

**R**  
**H**



**Rechnungshof  
Österreich**

Unabhängig und objektiv für Sie.

## **Central Danube Region Marketing & Development GmbH**

Reihe WIEN 2024/5

**Bericht des Rechnungshofes**

---



## Vorbemerkungen

### Vorlage

Der Rechnungshof erstattet dem Gemeinderat der Stadt Wien gemäß Art. 127 Abs. 6 in Verbindung mit Abs. 8 Bundes-Verfassungsgesetz nachstehenden Bericht über Wahrnehmungen, die er bei einer Gebarungüberprüfung getroffen hat.

### Berichtsaufbau

In der Regel werden bei der Berichterstattung punktweise zusammenfassend die Sachverhaltsdarstellung (Kennzeichnung mit 1 an der zweiten Stelle der Textzahl), deren Beurteilung durch den Rechnungshof (Kennzeichnung mit 2), die Stellungnahme der überprüften Stelle (Kennzeichnung mit 3) sowie die allfällige Gegenäußerung des Rechnungshofes (Kennzeichnung mit 4) aneinandergereiht.

Das in diesem Bericht enthaltene Zahlenwerk beinhaltet allenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen.

Der vorliegende Bericht des Rechnungshofes ist nach der Vorlage über die Website des Rechnungshofes [www.rechnungshof.gv.at](http://www.rechnungshof.gv.at) verfügbar.

### IMPRESSUM

Herausgeber:

Rechnungshof Österreich

1030 Wien, Dampfschiffstraße 2

[www.rechnungshof.gv.at](http://www.rechnungshof.gv.at)

Redaktion und Grafik: Rechnungshof Österreich

Herausgegeben: Wien, im November 2024

### AUSKÜNFTE

Rechnungshof

Telefon (+43 1) 711 71 – 8946

E-Mail [info@rechnungshof.gv.at](mailto:info@rechnungshof.gv.at)

[facebook/RechnungshofAT](https://facebook.com/RechnungshofAT)

Twitter: @RHSprecher

### FOTOS

Cover, S. 5: Rechnungshof/Achim Bieniek

S. 27: Central Danube Region Marketing & Development GmbH

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	4
Prüfungsziel	7
Kurzfassung	7
Zentrale Empfehlungen	11
Zahlen und Fakten zur Prüfung	13
Prüfungsablauf und –gegenstand	15
Eigentümerstruktur und Gesellschaftsvertrag	16
Strategien und Aufgaben	18
Personal	19
Personalstand	19
Geschäftsführung	20
Ziel– und Prämienvereinbarungen	22
Twin City Liner	27
Fahrgastzahlen, Kundenstruktur und Ticketeinnahmen	27
Tarifstruktur und Vertrieb	30
Werbung und Public Relations	32
Buchungssystem	35
Kundenzufriedenheit	37
Sonstige Projekte	39
Wirtschaftliche Lage	40
Ertragslage	40
Vermögenslage	42
Controlling und Risikomanagement	44
Schlussempfehlungen	46
Anhang	50
Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger	50

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Personalstand _____	19
Tabelle 2:	Prämien Geschäftsführung: Zielerreichung und Auszahlung ____	22
Tabelle 3:	Fahrgäste und Ticketeinnahmen des Twin City Liners 2019 bis 2023 _____	28
Tabelle 4:	Budgetansätze für Werbe- und PR-Aufwand 2019 bis 2023 ____	32
Tabelle 5:	Ausgewählte Befragungskriterien zur Kunden- zufriedenheit 2019 _____	37
Tabelle 6:	Ausgewählte Befragungskriterien zur Kunden- zufriedenheit 2023 _____	38
Tabelle 7:	Gewinn- und Verlustrechnung 2019 bis 2023 _____	40
Tabelle 8:	Bilanz 2019 bis 2023 _____	42
Tabelle 9:	Risikobewertung von 2019 bis 2023 _____	44

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Twin City Liner \_\_\_\_\_ 27

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
BGBI. bzw.	Bundesgesetzblatt beziehungsweise
CDR COVID	Central Danube Region Marketing & Development GmbH corona virus disease (Coronaviruskrankheit)
DDSG dRGBI.	BLUE DANUBE SCHIFFFAHRT GMBH deutsches Reichsgesetzblatt
EUR	Euro
GmbH (& Co KG)	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (und Compagnie Kommanditgesellschaft)
i.d.g.F. inkl.	in der geltenden Fassung inklusive
Mio.	Million
Pkw PR	Personenkraftwagen Public Relations
rd. RGBI. RH	rund Reichsgesetzblatt Rechnungshof
S.	Seite
TZ	Textzahl
u.a. U-Bahn USt	unter anderem Untergrundbahn Umsatzsteuer
VZÄ	Vollzeitäquivalent
Z z.B.	Ziffer zum Beispiel



**CENTRAL DANUBE  
REGION MARKETING &  
DEVELOPMENT GMBH**

Unternehmensgegenstand der 2003 gegründeten Central Danube Region Marketing & Development GmbH (CDR) waren Infrastruktur- und Tourismusprojekte, der Personentransport mit Schiffen sowie Energieeffizienzdienstleistungen. Ab 2016 beschränkte sich die Geschäftstätigkeit fast ausschließlich auf den Personentransport per Schiff, dem Twin City Liner.

Die Geschäftsführung erhielt Zielerreichungsprämien von bis zu drei Monatsgehältern. Die Ziele waren allerdings teilweise wenig ambitioniert und die Prämie wurde auch für Leistungen gewährt, die den üblichen Tätigkeiten einer Geschäftsführung entsprachen.

Der Twin City Liner verkehrte zwischen Wien und Bratislava durchschnittlich 1.200-mal im Jahr. Im Jahr 2023 beförderte er rd. 183.000 Fahrgäste, was einer Auslastung von 67 % entsprach. Aufgrund der Preisgestaltung konnte der Twin City Liner nicht mit Bahn, Bus oder Pkw konkurrieren. Die Kundenzufriedenheit verbesserte sich von 2019 bis 2023 deutlich; Maßnahmen betreffend Ticketbuchungen und Freundlichkeit des Personals hatten dazu beigetragen.

Die wirtschaftliche Entwicklung der CDR war durch massive Umsatzeinbrüche infolge der COVID-19-Pandemie gekennzeichnet. Aufgrund von COVID-19-Hilfen in Höhe von 4,03 Mio. EUR waren keine Gesellschafterzuschüsse notwendig. Die Geschäftsentwicklung 2022 und 2023 verlief positiv.

**MASSNAHMEN ZUR VERBESSERUNG**

Die Wien Holding GmbH, als 50 %-Eigentümer der CDR, sollte prüfen, ob eine Integration der Personenschifffahrt der CDR in die DDSG BLUE DANUBE SCHIFFFAHRT GMBH wirtschaftlich vorteilhaft sein könnte. In Zielvereinbarungen mit der Geschäftsführung der CDR sollte auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen qualitativen und quantitativen Zielen geachtet werden.

Die CDR sollte aufbauend auf der Konzernstrategie der Wien Holding GmbH eine eigene Strategie entwickeln. Außerdem sollte sie zeitnah ein Marketingkonzept und ein Projekt- und Kostencontrolling implementieren.





## WIRKUNGSBEREICH

- Stadt Wien

## Central Danube Region Marketing & Development GmbH

### Prüfungsziel



Der RH überprüfte im Jänner und Februar 2024 die Gebarung der Central Danube Region Marketing & Development GmbH, um die Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit der Aufgabenerfüllung der Gesellschaft zu beurteilen. Der überprüfte Zeitraum umfasste im Wesentlichen die Jahre 2019 bis 2023. Der Prüfungsgegenstand wurde aufgrund einer Stichprobe nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. (TZ 1)

### Kurzfassung

#### Gesellschaftsvertrag

Unternehmensgegenstand der 2003 gegründeten Central Danube Region Marketing & Development GmbH (**CDR**) waren die nachhaltige Entwicklung von Infrastrukturprojekten von öffentlicher Bedeutung in der sogenannten Centrope-Region (Österreich, Slowakei, Tschechische Republik und Ungarn) und seit 2013 neben der Entwicklung und dem Betrieb von Infrastruktur- und Tourismusprojekten auch der Personentransport mit Schiffen sowie das Anbieten von Energieeffizienzdienstleistungen. Die CDR stand zu jeweils 50 % im Eigentum der Wien Holding GmbH sowie eines privaten Unternehmens. Die operative Tätigkeit der CDR beschränkte sich seit 2016 fast ausschließlich auf den Betrieb des Schiffes Twin City Liner. Der Gesellschaftsvertrag stimmte nur teilweise mit dem tatsächlichen Tätigkeitsfeld der CDR überein. (TZ 2)

Die Geschäftsführung der CDR informierte die Eigentümer im Rahmen sogenannter Gesellschafterausschusssitzungen über die Geschäftstätigkeit und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Der Gesellschafterausschuss war nicht ordnungsgemäß gebildet, weil die Voraussetzungen laut Gesellschaftsvertrag (z.B. Festlegung von Aufgaben des Ausschusses, Entsendung seiner Mitglieder und Wahl des Vorsit-

zes) nicht vollständig erfüllt waren. Auch fanden entgegen den Vorgaben des Gesellschaftsvertrags keine ordentlichen Generalversammlungen am Sitz der CDR statt. (TZ 3)

## Strategie

Die CDR verfügte zur Zeit der Gebarungsüberprüfung über keine eigene, schriftlich dokumentierte Unternehmensstrategie. Diese ergebe sich laut Geschäftsführung jedoch schlüssig aus dem alleinigen Kerngeschäftsfeld (Betrieb des Twin City Liners). Die Wien Holding GmbH hielt auch 50 % der Anteile an der DDSG BLUE DANUBE SCHIFFFAHRT GMBH (**DDSG**), deren Unternehmensgegenstand die Personenschiffahrt war und die zur Zeit der Gebarungsüberprüfung neun Schiffe betrieb. Die CDR kooperierte eng mit der DDSG. Insbesondere stellte die DDSG der CDR nautisches und technisches Personal für den Twin City Liner gegen Entgelt zur Verfügung. (TZ 4)

## Geschäftsführung

Bei der CDR waren zwei Geschäftsführer tätig. Die Muttergesellschaft des privaten Eigentümers stellte ab Dezember 2020 einen dieser beiden Geschäftsführer der CDR im Ausmaß von 0,2 Vollzeitäquivalenten gegen Entgelt zur Verfügung. Für die Ermittlung der Höhe des Entgelts (2023: 80.400 EUR) lagen keine schriftlich dokumentierten Kalkulationen vor. (TZ 6)

Der Dienstvertrag des bei der CDR angestellten Geschäftsführers orientierte sich weitgehend an der Bundes-Vertragsschablonenverordnung. Das Anstellungsverhältnis war auf fünf Jahre befristet und endete am 31. August 2024. Eine neuerliche Ausschreibung erfolgte im Frühjahr 2024. (TZ 7)

## Ziel- und Prämienvereinbarung

Der Geschäftsführervertrag beinhaltete eine leistungs- bzw. erfolgsorientierte Gehaltskomponente in Form einer Prämie von maximal drei Bruttomonatsgehältern. Die Zielvereinbarungen des Geschäftsführers der CDR enthielten, entgegen der Prämienrichtlinie der Wien Holding GmbH, überwiegend qualitative Ziele und legten keine konkreten Messkriterien zur Beurteilung der Zielerreichung fest. Quantitative Zielvorgaben waren nicht immer widerspruchsfrei. Die Zielvereinbarungen waren teilweise wenig ambitioniert und die Prämie wurde auch für Leistungen gewährt, die den üblichen Tätigkeiten einer Geschäftsführung entsprachen. (TZ 8)

## Twin City Liner

Der Twin City Liner war ein Schnellkatamaran, der von Ende März bis Anfang November zwischen Wien und Bratislava verkehrte. Durchschnittlich absolvierte er jährlich rd. 1.200 Fahrten und beförderte 2023 rd. 183.000 Fahrgäste, was einer Auslastung von 67 % entsprach. Im Vergleich zu den Fixkosten waren die variablen Kosten niedrig, wodurch zusätzliche Fahrten des Twin City Liners bereits mit wenigen Fahrgästen (grenz-)kostendeckend durchgeführt werden könnten. (TZ 10)

Die Fahrten des Twin City Liners waren unterschiedlich stark ausgelastet. So waren typischerweise die Fahrten in der Früh von Wien nach Bratislava und am späten Nachmittag von Bratislava nach Wien gut, die Gegenfahrten am Vormittag von Bratislava nach Wien bzw. am Nachmittag von Wien nach Bratislava hingegen schlecht gebucht. Der durchschnittliche Ticketpreis 2024 von 43,10 EUR pro Fahrt war nicht konkurrenzfähig mit einer alternativen Fahrt per Bahn, Bus oder Pkw. Bei den Verkaufskanälen zeichnete sich im überprüften Zeitraum ein Trend hin zu Online-Buchungen ab. So wurden 2023 bereits 49 % der Tickets über die Online-Buchungsplattform verkauft. (TZ 11)

