

Jahresbericht 1999

Zusammenfassender Bericht über
die Prüfungen und die Ergebnisse

Abkürzungsverzeichnis

AMS	Arbeitsmarktservice
ATS	Österreichische Schilling
BH	Bezirkshauptmannschaft
bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
GesmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IKS	Internes Kontrollsystem
kfr.	kurzfristig
KUGES	Kulturhäuser Betriebsgesellschaft mbH
Mio.	Million(en)
PR	Public Relations
Reha	Rehabilitation
VOGEWOSI	Vorarlberger gemeinnützige Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft mbH
WGG	Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz

Auskünfte

Landes-Rechnungshof
A-6901 Bregenz, Römerstraße 32
Telefon #43(0)5574 / 53069
Fax #43(0)5574 / 53069-30

Impressum

Herausgeber: Landes-Rechnungshof
A-6901 Bregenz, Römerstraße 32
Redaktion und Grafik: Landes-Rechnungshof
Druck: Teutsch Druck, Bregenz
Herausgegeben: Bregenz, im Dezember 1999

INHALTSVERZEICHNIS

Vorbemerkungen

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung	3
Darstellung der Prüfungsergebnisse	3
Gebärungsprüfungen des Landes-Rechnungshofes	4
Zusammenfassung der Prüfungsergebnisse	5

Vorarlberger gemeinnützige Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft mbH 11

Prüfungsablauf und -gegenstand	13
Unternehmensentwicklung und –zielsetzung	14
Zinspolitik	24
Schlussbemerkungen	39

Kolpingfamilie Bregenz 41

Prüfungsablauf und –gegenstand	44
Vereinszweck und Vereinsführung	45
Ertrags- und Finanzlage	47
Rechnungswesen	52
Veruntreuung	56
Schlussbemerkungen	58

Sommerausstellung „900 Jahre Zukunft“ 63

Prüfungsablauf und –gegenstand	66
Finanzielle Gebarung	66
Projektmanagement	76
Marketing	89
Vergabewesen	97
Sorgfaltspflicht	99
Schlussbemerkungen	108

Conclusio 111

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung

Der Landes-Rechnungshof hat gemäß Artikel 70 der Landesverfassung dem Landtag und der Landesregierung über seine Tätigkeit und die Ergebnisse seiner Prüfungen zu berichten. Gemäß § 5 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof ist ein zusammenfassender Bericht über die Prüfungen im abgelaufenen Jahr bis spätestens 31. März eines jeden Jahres vorzulegen.

In den vorliegenden Bericht wurden alle bis 31. Dezember 1999 berichtsreif gewordenen Ergebnisse der vom Landes-Rechnungshof gemäß Artikel 69 der Landesverfassung durchgeführten Gebarungsprüfungen aufgenommen.

Darstellung der Prüfungsergebnisse

Der Landes-Rechnungshof gibt im vorliegenden Bericht dem Landtag und der Landesregierung einen detaillierten Überblick über die durchgeführten Gebarungsprüfungen. Er konzentriert sich dabei auf die ihm bedeutsam erscheinenden Sachverhaltsdarstellungen, die Bewertung von Stärken, Schwächen und Risiken sowie die daran anknüpfenden Empfehlungen.

Berichte über die Prüfungen durch den Landes-Rechnungshof erscheinen auf den ersten Blick eher nur Defizite aufzuzeigen. Dies bedeutet aber nicht, dass die geleistete Arbeit der geprüften Stellen generell mangelhaft ist, selbst wenn die Darstellung von Stärken aus deren Sicht zu kurz kommt. Vielmehr soll das oft schon vorhandene Bewusstsein über Verbesserungspotentiale und die Umsetzung der gegebenen Empfehlungen dazu beitragen, das anerkannt hohe Leistungsniveau nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit noch zu verbessern.

Bei dem in den Berichten enthaltenen Zahlenwerk wurden gegebenenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen vorgenommen.

Im Bericht verwendete geschlechtsspezifische Bezeichnungen gelten grundsätzlich für Männer und Frauen.

Gebärungsprüfungen des Landes-Rechnungshofes

Der Landes-Rechnungshof hat im „Gründungsjahr“ 1999 drei Gebärungsprüfungen nach § 8 Absatz 2 durchgeführt.

Prüfvorhaben	Beginn	Ende
Vorarlberger gemeinnützige Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft mbH	Oktober 1999	Dezember 1999
Kolpingfamilie Bregenz	Oktober 1999	Dezember 1999
Sommerausstellung „900 Jahre Zukunft“	November 1999	Dezember 1999

Mit Wirkung vom 1. September 1999 nahm der Direktor des Landes-Rechnungshofes seine Tätigkeit auf und hat mit den Aufbauarbeiten begonnen.

Am 1. Oktober erteilte der Direktor den ersten Prüfungsauftrag zur Gebärungsprüfung in der Vorarlberger gemeinnützige Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft mbH, mit der Prüfung wurde in der Kalenderwoche 42 begonnen.

In der Kalenderwoche 43 startete die Veruntreuungsprüfung bei der Kolpingfamilie in Bregenz und in der Kalenderwoche 45 die Prüfung der Sommerausstellung „900 Jahre Zukunft“.

Alle drei Prüfungen wurden mit Jahresende 1999 abgeschlossen. Den geprüften Stellen wurde gemäß § 3 Absatz 2 die Möglichkeit gegeben, zu den Prüfungsergebnissen Stellung zu nehmen.

Dem Direktor des Landes-Rechnungshof standen ab 1. November 1999 drei Mitarbeiter sowie zwei externe Prüferinnen zur Verfügung. Seit 1. Januar 2000 sind im Landes-Rechnungshof die geplanten fünf Stellen besetzt.

Zusammenfassung der Prüfungsergebnisse

Vorarberger gemeinnützige Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft mbH

Die Gesellschaft hat in den letzten Jahren alles unternommen, um der Nachfrage nach Neubauten für den sozialen Wohnbau gerecht zu werden. Die Kernkompetenzen wurden entsprechend entwickelt, die Ergebnisse der Geschäftstätigkeit sowie die finanzielle Situation sind mehr als zufriedenstellend.

Das Umfeld der Gesellschaft hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Neben den laufenden Novellierungen des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes sind noch weitere Herausforderungen zu bewältigen. Um den politischen Anforderungen, den Veränderungen des Wohnungsmarktes sowie dem geänderten Kundenverhalten gerecht zu werden, müssen neue Kompetenzen aufgebaut und bestehende Systeme weiterentwickelt werden.

Die Gesellschaft hat bereits erste Schritte gesetzt und für einzelne Teilbereiche die konzeptiven Grundlagen geschaffen. Die Zusammenführung dieser Grundlagen zu einem ganzheitlichen Unternehmenskonzept steht an. Die neue Geschäftsführung wird mit der Umsetzung dieses Konzeptes zu beauftragen sein.

Eine Weiterentwicklung der Organisation ist ebenso erforderlich, wie die Verbesserungen der Informationssysteme und des Controllings. Die Öffentlichkeitsarbeit ist weiter zu professionalisieren. Damit diese Veränderungen von der neuen Geschäftsführung auch eingeleitet werden können, muss sich der Aufsichtsrat zukünftig verstärkt mit der Unternehmensentwicklung befassen. Dementsprechend sind die vorgelegten Konzepte zu prüfen, gegebenenfalls weitere Details einzufordern und die personellen und finanziellen Mittel für die Umsetzung zu genehmigen.

Auch in der Zinspolitik sollte die Gesellschaft weitere Entwicklungsschritte einleiten. Die Gesellschaft betreibt heute ein traditionelles Zinsmanagement und schöpft die Möglichkeiten eines sich verändernden Marktes nicht zur Gänze aus. Dies zeigt sich auch im Veranlagungsmanagement, da das Potential an erzielbaren Zinserträgen nicht zur Gänze ausgenutzt wird. Die Funktion „Treasury“ bedarf daher einer umfassenden Weiterentwicklung.

Bei der Aufnahme von Darlehen konzentriert sich die Gesellschaft auf zwei Kreditinstitute, erzielt dabei aber durchaus marktkonforme Konditionen. Für die bestehenden Darlehen wurden die Konditionen laufend neu verhandelt, im November 1998 ist es auch gelungen, den Zinssatz für alle alten Darlehen auf ein einheitliches Niveau zu senken und diese Zinssenkung an die Mieter weiterzugeben.

Rückläufige Kapitalmarktzinsen wurden in der Vergangenheit ebenfalls an die Mieter weitergegeben. Dies erfolgte nicht in Form von Mietsenkungen, sondern durch Gutschriften bei der Jahresabrechnung.

Kolpingfamilie Bregenz

Am 15. Jänner 1999 erstattete der alleinige Geschäftsführer der Kolpingfamilie Bregenz, Raimund von der Thannen, gegenüber dem Wirtschaftsvorstand des Vereins eine Selbstanzeige wegen der Veruntreuung von Geldern in Höhe von rund ATS 2,3 Mio. Der Geschäftsführer hat die mit ihm getroffene Vereinbarung zur Rückzahlung des Betrages nicht eingehalten. Daraufhin hat der Wirtschaftsvorstand das Land Vorarlberg informiert, es wurde eine Anzeige bei der Staatsanwaltschaft erstattet.

Am 22. Oktober 1999 erteilte die Kolpingfamilie ihre Zustimmung zur Prüfung der Veruntreuung durch den Landes-Rechnungshof. Der Landes-Rechnungshof hat daraufhin sämtliche Zu- und Abflüsse auf bzw. von sämtlichen Bankkonten und der Kassa ab Mitte 1996 überprüft. Vor diesem Zeitpunkt fehlen die entsprechenden Unterlagen wie Kassabücher und Bankbelege. Eine Kassabestandsaufnahme wurde vom Landes-Rechnungshof nicht durchgeführt, sie erfolgte bereits zu einem früheren Zeitpunkt durch den Verein selbst.

Der Landes-Rechnungshof kommt nach eingehender Prüfung der Geschäftsjahre 1995 bis 1999 auf einen Schaden in Höhe von ATS 3,3 Mio.

Der Geschädigte ist der Verein Kolpingfamilie Bregenz, da ihm Einnahmen aus der Kassa unterschlagen wurden, er das Treuhandkonto abdecken muss und der Geschäftsführer sich und den Heimbewohnern Gehaltsvorschüsse und Darlehen gewährt hat. Der Geschäftsführer wird seine Schulden nur schwer zurückzahlen können.

Anzumerken gilt, dass die Kolpingfamilie Bregenz zusammen mit ihrem Wirtschaftsprüfer die Bilanz 1998 auf Grund der Selbstanzeige entsprechend korrigiert hat. Diese Bilanz wurde im August 1999 mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen – nach Meinung des Wirtschaftsprüfers zu Recht.

Auf Grund der Recherche und der Abstimmung mit den betroffenen öffentlichen Stellen konnte der Landes-Rechnungshof keine Veruntreuung öffentlicher Gelder feststellen. Die Abrechnung mit dem AMS (Arbeitsmarktservice Österreich) für die Jahre 1998 und 1999 ist gemäß Fördervertrag noch mit den tatsächlich erfolgten Zahlungen durch das AMS abzustimmen.

Die Vereinsstatuten sehen vor, dass bei wirtschaftlicher Betätigung des Vereins, wie zum Beispiel die Führung von Heimen, ein Wirtschaftsvorstand zu bestellen ist, der aus ehrenamtlichen Mitgliedern besteht. Dieser hat laut der Satzung aus dem Jahr 1995 auch die Verantwortung für den Wirtschaftsbetrieb. Es fehlen jedoch klare Anweisungen, wie die Verantwortung für wirtschaftliche Belange wahrzunehmen ist.

Die begangenen Veruntreuungen waren möglich, weil ein internes Kontrollsystem praktisch nicht existiert hat. Das Vier-Augenprinzip wurde nicht ausreichend praktiziert, die Kassaführung und der Kassastand wurden nicht regelmäßig überprüft, der Freiraum für den Geschäftsführer war zu groß und von einem zu großen Vertrauen des Wirtschaftsvorstandes geprägt.

In den letzten vier Jahren konnte kein positives Ergebnis erzielt werden, die Ertragslage ist angespannt. Aus dem laufenden Geschäft wurde insgesamt kein positiver Cash-flow erwirtschaftet. Dementsprechend haben sich die Schulden über die Jahre hinweg nicht verringert, das Eigenkapital ist bereits durch Verluste aufgezehrt.

Mit der vom Land Vorarlberg zugesagten Erhöhung der Betreuungssätze ist eine wichtige Voraussetzung zur Sicherung der Ertragslage erfüllt. Trotzdem sollte ein Sanierungskonzept erstellt werden, das auch Vorscheurechnungen mit entsprechenden Tilgungsplänen enthält. Die wirtschaftliche Existenz des Vereins ist erst dann gesichert, wenn die notwendigen Mittel zur Schuldentilgung auch erwirtschaftet werden können.

Die wirtschaftliche Betätigung von Vereinen erfordert eine entsprechende organisatorische und personelle Ausstattung. Diese notwendigen Anpassungen ziehen weit reichende Veränderungen in der bisherigen Praxis bei Vereinen und ähnlichen Institutionen mit sich. Konsequenzen ergeben sich sowohl für das zukünftige Anforderungsprofil der Führungskräfte und der Kontrollorgane, als auch für die interne Organisation der Wirtschaftsbetriebe.

Die Veruntreuung im Kolpinghaus hat gezeigt, dass die Organe zwar fachlich kompetent waren, ihre Kontrollfunktion aber sowohl aus zeitlichen Gründen, als auch auf Grund eines zu hohen Vertrauens in den Geschäftsführer nicht ausreichend erfüllt haben.

Dem Verein ist dadurch ein Schaden entstanden, die Klärung der Haftung auf Grund der mangelnden Sorgfaltspflicht ist nicht die Aufgabe des Landes-Rechnungshofes.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes sollte bei den Organen der Vereine das Bewusstsein dafür geschaffen werden, was Verantwortung und Kontrolle für den Einzelnen in seiner Funktion bedeuten – auch wenn es sich nicht um gewinnorientierte Betriebe handelt.

Ab einer bestimmten Größenordnung des Wirtschaftsbetriebes sollte ein Rechtsformwechsel durchgeführt und ein entsprechend professionelles Management installiert werden.

Sommerausstellung „900 Jahre Zukunft“

Einleitend ist zu bemerken, dass bei der Sommerausstellung „900 Jahre Zukunft“ einige unvorhersehbare Ereignisse zu bewältigen waren. Rund zwei Wochen vor dem Beginn der Sommerausstellung hat die Hochwasserkatastrophe schwere Schäden an der Ausstellung angerichtet, alle Planungen zu Nichte gemacht und zusätzliche Kosten verursacht. Der ohnehin vorhandene Zeitdruck wurde dadurch zusätzlich erhöht.

Finanziell wirkte sich der Verlust eines Ausstellungsmonats negativ aus, da – bedingt durch das Hochwasser und die Hochwasserfolgen – zahlreiche Besucher davon abgehalten wurden, die Ausstellung am Beginn zu besuchen.

Das ursprüngliche künstlerische Konzept „Mönche, Mythik, Mehrerau“ stammt aus dem Jahr 1994 und wurde im Jahr 1997 für die Sommerausstellung „900 Jahre Zukunft“ adaptiert. Das endgültige Konzept wurde im September 1997 fixiert, die Projektverantwortlichen wurden engagiert und der Veranstaltungsort festgelegt.

Bei der Nachbearbeitung der Sommerausstellung hat sich herausgestellt, dass bereits im Konzept und im Veranstaltungsort bestimmte Risiken enthalten waren, wenn auch nicht erkennbar. Dazu kam das Fehlen ausreichender personeller Ressourcen für das Projektmanagement und das Projektteam.

Auch die Kulturhäuser Betriebsgesellschaft mbH (KUGES), der formell die Rolle des Rechtsträgers der Sommerausstellung zukam, war hinsichtlich der Ressourcen noch nicht voll ausgestattet.

Aus der Sicht des Landes-Rechnungshofes muss auch erwähnt werden, dass der vom Land festgelegte finanzielle Rahmen im Verhältnis zum geplanten Ausstellungsumfang und in Relation zu anderen vergleichbaren Ausstellungen zu gering war.

Insbesondere der Teil „Zukunft“ hat mit einem Anteil von 64 Prozent zum Abgang von ATS 10,8 Mio. beigetragen. Die Gesamtkosten für das Projekt betragen in einer Vorschau rund ATS 47,8 Mio. Die Verwertung von Ausstellungsgegenständen und sonstigen Einrichtungen war zum Zeitpunkt der Prüfung noch im Gange, gravierende Änderungen im ermittelten Abgang nach oben bzw. nach unten sind aber nicht mehr zu erwarten.

Eine wesentliche Ursache für den Abgang liegt in der Übermittlung eines unzuverlässigen Zahlenwerks (Projektbudget, Vorscheurechnungen) durch den Projektleiter und in der schlechten Qualität des Projektmanagements.

Dem Projektleiter wurde bereits mit der Fixierung des Ausstellungskonzeptes vertraglich die ausschließliche und volle Verantwortung für das Projektcontrolling übertragen. Der Projektleiter hat auch die Verantwortung für das Marketing an sich gezogen.

Durch die unplanbaren Ereignisse wie Hochwasser, Ausstellungsmängel und nicht eingehaltene Sponsoringzusagen wurden die Aufgaben des Projektleiters erschwert.

Darunter litt die Prognosekraft und die Verfolgung des Projektbudgets. Veränderungen der jeweiligen Positionen wurden zum Teil nicht vorgenommen, jedenfalls weitgehend nicht in Vorscheurechnungen erfasst.

Die Umsetzung eines Masterplans für die detaillierte Projektplanung mit Arbeitspaketen, Terminen und Meilensteinen war deshalb nicht möglich, da die hierfür erforderliche Personalkapazität in den festgelegten Projekteckwerten vom Projektleiter nicht ausreichend dotiert wurde. Der Projektleiter hatte von Anfang an nur einen Teilzeitvertrag für drei Tage in der Woche, die Komplexität des Ausstellungsprojektes wurde von allen Mitgliedern der Projektgruppe unterschätzt.

Erschwerend kommt in der Schlussphase der Vorbereitung noch die Hochwassersituation dazu, die von allen Beteiligten einen überdurchschnittlichen Einsatz erforderte. Der Zeitdruck und die Fülle der zu anstehenden Aufgaben konnten vom Projektleiter nicht mehr bewältigt werden. Die angeforderte Unterstützung wurde nicht gewährt oder konnte vom Projektleiter nicht genutzt werden.

Die Verantwortung für die mangelnde Qualität und den unzureichenden Einsatz der Projektmanagementinstrumente lag beim Projektleiter. Der Projektleiter war zeitlich und fachlich überfordert.

Er hatte es verabsäumt, bereits frühzeitig die Instrumente aufzubauen, Aufgaben und Kompetenzen im Projektteam klar zu regeln und die Koordination und Überwachung der Umsetzung zu kontrollieren. Er hatte auch keine ausreichenden Schritte unternommen, um die erforderlichen Ressourcen für dieses Projekt rechtzeitig zu sichern.

Neben dem Projektmanagement waren auch Defizite im Marketing eine wesentliche Ursache für den finanziellen Abgang bei der Ausstellung. Das Marketingkonzept war zu wenig transparent, eine ausreichende Budgetierung ist nicht erfolgt. Die Konzepte für Werbung und Merchandising gingen nicht auf.

Ursachen dafür sind in der Werbung der fehlende Werbeetat sowie die nicht präzise genug definierte Verantwortlichkeit für die Umsetzung. Auch hier wirkten sich der Zeitmangel und die Überforderung des Projektleiters negativ aus. Die Delegation des Marketing an einen PR-Spezialisten scheiterte, da dessen Qualifikation nicht ausreichte und die Kündigung der Vereinbarung notwendig wurde. Dadurch kam es zu weiteren zeitlichen Verzögerungen und zu einem Verlust an Qualität.

Auch das auf Anregung des Aufsichtsrates eingesetzte Beratungsunternehmen konnte diese Defizite nicht mehr ausgleichen. Im Merchandising lag die wesentliche Ursache für die geringen Verkaufszahlen in der bei kulturellen Ausstellungen mangelnden Verfügbarkeit von professionellen Verkäufern.

Die KUGES war nur der formelle Projektträger, die Projektverantwortung lag beim beauftragten Projektleiter. Die Gesamtverantwortung wurde vom Projektleiter auch ausdrücklich gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden anerkannt. Der Geschäftsführer der KUGES hatte kein Weisungsrecht gegenüber dem Projektleiter. Warnhinweise und Aufforderungen zur Vorlage von aussagekräftigen Berichten beachtete der Projektleiter nicht. Vielmehr berichtete dieser direkt dem Landesrat bzw. dessen Büro. Die Berichte waren zum Teil geschönt und in ihren Inhalten nicht zutreffend.

Der Aufsichtsrat hat die Überwachungspflicht gegenüber dem Geschäftsführer erfüllt. Da bei der Projektgründung durch die Abteilung IIc Kultur kein Lenkungsausschuss installiert wurde, hat der Aufsichtsrat weitgehend diese Funktion wahrgenommen. Er hat sich nicht nur mit den zustimmungspflichtigen Geschäften befasst, sondern auch laufend Fragen zum Projektverlauf und der finanziellen Gebarung gestellt.

Die Informationsqualität für den Aufsichtsrat war nicht ausreichend, da der Projektleiter keine zuverlässigen Berichte erstellt hat und der Abteilungsvorstand der Abt. IIc – Kultur seine Funktion als Bindeglied zwischen dem Aufsichtsrat der KUGES und der Projektgruppe nicht zufrieden stellend erfüllte. Nach Bekanntwerden der finanziellen Situation im Juli 1999 hat der Aufsichtsrat massive Interventionen zur Abwendung eines noch höheren Abgangs gesetzt.

Durch die Doppelfunktion von Landesrat Dr Hans-Peter Bischof war es für den Projektleiter und die Mitglieder der Projektgruppe nicht immer eindeutig transparent, ob die Aktivitäten in der Sommerausstellung als Landesrat für Kultur oder als Aufsichtsratsvorsitzenden der KUGES gesetzt wurden.

