer Ausgangslage unterschiedlich. Daher sollten Synergiepotenziale geprüft werden.
- ⁷ Der Freistaat Sachsen als Gesellschafter erhebt mögliche Synergiepotenziale nicht. Er schafft auch keine Voraussetzungen für eine entsprechende Zusammenarbeit zwischen den Gesellschaften. Vielmehr verhindert er dies durch seine Aufforderung an die Gesellschaften, miteinander im Wettbewerb zu stehen.

2.3 Herausforderungen der Zukunft

- ⁸ Die Gesellschaften werden in Zukunft vor identischen Herausforderungen stehen. So müssen sich die Unternehmen gleichermaßen ähnlichen Problemlagen, wie bspw. Altersstruktur, fortschreitender Digitalisierung und digitaler Vermittlung sowie dem Klimawandel stellen. Die zu erwartenden finanziellen Auswirkungen zur Bewältigung könnten durch eine gemeinsame Strategie gemindert werden.

2.4. Entscheidung des SMF zum Erhalt der bestehenden Struktur

- ⁹ Im Sommer 2021 entschied das SMF, die Struktur der 3 Beteiligungsunternehmen beizubehalten. Tragende Entscheidungsgründe waren u. a., dass sich eine Fusion nicht aufzwingen und betriebswirtschaftlich keine großen Synergien zu erwarten seien. Der SRH bemängelt, dass im Vorfeld Synergiepotenziale nicht detailliert geprüft wurden. Aufgeführte Argumente waren nicht mit betriebswirtschaftlichen Untersuchungen belegt und stellenweise nur mit Wahrscheinlichkeiten begründet. Finanzielle Auswirkungen einer Fusion wurden nicht beziffert. Insbesondere prüfte das SMF langfristige Einsparmöglichkeiten durch denkbare Umstrukturierungen nicht ausreichend. Pro- und Contra-Argumente wurden im Rahmen der Entscheidung nicht zueinander gewichtet. Vor diesem Hintergrund empfiehlt der SRH die Untersuchungen der Synergiepotenziale nachzuholen. Dabei sollte die Struktur der Schlösserverwaltung mit breiterem Fokus evaluiert werden.

2.5 Fehlende Gesamtstrategie und unzureichende aktive Steuerung des Gesellschafters

- ¹⁰ Im Rahmen der Prüfung wurde deutlich, dass der Gesellschafter jedes der 3 Beteiligungsunternehmen einzeln betrachtet und diese in erster Linie verwaltet. Eine Gesamtbetrachtung über alle 3 Gesellschaften findet nur ausnahmsweise statt. Es fehlt an einer langfristig ausgerichteten Gesamtstrategie für die 3 Beteiligungen.

¹ Vgl. Beteiligungsberichte 2018 - 2021; ausgenommen zusätzliche Mittel aus dem Coronabewältigungsfonds infolge der Corona-Krise.

- 11 Hinsichtlich strategischer und operativer Ziele stellt das SMF auf die Verantwortung des jeweiligen Geschäftsführers ab. Im Rahmen des wichtigen staatlichen Interesses gibt es nur sehr allgemein formulierte und seit Jahren unveränderte Leit- und strategische Ziele. Diese werden durch den Gesellschafter nicht konkretisiert.
- 12 Eine Vorgabe seitens des SMF an die 3 Beteiligungsunternehmen zu einer ressourcenoptimierenden gemeinsamen Zusammenarbeit ist mit Ausnahme eines Marketingverbundes² nicht vorhanden.

3 Folgerungen

- 13 **3.1** Der Gesellschafter Freistaat Sachsen steht in der Verantwortung, zuschussenkende Synergien zwischen gleichartigen Beteiligungsunternehmen zu identifizieren und zu realisieren.
- 14 **3.2** Aus Sicht des SRH ist eine Prüfung zu Synergiepotenzialen, Vereinheitlichungen und Skalierungsmöglichkeiten bei den 3 gleichartigen Beteiligungsunternehmen der Schlösserverwaltung zum gemeinsamen Vorteil angezeigt.
- 15 **3.3** Auch vor dem Hintergrund zukünftiger Herausforderungen und deren Auswirkungen sollten Synergiepotenziale zum Gesamtvorteil der 3 Schlossgesellschaften geprüft werden.
- 16 **3.4** Der SRH regt an, die derzeitige Struktur der Aufgabenerfüllung in den Gesellschaften umfassend, mit breitem Fokus und ggf. unter Zuhilfenahme von externem Sachverstand zu evaluieren.
- 17 **3.5** Der SRH empfiehlt eine alle Gesellschaften einbeziehende konkrete Gesamtstrategie zu entwickeln, welche auch die oben beschriebenen Synergiepotenziale sowie gleichgelagerten Herausforderungen einbezieht. Außerdem sollte eine aktive Steuerung durch den Gesellschafter erfolgen.