Die CDR überschritt die Budgetansätze für Werbe- und Public-Relations-Aufwand um bis zu 95 %. Ob die Eigentümer über die Budgetabweichungen im Vorhinein vollumfänglich informiert waren bzw. diesen ausdrücklich zugestimmt hatten, war nicht lückenlos dokumentiert. Die CDR verfügte über kein Marketingkonzept und somit auch nicht über Marketingziele bzw. eine Zielgruppendefinition und darauf aufbauend eine Marketingstrategie. Sie evaluierte ihre Marketingaktivitäten nicht umfassend. (TZ 12)

Die CDR nutzte im überprüften Zeitraum das Online-Buchungssystem eines Dienstleisters innerhalb des Wien Holding-Konzerns. Sie war mit den Funktionalitäten des Online-Buchungssystems, dessen Kosten sowie der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister nicht vollumfänglich zufrieden. Die CDR strebte daher die Programmierung eines eigenen Online-Buchungssystems für den Twin City Liner an. (TZ 13)

Die CDR versendete an jene Fahrgäste des Twin City Liners, die die Tickets online buchten, digitale Fragebögen, in denen sie die Kundenzufriedenheit laufend abfragte. Die Rückmeldungen der Fahrgäste im Jahr 2019 zeigten, dass die Buchung von Tickets über das Callcenter und über den Onlineshop nur mäßig gut bewertet wurde. Auch die Freundlichkeit des Schiffspersonals und die Sauberkeit am Schiff bewerteten die Fahrgäste unterdurchschnittlich. Die CDR reagierte auf diese Rückmeldungen, indem sie zum einen den Dienstleister des Callcenters wechselte und zum anderen die Kriterien Freundlichkeit des Schiffspersonals und Sauberkeit am Schiff in den jährlichen Zielvereinbarungen des Flottenkapitäns stärker gewichtete.

Die Rückmeldungen der Fahrgäste im Jahr 2023 zeigten, dass die Kundenzufriedenheit im Vergleich zum Jahr 2019 deutlich gestiegen war. (TZ 14)

### Sonstige Projekte

Die CDR beschäftigte sich im überprüften Zeitraum u.a. mit dem Projekt „Amphibienbus“ (Danube River Bus). Dafür erarbeitete sie 2019 zusammen mit einem privaten Busunternehmen einen detaillierten Businessplan. Aufgrund des Einbruchs des Tourismus infolge der COVID-19-Pandemie verfolgte die CDR das Projekt nicht weiter. Laut Geschäftsführung der CDR war geplant, das Projekt im Laufe des Jahres 2024 wieder aufzunehmen und weiterzuentwickeln. Für dieses Projekt entstanden der CDR externe Kosten von rd. 31.000 EUR. Über ein Projekt- bzw. Kostencontrolling verfügte die CDR nicht. (TZ 15)

### Wirtschaftliche Lage

Die Ertrags- und Vermögenslage der CDR war im überprüften Zeitraum wesentlich durch die mehrfachen Lockdowns und Einschränkungen infolge der COVID-19-Pandemie beeinflusst. So betragen die Umsatzerlöse 2021 nur 0,46 Mio. EUR und stiegen bis 2023 auf 6,36 Mio. EUR an. Das Betriebsergebnis war 2020 und 2021 mit insgesamt 1,09 Mio. EUR negativ. Die Bilanzverluste konnten aus dem Eigenkapital der Gesellschaft gedeckt werden, Gesellschafterzuschüsse der Eigentümer waren nicht erforderlich. Die Eigenkapitalquote lag 2023 bei 67 %. (TZ 16, TZ 17)

### Controlling und Risikomanagement

Die CDR unterlag der Kontrolle durch das Beteiligungscontrolling der Wien Holding GmbH bzw. des privaten Eigentümers. Im überprüften Zeitraum setzte die CDR im Mai 2023 die Vorgaben des HinweisgeberInnenschutzgesetzes um. Die CDR verfügte über ein Risikomanagementsystem. Die COVID-19-Pandemie wirkte sich nachteilig auf die Risikosituation der CDR aus. Diese verbesserte sich jedoch ab 2022. (TZ 18)

Auf Basis seiner Feststellungen hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

### ZENTRALE EMPFEHLUNGEN

#### Wien Holding GmbH

- Es wäre zu prüfen, ob eine Integration der Personenschifffahrt der Central Danube Region Marketing & Development GmbH in die DDSG BLUE DANUBE SCHIFFFAHRT GMBH wirtschaftlich vorteilhaft sein könnte. (TZ 4)
- In Zielvereinbarungen mit der Geschäftsführung der Central Danube Region Marketing & Development GmbH sollte auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen qualitativen und quantitativen Zielen geachtet und sollten konkrete Messkriterien für die einzelnen Ziele festgelegt werden, die eine nachvollziehbare Beurteilung der Zielerreichung ermöglichen. (TZ 8)

#### Central Danube Region Marketing & Development GmbH

- In Bezug auf den Gesellschafterausschuss wären die gemäß Gesellschaftsvertrag der Central Danube Region Marketing & Development GmbH erforderlichen Voraussetzungen zu erfüllen. (TZ 3)
- Ein Marketingkonzept sollte erstellt werden, in dem relevante Zielgruppen definiert sowie darauf aufbauend eine Marketingstrategie und zugehörige Marketingziele entwickelt werden. (TZ 12)
- Ein Projekt- bzw. Kostencontrolling sollte zeitnah implementiert werden, um einen Überblick über die entstandenen internen Projektkosten zu erhalten. (TZ 15)



## Zahlen und Fakten zur Prüfung

Central Danube Region Marketing & Development GmbH						
Gründung	2003					
wesentliche Rechtsgrundlagen	GmbH-Gesetz, RGBl. 58/1906 i.d.g.F. Stellenbesetzungsgesetz, BGBl. I 26/1998 i.d.g.F. Schiffahrtsgesetz, BGBl. I 62/1997 i.d.g.F.					
Gesellschafter und Stammkapital	zu je 50 % Wien Holding GmbH und ein privates Unternehmen mit einer Stammeinlage von jeweils 100.000 EUR					
Unternehmensgegenstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Betrieb von Infrastruktur- und Tourismusprojekten</li> <li>• Personentransport mit Schiffen</li> <li>• Anbieten von Energieeffizienzdienstleistungen</li> </ul>					
	2019	2020	2021	2022	2023	Veränderung 2019 bis 2023
	in Mio. EUR					in %
Bilanzsumme	2,82	1,97	1,69	2,55	4,29	52
Umsatzerlöse	5,55	0,50	0,46	4,74	6,36	15
Aufwendungen	-4,85	-2,80	-2,45	-4,27	-4,97	2
Bilanzergebnis	0,56	-0,46	-0,65	0,29	1,61	188
	in Vollzeitäquivalenten					
Personalstand (im Jahresdurchschnitt)	8,71	8,42	7,50	7,50	7,50	-14
	Anzahl					
Fahrten Twin City Liner	1.024	263	123	1.183	1.242	21
Fahrgäste	165.026	13.614	12.965	143.048	182.810	11

Quelle: CDR





## Prüfungsablauf und –gegenstand

- 1 (1) Der RH überprüfte im Jänner und Februar 2024 die Gebarung der Central Danube Region Marketing & Development GmbH (**CDR**), um die Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit der Aufgabenerfüllung der Gesellschaft zu beurteilen. Der RH holte ergänzende Auskünfte bei der Wien Holding GmbH ein.

Folgende Schwerpunkte standen bei der Gebarungsüberprüfung im Vordergrund:

- die vertraglichen Vereinbarungen und die Wahrnehmung der Eigentümerrechte,
- die Organisation der CDR,
- der Betrieb des Schiffes Twin City Liner sowie die Planung anderer Projektvorhaben und
- die wirtschaftliche Entwicklung der CDR.

Der überprüfte Zeitraum umfasste im Wesentlichen die Jahre 2019 bis 2023. Sofern für die Beurteilung relevant, berücksichtigte der RH auch Sachverhalte außerhalb dieses Zeitraums.

(2) Die CDR wurde aufgrund einer Stichprobe nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Dieses Verfahren bezieht auch Rechtsträger ein, die ansonsten nach dem risikoorientierten Auswahlverfahren nicht überprüft würden. Der RH wendet dieses Verfahren an, um seine präventive und beratende Wirkung zu verstärken.

(3) Zu dem im Juli 2024 übermittelten Prüfungsergebnis gaben die Wien Holding GmbH und die CDR im Juli 2024 eine gemeinsame Stellungnahme im Wege der Stadt Wien ab. Die Stadt Wien nahm die Stellungnahme zur Kenntnis, eine gesonderte Stellungnahme zum Prüfungsergebnis übermittelte sie nicht. Der RH erstattete seine Gegenäußerungen an die Wien Holding GmbH und die CDR im November 2024.

## Eigentümerstruktur und Gesellschaftsvertrag

2.1 (1) Die Wiener Donauraum Länden und Ufer Betriebs- und Entwicklungs GmbH und ein privates Unternehmen gründeten 2003 die CDR mit dem Ziel, nachhaltige Infrastrukturprojekte von öffentlicher Bedeutung in der sogenannten Centrope-Region (Österreich, Slowakei, Tschechische Republik und Ungarn) zu entwickeln. Die CDR hatte ihren Sitz in Wien und stand zur Zeit der Gebarungsüberprüfung zu jeweils 50 % im Eigentum der Wien Holding GmbH – diese übernahm 2005 den Anteil der Wiener Donauraum Länden und Ufer Betriebs- und Entwicklungs GmbH – sowie des privaten Unternehmens.

(2) Der Unternehmensgegenstand umfasste seit 2013 neben der Entwicklung und dem Betrieb von Infrastruktur- und Tourismusprojekten auch den Personentransport mit Schiffen sowie das Anbieten von Energieeffizienzdienstleistungen. Die operative Tätigkeit der CDR beschränkte sich seit 2016 fast ausschließlich auf den Betrieb des Schiffes Twin City Liner (TZ 10). Eine 25 %-Beteiligung an einem Unternehmen, das Energieeffizienzdienstleistungen anbot, verkaufte die CDR im Jahr 2020 an den damaligen Mehrheitseigentümer dieser Gesellschaft.

(3) Die Eigentümer passten den Gesellschaftsvertrag nicht an die veränderten Gegebenheiten an, weder an den Eigentümerwechsel 2005 noch an die fast ausschließliche Beschränkung der Unternehmenstätigkeit auf den Personentransport mit Schiffen.

2.2 Der RH wies darauf hin, dass der Gesellschaftsvertrag der CDR die bestehenden Eigentümerverhältnisse nicht widerspiegelte und der – vergleichsweise umfangreiche – Unternehmensgegenstand laut Gesellschaftsvertrag nur teilweise (Personentransport mit Schiffen) mit dem tatsächlichen Tätigkeitsfeld der CDR übereinstimmte.

Der RH empfahl der Wien Holding GmbH, den Gesellschaftsvertrag der CDR im Sinne der Rechtssicherheit und Transparenz an die bestehenden Eigentümerverhältnisse sowie an das Tätigkeitsfeld der CDR anzupassen.

2.3 Laut Stellungnahme der Wien Holding GmbH sei die Empfehlung bereits in Umsetzung.

3.1 Die nach dem GmbH-Gesetz<sup>1</sup> bzw. dem Gesellschaftsvertrag den Gesellschaftern vorbehaltenen Beschlüsse waren in der Generalversammlung der CDR oder schriftlich mittels Umlaufbeschluss zu fassen. Die Gesellschafter der CDR fassten im überprüften Zeitraum sämtliche Beschlüsse mittels Umlaufbeschluss, am Sitz der CDR fanden keine Generalversammlungen statt. Dies widersprach den Vorgaben des

<sup>1</sup> RGBl. 58/1906 i.d.g.F.

Gesellschaftsvertrags, innerhalb der ersten acht Monate jedes Geschäftsjahres eine ordentliche Generalversammlung am Sitz der CDR abzuhalten.

Die Geschäftsführung der CDR informierte die Eigentümer der CDR in der Regel halbjährlich<sup>2</sup> im Rahmen sogenannter Gesellschafterausschusssitzungen über die Geschäftstätigkeit und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Diese Sitzungen fanden am jeweiligen Firmensitz der Eigentümer statt, COVID-19-bedingt auch über Videokonferenz. Die Bildung eines Gesellschafterausschusses war zulässig, sofern die Voraussetzungen laut Gesellschaftsvertrag eingehalten wurden, etwa Festlegung von Aufgaben des Ausschusses mittels Gesellschafterbeschluss, Entsendung seiner Mitglieder und Wahl des Vorsitzes. Diese Voraussetzungen zur ordnungsgemäßen Bildung eines Gesellschafterausschusses waren nicht erfüllt.