Die rechtliche, organisatorische und finanzielle Struktur der KUGES ist grundsätzlich unabhängig vom Projekt Sommerausstellung zu sehen. Sie bedarf aber insbesondere hinsichtlich der Überwachung und Kontrolle der einzelnen Häuser bzw. Projekte einer Konkretisierung.

**Vorarlberger gemeinnützige
Wohnungsbau- und
Siedlungsgesellschaft mbH**

Kenndaten der Vorarlberger gemeinnützige Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft m.b.H.					
Eigentümer	Land Vorarlberg 70,95%, Landeshauptstadt Bregenz 7,7%, 4 Städte, 9 Marktgemeinden und 12 Gemeinden mit zusammen 21,35%				
Unternehmensgegenstand	Errichtung und Verwaltung von Wohnungen, Schaffung von Wohnungseigentum				
Gebarungsentwicklung	1994	1995	1996	1997	1998
	in Millionen Schilling				
Umsatzerlöse	696	758	852	861	907
davon Mieten	481	541	593	636	655
davon Verkauf Grundstücke	98	75	118	99	116
davon Zuschüsse	94	108	109	106	105
davon Sonstiges	23	35	32	20	31
Personalaufwand	40	41	46	49	59
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	45	71	70	69	75
Cash-flow	165	159	175	214	239
Bilanzgewinn	42	46	53	55	56
	Anzahl				
Mitarbeiter	49	48	53	53	54

1. Prüfungsablauf und -gegenstand

Der Landes-Rechnungshof überprüfte von November bis Dezember 1999 die Gebarung der Vorarlberger gemeinnützige Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft mit beschränkter Haftung. Dabei wurden als Schwerpunkte ein Risiko-Audit durchgeführt und die Zinspolitik der Gesellschaft in den Jahren 1990 bis 1999 geprüft.

Die Schwerpunktprüfung erfolgte auf Basis der Anregung von drei Landtagsabgeordneten des Sozialdemokratischen Landtagsklubs, die VOGEWOSI mit besonderer Bedachtnahme auf die von der Gesellschaft betriebene Zinspolitik in den Jahren 1990 bis 1999 zu prüfen. Dabei sollte im Besonderen darauf geachtet werden, welche Banken bei der Kreditaufnahme bevorzugt wurden und ob andere Banken günstigere Kreditkonditionen hätten gewähren können.

Die Prüfungsergebnisse wurden in zwei Sitzungen mit der Geschäftsführung abgestimmt.

2. Unternehmensentwicklung und –zielsetzung

Die Prüfungshandlung in Form eines Risiko-Audits hatte vorwiegend den Zweck, die unternehmenspolitischen Grundlagen kritisch zu hinterfragen, um daraus eventuelle Risikopotentiale für die Gesellschaft in der Zukunft frühzeitig zu erkennen.

Zu diesem Zweck wurden Einzelgespräche mit den Geschäftsführern DI Rudolf Längle und Mag Dr Wolfgang Wendl geführt, interne Dokumente und Konzepte gesichtet und einzelne Details mit Prokurist Mag Hermann Gabriel sowie weiteren zuständigen Fachleuten der Gesellschaft erörtert.

Schwerpunkte des Risiko-Audits waren die für die Erfüllung der Gesellschaftsziele definierte Unternehmensstrategie, die Ausgestaltung der Organisation sowie die Informations- und Kommunikationspolitik.

Weitere Kernprozesse der Gesellschaft wie Neubau, Sanierung und Hausverwaltung waren nicht Gegenstand der Prüfungshandlungen.

2.1. Unternehmenskonzept

Situation

Vorhandene Teile eines Unternehmenskonzeptes sollten zu einem Gesamtkonzept zusammengefasst und von der neuen Geschäftsführung umgesetzt werden.

Wohnungsmarkt

Seit Mitte der 90er Jahre befand sich der Wohnungsmarkt in Vorarlberg in einem Veränderungsprozess. Die Nachfrage der Gemeinden bei den gemeinnützigen Wohnbauträgern war rückläufig. Insbesondere durch die Bautätigkeit von privaten Wohnbauträgern – begünstigt durch das Investorenmodell 1992 bis 1995 – kam es ab dem Jahr 1996 zu einer Marktsättigung bei Mietwohnungen.

Die geänderte Wohnbausituation wurde in den Gremien der Gesellschaft laufend thematisiert. In den Generalversammlungen der letzten Jahre wurde jeweils vom politisch zuständigen Mitglied der Vorarlberger Landesregierung die geplante Wohnbaupolitik des Landes vorgetragen und die Konsequenzen erläutert. Darauf aufbauend stellte die Geschäftsführung den Gremien die jährlich geplanten Maßnahmen vor.

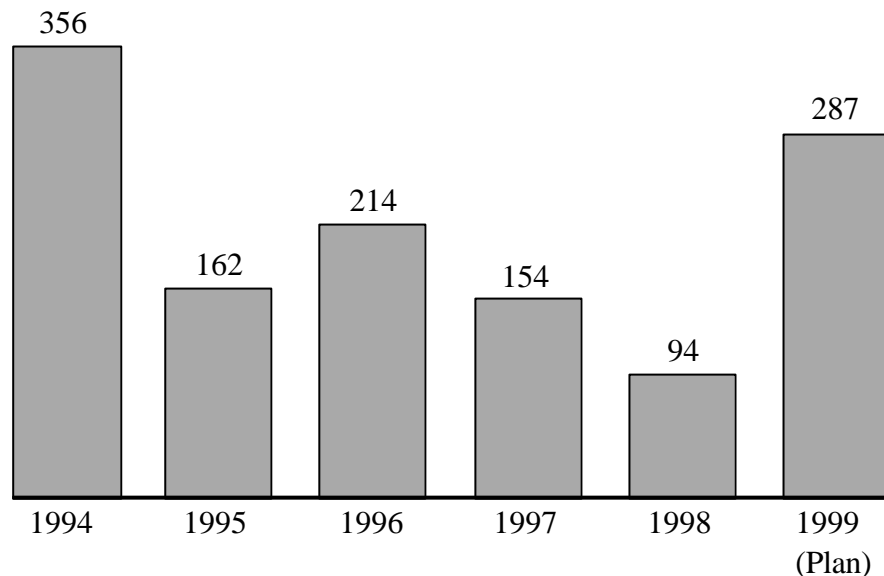
Der Aufsichtsrat informierte sich in den Sitzungen der letzten Jahre laufend über die Bodenbewirtschaftung und die Bautätigkeit anhand von einzelnen Projekten und traf entsprechende Entscheidungen. Der erklärte Auftrag der Gesellschafter, möglichst viele Grundstücke zu erwerben, um den gemeldeten Wohnungsbedarf auch zukünftig decken zu können, wurde konsequent umgesetzt. Dadurch wurde auch langfristig der Zweck der Gesellschaft, billige Wohnungen bauen zu können, gesichert.

Wohnungsmarkt

Der Bauausschuss hatte jährlich das Bauprogramm der letzten Jahre sowie eine Vorschau für das nächste Jahr diskutiert und zur Beschlussfassung durch den Aufsichtsrat verabschiedet. Die Bauprogramme der Jahre 1994 bis 1998 waren durch eine rückläufige Bautätigkeit gekennzeichnet, teilweise wurden geplante Bauvorhaben auf Grund der fehlenden Nachfrage zurückgestellt.

Entwicklung der Bauvorhaben in den Jahren 1994 bis 1999

In Anzahl Wohnungen



Quelle: Bauprogramm VOGEWOSI

Strategiekonzept

Die Geschäftsführung setzte sich mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt auseinander und zeigte die wesentlichen Veränderungen in einem Thesenpapier „Thesen zur Situation des Wohnungswesens in Vorarlberg“, datiert Juni 1996, auf. Darin enthalten waren Aussagen zum Wohnungsbedarf, zur Nutzung des Altwohnungsbestandes, zur Baukostenentwicklung als Basis der Mietenbildung, zum kostengünstigen Bauen, zur Differenzierung der Mieten sowie zu den tendenziellen Mietausfällen und Leerstehungen.

In den unternehmenspolitischen Entscheidungen wurde versucht, auf die beschriebenen Herausforderungen mit entsprechenden Maßnahmen und Programmen zu reagieren. Für einzelne Themen, wie zum Beispiel „Bekämpfung der Leerstehung von Mietwohnungen“ und „Finanzierungsbeiträge für Mietwohnungen von gemeinnützigen Wohnbauunternehmen“, wurden vertiefende Konzepte erarbeitet und weitgehend umgesetzt.

In einer Ideenskizze zum Thema „Leistbares Wohnen“ zeigte die Geschäftsführung unter anderem auch die Konsequenzen der aktuellen Grundstücksbevorratung auf. Neben der Bewertungsproblematik für die Bilanz (Niederstwertprinzip bei fallenden Grundstückspreisen) hatte ein zu großer Grundstückerhalt auch Einfluss auf die Liquidität der Gesellschaft. Zum Jahresende 1998 verfügte die Gesellschaft über eine Grundstücksreserve von rund 243.000 m² mit einem Buchwert von ATS 446,5 Mio.

Strategiekonzept

Die Grundstücksbevorratung entsprach in der Vergangenheit dem erklärten Wunsch der Gesellschafter.

Weiters lag ein Thesenpapier mit dem Titel „Zukunftsperspektiven VOGEWOSI“ datiert vom September 1998 vor. In diesem Papier wurden die Konsequenzen für die Gesellschaft, insbesondere für die Bauabteilung auf Grund der Chancen und Gefahren aufgezeigt, die sich durch die Bevölkerungsentwicklung, die wirtschaftlichen und staatlichen Einflüsse und das Kunden- und Wettbewerbsverhalten ergaben.

Die Absicht, die Teilkonzepte zu einem ganzheitlichen Unternehmenskonzept zusammenzufassen, das die Ausgangssituation im Detail beschreibt, die strategische Stoßrichtung der Gesellschaft aufzeigt, die Konsequenzen für die Führung und Organisation darstellt und einzelne Maßnahmen sowie Umsetzungsprojekte beschreibt, wurde noch nicht realisiert. Dementsprechend konnte auch keine Mehrjahresplanung mit entsprechender Budgetierung ausgearbeitet werden.

Die Geschäftsführung legte dem Aufsichtsrat im März 1999 ein Konzept für das Projekt „VOGEWOSI 2005“ vor. Ziel war es, bis Ende 1999 – unter Einbezug der Mitarbeiter – ein strategisches Unternehmenskonzept mit Vision, Leitbild, Strategie und Organisation auszuarbeiten.

Der Aufsichtsrat folgte dem Vorschlag der Geschäftsführung nicht und stellte das Projekt „VOGEWOSI 2005“ zurück. Dies erschien insofern plausibel, als die Situation der Geschäftsführung zu diesem Zeitpunkt nicht geklärt war.

Bewertung

Personalplanung

Seit Mitte der 90er Jahre wurden die Veränderungen am Wohnungsmarkt in Vorarlberg in den Gremien der Gesellschaft diskutiert, die Konsequenzen für die Gesellschaft waren absehbar. Trotz rückläufiger Bautätigkeit wurde der Personalstand in den wesentlichen Funktionen der Gesellschaft nahezu gleich belassen, Umschichtungen vom Neubau in die Großinstandhaltung waren jedoch erfolgt.

Entwicklung einzelner Funktionen in den Jahren 1994 bis 1998

In Anzahl Personen

Funktion	1994	1995	1996	1997	1998
Geschäftsführung	1	1	2	2	2
Technische Abteilung	23	23	25	23	23
Recht/Hausverwaltung	11	8	10	11	12
Rechnungswesen	10	12	12	13	14
EDV	2	2	2	2	2
Sekretariat GF	2	2	3	3	2
Anmeldung	1	1	1	1	1
Gesamt¹⁾	50	49	55	55	56

1) Ohne sonstiges Personal für Raumpflege, Hausbesorgearbeiten, etc.

Quelle: Geschäftsberichte 1994 bis 1998

Personalplanung Die Geschäftsführung reagierte zwar durch einzelne Maßnahmen auf die geänderte Situation, eine umfassende Planung mit einer darauf aufbauenden Personaldimensionierung von bestehenden Funktionen, wie zum Beispiel Technik, bzw. neu zu entwickelnden Funktionen, wie zum Beispiel Facility-Management oder Controlling, wurde noch nicht erstellt.

Controlling Eine Mehrjahresplanung von Kernaufgaben mit entsprechender Budgetierung von Personal- und Sachkosten konnte daher als Grundlage für ein zeitgemäßes Controlling mit entsprechenden Soll/Ist-Vergleichen nicht ausgearbeitet werden.

Sorgfaltspflicht Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes erfüllte der Aufsichtsrat in den Jahren 1990 bis 1999 seine Prüfungsfunktion nach § 30j GmbH-Gesetz. Insbesondere hatte der Aufsichtsrat durch die vorhergehende Zustimmung zu Maßnahmen gemäß Punkt 7.2 des Gesellschaftsvertrages auch eine vorausschauende Überwachung durchgeführt. Eine nur nachvollziehende Kontrolle reicht nach herrschender Rechtsmeinung nicht mehr aus, um die Funktion eines Aufsichtsrates mit der gebotenen Sorgfalt wahrzunehmen.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes sollte sich der Aufsichtsrat zukünftig auch verstärkt mit der Entwicklung der Gesellschaft auseinandersetzen. Zur Überwachung der Geschäftsführung sollte auch die Pflicht gehören, sich mit strategischen Entscheidungen zu befassen. Die Erhaltung der langfristigen Erfolgspotentiale erfordert insbesondere Entscheidungen über die Unternehmensstrategie, die Investitionen, die Organisation sowie das Planungs- und Kontrollsystem.

Der Landes-Rechnungshof erachtet neben der Prüfungsfunktion die Ausübung derartiger Funktionen als überaus wichtig, um als Aufsichtsrat sowohl die erforderliche Kontrollfunktion als auch die Wahrung der Interessen des Mehrheitseigentümers Land Vorarlberg mit entsprechender Sorgfalt wahrzunehmen.

Empfehlungen

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, durch die Geschäftsführung ehestmöglich ein umfassendes Unternehmenskonzept mit darauf aufbauender Mehrjahresplanung erarbeiten zu lassen und dies dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorzulegen.

Für die mittel- bis langfristige Planung der Bodenbewirtschaftung empfiehlt der Landes-Rechnungshof die vorhandenen Konzeptansätze zu einem Gesamtkonzept für die nächsten 3 bis 5 Jahre zu verdichten und dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorzulegen.

2.2. Organisation

Situation

Die Organisation unterstützte die bisherigen Aufgaben ausreichend, neue Anforderungen an die Gesellschaft erfordern entsprechende Entwicklungen.

Aufbauorganisation

Die Gesellschaft wurde bis Ende 1995 von DI Rudolf Längle als alleiniger Geschäftsführer geführt. Mit Beschluss des Aufsichtsrates vom 23. November 1995 wurde Dr Wolfgang Wendl als zweiter Geschäftsführer bestellt. Der Aufsichtsrat hatte sich mehrheitlich dazu bekannt, die Ausweitung der Geschäftsführung lediglich zur Regelung der geordneten Nachfolge durchzuführen. Nach der Pensionierung von DI Rudolf Längle wurde die Geschäftsführung durch einen Geschäftsführer als ausreichend betrachtet.

Laut Organigramm (Stand April 1999) ist DI Rudolf Längle für die Technische Abteilung und Dr Wolfgang Wendl für die Rechtsabteilung und Hausverwaltung sowie für die kaufmännische Abteilung zuständig. Die Zuständigkeiten der Geschäftsführer (Kompetenzverteilung) wurden am 11. April 1996 gemeinsam festgelegt. Die Aufgabentrennung in Technik sowie rechtliche und kaufmännische Agenden waren auch im Organisationsplan vom 11. April 1996 dargestellt. Als gemeinsame Zuständigkeiten wurden insbesondere die Unternehmenspolitik, die Organisation und die Personalpolitik vereinbart.

Die beiden Geschäftsführer hatten insbesondere in Fragen der Unternehmensentwicklung und in der Gestaltung wesentlicher funktionaler Politiken, wie zum Beispiel in der Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit, grundlegend unterschiedliche Auffassungen vertreten.

Der Aufsichtsrat hatte im Jahr 1998 ein Beratungsunternehmen beauftragt, die Führungssituation der Gesellschaft im Detail zu analysieren. Die Ergebnisse der Untersuchung waren ausschlaggebend für die eingeleitete Weichenstellung der zukünftigen Geschäftsführung. Im November 1999 wurde die Geschäftsführung neu ausgeschrieben.

Informatik

Die EDV der Gesellschaft wurde im Prüfungszeitraum laufend erweitert. Neue Hard- und Softwarelösungen wurden realisiert. Einzelne Projekte wurden mit der Geschäftsführung abgestimmt und dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorgelegt.

Informatik	<p>Ein detailliertes Informatikkonzept, das die bestehende Hardware und das Netzwerk darstellt, die Applikationen zur Unterstützung der Prozesse aufzeigt sowie die geplanten Entwicklungen und Projekte beschreibt, lag nicht vor und wurde von der Geschäftsführung bisher auch nicht intern oder extern in Auftrag gegeben.</p> <p>Dementsprechend fehlten Kosten/Nutzen-Relationen für die Unterstützung von weiteren Kernprozessen, wie zum Beispiel Facility-Management, sowie für die Entwicklung eines Managementinformationssystems zur Generierung von Führungs- und Steuerungsinformationen für die Geschäftsführung.</p>
Qualifikation / Fähigkeiten	<p>Die Gesellschaft hatte in den letzten Jahren erste Schritte zur notwendigen Personalentwicklung gesetzt. Die Schulungen der Hausverwalter hatten die soziale Kompetenz der Personen erhöht und zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beigetragen. Weitere gezielte Personalentwicklungsschritte zum Aufbau von Schlüsselqualifikationen, wie zum Beispiel die Forcierung des Projektmanagements in der Technischen Abteilung, wurden vorgeschlagen, aber bisher noch nicht eingeleitet.</p>
Bewertung	<p>Der Landes-Rechnungshof schließt sich der Meinung des Aufsichtsrates vom 4. November 1999 an und erachtet einen alleinverantwortlichen Geschäftsführer für die Größe der Gesellschaft als ausreichend.</p> <p>Eine Bewertung der Führungssituation zum Zeitpunkt der Prüfung wird auf Grund der geplanten Neubesetzung als nicht zielführend erachtet.</p> <p>Die bestehende Unterstützung einzelner Supportprozesse, wie zum Beispiel Controlling, ist noch ausbaufähig. Die heutige Informatiksituation ist auf die Bewältigung der größten Abwicklungsaufgaben ausgerichtet. Für die zukünftig verstärkt wahrzunehmende Managementfunktion einzelner Aufgaben – insbesondere Planung und Controlling – sowie für die Steuerung der Gesellschaft als Ganzes sind die zur Verfügung stehenden Führungsinformationen noch auszubauen.</p> <p>Die anstehenden Veränderungen sind nur dann erfolgreich zu bewältigen, wenn die Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter gezielt weiterentwickelt werden. Ein Personalentwicklungskonzept ist für die Kommunikation nach innen, für die Budgetierung der Ausbildungskosten sowie die konsequente Umsetzung ein wichtiges Planungsinstrument.</p>
Empfehlungen	<p>Der Landes-Rechnungshof empfiehlt die Ausarbeitung eines detaillierten Informatikkonzeptes, in dem die geplanten Entwicklungen der nächsten Jahre dargestellt, die Informatikprojekte beschrieben und die budgetären Auswirkungen quantifiziert sind.</p> <p>Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof – aufbauend auf die mittelfristige Personalplanung – ein Personalentwicklungskonzept zu erarbeiten und dieses jährlich zu adaptieren.</p>

2.3. Information und Kommunikation

Situation **Schwächen in der Information und Kommunikation der interessierten Öffentlichkeit wurden behoben, weitere Schritte zur Professionalisierung wurden eingeleitet.**

Öffentlichkeitsarbeit Die Gesellschaft war in den letzten Jahren kontinuierlich einer eher negativen Berichterstattung durch die Medien ausgesetzt. Inhaltlich wurde zum Beispiel über Themen wie die Mietpolitik und die Vergabepaxis laufend berichtet, aber auch Einzelfälle wie der Brandschaden in der Wohnanlage Bregenz – An der Ach wurden medial nicht zu Gunsten der Gesellschaft dargestellt. Auch interne Themen wie die Bestellung eines zweiten Geschäftsführers und deren Gehälter waren Gegenstand medialer Berichterstattung. Durch politische Forderungen, Wohnungsverkäufe weit unter den gesetzlich vorgegebenen Preisen durchzuführen, wurden bei den potentiellen Käufern falsche Hoffnungen geweckt.

Aber auch Einzelfälle von Beschwerdeschreibern verärgelter Mieter oder anonyme Schreiben mit massiven Vorwürfen an die Geschäftsführung wurden den Medien zugespielt und haben die Reputation der Gesellschaft in der Öffentlichkeit in Misskredit gebracht.

Sorgfaltspflicht Die Geschäftsführung und der Aufsichtsrat der Gesellschaft hatten die Vorwürfe stets als unqualifizierte Angriffe in der Öffentlichkeit empfunden, die mit einem großen Imageverlust für die Gesellschaft verbunden waren. Bedauert wurde auch die Tatsache, dass einer – aus der Sicht der Gesellschaft – politisch motivierten Berichterstattung durch die Medien mehr Glaube geschenkt wurde, als den kompetenten Darstellungen der Organe der Gesellschaft. Dies vor allem deshalb, da die Erfolge der Gesellschaft nachweislich gegeben und die Prüfungsberichte des Revisionsverbandes immer ein zufrieden stellendes Zeugnis erbracht hatten.

Die Vorwürfe wurden zwar an die Gesellschaft gerichtet, nach Auffassung der Geschäftsführung war aber der Hauptgesellschafter damit gemeint.