4 Stellungnahme des SMF

- 18 Das SMF führt aus, dass der Freistaat Sachsen als Gesellschafter bei der jeweiligen Beteiligung auf die Erfüllung des satzungsgemäßen Auftrages, auf das damit einhergehende öffentliche Interesse und auf eine wirtschaftliche und sparsame Mittelverwendung achte. Unter Einhaltung der Vorgaben des Public Corporate Governance Kodex übe er seine Verantwortung nicht durch Eingriff in das operative Geschäft, sondern durch allgemeine Zielvorgaben und insbesondere über den Wirtschaftsplan aus.
- 19 Das SMF räumt ein, in jeweils konkretem Zusammenhang an der ein oder anderen Stelle von Konkurrenz gesprochen zu haben. Jedoch habe es keine Vorgabe gegeben, nicht zusammenarbeiten zu dürfen. Die Aussagen zum Wettbewerb bezögen sich auf einen Wettbewerb der Ideen. Hier gehe es bspw. um die Einführung neuer Vermittlungsformate und ihrer Akzeptanz bei unterschiedlichen Besuchergruppen.
- 20 Bei der Entscheidung im Jahr 2021 habe es sich um eine interne Vorprüfung gehandelt, die zur Eruierung gedient habe, ob eine Zusammenlegung so viel (wirtschaftliches) Potenzial verspreche, um eine vertiefte Prüfung durchzuführen. Größere künftige Ausgabenblöcke hätten kleineren Synergien gegenübergestanden. Für die Gesamtschau sei die regionale Identität und für den geschäftlichen Erfolg die Motivation sowie Zufriedenheit der Beschäftigten der beiden kleineren Gesellschaften wichtig gewesen.
- 21 Das SMF teilt abschließend mit, im Rahmen der regelmäßigen Reporting-Gespräche mit der Leitungsebene der Gesellschaften, die vom SRH angesprochenen möglichen Synergien beleuchten zu wollen.

² In diesem werden außer den Objekten der 3 Schlossgesellschaften des FS weitere Objekte öffentlicher und privater Mitglieder vermarktet.

5 Schlussbemerkungen

- ²² Das SMF steht wegen § 65 Abs. 1 Nr. 1 der Sächsischen Haushaltsordnung (SäHO) in der dauerhaften Verantwortung, neben dem wichtigen staatlichen Interesse zu prüfen, ob der vom Staat angestrebte Zweck nicht besser und wirtschaftlicher auf andere Weise erreicht werden kann. Das schließt ein, über die Betrachtung einer einzelnen Gesellschaft hinaus, auf die Prüfung und Realisierung von zuschussenkenden Synergiemöglichkeiten hinzuwirken. Dies ist keine Übernahme von Aufgaben des operativen Tagesgeschäftes durch den Gesellschafter, sondern Ausfluss der Wahrnehmung der Verantwortung des Gesellschafters hinsichtlich einer Steuerung der Unternehmen.
- ²³ Im Hinblick auf die Thematik der Wettbewerbs-/Konkurrenzsituation spricht sich der SRH für eine klare Kommunikation seitens des Gesellschafters gegenüber den 3 Unternehmen aus.
- ²⁴ Der SRH kann die Einordnung des SMF, die Entscheidung im Jahr 2021 sei lediglich eine interne Vorprüfung gewesen, nicht teilen. Das SMF hat im Ergebnis von einer Status-Quo-Entscheidung gesprochen. Im Schriftverkehr mit Dritten wurde kommuniziert, die Zusammenlegung biete im Ergebnis keine überwiegenden Vorteile. Der SRH begrüßt ausdrücklich, dass der Gesellschafter die vom SRH angesprochenen möglichen Synergien mit der Leitungsebene der Gesellschaften beleuchtet wird.