- 3.2 Der RH merkte an, dass entgegen den Vorgaben des Gesellschaftsvertrags keine ordentlichen Generalversammlungen am Sitz der CDR stattfanden. Er verkannte dabei nicht, dass die Geschäftsführung der CDR deren Eigentümer im Rahmen sogenannter Gesellschafterausschusssitzungen über die Geschäftstätigkeit und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens informierte. Der RH wies jedoch darauf hin, dass bei Bildung des Gesellschafterausschusses die Voraussetzungen laut Gesellschaftsvertrag nicht eingehalten wurden, wie Festlegung von Aufgaben des Ausschusses mittels Gesellschafterbeschluss, Entsendung seiner Mitglieder und Wahl des Vorsitzes.

Der RH empfahl der CDR, wie im Gesellschaftsvertrag vorgesehen, zumindest jährlich und innerhalb der ersten acht Monate des jeweiligen Geschäftsjahres eine ordentliche Generalversammlung am Sitz der CDR abzuhalten.

In Bezug auf den Gesellschafterausschuss empfahl der RH, die gemäß Gesellschaftsvertrag der CDR erforderlichen Voraussetzungen zu erfüllen.

- 3.3 Laut Stellungnahme der CDR habe sich das System zur Abhaltung von Gesellschafterausschüssen bewährt. Die Einberufung und Abhaltung einer Generalversammlung für die Beschlussfassung seien nicht zwingend erforderlich.

Die CDR sagte die Umsetzung der Empfehlung zu, die Voraussetzungen zur Bildung des Gesellschafterausschusses zu erfüllen.

- 3.4 Der RH wies gegenüber der CDR erneut darauf hin, dass der Gesellschaftsvertrag vorsah, innerhalb der ersten acht Monate jedes Geschäftsjahres eine ordentliche Generalversammlung am Sitz der CDR abzuhalten.

<sup>2</sup> Ausnahmen in den Jahren 2019 (lediglich eine Sitzung im September) und 2023 (erste Sitzung Ende September)

## Strategien und Aufgaben

- 4.1 (1) Die CDR verfügte zur Zeit der Gebarungsüberprüfung über keine eigene, schriftlich dokumentierte Unternehmensstrategie.

Laut Angaben der Geschäftsführung ergebe sich diese schlüssig aus dem alleinigen Kerngeschäftsfeld (Betrieb des Schiffes Twin City Liner). Kernstrategie sei mittelfristig die Nutzung aller Möglichkeiten, um den Ticketverkauf auf einem ähnlich hohen Niveau wie im Jahr 2023 zu halten bzw. noch zu steigern. Weiters seien laut CDR mittelfristig die Planung und der Bau eines neuen Twin City Liners angedacht.

Die strategische Ausrichtung der CDR war Teil der zur Zeit der Gebarungsüberprüfung in Ausarbeitung befindlichen Konzernstrategie der Wien Holding GmbH.

(2) Die Wien Holding GmbH war zu 50 % auch Eigentümer der DDSG BLUE DANUBE SCHIFFFAHRT GMBH (**DDSG**), deren Unternehmensgegenstand die Personenschiffahrt auf der Donau war. Die DDSG betrieb zur Zeit der Gebarungsüberprüfung neun Schiffe.

Die CDR kooperierte eng mit der DDSG. Insbesondere stellte die DDSG der CDR nautisches und technisches Personal für den Twin City Liner gegen Entgelt zur Verfügung. Darüber hinaus verkaufte die DDSG an ihren Verkaufsstellen Tickets für den Twin City Liner (TZ 5, TZ 14).

- 4.2 (1) Der RH erachtete es als zweckmäßig, dass die Wien Holding GmbH eine Konzernstrategie ausarbeitete.

Er empfahl der CDR, aufbauend auf der Konzernstrategie der Wien Holding GmbH eine eigene Unternehmensstrategie zu erarbeiten.

(2) Der RH wies kritisch darauf hin, dass zwei Unternehmen, die zu je 50 % im Eigentum der Wien Holding GmbH standen, den gleichen Unternehmenszweck (Personenschiffahrt) verfolgten.

Er empfahl der Wien Holding GmbH, zu prüfen, ob eine Integration der Personenschiffahrt der CDR in die DDSG wirtschaftlich vorteilhaft sein könnte.

- 4.3 (1) Die Wien Holding GmbH führte in ihrer Stellungnahme aus, dass die DDSG zu 50 % in ihrem Eigentum stehe, der weitere Gesellschafter unterscheide sich jedoch von jenem der CDR. Bereits 2016 sei ein Projekt zur Optimierung der Beteiligungsstruktur der Wien Holding GmbH initiiert worden, es habe aber keine Verhandlungslösung hinsichtlich einer potenziellen wirtschaftlichen und gesellschaftsrechtlichen Stellung der beiden privaten Gesellschafter herbeigeführt werden können.

Aufgrund der Nutzung der jeweiligen Kernkompetenz bestehe eine vorteilhafte strategische Partnerschaft zwischen der CDR und der DDSG, wodurch auch Synergien innerhalb des Wien Holding–Konzerns bestmöglich genutzt würden.

(2) Laut Stellungnahme der CDR sei die Empfehlung des RH zur Erarbeitung einer eigenen Unternehmensstrategie bereits in Umsetzung.

## Personal

### Personalstand

5.1 Der durchschnittliche Personalstand der CDR reduzierte sich im überprüften Zeitraum von 8,71 Vollzeitäquivalenten (**vZÄ**) auf 7,50 VZÄ:

Tabelle 1: Personalstand

Personal	2019	2020	2021	2022	2023
	Anzahl				
durchschnittlicher Personalstand in Köpfen	9	9	8	8	8
<i>davon</i>					
<i>Geschäftsführer</i>	2	2	1	1	1
Personalstand in Vollzeitäquivalenten	8,71	8,42	7,50	7,50	7,50

Quelle: CDR

Die CDR beschäftigte im überprüften Zeitraum durchschnittlich acht bzw. neun Personen, davon einen bzw. zwei Geschäftsführer sowie ab Jänner 2022 eine Prokuristin. Die Bediensteten der CDR arbeiteten überwiegend in den Bereichen Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Kunden- und Beschwerdemanagement sowie Projektentwicklung im Zusammenhang mit dem Twin City Liner. Im Übrigen beauftragte die CDR für zahlreiche Aufgaben, die mit dem Betrieb des Twin City Liners einhergingen – etwa die Buchhaltung, das Callcenter oder den Online-Ticketvertrieb –, externe Unternehmen.

Das nautische und technische Personal für den operativen Betrieb des Twin City Liners bezog die CDR von der DDSG. Ausgenommen davon war der Flottenkapitän (0,5 VZÄ), der als schifffahrtsrechtlich vorgeschriebener Betriebsleiter des Twin City Liners fungierte<sup>3</sup>. Das Personal der DDSG führte auch den Verkauf von Tickets an den Ticketschaltern durch. Die CDR leistete der DDSG dafür jährlich ein pauschales

<sup>3</sup> § 78 Abs. 2 Z 1 Schiffahrtsgesetz, BGBl. I 62/1997 i.d.g.F.

Entgelt zuzüglich der Kosten des nautischen Personals, das nach Arbeitsstunden verrechnet wurde.

- 5.2 Mit Verweis auf die Empfehlung in **TZ 4** zur Prüfung einer Integration der Personenschifffahrt der CDR in die DDSG betonte der RH, dass die CDR fast ausschließlich nautisches und technisches Personal von der DDSG einsetzte und die DDSG auch den Ticketverkauf bewerkstelligte.

## Geschäftsführung

### Aufgabenbereiche

- 6.1 Die CDR beschäftigte in den Jahren 2019 und 2020 zwei Geschäftsführer. Einer der beiden Geschäftsführer wurde mit Ende November 2020 von den Eigentümern der CDR abberufen. Ab Dezember 2020 stellte die Muttergesellschaft des privaten Eigentümers der CDR gegen Entgelt einen Geschäftsführer im Ausmaß von rd. 0,2 VZÄ, somit acht Stunden pro Woche, zur Verfügung.

Laut Geschäftsordnung der CDR zählten zu den Aufgaben des Geschäftsführers, der bei ihr angestellt war, der technische Betrieb, der Vertrieb, die Personalführung, die Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing sowie die Entwicklung neuer Projektvorhaben im Zusammenhang mit dem Twin City Liner. Dem vom privaten Eigentümer bereitgestellten Geschäftsführer oblagen die Bereiche Finanzen und Controlling. Zusätzlich unterstützte er den anderen Geschäftsführer beim Betrieb und im Vertrieb sowie bei neuen Projektentwicklungen des Twin City Liners. Gemeinsam betreuten die Geschäftsführer die Bereiche Unternehmensstrategie, Jahresabschluss, Wirtschaftsplan, Personalentwicklung und Rechtsfragen.

Die CDR zahlte der Muttergesellschaft des privaten Eigentümers für den bereitgestellten Geschäftsführer in den Jahren 2021 und 2022 ein jährliches Entgelt in Höhe von 50.000 EUR (inkl. USt), im Jahr 2023 in Höhe von 80.400 EUR (inkl. USt). Für die Ermittlung der Entgelthöhe lagen laut Wien Holding GmbH keine schriftlich dokumentierten Kalkulationen vor.

- 6.2 Der RH wies auf die deutliche Steigerung des Entgelts für die Bereitstellung eines zweiten Geschäftsführers hin; das Entgelt erhöhte sich im Zeitraum 2021 bis 2023 von 50.000 EUR auf 80.400 EUR bei gleicher Arbeitsleistung. Der RH bemängelte, dass keine schriftlich dokumentierten Kalkulationen zur Berechnung des Entgelts vorlagen.



Er empfahl der Wien Holding GmbH, hinkünftig das Entgelt für die Bereitstellung eines Geschäftsführers durch die Muttergesellschaft des privaten Eigentümers anhand nachvollziehbarer Kalkulationen festzulegen.

- 6.3 Laut Stellungnahme der Wien Holding GmbH sei der Empfehlung des RH bereits Folge geleistet und dem Vertrag zur Bereitstellung des Geschäftsführers eine nachvollziehbare Kalkulation des Entgelts zugrunde gelegt worden.

## Dienstvertrag und Gehalt des Geschäftsführers

- 7.1 Für die Bestellung des bei der CDR angestellten Geschäftsführers war das Stellenbesetzungsgesetz<sup>4</sup> maßgeblich. Dieses sah vor, dass der Besetzung der Geschäftsführerfunktion eine öffentliche Ausschreibung voranzugehen hatte.<sup>5</sup> Die Wien Holding GmbH schrieb die Position des Geschäftsführers der CDR zuletzt im Jahr 2019 aus.

Der Dienstvertrag des Geschäftsführers der CDR orientierte sich weitgehend an der Bundes-Vertragsschablonenverordnung.<sup>6</sup> Das Anstellungsverhältnis war auf fünf Jahre befristet und endete am 31. August 2024. Eine neuerliche Ausschreibung erfolgte im Frühjahr 2024.

Der Dienstvertrag sah ein Gesamtjahresgehalt sowie leistungs- bzw. erfolgsorientierte Gehaltskomponenten in Form einer Prämie in Höhe von maximal drei Bruttomonatsgehältern vor.

Der Dienstvertrag enthielt eine rechtsverbindliche Pensionszusage an den Geschäftsführer. Auch hatte der Geschäftsführer für die Dauer seiner Geschäftsführertätigkeit Anspruch auf Benützung eines Pkw im dienstlichen Interesse nach Maßgabe der Dienstfahrzeugrichtlinie der Wien Holding GmbH.

- 7.2 Der RH erachtete es als zweckmäßig, dass sich der Dienstvertrag des Geschäftsführers der CDR weitgehend an den Vorgaben der Bundes-Vertragsschablonenverordnung orientierte. Er merkte positiv an, dass die CDR die Ausschreibung der Geschäftsführung im Frühjahr 2024 veranlasste.

---

<sup>4</sup> BGBl. I 26/1998 i.d.g.F.

<sup>5</sup> § 2 Abs. 1

<sup>6</sup> BGBl. II 254/1998 i.d.g.F.