Sowohl der Prüfungsausschuss als auch der Aufsichtsrat hatten sich in ihren Sitzungen mit den medialen Angriffen auseinander gesetzt, einzelne Gegenmaßnahmen besprochen und in den Protokollen festgehalten. So hatte zum Beispiel im Februar 1995 der Aufsichtsrat den Beschluss gefasst, ein Angebot für ein Kommunikationskonzept bei einer Werbeagentur einzuholen. Daraufhin wurde ein Angebot eingeholt, die Ausarbeitung eines Konzeptes wurde aber nicht in Angriff genommen.

Weiters hatte der Aufsichtsrat im Juni 1996 an die Geschäftsführung die Empfehlung ausgesprochen, die Kontakte mit dem ORF zu verstärken. Damit die Öffentlichkeitsarbeit zukünftig verstärkt wahrgenommen wurde, wurde unter anderem auch ein zweiter Geschäftsführer durch den Aufsichtsrat bestellt.

Kommunikations- konzept

Im September 1996 hatte die Geschäftsführung den Aufsichtsrat über die geplante Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes informiert und entsprechende Angebote wurden eingeholt. Die Ausarbeitung eines umfassenden Kommunikationskonzeptes wurde ebenfalls nicht weiterverfolgt. Einzelne Aktivitäten, wie zum Beispiel die Verstärkung der Pressearbeit, wurden von der Geschäftsführung aber gesetzt.

Die Geschäftsführung hatte im September 1997 dem Aufsichtsrat über einzelne Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit berichtet. Die durchgeführte Kundenbefragung habe – entgegen den Presseberichten – eine hohe Zufriedenheit mit den Leistungen der Gesellschaft ergeben. Weitere Aktivitäten wurden von der Geschäftsführung geplant und dem Aufsichtsrat zur Kenntnis gebracht. Durch eine verstärkte Information der Öffentlichkeit und der Kunden sollten unsachliche Angriffe ohne Resonanz bleiben.

Die Geschäftsführung hatte im Mai 1998 eine „Ideenskizze für ein PR-Konzept“ ausgearbeitet und in der Folge die zielgruppenspezifische Öffentlichkeitsarbeit verstärkt. Die Geschäftsführung erhielt kurz darauf den Auftrag, ein Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit durch einen externen Experten erarbeiten zu lassen. Das Konzept wurde der Geschäftsführung im September 1998 im Entwurf vorgelegt.

In der Vorphase der Landtagswahl wurde die Gesellschaft wieder mit massiven Vorwürfen in Bezug auf die Mietpolitik konfrontiert. Der Aufsichtsrat befasste sich in seinen Sitzungen mit der aus seiner Sicht „unsachlich geführten Kampagne“ und sah sich mit einer zunehmenden Skandalisierung konfrontiert. Im Oktober 1998 schlug die Geschäftsführung die Einrichtung einer Stelle für Öffentlichkeitsarbeit vor. Der Aufsichtsrat erteilte – unter Spargesichtspunkten – keine Zustimmung, die Funktion sollte wie bisher durch den 2. Geschäftsführer wahrgenommen werden.

Die Verantwortung zur Information der Öffentlichkeit hatte – wie in der Aufsichtsratssitzung im Oktober 1998 protokolliert wurde - die Geschäftsführung. In der nächsten Aufsichtsratssitzung im Dezember 1998 wurde die Kompetenz geändert. Zukünftig sollte eine Information der Öffentlichkeit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates vorbehalten sein.

Bewertung

Die Gesellschaft steht nachweislich im Blickpunkt der interessierten Öffentlichkeit. Die öffentliche Meinung wird zwar stark durch die Medien bestimmt, ist dieser aber nicht gleichzusetzen.

Den zahlreichen Feststellungen des Aufsichtsrates, wonach die Gesellschaft in den vergangenen Jahren mehrmals medial zum „Spielball“ der Politik wurde, kann der Landes-Rechnungshof zwar zustimmen, möglich wurde dies aber insbesondere durch Versäumnisse in der Öffentlichkeitsarbeit der Gesellschaft.

Speziell durch das politische Umfeld der Gesellschaft kommt einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit eine große Bedeutung zu.

Bewertung

Eine mögliche Erklärung, warum die Gesellschaft sowohl die konzeptiven Aufgaben als auch die Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes nicht konsequent betrieben hat, kann aus einem Schreiben des Revisionsverbandes abgeleitet werden. Der Revisionsverband weist anlässlich einer Schlussbesprechung im Jahr 1995 auf die besondere Verpflichtung zur Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit hin und attestiert der Gesellschaft eine PR-Tätigkeit im bescheidenen Ausmaß. Eine weitere Ausweitung wird aus der Sicht der Prüfung in Hinblick auf die genannten Grundsätze nicht als sinnvoll erachtet.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes hat die Geschäftsführung bis 1998 nicht ausreichend konsequent auf die Angriffe von außen reagiert und es verabsäumt, einerseits dem Aufsichtsrat ein umfassendes Konzept für die Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit zur Beschlussfassung vorzulegen, und andererseits die notwendigen Schritte zur Realisierung einzuleiten. Der Hinweis des Revisionsverbandes auf den Grundsatz der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit darf in der Situation, in der sich die Gesellschaft befunden hat, nicht absolut gesehen werden. Die Sparsamkeit steht oft im Widerspruch zur Wirtschaftlichkeit, für die Gesellschaft wäre der Einsatz finanzieller Mittel zur Abwendung einer Rufschädigung aus Sicht des Landes-Rechnungshofes sicherlich zweckmäßig gewesen.

Empfehlungen

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die vorliegenden Konzepte grundsätzlich weiterzuerfolgen, die Segmentierung aber noch zu verfeinern und die geplanten Strategien, Inhalte und Instrumente der Kommunikation in einzelnen Punkten zu ergänzen. Für das jeweilige Geschäftsjahr sollten die geplanten Maßnahmen in einem Jahresplan aufgelistet werden, eine entsprechende Budgetierung kann dadurch erfolgen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof die Verantwortlichkeit für die Ansprache einzelner Dialoggruppen festzulegen und für die Kommunikation der Gesellschaft nach außen klare Richtlinien zu erlassen. Die Information der Öffentlichkeit sollte sowohl für die routinemäßige Kommunikation als auch für die Kommunikation in Ausnahmesituationen klar geregelt sein.

2.4. Ertragslage

Situation

Die Ertragslage der Gesellschaft war zufriedenstellend, zukünftig sind jedoch neue Ertragspotentiale zu erschließen.

Geschäftsbericht

Die Gesellschaft wurde jährlich vom Österreichischen Revisionsverband gemeinnütziger Bauvereinigungen geprüft. Der Umfang der Prüfung erstreckte sich nicht nur auf die formale Richtigkeit von Buchführung, Jahresabschluss und Geschäftsbericht, sondern auch auf die Gebarung der Gesellschaft und die Einhaltung verschiedener gesetzlicher Bestimmungen, insbesondere des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes (WGG).

Geschäftsbericht	<p>Wie in den vergangenen Jahren wurden auch 1998 die Kapitalausstattung, die Ertragslage, die Zahlungsfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit im abgelaufenen Geschäftsjahr geprüft sowie ein Vergleich mit dem Vorjahr durchgeführt. Weiters hatte der Revisionsverband die Gesellschaft auf der Basis von Kennzahlen nach dem Unternehmens-Reorganisations-Gesetz (URG) bewertet und keinen Reorganisationsbedarf festgestellt.</p> <p>In den Prüfungsberichten des Revisionsverbandes wurden der Gesellschaft für den jeweiligen Prüfungszeitraum eine zufrieden stellende Ertragslage, eine geordnete und gesicherte Vermögens- und Kapitallage sowie die Zahlungsfähigkeit bescheinigt. Die Prüfungsberichte enthielten keinerlei Beanstandungen und Mängel, sodass der Gesellschaft der uneingeschränkte Bestätigungsvermerk gemäß § 28 (3) WGG erteilt wurde.</p>
Sorgfaltspflicht	<p>Der Prüfungsausschuss hatte die jeweiligen Prüfungsberichte behandelt und diese dem Aufsichtsrat zur Kenntnis gebracht.</p>
Bewertung	<p>In den Schlussbesprechungen mit den Verbandsprüfern wurde die Entwicklung der Ertragslage der Gesellschaft in den Geschäftsjahren 1997 und 1998 eingehend diskutiert. Eine Gewinnerzielung ist zumindest in der bisherigen Größenordnung auch in Zukunft notwendig, um den gesetzlichen Auftrag der Gesellschaft erfüllen zu können. Dementsprechend sollten – aus Sicht der Verbandsprüfer – steigende Verwaltungskosten sowie absehbare Auswirkungen auf die Ertragslage, wie zum Beispiel durch Mietausfälle infolge von Leerstehungen, durch zusätzliche Erträge ausgeglichen werden. Die Leerstehungen sind inzwischen stark zurückgegangen, sie waren aus Sicht des Revisionsverbandes für die Gesellschaft – in Relation zu anderen Wohnbaugesellschaften – kein gravierendes Problem.</p> <p>Auf Grund der rückläufigen Bautätigkeit sind demzufolge neue Geschäftsfelder zu erschließen oder die Kosten der Gesellschaft entsprechend zu senken. Im Jahr 1997 hat der Aufsichtsrat eine erste Strategiediskussion geführt. Eine Ausweitung des Geschäftszwecks wurde vom Hauptgesellschafter nicht genehmigt.</p> <p>Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes haben bereits die ersten Ansätze einer Strategiediskussion im Aufsichtsrat das enge Korsett für die Entwicklung der Gesellschaft aufgezeigt. Einerseits ist eine Expansion der Bautätigkeit in den Bereich der Eigentumswohnungen aus politischen Erwägungen nicht gewünscht, andererseits ist auch die Übernahme von Mandaten der Gemeinden als Generalunternehmer nicht unumstritten.</p> <p>Die Bautätigkeit bei Mietwohnungen ist rückläufig, die Kapazitäten wurden vom Neubau in die Sanierung verlagert. Die Gesellschaft ist daher gefordert, möglichst rasch die notwendigen Schritte einzuleiten, um die gute Ertragssituation auch zukünftig zu sichern.</p>

Empfehlungen

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt dem zukünftigen Geschäftsführer – aufbauend auf dem zu erarbeitenden Unternehmenskonzept – die Strategiediskussion im Aufsichtsrat zu führen und die notwendigen Beschlüsse zur Sicherung der Ertragslage in der Generalversammlung herbeizuführen.

2.5. Stellungnahme der Geschäftsführung

Die Darstellung der Situation und die Bewertung durch den Landes-Rechnungshof werden akzeptiert. Der Aufsichtsrat sollte die Empfehlungen behandeln und die neue Geschäftsführung mit der Umsetzung beauftragen.

3. Zinspolitik

Die Prüfungshandlung hatte vorwiegend den Zweck, die Praxis des Zinsmanagements für die Kapitalmarktdarlehen und für die Veranlagungen in den Jahren 1990 bis 1999 kritisch zu hinterfragen und zu bewerten, um daraus eventuelle Empfehlungen für die Zukunft abzuleiten.

Die Zinspolitik der Darlehen der Öffentlichen Hand sowie der Instandhaltungsdarlehen war nicht Gegenstand der Prüfungshandlungen.

3.1. Neue Darlehen

Situation

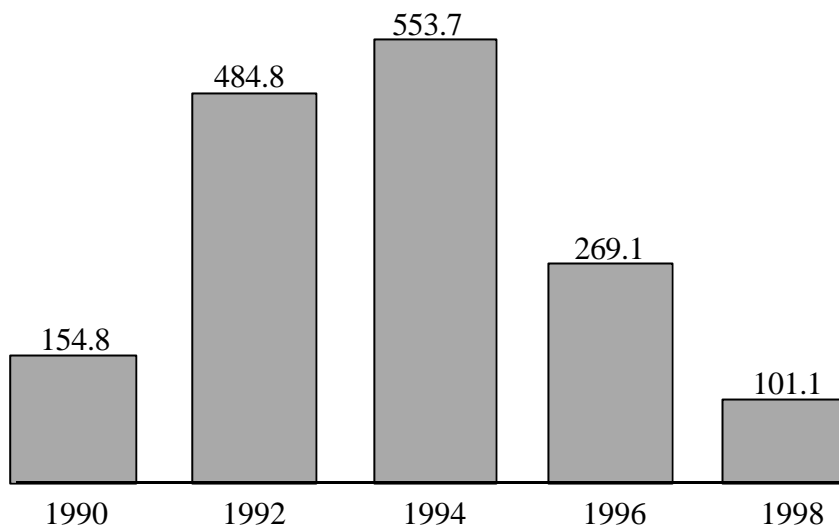
Die Gesellschaft konzentrierte sich zwar bei der Aufnahme von Kapitalmarktdarlehen vornehmlich auf zwei Kreditinstitute, die erzielten Konditionen waren aber marktkonform.

Jährliches Finanzierungsvolumen

In den Jahren 1990 bis 1999 wurden von der Gesellschaft 133 Kapitalmarktdarlehen mit einem Darlehensvolumen von rund ATS 2.284 Mio. neu aufgenommen. Der Finanzierungsbedarf war in den Jahren 1992 und 1994 am höchsten und hatte sich ab 1996 auf einem deutlich niedrigeren Niveau – entsprechend der rückläufigen Neubautätigkeit – eingependelt.

Jährliches Finanzierungsvolumen in den Jahren 1990 bis 1998

In Millionen ATS



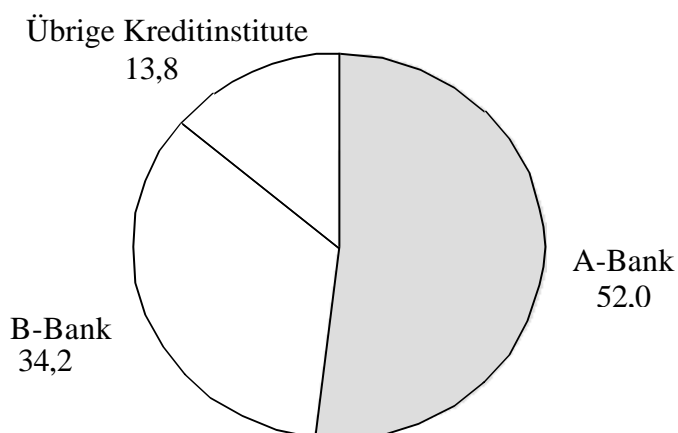
Quelle: Unterlagen VOGEWOSI, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Finanzierungspartner Die Gesellschaft hatte die Finanzierung der Bauvorhaben überwiegend über zwei Kreditinstitute abgewickelt. Dementsprechend waren die A-Bank und die B-Bank mit einem Finanzierungsanteil von zusammen rund 86 Prozent die bedeutendsten Finanzierungspartner der Gesellschaft. Von 1990 bis 1999 wurden bei der A-Bank rund 52 Prozent der neuen Kapitalmarktdarlehen mit einem Volumen von ATS 1.187 Mio. aufgenommen. Bei der B-Bank waren dies im selben Zeitraum rund 34 Prozent mit einem Volumen von ATS 782 Mio. Weitere Banken verfügten zusammen über einen Finanzierungsanteil von rund 14 Prozent, davon betrug der Anteil der D-Bank rund 6 Prozent und der Anteil der C-Bank rund 3 Prozent.

Anteil der Kreditinstitute am Darlehensvolumen in den Jahren 1990 bis 1999

In Prozent

100 % = ATS 2.284 Mio.



Quelle: Unterlagen VOGEWOSI, Berechnungen Landes-Rechnungshof

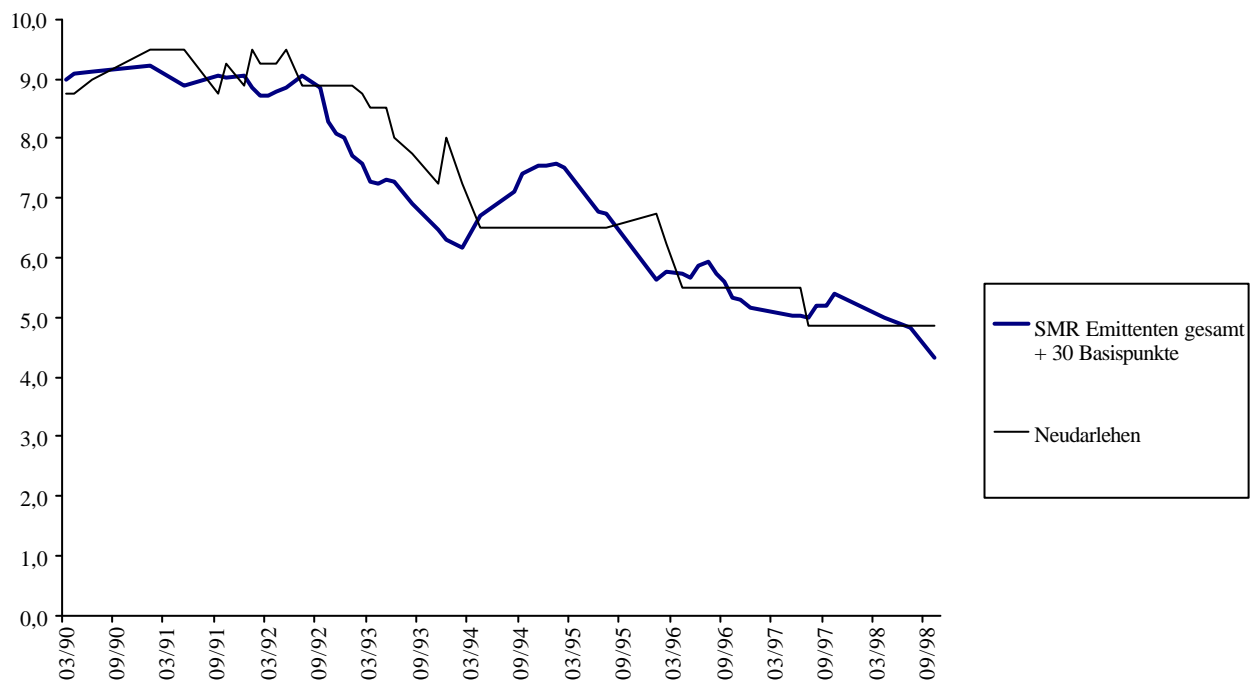
Zinssatz für
Neudarlehen

Die Zinssätze der neu aufgenommenen Darlehen lagen im Untersuchungszeitraum bei maximal 9,5 Prozent im Januar 1991 und bei minimal 3,875 Prozent im Juli 1999. Das Zinsgefüge war in den Jahren 1990 bis 1999 starken Schwankungen unterworfen, der Trend war jedoch durch eindeutig sinkende Zinsen geprägt.

Für die Darstellung der Entwicklung des Zinsgefüges wurde die Sekundärmarktrendite „Emittenten gesamt“ (SMR) mit einem Aufschlag von 30 Basispunkten als Referenzzinssatz gewählt. Die SMR mit diesem Aufschlag wird Kunden mit sehr guter Bonität gewährt. Die Zinsen für die Neudarlehen wurden den Darlehensverträgen entnommen.

Ein Vergleich der Zinssätze für den Untersuchungszeitraum zeigte einerseits einen hohen Deckungsgrad von Referenzzinssatz (Basis SMR + 0,3) und Zinssatz zum Zeitpunkt der Neuaufnahme von Kapitalmarktdarlehen sowie andererseits die Schwankungen der Zinssätze in den Jahren 1990 bis 1998.

Vergleich Referenz-/Darlehens-Zinssätze für die Jahre 1990 bis 1998 In Prozent



Quelle: ÖNB-Monatshefte, Darlehensverträge

Zinssatz für
Neudarlehen

Die SMR wurde in den statistischen Monatsheften der Österreichischen Nationalbank laufend als Monats- und Jahresstatistik veröffentlicht.

Finanzierungspraxis bei Neudarlehen

Die Neuaufnahme der Darlehen war durch eine starke Konzentration auf zwei Darlehensgeber gekennzeichnet. Diese Konzentration wurde von Seiten der Gesellschaft als richtig erachtet und bewusst herbeigeführt, da die Gesellschaft mit beiden Kreditinstituten eine langjährige gute Geschäftsbeziehung aufgebaut hatte und auf die gute Zusammenarbeit größten Wert legt.

Weiters wurde von den Verantwortlichen die Meinung vertreten, mit nur zwei „Hausbanken“ effizientere Verhandlungen führen zu können. Auch die verwaltungsmäßig unproblematische Abwicklung der Darlehen erachteten die Verantwortlichen als Vorteil dieser Vorgehensweise.

Die Vorgehensweise bei Zinsverhandlungen war laut Angabe der Geschäftsführung ein standardisiertes Prozedere. Von ausgewählten Banken wurden telefonisch mindestens drei Angebote eingeholt, diese wurden mit den „marktüblichen“ Konditionen verglichen und im Anschluss wurde das Darlehen beim Billigstbieter aufgenommen. Die jeweiligen Entscheidungen für die Wahl des Billigstbieters waren für den Landes-Rechnungshof – mangels vorliegender Offerterspiegel – nicht nachvollziehbar.

Kriterien bzw. Standards, die als Referenz für einen „marktüblichen Zinssatz“ und für die Auswahl des Billigstbieters festgelegt wurden, liegen nicht vor. Abweichungen von diesen Sätzen nach unten und oben sowie die jeweilige „Meinung“ über die Entwicklung des Kapitalmarktes, die letztendlich als Basis für Entscheidungen dienen sollte, sind somit ebenfalls nicht nachvollziehbar.

Die Gesellschaft musste sich im Untersuchungszeitraum 1990 bis 1999 mit Vorwürfen im Zusammenhang mit der allgemeinen Zinspolitik sowie mit der Praxis bei der Aufnahme von Kapitalmarktdarlehen zur Finanzierung von Neubauvorhaben auseinandersetzen.

In einem Prüfbericht vom 29. Juni 1995 kam der Revisionsverband zum Schluss, dass die VOGEWOSI hinsichtlich ihrer Darlehensgestion ordnungsgemäß vorgegangen war und kein Verstoß gegen gesetzliche Bestimmungen vorlag. Die Praxis der Gesellschaft wurde damit bestätigt.