## Ziel- und Prämienvereinbarungen

### Geschäftsführer

- 8.1 (1) Der Dienstvertrag des bei der CDR angestellten Geschäftsführers enthielt einen Anspruch auf Auszahlung einer jährlichen Prämie in Höhe von maximal drei Bruttomonatsgehältern. Die Auszahlung der Prämie war von der Erreichung von Zielen abhängig. Zur Festlegung der Ziele schloss die Wien Holding GmbH mit dem Geschäftsführer der CDR jährliche Zielvereinbarungen entsprechend der Prämienrichtlinie der Wien Holding GmbH ab. Die Zielvereinbarungen waren laut Dienstvertrag jeweils vor Beginn des Geschäftsjahres, für das sie galten, abzuschließen. Die Wien Holding GmbH unterzeichnete die Zielvereinbarungen in den Jahren 2019 bis 2023 zu Beginn des betreffenden Geschäftsjahres.

Einen Überblick über den Zielerreichungsgrad und die Höhe der Prämienzahlung gibt die folgende Tabelle:

Tabelle 2: Prämien Geschäftsführung: Zielerreichung und Auszahlung

	2019	2020	2021	2022	2023
	in %				
Zielerreichungsgrad	100	40	96	100	100
Auszahlungsgrad Prämien	56	100	100 <sup>1</sup>	100	100

<sup>1</sup> davon 46 % 2022 und 54 % 2023 ausbezahlt

Quelle: CDR

Die CDR zahlte dem Geschäftsführer 56 % der für das Geschäftsjahr 2019 zustehenden Prämie aus. Grund für die nur teilweise Auszahlung waren Unsicherheiten betreffend die Rechtmäßigkeit der Auszahlung von Prämien in Jahren, in denen COVID-19-Förderungen bezogen wurden. In der Folge verzichtete der Geschäftsführer auf die Auszahlung des restlichen Teils der Prämie. Im Jahr 2020 erreichte der Geschäftsführer die vereinbarten Ziele COVID-19-bedingt nur zu 40 %.

(2) Laut Prämienrichtlinie der Wien Holding GmbH war bei der Festlegung der Ziele insbesondere auf deren Messbarkeit und Nachvollziehbarkeit zu achten, weshalb quantitative Ziele grundsätzlich gegenüber qualitativen Zielen vorzuziehen waren. Die Zielvereinbarungen des Geschäftsführers der CDR der Jahre 2019 bis 2023 enthielten überwiegend qualitative Ziele und legten keine konkreten Messkriterien fest.

(a) In der Zielvereinbarung für das Jahr 2019 definierte die Wien Holding GmbH als ein Ziel mindestens 161.700 Fahrgäste beim Twin City Liner. 2019 verzeichnete der Twin City Liner rd. 165.000 Fahrgäste.

(b) Im folgenden Jahr vereinbarte die Wien Holding GmbH mit dem Geschäftsführer der CDR das Ziel, zumindest 155.000 Fahrgäste zu erreichen. Zugleich sah die Zielvereinbarung vor, dass das Ziel erst bei 160.000 Fahrgästen zu 100 % erfüllt war. Aufgrund der COVID-19-Pandemie konnte dieses Ziel nicht erreicht werden.

Ein weiteres Ziel für das Jahr 2020 war die Umsetzung des Projekts „Amphibienbus“ (Danube River Bus, TZ 15) gemäß Businessplan. Der Businessplan sah für 2020 u.a. die Fertigstellung und Abnahme des Fahrzeugs sowie die Fertigstellung der Rampe vor. Für die Umsetzung des Projekts war federführend der im November 2020 abberufene Geschäftsführer zuständig. Der zur Zeit der Gebarungsüberprüfung bei der CDR beschäftigte Geschäftsführer meldete für seine Zielerreichung der Wien Holding GmbH im April 2021, dass im Wesentlichen fertige Entwürfe für den Gesellschafts- und Syndikatsvertrag für den Amphibienbus vorlägen. Die Wien Holding GmbH wertete das Ziel als zu 100 % erfüllt.

(c) Im Jahr 2021 waren für die Auszahlung der vollen Prämie u.a. die Vermeidung eines negativen Ergebnisses vor Steuern sowie das Vorliegen von Förderzusagen für sämtliche verfügbaren COVID-19-Förderungen vereinbart. Durch den Umsatzausfall von 95 % im Vergleich zu 2019 verzeichnete die CDR, unter Berücksichtigung von COVID-19-Förderungen in Höhe von 2,05 Mio. EUR, ein negatives Ergebnis vor Steuern von rd. 193.000 EUR. Die Wien Holding GmbH ermittelte daher für das Jahr 2021 einen Zielerreichungsgrad von 96 %.

(d) Im Jahr 2022 durfte zur Zielerreichung das Ergebnis vor Steuern nicht schlechter liegen als -163.000 EUR, die Liquidität der CDR musste ohne einen Gesellschafterzuschuss sichergestellt werden.

Die CDR erhielt im Jahr 2022 COVID-19-Förderungen in Höhe von rd. 583.000 EUR, das Ergebnis vor Steuern belief sich auf rd. 993.000 EUR. Auch die Liquidität der CDR konnte ohne Gesellschafterzuschüsse sichergestellt werden. Da der Geschäftsführer die Ziele zu 100 % erreichte, erhielt er die Prämie in voller Höhe zuerkannt.

- 8.2 (1) Der RH stellte kritisch fest, dass die Wien Holding GmbH die jährlichen Zielvereinbarungen mit dem Geschäftsführer entgegen den Vorgaben des Dienstvertrags erst zu Beginn des betreffenden Geschäftsjahres abschloss. Er erachtete Zielvereinbarungen als nicht zweckmäßig, wenn diese erst in dem Geschäftsjahr festgelegt wurden, für das sie galten.

Der RH empfahl der Wien Holding GmbH, die Zielvereinbarungen mit der Geschäftsführung der CDR jeweils vor Beginn des betreffenden Geschäftsjahres abzuschließen.

(2) Der RH hielt fest, dass die Zielvereinbarungen des Geschäftsführers der CDR überwiegend qualitative Ziele enthielten und keine konkreten Messkriterien zur Beurteilung der Zielerreichung festlegten. Die quantitativen Zielvorgaben waren nicht immer widerspruchsfrei. So war beispielsweise für 2020 eine Passagieranzahl des Twin City Liners von mindestens 155.000 Fahrgästen vereinbart. Das Ziel war allerdings erst bei 160.000 Fahrgästen vollständig erreicht. Eine derartige Festlegung von Zielen erschwerte eine nachvollziehbare Bewertung des Zielerreichungsgrades.

Der RH empfahl der Wien Holding GmbH, in Zielvereinbarungen mit der Geschäftsführung der CDR auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen qualitativen und quantitativen Zielen zu achten und konkrete Messkriterien für die einzelnen Ziele festzulegen, die eine nachvollziehbare Beurteilung der Zielerreichung ermöglichen.

Der RH kritisierte, dass die Ziele teilweise wenig ambitioniert waren und für Leistungen gewährt wurden, die den üblichen Tätigkeiten einer Geschäftsführung entsprachen. Er merkte kritisch an, dass das Ziel eines bestimmten Ergebnisses vor Steuern in jenen Jahren, in denen die CDR überwiegend staatliche Förderungen bezog und das Ergebnis vor Steuern somit maßgeblich von der Höhe der Förderungen abhing, keine geeignete Messgröße für überdurchschnittliche Leistungen der Geschäftsführung darstellte. Die Beantragung staatlicher Fördergelder in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zählte nach Ansicht des RH zu jenen Tätigkeiten, die eine mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns ausgestattete Geschäftsführung<sup>7</sup> auch ohne besondere Leistungsanreize auszuführen hatte. Der RH wies zudem darauf hin, dass gewisse Ziele einer Zielvereinbarung andere Ziele derselben Zielvereinbarung automatisch bedingten (so etwa im Jahr 2021 die Inanspruchnahme von COVID-19-Förderungen und das Erreichen eines bestimmten Ergebnisses vor Steuern).

Der RH empfahl der Wien Holding GmbH, die den Zielvereinbarungen der Geschäftsführung der CDR zugrunde liegenden Kriterien so festzulegen, dass diese nur mit überdurchschnittlichen Leistungen zu erreichen sind. Er empfahl der Wien Holding GmbH zudem, in Zielvereinbarungen nur steuerrelevante Ziele zu verankern.

- 8.3 Laut Stellungnahme der Wien Holding GmbH seien die Empfehlungen in Prüfung bzw. in Umsetzung.

Zielvereinbarungen mit Geschäftsführungen von Tochterunternehmen würden erst dann abgeschlossen, wenn der formale Beschluss des Wirtschaftsplans durch die entsprechenden Gremien der Einzelunternehmen vorliege. In der Regel sei dies Mitte Dezember der Fall, wodurch es aufgrund des nahen Jahreswechsels zu späteren Abschlüssen der Zielvereinbarungen kommen könne.

---

<sup>7</sup> vergleiche § 25 GmbH-Gesetz

Die Wien Holding GmbH könne die Kritik nicht nachvollziehen, dass die Zielvereinbarungen des Geschäftsführers der CDR überwiegend qualitative Ziele enthalten würden. Sämtliche Vereinbarungen im überprüften Zeitraum hätten quantitative Ziele enthalten, die im Hinblick auf die Zielerreichung zumindest mit 50 % gewichtet worden seien. Diese würden eine eindeutige, betragsmäßig nachvollziehbare Beurteilung ermöglichen.

Bei der Erstellung von Zielen finde eine Vielzahl an Faktoren Berücksichtigung, etwa Budget- und Vorschauwerte oder vorläufige Jahresergebnisse. Die Wien Holding GmbH lege hohen Wert darauf, dass Ziele ambitioniert, spezifisch, messbar, termingebunden, relevant und erreichbar seien.

- 8.4 Der RH wies gegenüber der Wien Holding GmbH erneut darauf hin, dass die Zielvereinbarungen laut Dienstvertrag jeweils vor Beginn des Geschäftsjahres, für das sie galten, abzuschließen waren. Später abgeschlossene Zielvereinbarungen erachtete der RH als nicht zweckmäßig.

Weiters entgegnete der RH, dass die in den Zielvereinbarungen enthaltenen quantitativen Zielvorgaben nicht immer widerspruchsfrei waren. Dies erschwerte die nachvollziehbare Beurteilung der Zielerreichung. Laut Prämienrichtlinie der Wien Holding GmbH waren außerdem quantitative Ziele grundsätzlich gegenüber qualitativen Zielen vorzuziehen. Der RH hielt fest, dass von einem ausgewogenen Verhältnis zwischen quantitativen und qualitativen Zielen auszugehen war, wenn sie in einer Gesamtbetrachtung eine nachvollziehbare Bewertung der überdurchschnittlichen Leistung der Geschäftsführung zuließen.

### **Bedienstete**

- 9.1 (1) Für die Bediensteten der CDR galt der Kollektivvertrag Binnenschiffahrt Landdienst. Die CDR konnte an verdienstvolle Angestellte in wirtschaftlich erfolgreichen Jahren eine Prämie in Höhe von bis zu einem Bruttomonatsgehalt auszahlen. Die Entscheidung darüber oblag der Geschäftsführung. Die Entscheidungsgründe waren nicht schriftlich dokumentiert.

(2) Mit dem Flottenkapitän schloss die CDR jährlich Zielvereinbarungen ab, bei deren Erreichen sie eine Prämie auszahlte. Die Ziele betrafen im Wesentlichen die Anzahl der Schiffsausfälle, die Freundlichkeit der nautischen Besatzung, die Sauberkeit an Bord sowie die Unterstützung bei neuen Projektvorhaben mit dem Twin City Liner. Bei vollständiger Zielerreichung gebührte dem Flottenkapitän die volle Prämie, ansonsten ein aliquoter Anteil gemessen am Zielerreichungsgrad. Der Dienstvertrag des Flottenkapitäns sah vor, dass die Ziele für das entsprechende Geschäftsjahr jeweils im Vorhinein zu vereinbaren waren. Im überprüften Zeitraum schloss die CDR sämtliche Zielvereinbarungen mit dem Flottenkapitän während des Geschäfts-

jahres ab, für das sie galten. Für die Jahre 2020 und 2021 erhielt der Flottenkapitän keine Prämien.

- 9.2 Der RH erachtete es als zweckmäßig, dass die CDR verdienstvollen Angestellten in wirtschaftlich erfolgreichen Jahren Prämien in Höhe von bis zu einem Bruttomonatsgehalt auszahlen konnte und dass die Entscheidung darüber der Geschäftsführung oblag. Er kritisierte jedoch, dass die CDR diese Entscheidungsgründe nicht schriftlich dokumentierte.

Der RH empfahl der CDR, die Gründe für die Auszahlung von Prämien an ihre Bediensteten schriftlich zu dokumentieren.

Der RH merkte positiv an, dass die CDR durch die Vereinbarung jährlicher Ziele mit dem Flottenkapitän auf die Qualität des Schiffsbetriebs (beispielsweise Sauberkeit an Bord, Freundlichkeit der nautischen Besatzung) Einfluss nehmen konnte. Er erachtete die jährlichen Zielvereinbarungen daher als zweckmäßig. Der RH wies allerdings darauf hin, dass die CDR die Zielvereinbarungen entgegen den Vorgaben des Dienstvertrags jeweils erst in jenem Geschäftsjahr abschloss, für das sie galten.

Der RH empfahl der CDR, Zielvereinbarungen mit dem Flottenkapitän entsprechend den vertraglichen Vorgaben jeweils vor Beginn des betreffenden Geschäftsjahres abzuschließen.

- 9.3 Laut Stellungnahme der CDR seien die Empfehlungen in Umsetzung.

Da die Saison des Twin City Liners erst mit Ende des ersten bzw. zu Beginn des zweiten Quartals beginne und gewisse Parameter für die zu definierenden Ziele erst dann feststünden, sei es von Vorteil, Zielvereinbarungen mit dem Flottenkapitän im ersten Quartal des jeweiligen Jahres zu finalisieren.

- 9.4 Der RH entgegnete der CDR, dass die Festlegung der Ziele für den Flottenkapitän im ersten Quartal des jeweiligen Geschäftsjahres und vor Beginn der Saison des Twin City Liners auch vertraglich vorgesehen werden sollte.

## Twin City Liner

### Fahrgastzahlen, Kundenstruktur und Ticketeinnahmen

- 10.1 (1) Der Twin City Liner war ein Schnellkatamaran, der von Ende März bis Anfang November zwischen Wien und Bratislava verkehrte:

Abbildung 1: Twin City Liner



Quelle: ©Central Danube; Darstellung: RH

Bis zum Jahr 2018 fuhren zwei kleinere Schiffe bis zu viermal pro Tag diese Strecke. Ab der Saison 2019 fuhr der neu angeschaffte, größere Twin City Liner (219 Sitzplätze) in der Hauptsaison<sup>8</sup> und an Wochenenden der Nebensaison<sup>9</sup> dreimal und an Wochentagen der Nebensaison einmal hin und retour. Der Twin City Liner absolvierte durchschnittlich rd. 1.200 Fahrten pro Jahr (ohne COVID-19-bedingte Ausfälle).

<sup>8</sup> im Jahr 2024: von Ende April bis Ende September

<sup>9</sup> im Jahr 2024: ab Mitte März bis Ende April und von Oktober bis Anfang November



(2) Die folgende Tabelle zeigt die mit dem Twin City Liner durchgeführten Fahrten, die Anzahl der transportierten Fahrgäste, die durchschnittliche Auslastung sowie die erzielten Ticketeinnahmen samt durchschnittlichem Ticketpreis:

Tabelle 3: Fahrgäste und Ticketeinnahmen des Twin City Liners 2019 bis 2023

Position	2019	2020	2021	2022	2023
	Anzahl				
Fahrten	1.204	263	123	1.183	1.242
Fahrgäste	165.026	13.614	12.965	143.048	182.810
	in %				
Auslastung	63	24	48	55	67
	in Mio. EUR				
Ticketeinnahmen	5,20	0,33	0,46	4,55	6,10
	in EUR				
durchschnittlicher Ticketpreis	31,51	24,24	35,48	31,81	33,37

Quelle: CDR

Im Jahr 2019 fuhren rd. 165.000 Fahrgäste mit dem Twin City Liner. Im Durchschnitt betrug die Auslastung 63 %, der erzielte Erlös je verkauftes Ticket 31,51 EUR<sup>10</sup>. In den Jahren 2020 und 2021 war, bedingt durch die COVID-19-Pandemie, kein regulärer Betrieb des Twin City Liners möglich. Im Frühjahr 2022 startete der Twin City Liner wieder in eine reguläre Saison. Im Jahr 2022 fuhren rd. 143.000 Fahrgäste und damit deutlich weniger als vor der COVID-19-Pandemie. Die Auslastung ging auf durchschnittlich 55 % zurück. Im Jahr 2023 erholte sich die Nachfrage deutlich, wodurch der Twin City Liner mit rd. 183.000 Fahrgästen einen Passagierrekord verzeichnete. Im Durchschnitt stieg die Auslastung auf 67 %, der erzielte Erlös je verkauftes Ticket auf 33,37 EUR an. Die Erlöse durch Ticketeinnahmen erhöhten sich im überprüften Zeitraum um 17 % von 5,20 Mio. EUR im Jahr 2019 auf 6,10 Mio. EUR im Jahr 2023.

(3) Analysen der Kostenstruktur zeigten, dass ein relativ hoher Anteil der Kosten auf Fix- bzw. Overheadkosten entfiel und die verbleibenden variablen Kosten bereits mit einer relativ geringen Auslastung gedeckt werden konnten. In Schwachlastzeiten (Tage mit nur einer Fahrt<sup>11</sup>) könnte eine zusätzliche Fahrt des Twin City Liners bereits mit wenigen Fahrgästen (grenz-)kostendeckend durchgeführt werden.

<sup>10</sup> allfällige Rabatte sowie Vertriebskosten bereits abgezogen

<sup>11</sup> montags bis donnerstags in der Nebensaison

(4) Im Jahr 2023 machten ausländische Touristinnen und Touristen etwa ein Drittel aller Fahrgäste aus. Die zahlenmäßig bedeutendsten Herkunftsländer waren das Vereinigte Königreich (37 % der ausländischen Fahrgäste) und Deutschland (16 % der ausländischen Fahrgäste). Im Vergleich zum jeweiligen Anteil an den ausländischen Gästeankünften in Wien – Vereinigtes Königreich 5 % und Deutschland 23 % – waren im Twin City Liner die Touristinnen und Touristen aus dem Vereinigten Königreich „überrepräsentiert“, jene aus Deutschland „unterrepräsentiert“. Fahrgäste aus der Slowakei machten 7 % aller ausländischen Fahrgäste aus.

- 10.2 Der RH hob die gestiegene Auslastung des Twin City Liners bei gleichzeitig steigendem Erlös je verkauftes Ticket sowie die insgesamt gestiegene Anzahl an Fahrgästen positiv hervor. Er wies auf die Kostenstruktur hin – im Vergleich zu den Fixkosten waren die variablen Kosten niedrig –, womit zusätzliche Fahrten des Twin City Liners bereits mit wenigen Fahrgästen (grenz-)kostendeckend durchgeführt werden könnten.

Der RH empfahl der CDR, zu prüfen, ob insbesondere in Schwachlastzeiten zusätzliche Fahrten des Twin City Liners (grenz-)kostendeckend durchgeführt werden könnten und so das Angebot für die Fahrgäste aufgrund häufigerer Verbindungen verbessert werden könnte.

Der RH verwies auf die Analyse der Passagierdaten, wonach bestimmte Kundengruppen „unterrepräsentiert“ waren.

Er empfahl der CDR, die Passagierdaten regelmäßig zu analysieren und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in ihr Marketingkonzept einfließen zu lassen, um für „unterrepräsentierte“ Zielgruppen spezifische Marketingaktivitäten setzen zu können.

- 10.3 Laut Stellungnahme der CDR werde geprüft, ob zusätzliche Fahrten ab der Saison 2026 (der Fahrplan für 2025 sei bereits fixiert) wirtschaftlich sinnvoll wären.

Eigenständige Marktanalysen der potenziellen Zielmärkte seien aufgrund der zu erwartenden hohen Kosten bislang nicht beauftragt worden. Die CDR orientiere sich aber an den Marketingaktivitäten der Österreich Werbung sowie der Wirtschaftskammer Österreich und verfolge die Ergebnisse der Erhebungen des Wien Tourismus bezüglich der Tourismusströme in der Stadt Wien.

## Tarifstruktur und Vertrieb

- 11.1 (1) Am Twin City Liner waren im Wesentlichen fünf unterschiedliche Sitzplatzkategorien verfügbar. Eine Fahrt von Wien nach Bratislava kostete im Jahr 2019 in der Hauptsaison an einem Wochenende zwischen 35 EUR und 45 EUR. Ab dem Frühjahr 2022 verrechnete die CDR aufgrund der stark gestiegenen Treibstoffpreise für alle Ticketkategorien einen Treibstoffzuschlag in Höhe von 2 EUR pro Ticket. Ab 2023 übernahm sie den Treibstoffzuschlag in die regulären Ticketpreise. Die CDR erhöhte die Ticketpreise im überprüften Zeitraum um durchschnittlich 13 %. Die Inflationsrate betrug im gleichen Zeitraum 22 %.

Das Preisniveau war mit einem gewichteten durchschnittlichen Ticketpreis<sup>12</sup> von 43,10 EUR (2024) für eine Fahrt von Wien nach Bratislava eher im touristischen Segment angesiedelt; eine Fahrt mit dem Twin City Liner war preislich nicht konkurrenzfähig mit einer Fahrt per Bahn, Bus oder Pkw.

(2) Die Fahrten des Twin City Liners waren unterschiedlich stark ausgelastet. So waren typischerweise die Fahrten in der Früh von Wien nach Bratislava und am späten Nachmittag von Bratislava nach Wien gut, die Gegenfahrten am Vormittag von Bratislava nach Wien bzw. am Nachmittag von Wien nach Bratislava hingegen schlecht gebucht. Auch wählten Fahrgäste, die die Strecke von Wien nach Bratislava mit dem Twin City Liner absolvierten, für den Rückweg ein anderes Verkehrsmittel. Die Preisstruktur des Twin City Liners bot keine Anreize, um Fahrgäste – insbesondere für schwach ausgelastete Fahrten – verstärkt anzusprechen. So gab es keine Vergünstigungen für Hin- und Retour-Tickets oder für schwach ausgelastete Fahrten. Auch bot die CDR keine Kombitickets an, etwa gemeinsam mit anderen Attraktionen in Wien oder Bratislava (TZ 13).

(3) In Bezug auf die Verkaufskanäle zeichnete sich im überprüften Zeitraum ein Trend hin zu Online-Buchungen ab. So wurden im Jahr 2023

- 49 % aller Tickets über die Online-Buchungsplattform verkauft,
- 21 % der Tickets wurden telefonisch über das Callcenter und
- je 15 % über die Verkaufsschalter in Wien und in Bratislava erworben.

Die CDR reagierte auf diese Entwicklung, indem sie Marketingaktivitäten verstärkt im Online- bzw. Social-Media-Bereich setzte und im Gegenzug dazu traditionelle Marketingaktivitäten reduzierte (z.B. Besuch einer Vertriebsmitarbeiterin bzw. eines Vertriebsmitarbeiters bei österreichischen Reiseagenturen).

<sup>12</sup> berechnet mit den Ticketpreisen an einem Wochenende der Hauptsaison bei voller Auslastung der Indoorplätze

- 11.2 (1) Der RH wies darauf hin, dass der Twin City Liner – trotz moderater Preiserhöhungen unterhalb der Inflationsrate – mit einem gewichteten durchschnittlichen Ticketpreis von 43,10 EUR pro Fahrt eher im touristischen Segment angesiedelt und preislich nicht konkurrenzfähig mit einer Fahrt per Bahn, Bus oder Pkw war. Er betonte, dass die Auslastung einzelner Fahrten typischerweise unterschiedlich war, die Preisstruktur jedoch keine Anreize bot, um Fahrgäste verstärkt für schwach ausgelastete Fahrten anzusprechen oder auch die Rückfahrt mit dem Twin City Liner attraktiver zu gestalten.

Der RH empfahl der CDR, die Preisstruktur des Twin City Liners weiterzuentwickeln und im Zuge dessen eine nachfrageorientierte Preisgestaltung zu implementieren sowie vergünstigte Tarife für Kombitickets (Hin- und Rückfahrt) bzw. Pakete mit komplementären Tourismusangeboten anzubieten (z.B. Fahrt mit dem Twin City Liner + Ticket für den öffentlichen Verkehr Wien + Eintritt in Touristenattraktionen).

(2) Der RH erachtete es für zweckmäßig, dass die CDR auf den Trend hin zu Online-Buchungen reagierte, indem sie ihre Marketingaktivitäten verstärkt im Online- bzw. Social-Media-Bereich setzte und im Gegenzug dazu traditionelle Marketingaktivitäten zurückfuhr. Er wies darauf hin, dass im Online-Bereich die Wirksamkeit der Marketingaktivitäten wesentlich besser gemessen werden konnte als bei traditionellen Marketingaktivitäten (z.B. Besuche von Reisebüros).

- 11.3 Laut Stellungnahme der CDR sei die Empfehlung des RH zu einer dynamischen Preisstruktur des Twin City Liners nachvollziehbar. Im Fahrplanbuchungssystem sei eine dynamische Preisstruktur aber nicht abbildbar. Diese sei bereits im Pflichtenheft zu den Anforderungen an das zukünftige maßgeschneiderte Fahrplanbuchungssystem für den Twin City Liner enthalten.