Zum selben Thema hielt der Rechnungshof in einem Schreiben vom 24. Mai 1995 fest, dass der Vorwurf, die VOGEWOSI habe Darlehen zu überhöhten Zinssätzen aufgenommen, nicht sehr stichhaltig erscheint. Allerdings empfahl er, die Geschäftsführer von gemeinnützigen Bauvereinigungen durch Gesellschaftsvertrag oder in den Statuten zu verpflichten, dem Eigentümer zweckmäßig erscheinende Vergabevorschriften anzuwenden.

Bewertung

Die konkrete Beurteilung eines marktüblichen Zinssatzes zum jeweiligen Zeitpunkt der Kreditaufnahme in den Jahren 1990 bis 1999 wäre nur auf Basis einer entsprechenden Dokumentation der Entscheidungen möglich.

Bewertung

Diese Dokumentation müsste den von der Gesellschaft festgelegten Referenzzinssatz, die von den angefragten Kreditinstituten angebotenen Konditionen und das Verhandlungsergebnis beinhalten.

Vom Landes-Rechnungshof wurde ein Zinsvergleich auf Basis eines - in der Praxis häufig für längerfristige Darlehen verwendeten – Referenzzinssatzes (Sekundärmarktrendite „Emittenten gesamt“ mit Aufschlag) für die Jahre 1990 bis 1998 durchgeführt. Ergänzend dazu wird ein Zinsvergleich auf der Basis von zwei konkreten Angeboten erstellt. Im Oktober 1998 hat die C-Bank ein Angebot zur Umschuldung von Altdarlehen und zur Finanzierung von neuen Wohnbauprojekten in Höhe von ATS 1 Mill. unterbreitet.

Angebot der C-Bank mit zwei Varianten

Variante 1	Variabler Zinssatz in Höhe von 4,375% jährlich mit Zinsanpassungsklausel a) SMR „Emittenten gesamt“ mit einem Aufschlag von 0,375% b) Mischzinssatz aus SMR „Emittenten gesamt“ + 0,375% gewichtet mit 60% und VIBOR 12 Monate + 1% gewichtet mit 40%
Variante 2	Fixzinssatz für unterschiedliche Laufzeiten a) Laufzeit 5 Jahre zu 4,875% b) Laufzeit 7 Jahre zu 5,125% c) Laufzeit 8 Jahre zu 5,500% d) Laufzeit 10 Jahre zu 6,125%

Bewertung

SMR = Sekundärmarktrendite

VIBOR = Vienna International Bank Offered Rate

Im August 1998 hat die Gesellschaft zwei neue Darlehen in Höhe von rund ATS 5,8 Mio. bei der A-Bank aufgenommen. Als Zinssatz wurden für ein Neubauprojekt und für einen Grundkauf jeweils 4,875 Prozent jährlich variabel vereinbart. Die SMR lag zu diesem Zeitpunkt inklusive einem Aufschlag von 30 Basispunkten bei 4,65 Prozent, ein vergleichbares Angebot der C-Bank bei 4,725 Prozent variabel mit Zinsanpassungsklausel.

Der Zinssatz von 4,725 Prozent der C-Bank ergibt sich durch die Rückrechnung aus dem Angebot vom Oktober 1998. Die C-Bank hat der Kalkulation des angebotenen Zinssatzes die SMR „Emittenten gesamt“ zugrundegelegt.

Die SMR lag im August bei 4,35 Prozent und im Oktober bei 4,02 Prozent. Das Angebot der C-Bank im Oktober lautet auf 4,375 Prozent variabel, gebunden an die Entwicklung der SMR. Somit entspricht der Vergleichszinssatz der SMR mit 4,02 Prozent zuzüglich 37,5 Basispunkten im August 1998.

Bewertung

Im Mai 1999 hat die C-Bank der Gesellschaft neuerlich ein Angebot zur Umschuldung von Altdarlehen in Höhe von mindestens ATS 500 Mio. zu einem Zinssatz von 4,5 Prozent fix auf 10 Jahre angeboten.

Die Gesellschaft hat im Juni 1999 zwei Darlehen in Höhe von rund ATS 15 Mio. bei der B-Bank aufgenommen. Für beide Darlehen wurde ein Zinssatz von 3,875 Prozent vereinbart, die SMR lag inklusive 30 Basispunkten zu diesem Zeitpunkt bei 4,19 Prozent.

Der Vergleich des Zinssatzes für die jeweils neu aufgenommenen Darlehen – mit dem im jeweiligen Monat gültigen Referenzzinssatz – bestätigt das durchwegs gute Verhandlungsergebnis der Gesellschaft bei der Aufnahme von Neukrediten in den Jahren 1990 bis 1998. Die ausverhandelten Zinssätze lagen weitgehend im Bereich des Referenzzinssatzes, teilweise wurden in diesen Jahren sogar Zinssätze vereinbart, die deutlich unter dem Referenzzinssatz liegen.

Der ergänzend durchgeführte Vergleich konkret vorliegender Angebote bestätigt das Ergebnis der Vorjahre. Teilweise wurden einzelne Darlehen knapp über oder unter dem Referenzzinssatz aufgenommen.

Der Landes-Rechnungshof hat die Konditionen sämtlicher 133 Darlehen überprüft, die im Untersuchungszeitraum neu aufgenommen wurden. Ein Vergleich im Nachhinein, der auf Basis eines Referenzzinssatzes durchgeführt wird, kann aber nur zu einer grundlegenden Aussage führen.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes hat die Gesellschaft - unter der beschriebenen Praxis bei den Zinsverhandlungen, der weit gehenden Konzentration auf den Bankenmarkt in Vorarlberg sowie dem vorherrschenden Wettbewerbsverhalten der Banken untereinander (annähernd gleiche Konditionen, wenig aggressiver Wettbewerb) - ihren Spielraum für die Erzielung bestmöglicher Konditionen weitgehend ausgeschöpft.

Empfehlungen

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt den Verantwortlichen der Gesellschaft, sich eine Marktmeinung zu bilden und einen Referenzzinssatz festzulegen, der laufend beobachtet wird. Das Vergleichen der eingelangten Angebote alleine ermöglicht noch keine eindeutige Aussage über die erzielbaren Konditionen am Kapitalmarkt.

Die Gesellschaft könnte auf Grund der Ertragslage und der Bonität bei entsprechenden Verhandlungen sicherlich einen Zinssatz auf Basis der SMR zuzüglich eines Aufschlages von 10 bis 20 Basispunkten erzielen.

Dies setzt jedoch konsequente Verhandlungen und ein Abgehen von der praktizierten Konzentration auf zwei Banken voraus.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof der Gesellschaft, zukünftig eine verbindliche Vorgehensweise - im Sinne eines internen Kontrollstandards - bei Darlehensaufnahmen festzulegen und die Basis für die getroffenen Entscheidungen schriftlich und nachvollziehbar zu dokumentieren.

3.2. Veranlagungsmanagement

Situation Die Gesellschaft sollte ein professionelles Veranlagungsmanagement betreiben, um das Potential an erzielbaren Zinserträgen zur Gänze auszunutzen.

Veranlagungen Die Gesellschaft verfügte zum Zeitpunkt der Prüfung über zehn Girokonten und zwei Festgeldkonten bei insgesamt zehn Kreditinstituten. Die Habenzinssätze der Girokonten lagen Ende November 1999 zwischen 0,25 Prozent und 2,5 Prozent, die der Festgeldkonten bei 2,375 Prozent bzw. 2,5 Prozent. Sämtliche Konten waren täglich fällig.

Überblick über die Zinssätze auf Giro- und Festgeldkonten im November 1999 In Prozent

Kreditinstitut	Zinssatz Girokonto	Zinssatz Festgeldkonto
J-Bank	0,250	
B-Bank	2,500	2,500
A-Bank	2,500	
G-Bank	2,250	
H-Bank	2,125	
F-Bank	2,500	
E-Bank	2,375	
I-Bank	1,500	2,375
D-Bank	2,375	
A-Bank (Auslandstochter)	1,750	

Quelle: Aufzeichnungen der Gesellschaft

Praxis der Liquiditätsplanung Die große Anzahl an Girokonten war laut Auskunft der Verantwortlichen historisch gewachsen. In der Vergangenheit wurden bei Kreditinstituten, bei denen Darlehen aufgenommen wurden, auch Girokonten eröffnet.

Die laufenden Zahlungen der Gesellschaft wurden über sämtliche Girokonten abgewickelt. Mieteinnahmen gehen verteilt auf mehrere Girokonten ein. Zum 30. Juni und zum 31. Dezember eines jeden Jahres wurden die fälligen Annuitäten von den einzelnen Konten abgebucht.

Bis zu diesem Zeitpunkt wurden durch Dispositionen versucht, entsprechende Guthaben auf den betreffenden Konten zur Verfügung zu halten, um die Belastung von Sollzinsen zu vermeiden. Die kurzfristige Verwaltung der Konten und die Disposition der Zahlungen erfolgte ohne EDV-Unterstützung.

Praxis der Liquiditätsplanung

Die tägliche Dokumentation der Kontostände erfolgte händisch. Eine vollständige Dokumentation der Zinsentwicklungen der einzelnen Konten sollte vorliegen.

Die Zusammenführung der auf den verschiedenen Girokonten liegenden Gelder (Cashpooling) und eine längerfristige Liquiditätsplanung, um diese Gelder bestmöglich veranlagen zu können, erfolgte nicht konsequent und erschien den Verantwortlichen bisher nicht durchführbar.

Die Entwicklung der Mindestguthaben (Bodensatz) aller Konten zeigte in den Jahren 1997 bis 1999 ein einheitliches Bild. Im Januar war für zirka drei Wochen auf Grund der Fälligkeit der Annuitäten der tiefste Bodensatz, in den Folgemonaten wurden kontinuierlich steigende Guthaben auf den Girokonten ausgewiesen. Eine Analyse der Mindestguthaben in den Jahren 1990 bis 1996 zeigte eine steigende Tendenz im Volumen.

Eine detaillierte Analyse der Kontostände sämtlicher Girokonten in den Jahren 1997 bis 1999 zeigte relativ hohe Mindestguthaben (so genannte Bodensätze). Im Jahr 1997 war der geringste Kontostand aller Giro- und Festgeldkonten bei ATS 137 Mio., im Jahr 1998 bei ATS 224 Mio. und von Januar bis Oktober 1999 bei ATS 165 Mio. Ursache für die hohen Mindestguthaben in den Jahren 1997 bis 1999 war die reduzierte Grundstücksbevorratung, die zu einem Anwachsen der Eigenmittel führte.

Ende Dezember und Ende Juni waren jährlich die Annuitätenzahlungen fällig. Eine Überbrückung des kurzfristigen Liquiditätsengpasses mit einer Barvorlage für zirka 3 Wochen wurde im Januar nicht praktiziert. Dadurch waren im Jahr 1997 rund ATS 250 Mio., im Jahr 1998 rund ATS 270 Mio. und im Jahr 1999 rund ATS 230 Mio. nicht zumindest für 12 Monate veranlagt worden.

Die Möglichkeit zur Erwirtschaftung von höheren Zinsen durch längerfristige Veranlagungen am Geldmarkt konnte daher nicht genutzt werden.

Bewertung

Die Gesellschaft praktiziert eine konservative Veranlagungsform, erstellt keine exakte Liquiditätsplanung und nutzt zusätzliche Zinserträge aus zeitlich gebundenen Veranlagungen nicht konsequent aus. Die Disposition über insgesamt zehn Girokonten und zwei Festgeldkonten erscheint dem Landes-Rechnungshof ebenso wie die derzeitige Praxis der Art und Weise der Kontenverwaltung nicht zeitgemäß.

Wichtige Informationen für optimale Veranlagungsentscheidungen, wie zum Beispiel die Euro-Zinsstrukturkurve, fehlen.

Dies soll anhand eines Beispiels verdeutlicht werden. Am 4. November 1999 hat die Gesellschaft eine Verzinsung von 2,5 Prozent bei der B-Bank und 2,375 Prozent bei der I-Bank auf den Festgeldkonten erzielt. Eine Veranlagung am Euro-Geldmarkt mit einer Bindung von 12 Monaten hätte mit einem Zinssatz von 3,752 Prozent abgeschlossen werden können. Diese Information war in der Gesellschaft nicht verfügbar.

Bewertung Voraussetzung für die Erzielung höherer Zinserträge sind eine mittelfristige Liquiditätsplanung, die laufende Beobachtung des Geldmarktes, ein professionelles Cash-Management und die Nutzung zeitgemäßer Veranlagungsformen am Geld- und Kapitalmarkt.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes verfügt die Gesellschaft zum heutigen Zeitpunkt weder über die erforderliche Systemunterstützung, noch über das entsprechende Know-how für ein professionelles Treasury.

Empfehlungen Der Landes-Rechnungshof empfiehlt der Gesellschaft eine mittelfristige Liquiditätsplanung einzuführen und die kurzfristig auftretenden Liquiditätsengpässe mit Barvorlagen zu überbrücken. Sollte die Gesellschaft kein elektronisches Cashpooling einführen, wird eine Bereinigung bei den Girokonten empfohlen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof die Funktion „Treasury“ entweder intern zu besetzen oder an ein professionell arbeitendes Finanzinstitut zu vergeben. Die zusätzlich erzielbaren Zinserträge übersteigen erfahrungsgemäß sowohl den Zinsaufwand für die Barvorlagen als auch die Provisionen für das Finanzinstitut. Das Risiko am Euro-Geldmarkt ist relativ gering und erfordert keine Änderung der praktizierten Veranlagungspolitik.

3.3. Zinsmanagement

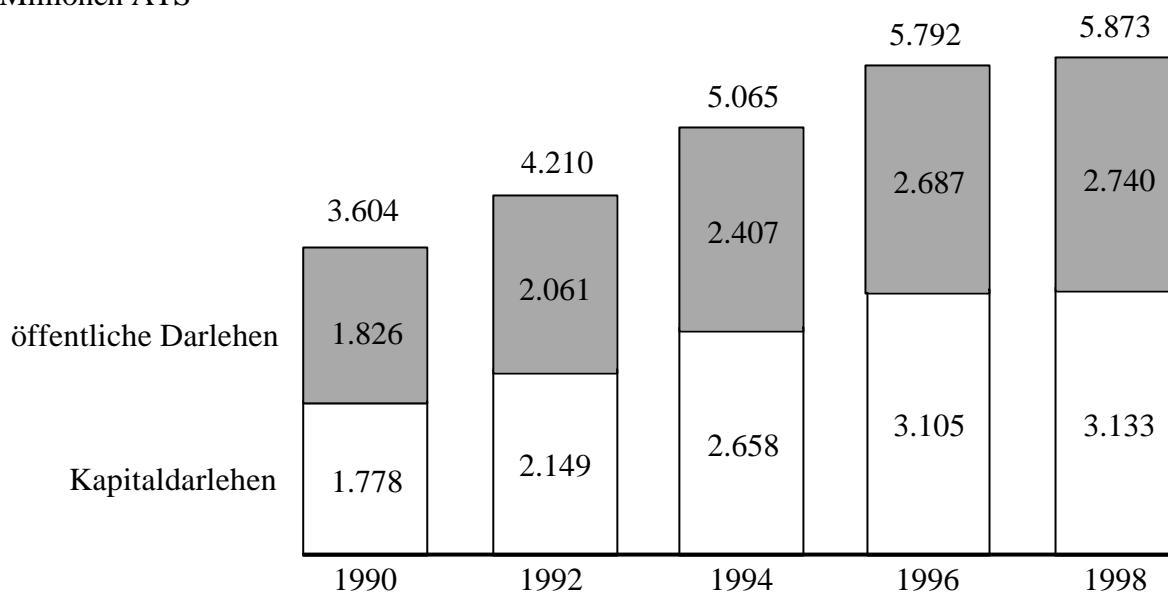
Situation **Die Gesellschaft betrieb ein traditionelles Zinsmanagement, die Möglichkeiten eines sich verändernden Marktes sollten voll ausgeschöpft werden.**

Darlehensvolumen Die Gesellschaft hatte mit Stichtag 31. Dezember 1998 rund ATS 3.133 Mio. an Kapitalmarktdarlehen und rund ATS 2.740 Mio. an Darlehen der öffentlichen Hand aufgenommen.

Das Darlehensvolumen hatte sich in den Jahren 1990 bis 1998 um rund 63 Prozent von ATS 3.604 Mio. auf ATS 5.873 Mio. erhöht.

Entwicklung der Volumina für Kapitalmarkt- und öffentliche Darlehen

In Millionen ATS



Quelle: Unterlagen VOGEWOSI, Berechnung Landes-Rechnungshof

Finanzierungsinstitute Das Darlehensvolumen von rund ATS 5.873 Mio. gliederte sich in 1.290 Einzeldarlehen, die für zirka 430 Objekte (Schätzung der VOGEWOSI, genaue Ermittlung ist nur mit erheblichem Aufwand möglich) aufgenommen wurden.

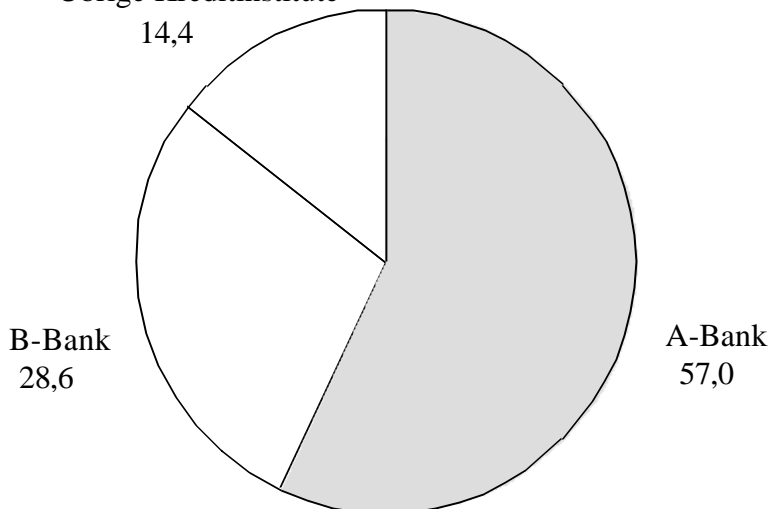
Die A-Bank und die B-Bank waren mit ATS 1.786 Mio. (rund 57 Prozent der Kapitalmarktdarlehen) und ATS 896 Mio. (rund 29 Prozent der Kapitalmarktdarlehen) die größten Kreditgeber der Gesellschaft und hatten einen Finanzierungsanteil von rund 86 Prozent der Kapitalmarktdarlehen.

Restschuld der Kapitalmarktdarlehen 1998 nach Kreditinstituten

In Produzent

100 % = ATS 3.133 Mio.

Übrige Kreditinstitute



Quelle: Unterlagen VOGEWOSI, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Finanzierungsinstitute Weitere Banken verfügten zusammen über einen Finanzierungsanteil von rund 14 Prozent, davon machten die Anteile der D-Bank und einer Bauparkasse jeweils rund 4 Prozent aus.

Praxis der Finanzierung

Die Festsetzung der Darlehenshöhe erfolgte auf Grund einer Kostenkalkulation, die vor Baubeginn unter Einbeziehung der bereits abgegebenen Angebote der Auftragnehmer erstellt wurden. Diese Kostenkalkulation war somit Grundlage für die Beurkundung in der Darlehens- und Pfandbestellungsurkunde. Zirka zwei Jahre nach dem Erstbezug wurde die Endabrechnung durchgeführt und ein endgültiger Tilgungsplan erstellt.

Die Vorfinanzierung der Neubauten wurde somit nicht über ein Girokonto (Baukonto), sondern bereits über ein Darlehenskonto mit vereinbarter Verzinsung abgewickelt.

Zinssatz für Altdarlehen

Im Untersuchungszeitraum war das Zinsgefüge sehr starken Schwankungen unterworfen. Das Zinsniveau war Anfang der 90er Jahre von einer Hochzinsphase geprägt und hatte sich zu einer deutlichen Niedrigzinsphase in den Jahren 1998 und 1999 hin entwickelt.

Dementsprechend wurden auch die Zinssätze für die Altdarlehen der Gesellschaft kontinuierlich angepasst. Neue Darlehen wurden laufend bei einem sinkenden Zinsniveau aufgenommen und hatten zu einer Spanne bei den Zinsen für die Altdarlehen von 2 bis 3 Prozent zwischen Maximal- und Minimalzinssatz geführt.

Die Anpassung der Zinssätze an das veränderte Zinsniveau wurde durch die Zinsspanne bei den Altdarlehen deutlich. Die Absenkung der Zinssätze hatte direkte Auswirkungen auf den Zinsaufwand der Gesellschaft für die jeweiligen Darlehen.

Zinssatz für Altdarlehen

In den Jahren 1993 bis 1999 waren im Durchschnitt zwischen 74 und 79 Prozent der Darlehen zu einem bestimmten Zinssatz (Häufigster Zinssatz) verzinst. Im Jahr 1992 waren es 56 Prozent, 32 Prozent lagen ein halbes Prozent tiefer. Für die Jahre 1990 und 1991 ließen sich – auf Grund fehlender Unterlagen – der Häufigste Zinssatz und die mit diesem Zinssatz verzinsten Volumina nicht nachvollziehen.

Entwicklung der Zinsspanne für Altdarlehen, des Häufigsten Zinssatzes, der prozentuellen und betragsmäßigen Restschuld, die mit dem Häufigsten Zinssatz verzinst wurde in den Jahren 1992 bis 1999.

Jahr	Zinsspanne gerundet in %	Häufigster Zins in %	Restschuld mit Häufigstem Zins in %	Restschuld mit Häufigstem Zins in Mio.
1992	6,5 – 10,0	9,5 – 10,0	56	950
1993	7,0 – 10,0	9,0 – 9,5	74	1.466
1994	6,0 – 9,0	8,0 – 8,5	79	1.587
1995	6,0 – 9,0	8,0 – 8,5	77	1.751
1996	6,0 – 8,0	7,5 – 8,0	75	1.943
1997	6,0 – 8,0	7,0 – 7,5	74	2.016
1998	4,0 – 8,0	6,5 – 7,0	78	2.298
1999	4,0 – 7,5	5,5 – 6,0	79	2.203

Quelle: VOGEWOSI-Unterlagen, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Zinssatz für Altdarlehen

Der Häufigste Zinssatz lag auf Grund des kontinuierlich fallenden Zinsniveaus jeweils über den für Neudarlehen vereinbarten Zinssätzen. Die Differenzen zwischen den Zinssätzen für Neu- und Altdarlehen waren klar ersichtlich und betragen zwischen 1 und 3 Prozent.