## Werbung und Public Relations

- 12.1 (1) Die CDR erstellte jeweils im Herbst das Budget für das folgende Geschäftsjahr, das die Gesellschafter der CDR genehmigten. Die Budgets enthielten folgende Budgetansätze für den Aufwand für Werbung und Public Relations (**PR**):

Tabelle 4: Budgetansätze für Werbe- und PR-Aufwand 2019 bis 2023

	2019	2020	2021	2022	2023
	in EUR				
Werbudget laut Budgetbeschluss	234.000	255.823	150.000	165.000	150.000
Werbeaufwand laut Jahresabschluss	347.000	181.313	129.318	231.648	292.297
Differenz	113.000	-74.510	-20.682	66.648	142.297
	in %				
Abweichung	48	-29	-14	40	95

Quelle: CDR

Die CDR überschritt die Budgetansätze für Werbe- und PR-Aufwand in den Jahren 2019 (48 %), 2022 (40 %) und 2023 (95 %) erheblich.

Laut Vorgaben eines Eigentümers hatte die Geschäftsführung in regelmäßig stattfindenden Quartalsgesprächen den Eigentümern über Budgetabweichungen zu berichten und diese zu begründen. Die Kommentierung der Periodenvergleichsrechnung (= Budgetabweichung) übermittelte die Geschäftsführung der CDR der Wien Holding GmbH erst im darauffolgenden Frühjahr. Weder die CDR noch die Wien Holding GmbH konnte lückenlos darlegen, ob die Eigentümer über die angeführten Budgetabweichungen im Vorhinein vollumfänglich informiert waren bzw. diesen ausdrücklich zugestimmt hatten.

(2) Die Werbeaktivitäten der CDR bedienten teilweise zielgruppenspezifische Kanäle, wie Werbung in Reisebüro-Unterlagen zu Sommer- und Städtetourismus, Anzeigen auf Stadtplänen für Touristinnen und Touristen in Bratislava und Wien, Online-Werbung, Werbung im Jahreskarten-Scheckheft der WIENER LINIEN GmbH & Co KG oder am Infoscreen der Wiener U-Bahn. Teilweise setzte die CDR Werbeaktivitäten in den Bereichen Sport- bzw. Veranstaltungssponsoring sowie Inseratenschaltungen in Nischenmedien und am Ende der Saison.

Die CDR verfügte über kein Marketingkonzept und somit auch nicht über eine auf Marketingziele bzw. eine Zielgruppendefinition aufbauende Marketingstrategie. Darüber hinaus evaluierte die CDR ihre Marketingaktivitäten nicht umfassend.

- 12.2 (1) Der RH kritisierte, dass die CDR das genehmigte Budget für Werbe- und PR-Aufwand im überprüften Zeitraum um bis zu 95 % überschritt. Er kritisierte weiters, dass weder die CDR noch die Wien Holding GmbH lückenlos darlegen konnte, ob die Eigentümer über die Budgetabweichungen vollumfänglich informiert waren bzw. diesen zugestimmt hatten.

Der RH empfahl der CDR und der Wien Holding GmbH, auf die Einhaltung der genehmigten Budgetposten zu achten und im Falle von unterjährigen Überschreitungen die Gründe für die Abweichungen zu analysieren.

Der Wien Holding GmbH empfahl der RH, die Genehmigung der Budgetüberschreitungen nachvollziehbar zu dokumentieren.

(2) Die Werbeaktivitäten der CDR waren für den RH insofern nachvollziehbar, als sie zielgruppenspezifische Kanäle bedienten, wie Werbung in Reisebüro-Unterlagen zu Sommer- und Städtetourismus, Anzeigen auf Stadtplänen für Touristinnen und Touristen in Bratislava und Wien, Online-Werbung, Werbung im Jahreskarten-Scheckheft der WIENER LINIEN GmbH & Co KG oder am Infoscreen der Wiener U-Bahn. Werbeaktivitäten in den Bereichen Sport- bzw. Veranstaltungssponsoring sowie Inseratenschaltungen in Nischenmedien und am Ende der Saison waren für den RH nicht nachvollziehbar. Er kritisierte, dass die CDR ihre Marketingaktivitäten weitgehend nicht evaluierte. Somit war unklar, ob bzw. in welchem Umfang die Marketing- bzw. Sponsoringaktivitäten einen positiven Beitrag zur Geschäftsentwicklung des Twin City Liners beisteuern konnten.

Der RH merkte kritisch an, dass die CDR über kein Marketingkonzept und somit auch nicht über Marketingziele bzw. eine Zielgruppendefinition und darauf aufbauend eine Marketingstrategie verfügte.

Er empfahl der CDR, ein Marketingkonzept zu erstellen, in dem relevante Zielgruppen definiert sowie darauf aufbauend eine Marketingstrategie und zugehörige Marketingziele entwickelt werden.

Dadurch könnte ein möglichst effizienter Mitteleinsatz des Werbe- und PR-Aufwands sichergestellt werden.

Er empfahl der CDR weiters, die Wirksamkeit der Marketing- bzw. Sponsoringaktivitäten darauf hin zu analysieren, ob diese einen positiven Beitrag zur Geschäftsentwicklung des Twin City Liners beisteuern.

12.3 (1) Laut Stellungnahme der Wien Holding GmbH sei eine Reporting-Struktur etabliert, die unterjährige Budgetüberschreitungen vollumfänglich ersichtlich mache.

(2) Die CDR wies in ihrer Stellungnahme darauf hin, dass eine Analyse der Budgetabweichungen im Rahmen des Gesellschafterausschusses und insbesondere im Zuge der Quartalsberichtspflicht gegenüber den Eigentümern erfolge. Ist-Daten sowie Vorscheurechnungen würden an das Konzernrechnungswesen der Wien Holding GmbH übermittelt.

Die CDR habe 2022 die Vertriebs- und Marketingmaßnahmen umfangreich evaluiert und geprüft. In den letzten Jahren sei verstärkt Online-Werbung zum Einsatz gekommen. Bei dieser Werbeform bewerte die CDR anhand von detaillierten Analysen und Auswertungen den Einfluss der jeweiligen Kampagne basierend auf den einzelnen Kaufabschlüssen im Online-Shop. Aufgrund der Anzahl der verkauften Tickets und des wirtschaftlichen Ergebnisses sei von einer hohen Wirksamkeit und Treffsicherheit der Marketing- und Sponsoringaktivitäten auszugehen. Erfahrungsgemäß bestehe zwischen der Höhe der Marketingausgaben und dem Umsatz eine positive Korrelation (insbesondere Geschäftsjahr 2023). Das Sportsponsoring sei für die CDR auch Teil einer ausgeprägten Corporate Social Responsibility im Unternehmen.

12.4 (1) Der RH entgegnete der Wien Holding GmbH und der CDR, dass weder in den Quartalsberichten noch in den Protokollen der Gesellschafterausschusssitzungen eine Vorabgenehmigung der Budgetabweichungen des Werbe- und PR-Aufwands nachvollziehbar dokumentiert war. Auch im Rahmen der Gebarungsüberprüfung konnte weder die Wien Holding GmbH noch die CDR lückenlos darlegen, ob die Eigentümer über die Budgetabweichungen vollumfänglich informiert waren bzw. diesen im Vorhinein zugestimmt hatten.

Der RH verblieb daher bei seiner Empfehlung, auf die Einhaltung der genehmigten Budgetposten zu achten und im Falle von unterjährigen Überschreitungen die Gründe für die Abweichungen zu analysieren.

(2) Der RH hielt der CDR entgegen, dass eine bloße Auflistung möglicher Zielgruppen weder ein Marketingkonzept darstellte noch eine Zielgruppendefinition oder eine Marketingstrategie mit Marketingzielen. Er anerkannte, dass die CDR Besuchsraten der Online-Kanäle auswerten ließ. Die Zweckmäßigkeit einer Reihe von Inseratenschaltungen in Nischenmedien sowie von Werbeaktivitäten in den Bereichen Sport- und Veranstaltungssponsoring war für ihn aber nicht nachvollziehbar. Auch war ein zeitlicher Zusammenhang solcher Werbeaktivitäten mit steigenden Fahrgastzahlen nach der COVID-19-Pandemie noch kein Nachweis für die Wirksamkeit und Treffsicherheit einzelner Marketing- und Sponsoringaktivitäten.

## Buchungssystem

13.1 (1) Die CDR nutzte im überprüften Zeitraum das Online–Buchungssystem eines Dienstleisters innerhalb des Wien Holding–Konzerns. Für die Nutzung des Online–Buchungssystems musste die CDR

- eine Systembenutzungsgebühr (Fixbetrag je verkauftes Ticket),
- eine Verkaufsgebühr (Anteil des Ticketpreises) sowie
- weitere Servicegebühren (z.B. für die jährliche Implementierung des Fahrplans)

an den Dienstleister bezahlen.

Der Großteil der anfallenden Gebühren war gedeckelt.

(2) Die CDR war mit der Funktionalität dieses Online–Buchungssystems nicht vollumfänglich zufrieden. So war es beispielsweise nicht möglich, eine Hin– und Rückfahrt mit einem Kombitarif zu buchen oder unterschiedliche Preise für verschiedene (unterschiedlich stark nachgefragte) Fahrzeiten zu verlangen. Weiters konnten über das Online–Buchungssystem ausschließlich Tickets für den Twin City Liner, aber keine Kombitickets (etwa gemeinsam mit anderen Attraktionen in Bratislava oder Wien) gebucht werden.

(3) Die Geschäftsführung der CDR schlug daher den Eigentümern im Juni 2022 vor, die Programmierung eines eigenen Online–Buchungssystems für den Twin City Liner zu beauftragen. Die CDR erwartete sich bei einem einmaligen Programmierungsaufwand von rd. 250.000 EUR durch wegfallende Systemnutzungs– bzw. Verkaufsgebühren ein Einsparungspotenzial von jährlich rd. 120.000 EUR. Nach Zustimmung der Eigentümer beauftragte die CDR im November 2022 ein Unternehmen, das ein einschlägiges Referenzprojekt vorweisen konnte, mit der Erstellung eines Pflichtenhefts für ein neues Online–Buchungssystem. Das Pflichtenheft sah eine Reihe neuer Funktionalitäten vor. So sollten mit dem neuen Online–Buchungssystem zukünftig dynamische Preise für unterschiedlich stark nachgefragte Ticketkategorien bzw. Abfahrtszeiten möglich sein.

Die CDR holte 2023 auf Basis des Pflichtenhefts Angebote von sechs Unternehmen ein. Die Erstangebote streuten in einer Gesamtkostenbetrachtung über zehn Jahre zwischen 1,20 Mio. EUR und 2,40 Mio. EUR, wobei sich der bisherige Dienstleister, der ebenfalls ein Angebot abgegeben hatte, im oberen Bereich dieser Spanne befand. Nach Rücksprache mit den Eigentümern führte die CDR in weiterer Folge vertiefte Verhandlungen mit vier Bietern, die einschlägige Referenzprojekte vorweisen konnten.



Die Eigentümer der CDR betonten die Zuverlässigkeit des bisherigen Dienstleisters sowie das vorhandene Vertrauensverhältnis. Sie beauftragten die Geschäftsführung der CDR mit der Erstellung einer detaillierten Entscheidungsgrundlage zur Vorbereitung der Vergabe für das neue Online-Buchungssystem.

- 13.2 Der RH stellte fest, dass die CDR mit den Funktionalitäten des Online-Buchungssystems sowie dessen Kosten nicht vollumfänglich zufrieden war. Die CDR strebte daher die Programmierung eines eigenen Online-Buchungssystems für den Twin City Liner an. Der RH erachtete das dazu erarbeitete Pflichtenheft als zweckmäßig, weil darin eine Reihe neuer Funktionalitäten, wie dynamische Preise für unterschiedlich stark nachgefragte Ticketkategorien bzw. Abfahrtszeiten, enthalten war.

Der RH empfahl der CDR, die Programmierung eines eigenen Online-Buchungssystems zeitnah zu vergeben. Dabei wäre insbesondere darauf zu achten, dass die neuen Funktionalitäten optimal eingesetzt und die angestrebten Einsparungspotenziale bei den laufenden Kosten erreicht werden können.

- 13.3 Laut Stellungnahme der CDR sei die Empfehlung in Umsetzung. Eine Beauftragung zur Programmierung eines eigenen Online-Buchungssystems sei zeitnah geplant.
- 13.4 Der RH wies gegenüber der CDR darauf hin, bei der Beauftragung der Programmierung eines eigenen Online-Buchungssystems insbesondere darauf zu achten, dass die neuen Funktionalitäten tatsächlich optimal eingesetzt und die angestrebten Einsparungspotenziale bei den laufenden Kosten erreicht werden können.