Zinsmanagement

Die Zinssätze für die aufgenommenen Kapitalmarktdarlehen wurden – auf Grund der Vereinbarung von variablen Zinssätzen - von den Entwicklungen am Kapitalmarkt regelmäßig beeinflusst. Angeregt durch ein sinkendes Zinsniveau hatten die Verantwortlichen der Gesellschaft laufend Verhandlungen mit den Banken geführt. Diese Verhandlungen wurden laut eigener Angabe zeitlich nicht geplant, sondern erfolgten meistens im Zuge der Vergabe von Neukrediten mit der A-Bank und der B-Bank sowie mit den übrigen Banken.

Als Ziel solcher Verhandlungen wurde die Reduktion der Zinssätze von Altdarlehen um einen bestimmten Prozentsatz vom ursprünglichen Niveau angestrebt. Die Ergebnisse der Verhandlungen mit den „Hausbanken“ wurden als Basis für Reduktionen der Zinssätze bei den übrigen Darlehensgebern verwendet.

Eine generelle Senkung der Darlehenszinsen von Altdarlehen auf ein bestimmtes Zinsniveau erschien den Verantwortlichen in den Jahren 1990 bis 1998 nicht durchsetzbar.

Zinsmanagement

Der Aufsichtsrat wurde jährlich über die erfolgten Zinsverhandlungen informiert, eine Aufstellung, welche Darlehensvolumina zu welchen Zinssätzen verzinst werden, wurde aber nicht vorgelegt.

Eine exakte Verfolgung der Zinsentwicklung einzelner Darlehen wäre im Nachhinein auf Grund der Anzahl der Darlehen (rund 1300 Einzeldarlehen) und der zur Verfügung stehenden Informationen nur mit einem unverhältnismäßig großen Aufwand möglich. Da sich der Landesrechnungshof dadurch keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn erwartete, wurde auf die detaillierte Erhebung der Zinsentwicklung für die Einzeldarlehen verzichtet.

Die Änderung der Zinspolitik der Gesellschaft – eingeleitet durch den neuen Aufsichtsratsvorsitzenden - führte im Herbst 1998 zu Verhandlungen mit der A-Bank und der B-Bank mit dem Ziel, die Konditionen der Altkredite auf einen einheitlichen Zinssatz zu senken.

Als Ergebnis erreichte die Gesellschaft im November 1998 eine Senkung der Zinssätze für die Altdarlehen auf ein einheitliches Niveau von 5,75 Prozent. Dieser Zinssatz wurde für zehn Jahre bis zum 31. Dezember 2008 festgeschrieben und wird nach Ablauf dieser Frist neu verhandelt. Bei Altdarlehen mit einer Verzinsung von unter 6 Prozent wurde der Ist-Zinssatz beibehalten. Ab dem 1. Jänner 2000 werden diese Darlehen einer Bindung an die SMR unterzogen und jährlich neu berechnet. Für die nächsten 10 Jahre bis zum 31. Dezember 2008 wurde ein maximaler Zinssatz in Höhe von 5,75 Prozent vereinbart.

Die C-Bank hatte der Gesellschaft am 1. Oktober 1998 ein konkretes Angebot zur Umschuldung von Altdarlehen mit einem Zinssatz von 6,125 Prozent fix auf 10 Jahre übermittelt. Der angebotene Zinssatz lag über jenem Zinssatz zu dem die Gesellschaft den überwiegenden Teil der Darlehen verzinst.

Die angebotenen Konditionen der C-Bank wurden als Referenzzinsen für die Verhandlungen mit der A-Bank und B-Bank definiert, das Angebot wurde aber auf Grund eines besseren Verhandlungsergebnisses mit der A-Bank und B-Bank nicht berücksichtigt.

In der Vorphase der Verhandlungen mit der A-Bank und B-Bank wurde von der Gesellschaft eine mögliche Umschuldung geprüft, auf Grund des positiven Verhandlungsergebnisses war diese aber nicht notwendig.

Bei einer Umschuldung könnten als Kosten die so genannte Vorfälligkeitsentschädigung und die Grundbuchsgebühren für die Löschung und Neueintragung der Pfandrechte anfallen. Weiters müsste erwähnt werden, dass Zinssenkungen bei den jeweiligen Baudarlehen wirksam wurden, Umschuldungskosten aber laut § 14 Absatz 1 Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz nicht im Kapitaldienst berücksichtigt werden dürften. Die Umschuldungskosten müsste somit die Gesellschaft zahlen.

Zinsmanagement Ob und in welcher Höhe eine Umschuldung jedoch zusätzliche Kosten für die Gesellschaft bzw. für einzelne Bauprojekte verursacht hätte, lässt sich für den Landes-Rechnungshof nicht nachvollziehen, da keine konkreten Verhandlungsergebnisse einer Umschuldung vorlagen.

Bewertung Die Gesellschaft praktiziert ein traditionelles Zinsmanagement. Sie verfügt über keine längerfristige Liquiditätsplanung, hat zu wenig Transparenz über die Fristenstruktur der aufgenommenen Darlehen, verfügt über keine nachvollziehbare Marktmeinung zur Zinssatzentwicklung und hat keine Abweichungsgrenzen fixiert, bei denen Zinsverhandlungen nach oben bzw. unten durchgeführt werden.

Weiters fehlt die Dokumentation der Entscheidungen, wodurch die Nachvollziehbarkeit und die interne sowie externe Kommunikation der Zinspolitik deutlich erschwert wird.

Die Geschäftspolitik der Konzentration auf nur zwei Hauptdarlehensgeber erleichtert zwar die verwaltungsmäßige Abwicklung der Darlehen, engt aber den Spielraum für Zinsverhandlungen ein.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes hätten aber nur entsprechend harte Verhandlungen mit den beiden Hauptdarlehensgebern und die Bereitschaft zu einer Umschuldung zu einer weiteren Annäherung der Zinssätze für Neu- und Altdarlehen zu einem früheren Zeitpunkt geführt. Die Bereitschaft für einen Wechsel des Finanzierungspartners wurde erst im Jahr 1998 durch den Eingriff des Aufsichtsratsvorsitzenden möglich.

Dem Landes-Rechnungshof erscheinen effiziente Verhandlungen über Zinsänderungen von Altdarlehen aber nur dann möglich, wenn ein umfassendes Zahlenmaterial über die zu verhandelnden Altdarlehen, wie zum Beispiel die Darlehensvolumina gestaffelt nach Zinssätzen und Restlaufzeiten, zur Verfügung steht, um die Ziele bzw. Auswirkungen solcher Verhandlungen festlegen bzw. beurteilen zu können.

Das Angebot der C-Bank vom Mai 1999, mindestens ATS 500 Mio. zu einem Zinssatz von 4,5 Prozent fix auf 10 Jahre aufzunehmen, wurde nicht akzeptiert, da einige Monate zuvor eine deutliche Senkung der Zinssätze für Altdarlehen vorgenommen und eine Fixierung der Konditionen bis Ende 1999 vereinbart wurde.

Die Finanzierung von Baudarlehen bei der Gesellschaft bedürfen auf Grund der Rahmenbedingungen (WGG, etc.) einer bestimmten Kontinuität, laufende Umschuldungen sind der Gesellschaft auf Grund der erwähnten Umschuldungsproblematik jedenfalls nicht zumutbar. Umso mehr muss das Zinsmanagement der Gesellschaft mit der notwendigen Professionalität durchgeführt werden.

Empfehlungen Der Landes-Rechnungshof empfiehlt die Erstellung einer langfristigen Liquiditätsplanung unter Berücksichtigung der Restlaufzeiten der Darlehen sowie die Sicherstellung der erforderlichen Informationsqualität.

Empfehlungen

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof die professionelle Wahrnehmung der Funktion „Treasury“ durch eine eigene interne Stelle oder durch die Vergabe dieser Funktion nach außen sicherzustellen. Der Einsatz moderner Finanzierungsinstrumente erfordert ein entsprechendes Know-how und die Verfügbarkeit aktueller Informationen. Der Aufbau einer eigenen Stelle oder die Vergabe an einen spezialisierten Treasurer sind auf der Basis konkreter Berechnungen zu prüfen.

Referenzzinssätze, Anpassungsfaktoren als Auslöser für Zinsverhandlungen und getroffene Entscheidungen sollten entsprechend dokumentiert und bei Überschreitung bestimmter Grenzen mit der Geschäftsführung abgestimmt werden.

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt der Gesellschaft auch den Einsatz kurzfristiger Finanzierungsinstrumente zur Vorfinanzierung von Neubauten zu prüfen. Entsprechende Finanzierungsinstrumente werden von mehreren Kreditinstituten auch den gemeinnützigen Wohnbau-gesellschaften in Österreich angeboten.

3.4. Mietensenkung

Mietensenkungen liegen nicht ausschließlich im Einflussbereich der Gesellschaft.

Die Senkung der Darlehenszinsen im Herbst 1999 führte zusammen mit anderen Begleitmaßnahmen, wie zum Beispiel der Senkung der Eigenmittelzinsen der Gesellschaft, zu Mietsenkungen.

Ein Bestandteil der Miete stellt der so genannte Nettokapitaldienst dar. Dieser Nettokapitaldienst ergibt sich aus Aufwendungen aus Zinsbelastungen und Tilgungen laufender Darlehen. Die Senkung der Darlehenszinsen bedeutet in der Mietenkalkulation eine Reduktion des Nettokapitaldienstes.

Das Land Vorarlberg stützt mit rückzahlbaren Annuitätenzuschüssen diesen Nettokapitaldienst bis zu einer vom Land festgesetzten für den Mieter zumutbaren Obergrenze von derzeit zirka 70 Schilling.

Dies würde bei einer Senkung des Nettokapitaldienstes zu einer Abminderung der Höhe des Annuitätenzuschusses führen und somit größtenteils dem Land als Einsparung zugute kommen. Das Land Vorarlberg erklärte sich im Herbst 1998 bereit, bei Wohnanlagen mit Annuitätenzuschüssen diese Zuschüsse auf dem Niveau des Vorjahres zu halten und so die Senkung des Nettokapitaldienstes an die Mieter weiterzugeben. Ergänzend dazu wird noch festgehalten, dass bei sehr hohen Senkungen des Nettokapitaldienstes das Land Vorarlberg Obergrenzen für diese festlegte.

Diese Praxis der rückzahlbaren Annuitätenzuschüsse führt daher bei einer Senkung der Darlehenszinsen nicht notwendigerweise zu einer Mietensenkung aller Wohnungen. Mieten von Wohnanlagen, deren Kapitalmarktdarlehen bereits vollständig getilgt waren, erfuhren aus dem Titel „Darlehenszinssenkungen“ keine Minderung.

Die Gesellschaft gab in den letzten Jahren auf Grund der sinkenden Zinsen laufend die Zinsvorteile an die Mieter weiter. Diese Weitergabe erfolgte zwar nicht in Form einer generellen Mietensenkung, es wurden den Mietern aber von der Gesellschaft die zu viel bezahlten Zinsen im Wege der Jahresabrechnung rückerstattet.

3.5. Stellungnahme der Geschäftsführung

Die Darstellung der Situation und die Bewertung durch den Landes-Rechnungshof werden grundsätzlich akzeptiert. Der Aufsichtsrat sollte die Empfehlungen behandeln und die neue Geschäftsführung mit der Umsetzung beauftragen.

4. Schlussbemerkungen

Zusammenfassend hob der Landes-Rechnungshof folgende Empfehlungen hervor:

- 1) Die neue Geschäftsführung sollte ehestmöglich ein umfassendes Unternehmenskonzept mit einer darauf aufbauenden Mehrjahresplanung erarbeiten und dies dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorlegen.
(Verantwortlich: Neue Geschäftsführung)
- 2) Für die mittel- bis langfristige Bodenbewirtschaftung sollte ein detailliertes Konzept auf Basis der geplanten Bauaktivitäten der nächsten 3 bis 5 Jahre erstellt und vom Aufsichtsrat beschlossen werden.
(Verantwortlich: Neue Geschäftsführung)
- 3) Für zukünftig wichtige Funktionen der Gesellschaft, wie zum Beispiel Öffentlichkeitsarbeit, Informationsmanagement, Controlling und Personalentwicklung, sollten die konzeptionellen Grundlagen als Basis der zukünftigen Aktivitäten erarbeitet werden.
(Verantwortlich: Neue Geschäftsführung)
- 4) Der Aufsichtsrat sollte sich zukünftig stärker mit der Unternehmensentwicklung auseinandersetzen, um die gebotene Sorgfaltspflicht entsprechend zu erfüllen. Weiters wird angeregt, die Reduzierung der Anzahl der Mitglieder zu prüfen. Bei Nachbesetzungen ist auf die geforderte Qualifikation der Mitglieder nach § 33 Absatz 1 GmbH-Gesetz zu achten.
(Verantwortlich: Generalversammlung)

- 5) Die Gesellschaft sollte eine mittelfristige Liquiditätsplanung einführen und das Zinsmanagement durch Nutzung der Funktion „Treasury“ professionalisieren.
(Verantwortlich: Leiter Finanz- und Rechnungswesen)
- 6) Für zukünftige Finanzierungen von Neubauten sollten zeitgemäße Finanzierungsinstrumente eingesetzt werden.
(Verantwortlich: Leiter Finanz- und Rechnungswesen)
- 7) Um getroffene Entscheidungen der Gesellschaft nachvollziehen und auch kommunizieren zu können, sollten interne Kontrollstandards für das Zinsmanagement festgelegt werden.
(Verantwortlich: Leiter Finanz- und Rechnungswesen)

Bregenz, im Dezember 1999

Der Direktor

Dr Herbert Schmalhardt

Kolpingfamilie Bregenz

Bilanzübersicht für die Jahre 1995 bis 1998

In Tausend ATS

	1995		1996		1997		1998	
	ATS	%	ATS	%	ATS	%	ATS	%
AKTIVA								
Sachanlagevermögen	37.825	94,6	32.898	92,2	31.826	90,2	31.089	93,2
Summe ANLAGEVERMÖGEN	37.825	94,6	32.898	92,2	31.826	90,2	31.098	93,2
Vorräte	75	0,2	160	0,4	131	0,4	85	0,3
Forderungen aus L.u.L.	1.834	4,6	1.696	4,8	2.524	7,2	1.326	4,0
Forderungen Gehaltsvorschüsse			50	0,1	247	0,7	500	1,5
sonstige Forderungen und sonstige Aktiva	117	0,3	697	2,0	339	1,0	339	1,0
Summe Forderungen	1.951	4,9	2.443	6,8	3.110	8,8	2.165	6,5
Kassa	117	0,3	166	0,5	230	0,7	13	0,0
Bankguthaben	4							
Aktive Rechnungsabgrenzung	2	0,0	1	0,0			2	0,0
Summe UMLAUFVERMÖGEN	2.145	5,4	2.770	7,8	3.471	9,8	2.265	6,8
SUMME AKTIVA	39.970	100,0	35.668	100,0	35.297	100,0	33.363	100,0
PASSIVA								
Gezeichnetes Kapital	5.000	12,5	5.000	14,0	5.000	14,2	5.000	15,0
Bilanzgewinn	- 3.657	- 9,1	- 5.331	- 14,9	- 6.088	- 17,2	- 7.903	- 23,7
Summe unversteuerte Rücklagen	1.343	3,4	- 331	- 0,9	- 1.088	- 3,1	- 2.903	- 8,7
Summe EIGENKAPITAL	1.343	3,4	- 331	- 0,9	- 1.088	- 3,1	- 2.903	- 8,7
sonstige kfr. Rückstellungen	16	0,0	16	0,0	17	0,0	22	0,1
Summe RÜCKSTELLUNGEN	16	0,0	16	0,0	17	0,0	22	0,1
Bankverbindlichkeiten	36.475	91,3	34.947	98,0	35.297	100,0	34.647	103,8
Verbindlichkeiten aus L.u.L.	1.468	3,7	247	0,7	165	0,5	393	1,2
Verbindlichkeiten Löhne und Gehälter							270	0,8
sonstige Verbindlichkeiten	668	1,7	789	2,2	906	2,6	923	2,8
Summe VERBINDLICHKEITEN	38.611	96,6	35.983	100,9	36.368	103,0	36.233	108,6
Passive Rechnungsabgrenzung							11	0,0
SUMME PASSIVA	39.970	100,0	35.668	100,0	35.297	100,0	33.363	100,0

L.u.L. = Lieferung und Leistung

Quelle: Jahresabschlüsse

1. Der Prüfungsgegenstand und -ablauf

Vorgeschichte	<p>Am 15. Jänner 1999 erstattete der alleinige Geschäftsführer der Kolpingfamilie Bregenz, Raimund von der Thannen, gegenüber dem Wirtschaftsvorstand des Vereins Selbstanzeige wegen Veruntreuung von Geldern in Höhe von zirka ATS 2,3 Mio., die in den Jahren 1994 bis 1998 entwendet wurden. Öffentlich bekannt wurde diese Affäre allerdings erst im Oktober 1999, als der Geschäftsführer die mit dem Wirtschaftsvorstand getroffene Rückzahlungsvereinbarung nicht eingehalten hatte und daraufhin fristlos entlassen wurde.</p>
Prüfungsgegenstand	<p>Im Zuge der Aufdeckung der Veruntreuungsaffäre der Kolpingfamilie Bregenz wurde der Landes-Rechnungshof tätig, um festzustellen, ob auch öffentliche Gelder, die über das Amt der Vorarlberger Landesregierung, die Bezirkshauptmannschaften und das Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) dem Verein als Kostenersätze oder Subvention zugeflossen sind, veruntreut wurden.</p>
Prüfungsablauf	<p>Die Prüfung wurde vom 25. Oktober 1999 bis 3. Dezember 1999 durchgeführt. Als Auskunftspersonen standen Dr Josef Schick, Wirtschaftsvorstand der Kolpingfamilie, Dorothee Töffler von der Heimleitung und Franz Pircher von der Kontrollabteilung des Amtes der Vorarlberger Landesregierung, der bereits Prüfungshandlungen gesetzt hatte, zur Verfügung. Weiters wurde vom Landes-Rechnungshof auch ein Gespräch mit dem Wirtschaftsprüfer der Kolpingfamilie, Dr Heinz Hinterberger, geführt. Der Geschäftsführer der Kolpingfamilie Bregenz wurde zweimal persönlich vom Landes-Rechnungshof zu der Situation befragt und hat seinerseits wesentlich zur Klärung der Veruntreuungsfälle beigetragen. Die Zuflüsse an öffentlichen Geldern wurden mit dem Amt der Vorarlberger Landesregierung, den Bezirkshauptmannschaften und dem AMS abgestimmt. Es wurde mit den zuständigen Personen auch abgeklärt, wo Risiken für eine mögliche Unterschlagung bestanden haben könnten.</p> <p>Anhand dieser Interviews wurden die Prüfungsfelder eingegrenzt, Prüfungsschwerpunkte gesetzt und ein entsprechendes Arbeitsprogramm erstellt. Auf Grund der fehlenden Unterlagen konnte nur der Zeitraum von Juli 1996 bis März 1999 vom Landes-Rechnungshof geprüft werden. Eine Kassabestandsaufnahme wurde nicht durchgeführt, da der Fehlbestand bereits durch den Verein ermittelt wurde.</p> <p>Damit sich der Landes-Rechnungshof ein Bild von der wirtschaftlichen und finanziellen Lage des Vereins sowie der Wahrung der Aufsichts- und Kontrollpflicht machen konnte, wurde in die Jahresabschlüsse ab 1992 und die Protokolle der Generalversammlung und des Wirtschaftsvorstandes Einsicht genommen.</p> <p>Da nicht alle Belege im Original vorliegen, ist die Echtheit im Nachhinein nur schwer prüfbar. Es lässt sich nachträglich auch nicht mehr feststellen, ob alle Einnahmen erfasst wurden.</p>

Prüfungsablauf

Unterschlagungen sind im Regelfall nur bei begleitender laufender Kontrolle weitgehend vermeidbar. Ein effektives internes Kontrollsystem ist dafür unabdingbar.

Die Ergebnisse der Veruntreuungsprüfung durch den Landes-Rechnungshof wurden mit dem Wirtschaftsvorstand der Kolpingfamilie Bregenz besprochen und abgestimmt.

2. Vereinszweck und Vereinsführung

2.1. Die Kolpingfamilie im Überblick

Die Tätigkeit der Kolpingfamilie Bregenz besteht darin, Menschen mit gesundheitlichen, finanziellen und sozialen Problemen ein Heim zu geben und sie entsprechend zu betreuen.

Zielsetzungen für die Projekte der Kolpingfamilie:

- Bewältigung der Suchtproblematik
- Eingliederung in den Arbeitsprozess mittels diverser Arbeitsprojekte
- Unterstützung bei der Bewältigung persönlicher Schuldenkrisen
- Gesundheitliche Stabilisierung zur Vermeidung häufiger Aufenthalte in der Psychiatrie.

Die Kosten für die Unterbringung und die Betreuung der Heimbewohner werden überwiegend von öffentlichen Einrichtungen in Form von Tagsätzen (Land Vorarlberg) oder durch Zuschüsse für Arbeitsprojekte (AMS) finanziert. Ohne diese Unterstützung wären die sozialen Leistungen der Kolpingfamilie Bregenz nicht finanzierbar. Das Land Vorarlberg hat die Betreuungsgelder auch deshalb gewährt, da das Kolpinghaus – in Relation zu anderen Einrichtungen - als eine kostengünstige Alternative zur Betreuung dieser Zielgruppe bewertet wird. Die Kolpingfamilie Bregenz hatte auch entsprechende Erfolge zu verzeichnen.