## Kundenzufriedenheit

- 14.1 Die CDR versendete an jene Fahrgäste des Twin City Liners, die die Tickets online buchten, digitale Fragebögen, mit denen sie die Kundenzufriedenheit laufend abfragte.

Die Befragungen im Jahr 2019 lieferten folgende Ergebnisse:

Tabelle 5: Ausgewählte Befragungskriterien zur Kundenzufriedenheit 2019

Frage	gut	mittel	schlecht
Zufriedenheit mit	in %		
• Ticket-Buchung im Callcenter	39	55	6
• Ticket-Buchung am Schalter	65	31	4
• Ticket-Buchung im Onlineshop	14	80	6
• Freundlichkeit der Schiffsbesatzung	2	93	5
• Sauberkeit an Bord	2	93	5

Quelle: CDR

Die Buchung von Tickets per Telefon über das Callcenter und über den Onlineshop wurde großteils nur mäßig gut bewertet. Auch die Freundlichkeit des Schiffspersonals und die Sauberkeit am Schiff bewerteten die Fahrgäste unterdurchschnittlich. Die CDR reagierte auf diese Rückmeldungen, indem sie zum einen den Dienstleister des Callcenters wechselte und zum anderen die Kriterien Freundlichkeit des Schiffspersonals und Sauberkeit in den jährlichen Zielvereinbarungen des Flottenkapitäns stärker gewichtete (TZ 9).

Zusätzlich beauftragte die CDR vereinzelt Mystery Shopper, die unangekündigt mit dem Twin City Liner fahren und anschließend über ihre Wahrnehmungen berichten. Gelegentlich hospitierten Mitarbeiterinnen der CDR an den Verkaufschaltern, um sich vor Ort ein Bild vom Ticketverkauf zu machen. Die Fahrgäste hatten weiters die Möglichkeit, Kommentare bzw. Beschwerden per E-Mail bzw. über das Callcenter zu melden.

Die Befragungen im Jahr 2023 lieferten folgende Ergebnisse:

Tabelle 6: Ausgewählte Befragungskriterien zur Kundenzufriedenheit 2023

Frage	gut	mittel	schlecht
Zufriedenheit mit	in %		
• Ticket-Buchung im Callcenter	84	14	2
• Ticket-Buchung am Schalter	81	16	3
• Ticket-Buchung im Onlineshop	85	11	4
• Freundlichkeit der Schiffsbesatzung	92	6	1
• Sauberkeit an Bord	92	7	1

Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: CDR

Die Kundenzufriedenheit war sowohl im Bereich der Ticket-Buchungen als auch im Zusammenhang mit der Freundlichkeit des Schiffspersonals und der Sauberkeit am Schiff im Vergleich zum Jahr 2019 deutlich gestiegen.

- 14.2 Der RH erachtete es als zweckmäßig, dass die CDR Fahrgäste des Twin City Liners nach ihrer Zufriedenheit befragte. Er würdigte positiv, dass die CDR auf die unterdurchschnittlichen Rückmeldungen in den Bereichen Ticket-Buchungen sowie Freundlichkeit des Schiffspersonals und Sauberkeit am Schiff reagierte und Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Callcenter und dem Flottenkapitän setzte. Der RH hob positiv hervor, dass die Befragungsergebnisse aus 2023 die Wirksamkeit der Maßnahmen bestätigten.

Er empfahl der CDR, auch weiterhin Kundenbefragungen durchzuführen und die erhaltenen Informationen zur weiteren Verbesserung ihres Angebots zu nutzen.

- 14.3 Laut Stellungnahme der CDR sei die Empfehlung des RH in Umsetzung.

## Sonstige Projekte

15.1 (1) Die CDR beschäftigte sich im überprüften Zeitraum mit folgenden Projekten, von denen sich bis März 2024 keines in Umsetzung befand:

- Das Projekt „Amphibienbus“ (Danube River Bus) wurde im Jahr 2019 federführend vom im November 2020 ausgeschiedenen Geschäftsführer der CDR entwickelt und betreut. Ein Amphibienbus fährt sowohl an Land als auch im Wasser und ist daher vor allem für den Tourismus interessant. Ein Wiener Busunternehmen brachte die betriebswirtschaftliche und touristische Expertise zum Betrieb eines Hop-on-Hop-off-Busbetriebs ein. Darauf fußte der 2019 im Detail ausgearbeitete Businessplan, der auch Grundlage für einen damaligen Gesellschafterbeschluss der CDR war. In den Jahren 2018 bis 2020 entstanden der CDR durch dieses Projekt externe Kosten von rd. 31.000 EUR.  
Aufgrund des Einbruchs des Tourismus in Wien infolge der COVID-19-Pandemie verfolgte die CDR das Projekt nicht weiter. Laut Geschäftsführung der CDR war geplant, das Projekt im Laufe des Jahres 2024 mit dem damaligen Projektpartner wieder aufzunehmen und weiterzuentwickeln.
- Beim Projekt „Hotelschiff“ war geplant, ein Hotelschiff im günstigen Preissegment mit einem privaten Projektpartner im Donaukanal zu errichten und zu betreiben. Auch hier führte die COVID-19-Pandemie zu Verzögerungen. Gespräche zu diesem Projekt sollten laut Auskunft der Geschäftsführung der CDR im Jahr 2024 wieder aufgenommen werden.
- Beim Projekt „Zepliner“ war im Jahr 2019 geplant, gemeinsam mit einem deutschen Unternehmen, das die Expertise als Betreiber eingebracht hätte, mit einem Luftschiff touristische Flüge über das Wiener Stadtgebiet anzubieten. Die CDR verfolgte dieses Projekt aus Kostengründen nicht weiter.

(2) Die CDR plante, auf dem Dach des Twin City Liners eine Photovoltaik-Anlage zu installieren. Zur Zeit der Gebarungsüberprüfung lagen Angebote von verschiedenen Bietern vor. Auch gab es bereits eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu diesem Projekt, die den Amortisationszeitraum unter verschiedenen Parametern, wie dem Strompreis und der Anzahl der jährlichen Sonnenstunden, analysierte. Eine zeitnahe Umsetzung des Projekts war geplant. Ein weiterer positiver Aspekt des Projekts Photovoltaik-Anlage war laut Geschäftsführung der CDR ein Beitrag zur Dekarbonisierung.

(3) Bei den Projekten „Hotelschiff“, „Zepliner“ und Photovoltaik-Anlage waren laut CDR bis März 2024 keine externen Kosten entstanden.

Zu keinem der genannten Projekte gab es ein Projekt- bzw. Kostencontrolling, insbesondere über die innerhalb der CDR angefallenen bzw. erbrachten Arbeitsstunden oder -leistungen.

- 15.2 Der RH merkte kritisch an, dass die CDR über kein Projekt– bzw. Kostencontrolling für ihre Projekte verfügte. Dadurch hatte die CDR keinen Überblick über die entstandenen internen Kosten der einzelnen Projekte.

Der RH empfahl daher der CDR, ein Projekt– bzw. Kostencontrolling zeitnah zu implementieren, um einen Überblick über die entstandenen internen Projektkosten zu erhalten.

- 15.3 Laut Stellungnahme der CDR sei eine Evaluierung der Umsetzbarkeit der bestehenden Projekte im Gange. Im Falle der Umsetzbarkeit werde ein angemessenes Projekt– bzw. Kostencontrolling eingerichtet.

## Wirtschaftliche Lage

### Ertragslage

- 16 (1) Die Gewinn– und Verlustrechnung der CDR stellte sich von 2019 bis 2023 wie folgt dar:

Tabelle 7: Gewinn– und Verlustrechnung 2019 bis 2023

	2019	2020	2021	2022	2023
	in Mio. EUR				
Umsatzerlöse	5,55	0,50	0,46	4,74	6,36
sonstige betriebliche Erträge	0,06	1,36	1,85	0,56	0,15
Aufwendungen für bezogene Leistungen	-2,17	-1,27	-1,37	-2,80	-3,13
Personalaufwand	-0,90	-0,63	-0,42	-0,65	-0,89
Abschreibung	-0,06	-0,04	-0,04	-0,03	-0,02
sonstige betriebliche Aufwendungen	-1,72	-0,86	-0,62	-0,79	-0,93
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>0,76</b>	<b>-0,95</b>	<b>-0,14</b>	<b>1,03</b>	<b>1,54</b>
Finanzergebnis	-0,12	-0,07	-0,05	-0,04	0,03
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>0,64</b>	<b>-1,02</b>	<b>-0,19</b>	<b>0,99</b>	<b>1,57</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-0,08	0,00	0,00	-0,06	-0,25
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>0,55</b>	<b>-1,02</b>	<b>-0,19</b>	<b>0,93</b>	<b>1,32</b>
Gewinn–/Verlustvortrag	0,01	0,56	-0,46	-0,65	0,29
<b>Bilanzergebnis</b>	<b>0,56</b>	<b>-0,46</b>	<b>-0,65</b>	<b>0,29</b>	<b>1,61</b>

Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: CDR

(2) Die Umsatzerlöse der CDR gingen aufgrund der COVID-19-Pandemie in den Jahren 2020 und 2021 massiv zurück. Sie stiegen ab 2022 wieder stark und konnten 2023 das Ergebnis von 2019 deutlich übertreffen.

Die sonstigen betrieblichen Erträge stiegen durch die COVID-19-Hilfen in den Jahren 2020 und 2021 auf bis zu 1,85 Mio. EUR an.

Insgesamt hatte die CDR zur Zeit der Gebarungsüberprüfung COVID-19-Hilfen in Höhe von 4,03 Mio. EUR (Ausfallboni, Fixkostenzuschuss, Umsatz- und Verlustersatz sowie Kurzarbeitsbeihilfe) erhalten bzw. als Forderungen verbucht. Demgegenüber stand im gleichen Zeitraum ein negatives Ergebnis nach Steuern (ohne Berücksichtigung der Förderungen) in Höhe von 4,30 Mio. EUR.

(3) Die Aufwendungen für bezogene Leistungen von Dritten beliefen sich 2019 auf 2,17 Mio. EUR, sanken aufgrund der COVID-19-Pandemie 2020 und 2021 und stiegen 2023 auf 3,13 Mio. EUR an. Die CDR musste nahezu alle Leistungen für den Betrieb des Twin City Liners zukaufen. Dazu zählten insbesondere das nautische und technische Personal von der DDSG, die Buchführung und das Online-Buchungssystem.

(4) Das Betriebsergebnis der CDR war 2020 und 2021 mit insgesamt 1,09 Mio. EUR negativ. Die Bilanzverluste konnten aus dem Eigenkapital der Gesellschaft gedeckt werden, Gesellschafterzuschüsse der Eigentümer waren nicht erforderlich.

## Vermögenslage

- 17.1 (1) Die nachfolgende Tabelle stellt die Vermögenslage der CDR im überprüften Zeitraum dar:

Tabelle 8: Bilanz 2019 bis 2023

	2019	2020	2021	2022	2023
	in Mio. EUR				
Anlagevermögen	0,14	0,17	0,15	0,12	0,18
Umlaufvermögen	2,43	1,60	1,34	2,22	3,91
<i>davon</i>					
<i>Kassenbestand und Guthaben bei Banken</i>	2,07	0,71	0,27	1,50	3,22
Rechnungsabgrenzung	0,25	0,21	0,20	0,20	0,20
<b>Summe Aktiva</b>	<b>2,82</b>	<b>1,97</b>	<b>1,69</b>	<b>2,55</b>	<b>4,29</b>
Eigenkapital	1,82	0,80	0,61	1,55	2,87
<i>davon</i>					
<i>Stammkapital</i>	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
<i>Kapitalrücklagen</i>	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
<i>Gewinnrücklagen</i>	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76
<i>Bilanzgewinn/-verlust</i>	0,56	-0,46	-0,65	0,29	1,61
Rückstellungen	0,58	0,44	0,39	0,55	0,97
Verbindlichkeiten	0,35	0,70	0,67	0,44	0,40
Rechnungsabgrenzung	0,07	0,02	0,01	0,01	0,05
<b>Summe Passiva</b>	<b>2,82</b>	<b>1,97</b>	<b>1,69</b>	<b>2,55</b>	<b>4,29</b>

Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: CDR

Die Bilanzsumme der CDR stieg von 2019 bis 2023 deutlich von 2,82 Mio. EUR auf 4,29 Mio. EUR oder um 52 % an. Dies war insbesondere auf den Anstieg der Bilanzposition „Kassenbestand und Guthaben bei Banken“ zurückzuführen, die sich von 2,07 Mio. EUR auf 3,22 Mio. EUR oder um 56 % erhöhte. Grund für diese Steigerung waren die höheren Einnahmen aus den Ticketverkäufen. Die CDR veranlagte die überschüssige Liquidität als Festgeld bei einer heimischen Bank, um eine bessere Verzinsung zu erzielen.