Vereinszweck und Satzung

Die Kolpingfamilie hat gemäß § 3 des Grundstatuts als Bildungs- und Aktionsgemeinschaft die Aufgabe, aus ihren Mitgliedern Persönlichkeiten zu formen, die fähig sind, sich als Christen in Beruf, in Ehe und Familie, in Kirche, Staat und Gesellschaft zu bewähren. Durch das Engagement der Mitglieder soll weiters das Gemeinwohl in Staat und Gesellschaft gefördert werden.

Tätigkeit

Die Kolpingfamilie Bregenz hatte früher vor allem Lehrlingen und Schülern ein Heim mit Unterkunft und Verpflegung geboten. Mit dem Ausbau der öffentlichen Verkehrsmittel Anfang der 80er Jahre hatte sich die Anzahl der Heimbewohner jedoch drastisch reduziert und machte ein neues Konzept notwendig.

Heute steht das Heim Menschen offen, die aus gesundheitlichen, finanziellen, sozialen und anderen Gründen einen Betreuungsbedarf haben. Der Zuzug von Personen, die mehrfach Patienten der Psychiatrie waren, an chronischen Krankheiten leiden oder entsprechende soziale Defizite aufweisen, hat sich gesteigert.

Organe	<p>Die Organe des Vereins sind laut der neuen Satzung aus dem Jahr 1995 die Generalversammlung, der Vereinsvorstand und dessen Vorsitzender - der Präses, der Wirtschaftsvorstand und dessen Leiter und die Rechnungsprüfer.</p> <p>Die Generalversammlung wählt den Vereinsvorstand, den Wirtschaftsvorstand und die Rechnungsprüfer.</p> <p>Dem Vereinsvorstand obliegt die Planung und Gestaltung aller spirituellen und sozialen Aufgaben. Ihr Präses bestellt den oder die Geschäftsführer. Gemeinsam mit dem Wirtschaftsvorstand übernimmt der Vereinsvorstand die Koordination und Kontrolle des Vereins. Er trägt die letzte Verantwortung für das Vereinsvermögen.</p> <p>Die Aufgaben des Wirtschaftsvorstandes umfassen die Planung und Gestaltung aller wirtschaftlichen Belange der Kolpingfamilie. Aus den Statuten lässt sich seine Verantwortung für alle wirtschaftlichen Tätigkeiten sowie die wirtschaftliche Kontrolle ableiten.</p>
Funktionsträger	<p>Präses: Pfarrer Mag Arnold Feurle, Bregenz (seit 1988) Leiter des Wirtschaftsvorstandes: Dr Josef Schick, Bregenz (seit 1972) Geschäftsführer: Raimund von der Thannen (1984 bis 12. Oktober 1999)</p>
Heimbewohner	Die durchschnittliche Anzahl der Heimbewohner liegt zwischen 90 und 100 Personen.
Personalstand	Der durchschnittliche Personalstand liegt bei 17 Personen.

2.2. Vereinsführung

Situation	<p>Die wirtschaftliche Tätigkeit wurde ohne entsprechende Organisation und Kontrolle durchgeführt.</p> <p>Die Vereinsstatuten sehen vor, bei wirtschaftlicher Betätigung des Vereins, wie zum Beispiel die Führung von Heimen, einen Wirtschaftsvorstand zu installieren, der aus ehrenamtlichen Mitgliedern besteht. Es fehlen klare Anweisungen, wie die Verantwortung für wirtschaftliche Belange wahrzunehmen ist. Laut Vereinsstatut ist jedoch der Präses – im Falle der Kolpingfamilien Bregenz und Dornbirn Pfarrer Mag Arnold Feurle – letztendlich für alles verantwortlich.</p> <p>In der Vergangenheit waren die beiden Kolpinghäuser Dornbirn und Bregenz bereits 1982 ein Sanierungsfall mit einem Schuldenberg von ATS 7 Mio. für Bregenz und ATS 8 Mio. für Dornbirn. Nur auf Grund der Schuldübernahme durch das Land Vorarlberg konnte die Schließung der Kolpingfamilie Bregenz verhindert werden. Als Auflage verlangte das Land Vorarlberg die Entsendung eines Geschäftsführers und die Installierung eines Berichtswesens mit Halbjahresbilanzen.</p>
------------------	---

Situation

Als Pfarrer Mag Arnold Feurle zum Präses ernannt wurde, hatte er ausdrücklich jede Verantwortung für die wirtschaftliche Führung der Kolpingfamilie abgelehnt, da er über keine wirtschaftliche Kompetenz verfüge. Der Wirtschaftsvorstand hat ehrenamtlich die Kontrolle der Geschäftsführung des Wirtschaftsbetriebes der Kolpingfamilie wahrgenommen. Dieser Wirtschaftsbetrieb verwaltet ein Budget von rund ATS 14 Mio. Umsatz, hat ATS 35 Mio. Bankschulden, ein negatives Eigenkapital in Höhe von minus ATS 3 Mio. und beschäftigt durchschnittlich 17 Mitarbeiter. Der Geschäftsführer hatte weitgehend den Zugang zu sämtlichen Geldmitteln (Bank und Kassa). Er war gleichzeitig auch Heimleiter und hat einen Großteil der Betreuungsfunktion wahrgenommen.

Bewertung

Die wirtschaftliche Betätigung der Kolpingfamilie hat sich in den letzten Jahren in einem Umfang entwickelt, der eine professionelle Führung und Organisation erfordert hätte. Die notwendigen Voraussetzungen wurden dafür jedoch bisher nicht geschaffen.

Die Konzentration von Geschäftsführung und Betreuung war zwar eine kostengünstige, nicht aber eine zweckmäßige Variante, da sie zur Überforderung des Geschäftsführers beigetragen hat.

Durch ein fehlendes professionelles Management und ein adäquates internes Kontrollsystem kann die wirtschaftliche Existenz eines Vereins gefährdet werden. Vielfach wird dann, um die Überlebensfähigkeit des Vereins zu sichern, das Einschreiten der öffentlichen Hand notwendig. Ohne entsprechende Kontrolle durch die Vereinsorgane werden Veruntreuung und Unterschlagung zu einem inhärenten Risiko.

Empfehlung

Bei der wirtschaftlichen Betätigung eines Vereines empfiehlt der Landes-Rechnungshof auf eine kompetente Führung, Organisation und Kontrolle im Sinne einer modernen Unternehmensführung zu achten. Dies bedarf qualifizierter Organe, die ein entsprechendes Anforderungsprofil erfüllen, um ein professionelles Führungs- und Kontrollsystem einzuführen und ein funktionierendes Rechnungs- und Berichtswesen aufzubauen. Die Rechtsform für den Wirtschaftsbetrieb sollte eingehend geprüft werden.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof den Vereinsorganen die Haftungssituation bewusst zu machen und diese entsprechend zu schulen.

3. Ertrags- und Finanzlage

3.1. Überblick über die Finanz- und Ertragslage

Situation

Die wirtschaftliche Situation ist nicht zufrieden stellend, ein deutlicher Handlungsbedarf ist gegeben.

In den letzten vier Jahren konnte kein positives Jahresergebnis erzielt werden. Der Bilanzverlust überstieg bereits im Jahre 1996 das gezeichnete Kapital und führte dadurch zu einem negativen Eigenkapital.

Situation

Die Finanzierung der Umbauinvestition, die im Jahr 1995 abgeschlossen wurde, war durch die Bereitstellung entsprechender langfristiger Mittel gesichert. Da aus dem laufenden Geschäft auch kein positiver Cash-flow erwirtschaftet wurde, konnten die Schulden über die Jahre hinweg nicht verringert werden.

Kenndaten der Finanz- und Ertragslage im Überblick in Tausend ATS

Kenndaten	1995	1996	1997	1998
Umsatz	9.987	11.363	13.617	14.083
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	-857	-1.674	-756	-1.816
Cash-flow	100	-405	530	-416
Investitionen	-7.464	-758	-214	-671

Kenndaten	1995	1996	1997	1998
Gezeichnetes Kapital	5.000	5.000	5.000	5.000
Bilanzgewinn/-verlust	-3.657	-5.331	-6.088	-7.903
Summe Eigenkapital	1.343	-331	-1.088	-2.903
Summe Bankverbindlichkeiten	36.475	34.947	35.297	34.647

Quelle: Jahresabschlüsse

Situation

Die Umsätze konnten bis zum Jahr 1997 jährlich um durchschnittlich 12 Prozent gesteigert werden. Die Umsätze haben sich in Richtung Betreuung und Arbeitsprojekte verschoben, jene für Unterkunft und Verpflegung stagnieren bzw. sind rückläufig.

Durch die höheren Kosten für die Betreuung und die Arbeitsprojekte konnte der Deckungsbeitrag nicht im selben Ausmaß wie der Umsatz gesteigert werden. In den Jahren 1995 bis 1997 ist der Deckungsbeitrag jährlich um rund 10 Prozent gewachsen, 1998 reduzierte er sich um 1,5 Prozent bzw. ATS 179.000,-- im Vergleich zum Vorjahr.

Die Personal-, Betriebs- und Verwaltungskosten und die Abschreibung sind ebenfalls im Untersuchungszeitraum von ATS 9 Mio. auf ATS 12 Mio. angewachsen. Dies entspricht einer Steigerung von rund 9,5 Prozent pro Jahr. Der Zinsaufwand beträgt ab 1996 jährlich rund ATS 1 Mio.

Da die jährlichen Kosten im gesamten Untersuchungszeitraum die erwirtschafteten Deckungsbeiträge übersteigen, ergibt sich in allen Jahren ein negatives Jahresergebnis.

Ergänzend zur Gewinn- und Verlustrechnung hat der Landes-Rechnungshof auch eine Kapitalflussrechnung für die Jahre 1992 bis 1998 (siehe Fondsrechnung im Anhang) erstellt. Daraus wird ebenfalls ersichtlich, dass der erwirtschaftete Cash-flow nicht ausreicht, um die Schulden zu tilgen.

Situation

Der Cash-flow der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (Operativer Cash-flow ohne Spenden zuzüglich Veränderungen aus dem Working Capital) ist für die Jahre 1995 bis 1997 negativ. Im Jahr 1998 ist der Cash-flow nur deshalb positiv, da sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um ATS 1,2 Mio. reduziert haben.

Die in der Kapitalflussrechnung ausgewiesenen Subventionen und Spenden sowie die Mittel der Diözese für das Kolpinghaus Bregenz wurden weitgehend für den Umbau gewährt und verringern daher die Anschaffungskosten des Umbaus im Anlagevermögen.

Bewertung

Da kein positiver Cash-flow erwirtschaftet wird, können die aushaftenden Darlehen nicht getilgt werden. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes sind Maßnahmen zur Ertragsverbesserung dringend einzuleiten.

Wie aus den Protokollen des Wirtschaftsvorstandes hervorgeht, hat die Kolpingfamilie Bregenz zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation um eine Erhöhung des Tagessatzes für die Betreuung angesucht. Eine Genehmigung durch das Land Vorarlberg erscheint realistisch, da die Tagsätze für die Kolpingfamilie im Vergleich zu anderen Institutionen noch immer günstig sind. Damit ist eine wichtige Voraussetzung zur Sicherung der Ertragslage erfüllt.

Gewinn- und Verlustrechnung für die Jahre 1995 bis 1998

In Tausend ATS

Gewinn und Verlustrechnung	1995		1996		1997		1998	
	ATS	%	ATS	%	ATS	%	ATS	%
Erlöse Unterkunft, Verpflegung	4.122	41,2	4.303	43,0	4.390	43,9	3.675	36,8
Erlöse Betreuung	3.804	38,0	4.501	45,0	5.758	57,6	6.361	63,6
Erlöse Arbeitsprojekt	2.061	20,6	2.559	25,6	3.469	34,7	4.047	40,5
Umsatz gesamt	9.987	100,0	11.363	100,0	13.617	100,0	14.083	100,0
Aufwendungen für Material/ Fremdleistungen	- 1.467	- 14,7	- 1.651	- 14,5	- 2.052	- 15,1	- 2.697	- 19,2
Deckungsbeitrag	8.520	85,3	9.712	85,5	11.565	84,9	11.386	80,8
Personalaufwand	- 7.267	- 72,8	- 8.522	- 75,0	- 9.311	- 68,4	- 8.647	- 61,4
Abschreibungen	- 957	- 9,6	- 1.269	- 11,2	- 1.286	- 9,4	- 1.400	- 9,9
Betriebs- /Verwaltungsaufwand	- 1.053	- 10,5	- 653	- 5,7	- 716	- 5,3	- 2.171	- 15,4
Summe Aufwand	- 9.277	- 92,9	- 10.444	- 91,9	- 11.313	- 83,1	- 12.218	- 86,8
Zinsaufwand	- 100	- 1,0	- 942	- 8,3	- 1.008	- 7,4	- 984	- 7,0
Steuern von Einkommen/Ertrag	0	0	0	0	0	0	0	0
Jahresgewinn/-verlust	- 857	- 8,6	- 1.674	- 14,7	- 756	- 5,6	- 1.816	- 12,9
Cash-flow	100	1,0	- 405	- 3,6	530	3,9	- 416	- 3,0

Hinweis: Der Cash-flow errechnet sich vereinfacht aus Jahresgewinn/-verlust zuzüglich Abschreibungen.

Quelle: Jahresabschlüsse

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt der Kolpingfamilie Bregenz ein Sanierungskonzept auszuarbeiten. Ebenso sollten Vorschaurechnungen mit entsprechenden Tilgungsplänen erstellt und laufend geprüft werden.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Nachfolge für die Geschäftsführung, die Heimleitung und die Betreuung der Heimbewohner - sowohl hinsichtlich der personellen Kapazität als auch in Bezug auf die geforderte Qualifikation - sorgfältig zu regeln.

Der Landes-Rechnungshof merkt an, dass die wirtschaftliche Existenz des Vereins erst dann gesichert ist, wenn die notwendigen Mittel zur Schuldentilgung erwirtschaftet werden können.

3.2. Kostensätze und Subventionen vom Land Vorarlberg

Situation

Die Subventionen für den Neubau wurden vom Wirtschaftsvorstand kontrolliert und vom Land Vorarlberg überprüft.

Subvention für den Neubau

Der Neubau des Kolpingheimes (1993 bis 1995) wurde mit Mitteln des Landes Vorarlberg gefördert. Die Abrechnungen sind mehrfach vom Wirtschaftsvorstand kontrolliert und mit dem Amt der Vorarlberger Landesregierung abgestimmt. Die korrekte Verwendung dieser Gelder erscheint als ausreichend überprüft und wurde daher vom Landes-Rechnungshof nicht in die Prüfung miteinbezogen.

Kostensätze für die Betreuung

Dem Geschäftsführer ist es erfolgreich gelungen, das neue Konzept für die Kolpingfamilie Bregenz – ein Haus für Menschen mit gesundheitlichen, finanziellen und sozialen Problemen zu sein – umzusetzen.

Das Konzept des Geschäftsführers für das Kolpinghaus Bregenz sah vor, das bestehende Angebot um Pflege und Betreuung zu ergänzen. Der Bedarf an öffentlichen Betreuungsgeldern wurde von ihm anhand eines selbst entwickelten „Tarifmodells“ dargelegt. Dieses Modell quantifiziert den individuellen Betreuungsbedarf und macht Kosten und Leistungen transparent und nachvollziehbar. Die bisher in Rechnung gestellten Kostensätze bauen auf diesem Tarifmodell auf.

Dieses Modell hat bei den öffentlichen Stellen Anklang gefunden, denn bei vergleichsweise moderaten Tagessätzen ist den Heimbewohnern eine gute Betreuung zuteil geworden, von der sich die Verantwortlichen des Landes Vorarlberg bei verschiedenen Gelegenheiten überzeugen konnten.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Realisierung der Ziele der Kolpingfamilie Bregenz wird auch zukünftig die Unterstützung von öffentlichen Stellen sein. Ohne öffentliche Mittel können Projekte wie die Bewältigung der Suchtproblematik, die Eingliederung in den Arbeitsprozess, die Unterstützung bei der Bewältigung persönlicher Schuldenkrisen und die gesundheitliche Stabilisierung zur Vermeidung häufiger Aufenthalte in der Psychiatrie nicht kostendeckend erbracht werden.

Kostensätze für die Betreuung Die Betreuungsgelder vom Land Vorarlberg wurden von den auszahlenden Stellen wie Bezirkshauptmannschaften und der Abteilung IVa im Amt der Vorarlberger Landesregierung laufend im Detail überprüft.

Bewertung Beim Neubau wurde die widmungsgemäße Verwendung der öffentlichen Mittel ausreichend durch die zuständigen Stellen des Landes und den Wirtschaftsvorstand geprüft. Auch die Auszahlung der Betreuungssätze wurde pro Heimbewohner individuell von den auszahlenden Stellen kontrolliert.
Eine Veruntreuung von öffentlichen Geldern ist somit sowohl für den Neubau als auch für die laufende Abgeltung der Betreuungsleistungen auszuschließen.

3.3. Zuschüsse des Arbeitsmarktservice Österreich

Situation Die Förderungen des AMS für die Arbeitsprojekte in den Jahren 1998/1999 werden noch überprüft.

Arbeitsprojekte Das AMS hatte bis zum Jahr 1997 individuelle Zuschüsse zu den Lohnkosten für Transitarbeitskräfte (so genannte schwer vermittelbare Arbeitskräfte), die von der Kolpingfamilie Bregenz in Arbeitsprojekten betreut wurden, gewährt. Ausgezahlt wurden diese Zuschüsse anhand von Unterlagen wie Lohn- oder Gehaltszettel für die jeweils in das Arbeitsprojekt integrierte Person.

Für die Arbeitsprojekte in den Jahren 1998 und 1999 wurde die Abrechnungspraxis geändert. Mit der Kolpingfamilie Bregenz wurde ein Fördervertrag abgeschlossen, bei dem das AMS nur den entstandenen Verlust aus den Arbeitsprojekten abdeckt, da die Kolpingfamilie Bregenz mit ihren Arbeitsprojekten auch Einnahmen erzielt.

Die Höhe der Förderung wurde auf Grund einer Planrechnung ermittelt und für das gesamte Jahr 1998 akontiert. Die tatsächliche Höhe des Leistungsanspruches muss noch anhand des Jahresabschlusses festgestellt werden.

Die Planrechnung für die Jahre 1998 und 1999 zeigt deutliche Veränderungen in den Aufwands- und Ertragspositionen auf.

Planrechnung für die Jahre 1998 und 1999
In Tausend ATS

	1998	1999
Aufwand		
Personalaufwand	8.185	3.522
Sachaufwand	530	240
Materialeinsatz	0	180
Gesamtaufwand	8.715	3.942
Erträge		
Eigenerlöse	4.011	1.569
REHA – Bereich (AMS)	351	0
Zuschüsse Land (Arbeitsprojekte)	1.053	0
Zuschüsse Land (Arbeitsprojekte)	351	0
Beihilfenbetrag AMS	2.949	2.373
Gesamtertrag	8.715	3.942

Quelle: Unterlagen AMS

Bewertung

Die Beträge der Planrechnung sind noch mit den Ist-Zahlen für die Jahre 1998 und 1999 abzugleichen bzw. mit den Unterlagen zu den Arbeitsprojekten abzustimmen, um die tatsächliche Höhe der Förderung ermitteln zu können.

Da die Kolpingfamilie Bregenz tatsächlich diese Leistungen für die Heimbewohner erbracht hat, sind auch hier keine öffentlichen Gelder veruntreut worden.

4. Rechnungswesen

4.1. Führung Buchhaltung, Kassa und Bank

Situation

Das Vier-Augenprinzip wurde beim Geschäftskonto praktiziert, laufende Prüfungen des Rechnungswesens wurden aber vom Wirtschaftsvorstand nicht in der erforderlichen Qualität wahrgenommen.

Die Buchhaltung wurde bis zum Abschlussjahr 1998 in der Zentrale der Kolpingfamilie in Wien geführt. In regelmäßigen Abständen wurden alle Belege nach Wien gesandt, dort verbucht und von dort wieder retourniert. Halbjährlich wurde eine Bilanz erstellt und dem Wirtschaftsvorstand vorgelegt.

Situation

Die Kassabücher wurden vom Geschäftsführer geführt. Der Geschäftsführer hat die Mieteinnahmen von den Heimbewohnern in bar einkassiert und deren persönliche Gelder verwaltet. Für jeden Heimbewohner wurde eine „grüne Karteikarte“ – die einem persönlichen Konto entspricht – angelegt. In diesen Karten werden die laufenden Ein- und Auszahlungen der Heimbewohner vermerkt.

Durch die Treuhandfunktion gab es mehrere Kassen. Zu der Kassa der Kolpingfamilie Bregenz wurde zusätzlich eine Kassa für die „grünen Karten“ geführt, zu der es auch noch eine „Unterkassa“ gab.

Der Geschäftsführer hat bei der Führung des Kassabuches manipuliert. Es wurden Eintragungen im Kassabuch vorgenommen, denen keine Geldflüsse gegenüberstanden.

Der Wirtschaftsvorstand hat im Untersuchungszeitraum – trotz extrem hoher Kassabestände laut Kassabuch (teilweise bis zu ATS 0,8 Mio.), keine Kassastürze durchgeführt. Selbst am Bilanzstichtag wurde keine Kontrolle des Kassastandes vorgenommen. Auch die Buchungen in Wien wurden ohne Plausibilitätsprüfungen anhand der Belege und ohne Rückfragen durchgeführt. Die Kassafehlbestände sind auf Grund der fehlenden Kontrollen nicht aufgefallen.

Bewertung

Nach Aussage des Geschäftsführers wurde der Kassabestand so gut wie nie geprüft, eine exakte Kassaprüfung/Kassasturz war – aus seiner Sicht – aber auch praktisch kaum durchführbar, da im Kassasaldo auch der Saldo der „grünen Karten“ (Treuhandkonten) enthalten war und eine korrekte Erfassung dieser „grünen Karten“ eine geraume Zeit in Anspruch genommen hätte.

Bei einer Überprüfung durch den Wirtschaftsvorstand wären die Manipulationen sofort erkennbar gewesen. Mangels einer Kontrolle konnte der Geschäftsführer das Kassabuch entsprechend anpassen, um die einkassierten Mieteinnahmen nicht als Einnahmen in der Kassa verbuchen zu müssen.