Das Eigenkapital der CDR konnte trotz der Verluste der Jahre 2020 und 2021 von 1,82 Mio. EUR auf 2,87 Mio. EUR oder um 58 % gesteigert werden. Die Eigenkapitalquote lag 2019 bei 65 % und sank aufgrund der Verluste bis 2021 auf 36 %. Durch die positive wirtschaftliche Entwicklung stieg sie 2023 wieder auf 67 % an.

(2) Die CDR war aufgrund ihres Gebarungs- und Geschäftsumfangs als kleine Kapitalgesellschaft im Sinne des § 221 Unternehmensgesetzbuch<sup>13</sup> einzustufen. Obwohl eine Prüfung des Jahresabschlusses durch einen Wirtschaftsprüfer gesetzlich nicht erforderlich war, unterzog sich die CDR freiwillig einer jährlichen Abschlussprüfung. Im überprüften Zeitraum führte dieselbe Wirtschaftsprüferkanzlei die Abschlussprüfungen durch. Ein regelmäßiger Wechsel des Abschlussprüfers war laut Auskunft der CDR nicht geplant.

- 17.2 Der RH vermerkte positiv, dass sich die CDR einer freiwilligen Abschlussprüfung unterzog. Er vertrat aber die Ansicht, dass ein regelmäßiger Wechsel des Wirtschaftsprüfers von Vorteil wäre. Durch einen regelmäßigen Wechsel könnte die wirtschaftliche Beurteilung des Unternehmens aus einem neuen Blickwinkel betrachtet bzw. durch die Einholung von Vergleichsangeboten möglicherweise ein günstigeres Honorar vereinbart werden.

Der RH empfahl daher der CDR, den Wirtschaftsprüfer in regelmäßigen Abständen zu wechseln.

- 17.3 Laut Stellungnahme der CDR habe sich die Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer bewährt. Die Frage nach dem Abschlussprüfer werde durch die Geschäftsführung jährlich evaluiert und entschieden.
- 17.4 Der RH verblieb bei seiner Ansicht, dass ein regelmäßiger Wechsel des Wirtschaftsprüfers von Vorteil wäre, um Routinen vorzubeugen und die Qualität der Prüfung nachhaltig zu sichern.

---

<sup>13</sup> dRGBI. S. 219/1897 i.d.g.F.



## Controlling und Risikomanagement

- 18.1 (1) Die CDR unterlag dem Beteiligungscontrolling der Wien Holding GmbH bzw. des privaten Eigentümers. Der Finanzterminplan der Wien Holding GmbH gab vor, welche Daten (insbesondere Budget- und Quartalsdaten bzw. Jahresergebnisse) die CDR bis zu welchem Termin zu liefern hatte. Zusätzlich gab es Überprüfungen durch die Revisionsabteilungen der beiden Eigentümer der CDR.

Die CDR setzte die Vorgaben des HinweisgeberInnenschutzgesetzes<sup>14</sup> im Mai 2023 um. Ein diesbezüglicher Link für Meldungen befand sich gesetzeskonform auf der Website der CDR. Bis März 2024 waren keine Meldungen eingelangt.

- (2) Die CDR verfügte über ein Risikomanagementsystem, basierend auf einer Value-at-Risk-Bewertung<sup>15</sup>, die verschiedene Risikokategorien (z.B. Geschäfts- und Marktrisiken oder personelle Risiken) beinhaltete und die Risiken nach der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens und ihrem Risikopotenzial bewertete.

Anhand dieser Risikobewertung entwickelte sich das Geschäftsrisiko der CDR von 2019 bis 2023 wie folgt:

Tabelle 9: Risikobewertung von 2019 bis 2023

Kennzahl	2019	2020	2021	2022	2023
	in Mio. EUR				
Value at Risk	0,50	4,85	1,63	1,13	1,11

Quelle: CDR

Die COVID-19-Pandemie wirkte sich auch auf die Risikosituation der CDR nachteilig aus. Der Value at Risk war im Jahr 2020 mit einem Risiko von 4,85 Mio. EUR hoch, konnte aber bis 2023 auf 1,11 Mio. EUR reduziert werden. Personelle Risiken, wie das Schlüsselkräfte- und Besetzungsrisiko, stuft der Risikobericht als möglich und kritisch ein. Diesen Risiken stand eine positive wirtschaftliche Entwicklung der CDR gegenüber.

<sup>14</sup> Bundesgesetz über das Verfahren und den Schutz bei Hinweisen auf Rechtsverletzungen in bestimmten Rechtsbereichen, BGBl. I 6/2023 i.d.g.F.

<sup>15</sup> Der Value at Risk beziffert die maximale Verlusthöhe eines Unternehmens oder Portfolios in einem bestimmten Zeitraum.

18.2 Der RH verwies auf die positive Entwicklung der Risikokennzahlen und beurteilte das Gesamtrisiko der CDR im Verhältnis zur wirtschaftlichen Lage als vertretbar.

Er empfahl der CDR, weiterhin ihre Risiken zu identifizieren und die gewonnenen Erkenntnisse in die Risikobewertung einfließen zu lassen.

18.3 Laut Stellungnahme der CDR sei für 2024 bereits ein detailliertes Risikoprofil erstellt und ausgewertet worden.

## Schlussempfehlungen

19 Zusammenfassend empfahl der RH:

### Wien Holding GmbH; Central Danube Region Marketing & Development GmbH

- (1) Auf die Einhaltung der genehmigten Budgetposten wäre zu achten; im Falle von unterjährigem Überschreitungen wären die Gründe für die Abweichungen zu analysieren. (TZ 12)

### Wien Holding GmbH

- (2) Der Gesellschaftsvertrag der Central Danube Region Marketing & Development GmbH sollte im Sinne der Rechtssicherheit und Transparenz an die bestehenden Eigentümerverhältnisse sowie an das Tätigkeitsfeld der Central Danube Region Marketing & Development GmbH angepasst werden. (TZ 2)
- (3) Es wäre zu prüfen, ob eine Integration der Personenschiffahrt der Central Danube Region Marketing & Development GmbH in die DDSG BLUE DANUBE SCHIFFAHRT GMBH wirtschaftlich vorteilhaft sein könnte. (TZ 4)
- (4) Das Entgelt für die Bereitstellung eines Geschäftsführers an die Central Danube Region Marketing & Development GmbH durch die Muttergesellschaft des privaten Eigentümers sollte anhand nachvollziehbarer Kalkulationen festgelegt werden. (TZ 6)
- (5) Die Zielvereinbarungen mit der Geschäftsführung der Central Danube Region Marketing & Development GmbH wären jeweils vor Beginn des betreffenden Geschäftsjahres abzuschließen. (TZ 8)
- (6) In Zielvereinbarungen mit der Geschäftsführung der Central Danube Region Marketing & Development GmbH sollte auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen qualitativen und quantitativen Zielen geachtet werden. Weiters sollten konkrete Messkriterien für die einzelnen Ziele festgelegt werden, die eine nachvollziehbare Beurteilung der Zielerreichung ermöglichen. (TZ 8)

- (7) Die den Zielvereinbarungen der Geschäftsführung der Central Danube Region Marketing & Development GmbH zugrunde liegenden Kriterien wären so festzulegen, dass diese nur mit überdurchschnittlichen Leistungen zu erreichen sind. Auch sollten in den Zielvereinbarungen nur steuerungsrelevante Ziele verankert werden. (TZ 8)
- (8) Die Genehmigung der Budgetüberschreitungen der Central Danube Region Marketing & Development GmbH wäre nachvollziehbar zu dokumentieren. (TZ 12)

## Central Danube Region Marketing & Development GmbH

- (9) Wie im Gesellschaftsvertrag vorgesehen sollte zumindest jährlich und innerhalb der ersten acht Monate des jeweiligen Geschäftsjahres eine ordentliche Generalversammlung am Sitz der Central Danube Region Marketing & Development GmbH abgehalten werden. (TZ 3)
- (10) In Bezug auf den Gesellschafterausschuss wären die gemäß Gesellschaftsvertrag der Central Danube Region Marketing & Development GmbH erforderlichen Voraussetzungen zu erfüllen. (TZ 3)
- (11) Aufbauend auf der Konzernstrategie der Wien Holding GmbH sollte eine eigene Unternehmensstrategie erarbeitet werden. (TZ 4)
- (12) Die Gründe für die Auszahlung von Prämien an die Bediensteten wären schriftlich zu dokumentieren. (TZ 9)
- (13) Zielvereinbarungen mit dem Flottenkapitän sollten entsprechend den vertraglichen Vorgaben jeweils vor Beginn des betreffenden Geschäftsjahres abgeschlossen werden. (TZ 9)
- (14) Es wäre zu prüfen, ob insbesondere in Schwachlastzeiten zusätzliche Fahrten des Twin City Liners (grenz-)kostendeckend durchgeführt werden könnten und so das Angebot für die Fahrgäste aufgrund häufigerer Verbindungen verbessert werden könnte. (TZ 10)
- (15) Die Passagierdaten des Twin City Liners wären regelmäßig zu analysieren; die daraus gewonnenen Erkenntnisse wären in das Marketingkonzept einfließen zu lassen, um für „unterrepräsentierte“ Zielgruppen spezifische Marketingaktivitäten setzen zu können. (TZ 10)

- (16) Die Preisstruktur des Twin City Liners wäre weiterzuentwickeln; im Zuge dessen wäre eine nachfrageorientierte Preisgestaltung zu implementieren und wären vergünstigte Tarife für Kombitickets (Hin- und Rückfahrt) bzw. Pakete mit komplementären Tourismusangeboten anzubieten (z.B. Fahrt mit dem Twin City Liner + Ticket für den öffentlichen Verkehr Wien + Eintritt in Touristenattraktionen). (TZ 11)
- (17) Ein Marketingkonzept sollte erstellt werden, in dem relevante Zielgruppen definiert sowie darauf aufbauend eine Marketingstrategie und zugehörige Marketingziele entwickelt werden. (TZ 12)
- (18) Die Wirksamkeit der Marketing- bzw. Sponsoringaktivitäten wäre darauf hin zu analysieren, ob diese einen positiven Beitrag zur Geschäftsentwicklung des Twin City Liners beisteuern. (TZ 12)
- (19) Die Programmierung eines eigenen Online-Buchungssystems wäre zeitnah zu vergeben. Dabei wäre insbesondere darauf zu achten, dass die neuen Funktionalitäten optimal eingesetzt und die angestrebten Einsparungspotenziale bei den laufenden Kosten erreicht werden können. (TZ 13)
- (20) Kundenbefragungen wären weiterhin durchzuführen; die erhaltenen Informationen wären zur weiteren Verbesserung des Angebots zu nutzen. (TZ 14)
- (21) Ein Projekt- bzw. Kostencontrolling sollte zeitnah implementiert werden, um einen Überblick über die entstandenen internen Projektkosten zu erhalten. (TZ 15)
- (22) Der Wirtschaftsprüfer wäre in regelmäßigen Abständen zu wechseln. (TZ 17)
- (23) Die Risiken der Central Danube Region Marketing & Development GmbH wären weiterhin zu identifizieren; die gewonnenen Erkenntnisse sollten in die Risikobewertung einfließen. (TZ 18)



**Rechnungshof  
Österreich**

Wien, im November 2024

Die Präsidentin:

Dr. Margit Kraker

## Anhang

### Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger

Anmerkung: im Amt befindliche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in **Fettdruck**

#### Central Danube Region Marketing & Development GmbH

##### Geschäftsführung

Dr. Andreas Hopf	(30. Juli 2003 bis 30. November 2020)
Mag. Nikolaus Brajkovic	(1. Dezember 2020 bis 31. Dezember 2022)
<b>Dr. Gerd Krämer</b>	(seit 1. September 2014)
<b>Mag. Franz Zarka</b>	(seit 1. Jänner 2023)

#### Wien Holding GmbH

##### Aufsichtsrat

##### Vorsitz

Dr. <sup>in</sup> Karin Rest, EMBA	(3. Juli 2017 bis 2. Juli 2024)
<b>Mag. Dietmar Griebler, MBA</b>	(seit 2. Juli 2024)

##### Stellvertretung

Dr. Erich Hechtner	(29. September 2010 bis 27. April 2022)
Mag. Dietmar Griebler, MBA	(24. Juni 2014 bis 2. Juli 2024)
<b>Mag. Christoph Maschek</b>	(seit 12. September 2022)
<b>Dr.<sup>in</sup> Karin Rest, EMBA</b>	(seit 2. Juli 2024)

##### Geschäftsführung

Dipl.–Ing. <sup>in</sup> Sigrid Oblak	(1. März 2009 bis 29. Februar 2024)
<b>Dr. Kurt Gollowitzer</b>	(seit 1. September 2018)
<b>Mag. Oliver Stribl</b>	(seit 1. April 2022)









R  
—  
H