Auf den Bankkonten der Kolpingfamilie Bregenz war der Geschäftsführer immer nur mit dem Wirtschaftsvorstand oder dem Vereinsvorstand gemeinsam zeichnungsberechtigt. Vom Geschäftskonto abgehobene Gelder wurden fallweise nicht in die Kassa einbezahlt. Diese und weitere Manipulationen zwischen dem Geschäftskonto der Kolpingfamilie Bregenz und der Kassa werden im Anhang unter „Darstellung ungeklärter Zu- und Abflüsse“ aufgezeigt.

Sorgfaltspflicht

Manipulationen und Veruntreuungen wurden durch zu hohe Kassabestände, fehlende Transparenz und mangelnde Kontrollen ermöglicht.

Der Landes-Rechnungshof erachtet die Wahrnehmung der Aufsichtspflicht durch den Wirtschaftsvorstand als fahrlässig. Er hätte zumindest jene Kontrollen durchführen müssen, die der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmannes entsprechen.

4.2. Führung des Treuhandkontos für die Heimbewohner

Situation

Der Freiraum für den Geschäftsführer war zu groß, eine Kontrolle erfolgte nicht ausreichend.

Auf Wunsch des Geschäftsführers wurde ein eigenes Treuhandkonto eingerichtet, auf dem er allerdings alleine zeichnungsberechtigt war. Dadurch sollte bei der Abwicklung von Härtefällen schnell und unbürokratisch Hilfe geboten werden. Für dieses Treuhandkonto wurde 1995 ein Kreditrahmen von ATS 0,3 Mio. bei der Bank beantragt und genehmigt. Im Jahr 1998 wurde dieser Rahmen auf ATS 1,5 Mio. erhöht.

Über das Treuhandkonto flossen jene Gelder, die den Heimbewohnern persönlich zustanden, wie Gehälter aus Arbeitsprojekten und Gehaltsvorschüsse. Die Auszahlungen erfolgten von diesem Konto hauptsächlich in bar und waren daher nicht weiter nachvollziehbar. Nach Auskunft der Heimleitung gab es bei den Heimbewohnern (noch) keine Beanstandungen, dass ihnen zustehende Beträge fehlten. Allerdings müssen die "grünen Karten" noch in Ordnung gebracht werden.

Daneben wurden auch Spenden, unter anderem vom Kinderdorf und vom Lions-Club, auf dieses Konto überwiesen. Nach Aussage von Dr Christoph Hackspiel, Geschäftsführer des Vorarlberger Kinderdorfes, wurden diese Gelder widmungsgemäß zum Wohle der Heimbewohner verwendet. Die Spende vom Lions-Club wurde, wie der Landes-Rechnungshof feststellte, vom Treuhandkonto auf das Geschäftskonto der Kolpingfamilie Bregenz übertragen. Die Spende ist somit der Kolpingfamilie Bregenz zugute gekommen.

Viele Beträge sind auch in bar oder per Scheck auf das Treuhandkonto eingezahlt worden, deren Herkunft nicht exakt geklärt werden konnte. Nach Aussage des Geschäftsführers handelte es sich dabei um Spenden für die Heimbewohner, die er auch in diesem Sinne verwendet hat und um eigene Rückzahlungen für unrechtmäßig entwendete Gelder. Zwei größere Beträge in Höhe von gesamt ATS 0,5 Mio. wurden ihm von privaten Gönnern zur Schuldabdeckung überlassen.

Bewertung

Inwieweit die Spenden widmungsgemäß verwendet wurden, lässt sich durch den Landes-Rechnungshof nicht mehr feststellen. Der Landes-Rechnungshof geht davon aus, dass die Spenden einerseits tatsächlich zum Wohl der Heimbewohner verwendet wurden, andererseits hat der Geschäftsführer damit auch seine Spielsucht finanziert. Geschädigt ist in letzter Konsequenz der Verein.

Um seine Entnahmen aus der Kassa weiter kaschieren zu können, musste der Kreditrahmen für das Treuhandkonto unbedingt aufgestockt werden. Der Geschäftsführer hat dies durch eine bewusste Täuschung des Wirtschaftsvorstandes – durch die Genehmigung am 8. Juli 1998 – auch erreicht. Der Rahmen wurde sofort ausgeschöpft.

Bewertung

Die entwendeten Summen überstiegen für den Geschäftsführer schon längst den Rahmen des Überschaubaren, eine Aufdeckung der Unterschlagung wurde damit immer wahrscheinlicher. Durch eine frühere Übernahme der Buchhaltung in Bregenz – wie ursprünglich geplant – wären Manipulationen erschwert worden.

Durch das hohe Vertrauen des Wirtschaftsvorstandes wurden dem Geschäftsführer alle Möglichkeiten zur Manipulation eingeräumt. Er konnte Beträge beliebig zwischen Kassa, Geschäfts- und Treuhandkonto „verschieben“.

Sorgfaltspflicht

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes ist die Genehmigung eines Kreditrahmens in Höhe von 0,3 Mio. ATS als großzügig zu betrachten. Die Erhöhung auf 1,5 Mio. ATS wurde erschlichen, der Wirtschaftsvorstand ging davon aus, dass er einer Verlängerung des Kreditrahmens auf dem Geschäftskonto zustimmte. Das Treuhandkonto wurde vom Wirtschaftsvorstand nie geprüft.

Ein Kreditrahmen in Höhe von ATS 0,3 Mio. war für die Kolpingfamilie Bregenz ein relativ großer Betrag. Die Genehmigung der Einzelzeichnungsberechtigung durch den Wirtschaftsvorstand erleichterte zwar die praktische Abwicklung, ist aber ohne eine entsprechende Kontrolle als fahrlässig zu bezeichnen.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, ein funktionierendes internes Kontrollsystem zu installieren. Das Vier-Augenprinzip sollte mit der gebotenen Sorgfalt praktiziert werden, da bei Bank und Kassa eine höhere Sorgfalts- und Kontrollpflicht erforderlich ist.

Bei Einzelzeichnungsberechtigungen können betragliche Limits vereinbart werden, die der Geschäftsführer ohne Zustimmung des Wirtschaftsvorstandes disponieren kann. Generell sollten Regelungen für den Zahlungsverkehr schriftlich festgehalten werden.

Die zuständigen Vereinsorgane sollten in regelmäßigen Abständen – mindestens monatlich – den Kassastand prüfen und das Ergebnis in einem Kassaprotokoll festhalten. Aus Sicherheitsgründen sollte der Geldbestand in der Kassa nie ein tägliches Limit übersteigen, regelmäßige Überträge auf die Bank sind daher unbedingt notwendig.

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt weiters, die Notwendigkeit von Konten genau zu prüfen, die außerhalb der Vereinsbuchhaltung geführt werden. Besonders ist auf die Notwendigkeit eines Kreditrahmens zu achten.

5. Veruntreuung

Situation

ATS 3,3 Mio. Schaden für den Verein – doch keine Veruntreuung von öffentlichen Geldern.

Am 15. Jänner 1999 erstattete der Geschäftsführer beim Wirtschaftsvorstand wegen veruntreuter und unterschlagener Gelder in Höhe von ATS 2,3 Mio. Selbstanzeige. Er blieb jedoch weiterhin Geschäftsführer und Heimleiter, allerdings wurden ihm sämtliche Bankvollmachten entzogen.

Gemeinsam mit dem Wirtschaftsvorstand wurde eine Regelung zur Rückzahlung der Gelder getroffen, in der vereinbart wurde, dass bereits bis Ende Juli 1999 ein Teilbetrag in Höhe von ATS 0,6 Mio. zu erstatten gewesen wäre. Trotz Einräumung einer Nachfrist bis Ende September und letztlich bis 12. Oktober 1999 erfolgte keine Rückzahlung des vereinbarten Betrages. Daraufhin wurde die fristlose Entlassung des Geschäftsführers in seiner Abwesenheit ausgesprochen. Dr Ludwig Rhomberg, Leiter der Abteilung IVa, Gesellschaft und Soziales des Amtes der Vorarlberger Landesregierung, wurde verständigt und erstattete daraufhin Anzeige bei der Staatsanwaltschaft.

Bereits zum Zeitpunkt der Selbstanzeige im Januar 1999 wurde vom Verein eine Kassabestandsaufnahme durchgeführt, das Kassabuch und die Buchhaltung abgestimmt und die Differenzen ausgebucht. Die Bilanz für das Geschäftsjahr 1998 wurde gemeinsam mit dem Wirtschaftsprüfer korrigiert und im August 1999 mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Nach Meinung des Wirtschaftsprüfers wurde dieser uneingeschränkte Bestätigungsvermerk zu Recht erteilt.

Am 22. Oktober 1999 erteilte die Kolpingfamilie Bregenz ihre Zustimmung zur Prüfung durch den Landes-Rechnungshof. Der Landes-Rechnungshof hat in seiner Prüfung sämtliche Zu- und Abflüsse der Bankkonten Landes- und Hypothekenbank Nr. #198, Sparkasse Bregenz Nr. #20 und soweit möglich das Treuhandkonto bei der Landes- und Hypothekenbank Nr. #169 sowie die Hauptkassa geprüft. Da die Kassabücher erst seit Mitte 1996 vorhanden waren, konnte auch nur dieser Zeitraum geprüft werden. Ob den Ein- und Auszahlungen laut den Kassabelegen auch tatsächliche Geldflüsse gegenüberstanden, konnte nicht mehr festgestellt werden.

Da, wie bereits erwähnt, vom Verein eine Kassabestandsaufnahme durchgeführt und die fehlende Differenz bereits ausgebucht wurde, hat der Landes-Rechnungshof keine Kassabestandsaufnahme mehr durchgeführt. Die Gespräche mit dem Geschäftsführer waren für die Prüfung durch den Landes-Rechnungshof sehr aufschlussreich. Laut seinen Angaben stand er auf Grund der Umsetzung seines neuen Kolpingkonzeptes, den neuen Aufgaben als Heimleiter und dem Management des Neubaus unter sehr großem Erfolgsdruck. Dies war mit ein Grund für den Rückfall in seine Spielsucht.

Situation Bis 1995 gelang es ihm – laut seinen Aussagen – die entwendeten Gelder durch verdeckte Einzahlungen wieder zurückzuerstatten. Er verlor jedoch dann den Überblick.

Bewertung Die fehlenden Kontrollen des Wirtschafts- und Vereinsvorstandes ermöglichten die Manipulation und Entwendung der Gelder.

Der Landes-Rechnungshof hat einen Schaden von insgesamt ATS 3,3 Mio. errechnet, der in der folgenden Tabelle im Detail dargestellt ist.

Der Schaden trifft jedoch ausschließlich die Kolpingfamilie Bregenz, da ihr Einnahmen aus der Kassa unterschlagen wurden, sie die Überziehung des Treuhandkontos abdecken muss und ihr Geschäftsführer sich und den Heimbewohnern Gehaltsvorschüsse und Darlehen gewährt hat, die nicht zurückbezahlt werden können.

Schadensaufstellung
in ATS

Fehlbestand Kassa laut Selbstanzeige (nicht überprüfbar):		
31.12.1998 Schaden		470.000
12.03.1999 Schaden		165.000
Festgestellte Unterschlagungen von Mieteinnahmen bis Oktober 1999:		294.225
Festgestellte Veruntreuung in der Kassa bis März 1999:		
31.03.1999 Hypothekenbank, Zinsen	45.775	
Festgestellte Veruntreuung auf dem Hypokonto Nr. 198:		
Laut Selbstanzeige:		
29.12.1997 Darlehen Kinderdorf	300.000	
04.11.1998 Überweisung Caritas	200.000	
Zusätzlich entdeckter Fehlbestand bis März 1999:	<u>173.477</u>	719.252
Überziehung Konto 169 Stand 01.02.1998 laut Selbstanzeige		<u>1.625.000</u>
Schadenssumme gesamt		3.273.477

Quelle: Bank- und Kassabelege

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt den Organen, ein internes Kontrollsystem einzuführen und die Überwachungspflicht laut Vereinsrecht mit entsprechender Sorgfalt wahrzunehmen.

Unangemeldete Kassastürze sollten in regelmäßigen Abständen zur Selbstverständlichkeit der zuständigen Organe werden.

6. Schlussbemerkungen

Zusammenfassend hob der Landes-Rechnungshof folgende Empfehlungen hervor:

- 1) Durch die Installierung eines internen Kontrollsystems (IKS) und eines transparenten Berichts- und Rechnungswesens kann einer Veruntreuung von Geldern entgegengewirkt werden.
- 2) Bei der wirtschaftlichen Betätigung von Vereinen sollte die Rechtsformwahl überprüft und ein professionelles Management eingesetzt werden.
- 3) Die Kontrollorgane der Vereine sollten im Hinblick auf ihre Verantwortung und Aufgaben geschult werden, damit sie ihre Funktion auch mit der gebotenen Sorgfalt erfüllen können.
- 4) Zur Sicherung der wirtschaftlichen Existenz der Kolpingfamilie Bregenz sollten die Tagessätze - auf der Grundlage aktueller Kostenberechnungen – neu vereinbart werden.
- 5) Der Verein sollte ein Sanierungskonzept mit aussagekräftigen Vorscheurechnungen und Tilgungsplänen erstellen und den Geschäftsgang laufend mit den Planzahlen abstimmen.

Bregenz, im Dezember 1999

Der Direktor


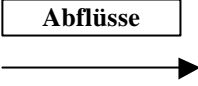
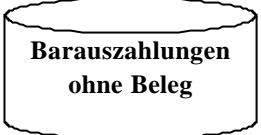
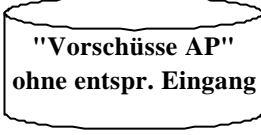
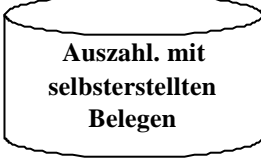
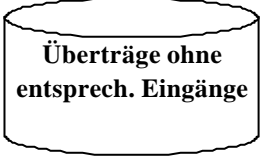

Dr Herbert Schmalhardt

Anhang

Darstellung ungeklärter Zu- und Abflüsse auf bzw. von den Bankkonten Hypobank (#198), Sparkasse (#20) und Kassa sowie Abstimmung mit dem Treuhandkonto bei der Hypobank (#169)





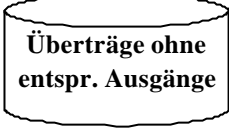


(1)

Abflüsse in ATS

	-	
		
	Abflüsse	
Hypobank Kto 198		
12.08.1997 Bar, davon ungeklärt	-70.000	
28.08.1998 Bar	-100.000	
	<u>-170.000</u>	
Hypobank Kto 198		
05.11.1996 Übertrag auf 169, Löhne Arbeitsprojekt	-250.000	
22.05.1998 Bar, Löhne Arbeitsprojekt (AP)	-70.000	
	<u>-320.000</u>	
Hypobank Kto 198		
29.12.1997 Überweisung auf 169; doch Rückzahlung privates Darlehen Kinderdorf	-300.000	
04.11.1998 Überweisung Caritas, Sellge	-200.000	
	<u>-500.000</u>	
Kassa		
31.05.1998 Vorschüsse Vorfinanzierung	-800.000	
31.03.1999 Hypothekenbank, Zinsen	-45.775	
	<u>-845.775</u>	
Hypobank Kto 198		
11.01.1996 Sanierung Hausbewohner	-200.000	
12.08.1997 Bar	-50.000	
10.11.1997 Bar	-100.000	
12.02.1998 Bar	-120.000	
	<u>-470.000</u>	
SUMME Abflüsse	-2.305.775	

**Darstellung ungeklärter Zu- und Abflüsse auf bzw. von den
Bankkonten Hypobank (#198), Sparkasse (#20) und Kassa sowie
Abstimmung mit dem Treuhandkonto bei der Hypobank (#169)
(2)**

Zuflüsse in ATS

	+		
 Topf Kolpingfamilie			 Zuflüsse
Hypobank Kto 198			
20.11.1996 Bar	100.000		 Bareinzahlungen "Spenden"
	<u>100.000</u>		
Kassa			
10.11.1997 Hypothekenbank	100.000		 Überträge ohne entspr. Ausgänge
12.02.1998 Hypothekenbank	120.000		
	<u>220.000</u>		
Hypobank Kto 198			
10.04.1997 Einzahlung von Sillaber und Fohn	216.523		 Einzahl. mit selbsterstellten Belegen
Kassa			
30.06.1997 Fohn und Sillaber	150.000		
	<u>366.523</u>		
Hypobank Kto 198			
16.01.1996 Bar	100.000		 Überträge von Konto 169
09.07.1998 Überweisung	800.000		
	<u>900.000</u>		
SUMME Zuflüsse	1.586.523		
SUMME Abflüsse	2.305.775		
(Differenz zwischen Ein- und Ausgänge)	-719.252		

Fondsrechnung für die Jahre 1992 bis 1998
In Tausend ATS

Bezeichnung	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Jahresüberschuß/-verlust	365	(546)	(396)	(858)	(1.674)	(756)	(1.815)
- Zuschüsse u. Spenden	(504)	(45)			(109)	(157)	(116)
+/- unbare Aufwend. u. Erträge					(469)		503
+/- Abschreibungen	279	273	285	957	1.269	1.286	1.388
Operativer Cash Flow ohne Spenden	140	(318)	(111)	99	(983)	373	(40)
+/- Vorräte	(4)	4		(12)	(86)	29	45
+/- Forderungen LuL	(76)	(24)	(801)	(476)	138	(828)	1.198
+/- sonstige Forderungen, Aktiva	(117)	(412)	(3.699)	4.196	(630)	231	(255)
+/- Verbindlichkeiten LuL	48	1.452	6.783	(6.883)	(1.221)	(82)	228
+/- sonstige Verbindl.u. Passiva	40	40	75	271	122	48	303
Veränderungen Working Capital	(109)	1.060	2.358	(2.904)	(1.677)	(602)	1.519
- Investitionen	(181)	(16.346)	(32.870)	(7.463)	(758)	(214)	(660)
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	(181)	(16.346)	(32.870)	(7.463)	(758)	(214)	(660)
Finanzmittelüberschuß / - bedarf	(150)	(15.604)	(30.623)	(10.268)	(3.418)	(443)	819
+/- Hypothekendarlehen	(694)	11.389	9.630	241	2.065	(123)	(126)
+/- sonstige Bankkredite	(511)	598	6.106	7.504	(3.126)	474	(1.027)
Veränderungen Schulden	(1.205)	11.987	15.736	7.745	(1.061)	351	(1.153)
+/- öffentliche Subventionen, Spenden	1.019	7.219	11.222	1.000	3.524	157	116
+/- Mittel Kolpinghaus, Diözese	331	273		1.400	1.000		
Veränderungen Zuschüsse	1.350	7.492	11.222	2.400	4.524	157	116
Veränderung Fonds liquider Mittel	(5)	3.875	(3.665)	(123)	45	65	(218)
Kontrolle:							
Anfangsbestand liquide Mittel	39	34	3.909	244	121	166	231
Endbestand liquide Mittel	34	3.909	244	121	166	231	13
Veränderung	(5)	3.875	(3.665)	(123)	45	65	(218)

Quelle: Jahresabschlüsse

() Zahlen in Klammern sind Minusbeträge.

Zahlungen der Bezirkshauptmannschaften und der Abteilung IVa (Reha)

In Schilling

BH Bregenz und Dornbirn	1997	1998
Ausgaben	7.339.307,00	7.604.501,82
Einnahmen	10.099,60	90.721,00
Netto	7.329.207,40	7.513.780,82
BH Feldkirch	1997	1998
Ausgaben	45.494,00	0,00
Einnahmen	0,00	0,00
Netto	45.494,00	0,00
BH Bludenz	1997	1998
Ausgaben	167.000,00	109.481,00
Einnahmen	0,00	0,00
Netto	167.000,00	109.481,00
Abteilung IVa (Reha)	1997	1998
Ausgaben	1.001.415,49	934.516,69
Einnahmen	0,00	16.350,26
Netto	1.001.415,49	918.166,43
Summe Land	1997	1998
Ausgaben	8.553.216,49	8.648.499,51
Einnahmen	10.099,60	107.071,26
Netto	8.543.116,89	8.541.428,25

Sommerausstellung
„900 Jahre Zukunft“

Meilensteine des Projektes

Konzept- entwicklung	- 1994	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grobkonzept für Landesausstellung 1997: „Mönche, Mythik, Mehrerau“ – auf später verschoben (Budgetgründe)
Team- zusammen- stellung	- 1997	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzept für Sommerausstellung 1999: „900 Jahre Zukunft“ ▪ Bestellung der Projektgruppe Dr Kunrich Gehrer (Kulturabteilung des Landes) ▪ Mit Gründung der Kulturhäuser Betriebsgesellschaft mbH (KUGES) Übergabe des Projektes vom Land an KUGES
Ausstellungs- vorbereitung	Nov.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rahmenvereinbarung zwischen KUGES und Kloster Mehrerau über die Nutzung
	- 1998 Feb.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werkvertrag KUGES – Projektleiter Firma Topos (Dr Peter Troy) ▪ Vorarlberg-Bezug durch Hinzunahme Dr Karl-Heinz Burmeister und Historikerkommission verstärkt
	Nov.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing-Konzept der Messegesellschaft Dornbirn erstellt ▪ Probleme innerhalb der Projektgruppe: Reinhard Gassner steigt aus. Umsetzung von dessen Arbeit durch Atelier für Text und Gestaltung
	Dez.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anschaffung Flugsimulator
Ausstellungs- abwicklung	- 1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfangsreiches künstlerisches Rahmenprogramm wird vorbereitet. Willi Pramstaller als dessen Leiter wird in die Projektgruppe zugezogen. Die ATS 2,2 Mio. werden von der Kulturabteilung genehmigt
	Feb.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertragsabschluss mit Ravensburger über Gestaltung Zukunftszelt und Merchandising ▪ Arno Miller wird für PR engagiert
	Apr.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusatzvereinbarung mit dem Kloster: Kloster übernimmt als GU Bauarbeiten für die Ausstellung
	Mai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pfingsthochwasser gefährdet die Ausstellung
	4. Juni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausstellungseröffnung (wegen Hochwasser nicht alle Exponate vorhanden) ▪ Schlechte Medienkritik ▪ Niedrige Besucherzahlen: Zusätzliches Personal zur Verstärkung eines attraktiven Rahmenprogrammes wird seitens des Landes beigestellt ▪ Zusätzliche Marketingmittel in der Höhe von ATS 0,5 Mio. werden vom Landesstatthalter genehmigt
Nach- bearbeitung	Juli	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektleiter muss aktuelles Budget vorlegen und überarbeiten
	Sept.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prüfung der Gebarung durch IIIb, später IIIc
	Okt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrag mit Projektleiter wird beendet
	31. Okt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausstellungsende ▪ Schwierige Nachbearbeitung wegen mangelnder Projektdaten und Vielzahl von mündlichen Vereinbarungen zwischen dem Projektleiter und Dritten, die nicht mehr nachvollziehbar sind

1. Prüfungsablauf und -gegenstand

Der Landes-Rechnungshof überprüfte von November bis Dezember 1999 die Gebarung des Projektes Sommerausstellung „900 Jahre Zukunft“. Die Prüfung der Sommerausstellung erfolgte auf Wunsch vom Landesrat für Kultur, Dr Hans-Peter Bischof, der gleichzeitig auch Aufsichtsratsvorsitzender der KUGES ist.

Die Prüfung wurde durch eine schlechte Daten- und Dokumentationsbasis sowohl der Projektunterlagen, als auch der Buchhaltung erschwert. Die wenigen vorhandenen Unterlagen sind schlecht strukturiert. Auf Grund der mangelnden Projektdokumentation – vieles wurde über zirka 1.600 Mails abgewickelt – ist die Faktenbasis sehr dürftig. Der Landes-Rechnungshof war demzufolge auf diverse Interviews angewiesen. Deshalb ist im Nachhinein einiges nicht mit letzter Sicherheit rekonstruierbar.

Die Rechnungskontierung ist nur sehr mühsam nachvollziehbar. Die Zuordnungen von Rechnungen auf Ausgabenstellen sind nicht brauchbar, da sie nach Einschätzung des Landes-Rechnungshofes zu einem großen Teil willkürlich erfolgten.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes kann eine vorläufige Abschlussbilanz gezogen werden, obwohl die Nachbearbeitung der Ausstellung – insbesondere die Verwertung von Gegenständen – noch im Gange ist. Die Ergebnisse der Prüfung durch den Landes-Rechnungshof bauen auf dem Stand der Buchhaltung vom 20. Dezember 1999 auf, gravierende Veränderungen zeichnen sich nicht ab.

Die Beurteilung der Ausstellungsgestaltung war nicht Gegenstand der Prüfung. Zu erwähnen ist aber, dass die Fixierung der inhaltlichen Gestaltung sehr spät erfolgte. Dies hatte eine Verzögerung für die gesamte weitere Bearbeitung wie Architektur, Bau, Marketing und Vertragsgestaltungen zur Folge.

Die Ergebnisse der Prüfung wurden in mehreren Sitzungen mit der Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat der KUGES besprochen.

2. Finanzielle Gebarung

2.1. Projektbudget

Situation

Das Projektbudget war zu wenig detailliert, der Überblick über die gesamten Projektkosten war nicht ausreichend gegeben.

Projektbudget

Für den Voranschlag 1999 wurde mit Datum 2. Juni 1998 vom Projektleiter ein Projektbudget erstellt. Dieses war das einzig verfügbare Projektbudget, das eine Kostenverfolgung möglich gemacht hätte, wenn der Detaillierungsgrad höher gewesen wäre. In diesem Projektbudget wurde von einem zu deckenden Abgang in Höhe von ATS 24,0 Mio., bei Kosten in Höhe von ATS 27,6 Mio., ausgegangen.

Projektbudget

Da dieses Budget für den Voranschlag 1999 erstellt wurde, beinhaltet es somit nicht die Kosten, die in den Vorjahren angefallen waren. In den Jahren 1997 und 1998 entstanden in erster Linie Kosten für das Projektteam, Baukosten im Kloster und Marketingausgaben in Höhe von ATS 2,9 Mio.

Mitte 1998 war also die Vorschau für die Gesamtkosten der Sommerausstellung bereits bei ATS 30,5 Mio., ohne die später beschlossenen Erweiterungen wie Veranstaltungen, Merchandising und Flugsimulator. Als Einnahmen wurden ATS 3,6 Mio. budgetiert. Das ergab einen zu deckenden Saldo in Höhe von ATS 26,9 Mio.

Landesbeitrag

Konkret definiert wurde nur der vom Land Vorarlberg zur Verfügung stehende Betrag für die „Millenniumsausstellung“ in Höhe von ATS 22,2 Mio. Dieser setzt sich laut Voranschlag des Landes Vorarlberg aus ATS 4,5 Mio. für das Jahr 1998 und ATS 17,0 Mio. für das Jahr 1999 zusammen. Bereits im Jahr 1997 wurden ATS 0,7 Mio. für Konzeptarbeiten genehmigt. Im Frühjahr 1999 kamen dann noch ATS 2,2 Mio. aus der Kulturabteilung, im Sommer ATS 0,5 Mio. für zusätzliche Marketingausgaben und im Dezember 1999 weitere ATS 2,1 Mio. aus der Kulturabteilung dazu.

Bei der vorgegebenen Zielsetzung einer ausgeglichenen Budgetierung bedeutete dies für die Projektleitung, Mitte 1998 zusätzliche Einnahmen im Vergleich zum Budget in Höhe von ATS 4,7 Mio. (ATS 26,9 Mio. minus ATS 21,5 Mio. minus ATS 0,7 Mio.) erzielen zu müssen.

Projektbudget für die Sommerausstellung In Millionen ATS

	Projektbudget vom 02.06.1998	Projektkosten aus 1997 und 1998	Vorschau 6/98 Gesamtkosten
A) Ausgaben	-27,6	-2,9	-30,5
Personal	-8,8	-2,5	-11,3
Sachaufwand	-5,6	-0,2	-5,8
Infrastruktur	-3,5	0,0	-3,5
Werbung	-7,2	-0,2	-7,4
Unvorhergesehenes	-2,5	0,0	-2,5
B) Einnahmen	3,6	0,0	3,6
C) Saldo: Ausgaben – Einnahmen	-24,0	-2,9	-26,9
D) Voranschlag Land Vorarlberg (Untervoranschlag Millenniums- ausstellung vom Dezember 1998)	17,0	0,7 + 4,5	22,2
E) Fehlbetrag	-7,0	2,3	-4,7

Quelle: Buchhaltung Kulturhäuser Betriebsgesellschaft, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Landesbeitrag Klare Budgetdefinitionen wurden nicht festgelegt. Bei manchen Positionen war unklar, ob sie budgetiert werden sollten oder nicht. So gab es Kostenaufstellungen mit Berücksichtigung der Baukosten und Einnahmen aus Verwertung der Ausstellungsgegenstände und Aufstellungen ohne diese Positionen.

Bewertung Der Projektleiter ging laut eigenen Angaben von einem zur Verfügung stehenden Betrag in Höhe von zirka ATS 27,0 Mio. aus, zirka ATS 25,0 Mio. habe er aus Interviews des Landesrates für Kultur mit der Presse entnommen und ca. ATS 1,0 bis 2,0 Mio. als Spielraum erachtet. Ihm selbst wären aber sehr wohl die ATS 21,5 Mio. offiziell mitgeteilt worden. Dies könnte erklären, warum der Projektleiter nie auf die fehlenden Mittel für ein ausgeglichenes Budget gedrängt hat.

Der Aufsichtsrat ist von einem Landesbeitrag zum Budget in Höhe von ATS 21,5 Mio. ausgegangen, das der Vorarlberger Landestag im Voranschlag 1999 beschlossen hat. Das Projektbudget vom 2. Juni 1998 oder ein anderes detailliertes Projektbudget wurde dem Aufsichtsrat nie vorgelegt. Der Aufsichtsrat ist davon ausgegangen, dass mit den veranschlagten Geldern das Budget der Sommerausstellung eingehalten werden kann.

Der Geschäftsführer ging ebenfalls davon aus, dass ein Landesbeitrag in Höhe von ATS 21,5 Mio. zur Verfügung stand, und dass darüber hinausgehende Kosten über zusätzliche Einnahmen finanziert werden müssen. Genau spezifiziert wurden diese Einnahmequellen vom Projektleiter aber nicht.

2.2. Kostenverfolgung und Überwachung

Situation **Eine laufende Vorscheurechnung wurde nicht erstellt, Soll/Ist-Vergleiche zu bestimmten Zeitpunkten mit einem entsprechenden Reporting waren daher nicht möglich.**

Projektbudget Es gab einige rechnerische Unterlagen zu Teilaspekten des Budgets (alle ohne Datum und Verfasser), aus denen aber nicht ersichtlich wurde, welcher Stellenwert ihnen beizumessen war. Die Gliederung dieser Aufstellungen änderte sich mehrmals.

Die im Laufe der Projektplanung offiziell durch Aufsichtsratsbeschluss dazugekommenen Aktivitäten wie der Flugsimulator, das Merchandising-Paket mit der Firma Ravensburger oder das Rahmenprogramm wurden nicht in eine Vorscheurechnung für die gesamten Projektkosten eingebettet. Dem Aufsichtsrat wurden für die Vertragsabschlüsse Flugsimulator und Ravensburger einzelne Kostenberechnungen vorgelegt. Der Aufsichtsrat hat diese mit der Anmerkung genehmigt, dass sowohl der Flugsimulator als auch Ravensburger im Gesamtbudget abgewickelt werden müssen. Dies wurde vom Geschäftsführer bestätigt.

Buchhaltung	<p>Die Buchhaltung war bis im Juni 1999 in großem zeitlichen Verzug.</p> <p>In den Voranschlagstellen der Buchhaltung waren rund 50 Prozent der Ausgaben auf ein Konto (Entgelte für sonstige Gewerbebetriebe) gebucht. Dieses Konto umfasste einen Anteil der Kosten des Projektteams, der Werbefachleute, der Firma Ravensburger, des Wachdienstes, Baukosten sowie andere Professionistenkosten für die Ausstellungsgestaltung. In der Buchhaltung wurde auch eine Aufteilung nach Ausgabenstellen eingerichtet. Als Ausgabenstellen waren die Bereiche Veranstaltungen, Flugsimulator, Merchandising, Hochwasser und die Ausstellung selbst definiert.</p>
Controlling	<p>Das auf Drängen des Geschäftsführers der KUGES eingerichtete Controllinginstrument wurde nur zirka zwei Monate lang verwendet, war jedoch durch die fehlenden Vorschauwerte (Sollwerte) nie aussagekräftig.</p>
Berichtswesen	<p>Der Projektleiter legte - nach Aufforderung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden - erstmalig am 23. Juli 1999 eine Vorscheurechnung (Zusammenstellung der bisher angefallenen und noch zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben) vor. Anlass dafür war die Tatsache, dass der Bauhof des Klosters nicht mehr arbeitete, da angeblich kein Geld mehr zur Verfügung stand. Auf Grund einzelner Ungereimtheiten wurde der Projektleiter gebeten, die Vorscheurechnung bis zum 26. Juli 1999 zu überarbeiten.</p> <p>Am 26. Juli 1999 legte der Projektleiter eine überarbeitete Vorscheurechnung vor. Wie bereits in der Vorscheurechnung vom 23. Juli 1999 wurden voraussichtliche Einnahmen aus der Verwertung der Ausstellung mit ATS 2,6 Mio. angesetzt, während die voraussichtlichen Rückbaukosten nicht enthalten war. Aus dieser Aufstellung resultierte ein erforderlicher Landesbeitrag in Höhe von ATS 31,9 Mio. für die Sommerausstellung. Die Differenz zu den bis zu diesem Zeitpunkt genehmigten Landesmitteln in Höhe von ATS 24,9 Mio. betrug ATS 7,0 Mio.</p> <p>Sowohl dem Geschäftsführer, wie auch dem Aufsichtsrat wurde bis zu diesem Zeitpunkt vom Projektleiter versichert, dass die Sommerausstellung im geplanten Gesamtbudget abgewickelt werden könne.</p> <p>Nach Vorlage dieser Vorscheurechnung – in der eine Differenz zum Landesvoranschlag in Höhe von ATS 7,0 Mio. ermittelt wurde – wurde die Abteilung IIIb Vermögensverwaltung für eine Überprüfung der Finanzlage eingeschaltet und eine Auflösung des Vertrages mit dem Projektleiter geprüft.</p>

Vorschaurechnungen Juni/1998 und Vorschaurechnung 26. Juli 1999

In Millionen ATS

	Vorschaurechnung Juni/1998	Vorschaurechnung 26.07.1999
A) Ausgaben	-30,5	-39,1
Davon Personal	-11,3	
Davon Sachaufwand	-5,8	
Davon Infrastruktur	-3,5	
Davon Werbung	-7,4	
Davon Unvorhergesehenes	-2,5	
- Noch anfallende Ausgaben		-11,6
- Ausgaben verbucht laut Saldenliste 7/99		-27,5
B) Einnahmen	3,6	7,2
C) Ergebnis	-26,9	-31,9
abzüglich genehmigte Landesmittel ¹⁾	-22,2	-24,9
D) Verbleibender Deckungssaldo	-4,7	-7,0

1) Voranschlag 1997 ATS 0,7 Mio., Voranschlag 1998 ATS 4,5 Mio., Voranschlag 1999 ATS 17,0 Mio., Kulturförderung ATS 2,2 Mio., zusätzliche Marketingmittel ATS 0,5 Mio.

Quelle: Buchhaltung Kulturhäuser Betriebsgesellschaft, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Bewertung

Da keine quartalsmäßigen Soll/Ist-Vergleiche zur Vorschaurechnung geplant waren, konnten aktuellere Erkenntnisstände auch nicht gewonnen werden. Eine Vorschaurechnung ist aber eine notwendige Voraussetzung für die Kostentransparenz und ein aussagekräftiges Controlling.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes hätte die Buchhaltung nach Ausgabenstellen eine gute Übersicht - auch über die neu dazugekommenen Teilbereiche - ermöglicht, wenn die Zubuchungen richtig erfolgt wären. Die Zubuchungen zu den einzelnen Ausgabenstellen wiesen aber einen eher willkürlichen Charakter auf, Auswertungen nach Ausgabenstellen aus der Buchhaltung waren daher wenig aussagekräftig. Der Landes-Rechnungshof hat die Buchhaltung neu aufgerollt.

Aus der Aufstellung vom 23. Juli 1999 ist auch nicht ersichtlich, ob es sich bei den jeweiligen Positionen um Ist- oder Sollzahlen handelt. Da die Beträge nicht den tatsächlichen Ausgaben entsprechen, kann es sich nur um Sollzahlen handeln. Zu diesem Zeitpunkt hätte aber ein großer Anteil der Gesamtkosten bereits mit den exakten Werten angesetzt werden können.

Bewertung

Die Vorscheurechnung vom 23. Juli 1999 beinhaltet einen Rechenfehler; die Ausgaben sind um ATS 0,25 Mio. zu niedrig. Diese Vorscheurechnung dient auch insofern nicht als Übersicht und widerspricht sogar den Regeln einer sorgfältigen Buchführung, da voraussichtliche Einnahmen aus der Verwertung der Ausstellung angesetzt werden, die voraussichtlichen Rückbaukosten sind jedoch nicht enthalten. Auch wenn der Projektleiter, wie er sagt, angenommen hat, es fielen kaum Rückbaukosten an, so hätte diese geringe Summe angesetzt werden müssen. In der überarbeiteten Version vom 26. Juli 1999 werden die noch zu erwartenden Einnahmen sehr positiv dargestellt.

Durch die Vielzahl von mündlichen, nicht dokumentierten Vereinbarungen in diesem Projekt war es selbst für den Projektleiter schwer, einen Überblick über die noch zu erwartenden Ausgaben zu haben. Eine inhaltliche Überprüfung der Eingangsrechnungen ist ebenfalls aus diesem Grund schwierig und in einigen Fällen strittig.

2.3. Gebarungsergebnis

Situation

Die Gesamtkosten des Projektes mit Stand 20. Dezember 1999 belaufen sich auf ATS 46,6 Mio. Bis zum Projektende erhöhen sich die Kosten durch noch ausständige und noch strittige Rechnungen auf ATS 47,8 Mio. Unter Berücksichtigung sämtlicher Einnahmen verbleibt bis zum Projektende ein Abgang von ATS 10,8 Mio.

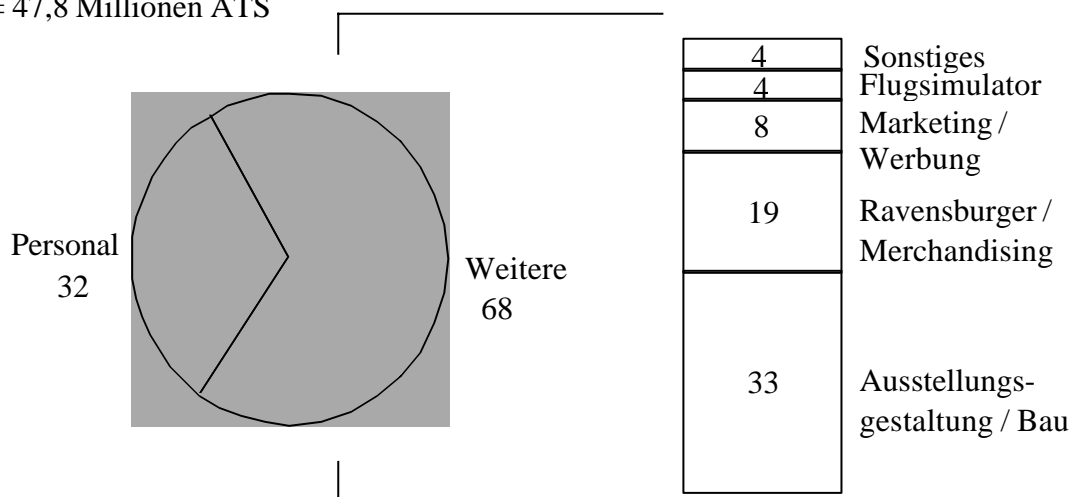
Gesamtkosten

Am 20. Dezember 1999 waren noch ATS 1,2 Mio. an offenen Rechnungen nicht gebucht, sodass bis zum endgültigen Projektabschluss mit Kosten in Höhe von ATS 47,8 Mio. zu rechnen sein wird.

Aufteilung der Gesamtkosten für die Sommerausstellung

In Prozent

100% = 47,8 Millionen ATS



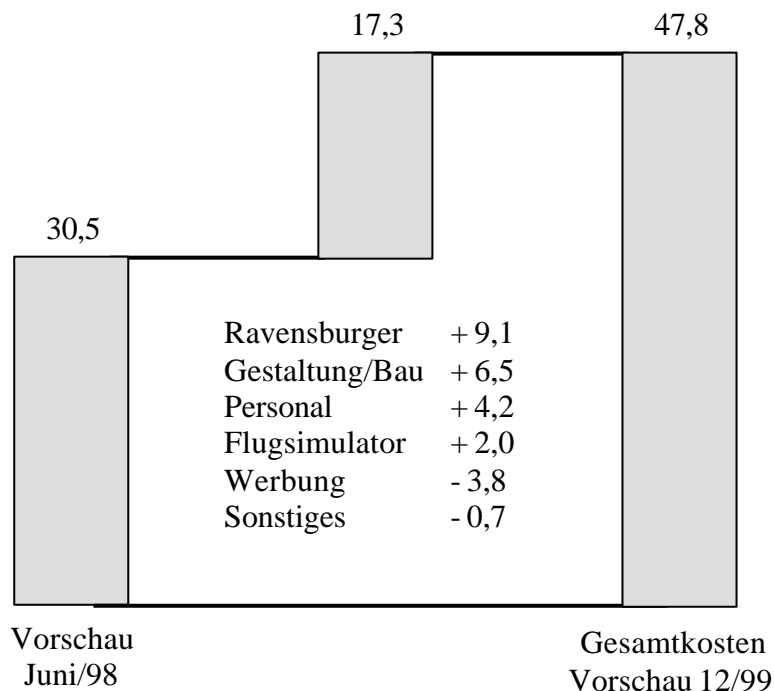
Quelle: Buchhaltung Kulturhäuser Betriebsgesellschaft, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Gesamtkosten

Wird von Gesamtkosten der Sommerausstellung in Höhe von ATS 47,8 Mio. ausgegangen, so ergeben sich die größten Kostenabweichungen aus den ursprünglich nicht budgetierten Positionen wie Ravensburger (Zukunftszelt, Merchandising), Flugsimulator und Baukosten. Dem stehen allerdings Einsparungen in Höhe von ATS 3,8 Mio. im Bereich Werbung und in Höhe von ATS 0,7 Mio. bei diversen anderen Positionen gegenüber.

Dem Aufsichtsrat wurde mehrmals glaubhaft versichert, dass die Sommerausstellung im geplanten Budget abgewickelt werden könne. In der 9. Aufsichtsratssitzung vom 16. Dezember 1998 hatte der Aufsichtsrat den Flugsimulator und die Vergabe an die Firma Ravensburger mit dem Zusatz, dass diese Ausgaben im Budget (Voranschlag 1999) gedeckt sein müssen, genehmigt.

Ausgabenüberleitung In Millionen ATS



Quelle: Buchhaltung Kulturhäuser Betriebsgesellschaft, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Einnahmen

Bis zum endgültigen Projektabschluss werden voraussichtlich Einnahmen in Höhe von ATS 10,0 Mio. erzielt.

Die im Vergleich zum Projektbudget größten Abweichungen ergeben sich aus den Positionen Verwertung, Förderung/Refundierung und Sponsoring. Als Verwertungserlöse wurden mit Stand 20. Dezember 1999 ATS 1,3 Mio. realisiert. Weitere Vereinbarungen bestanden für ATS 2,5 Mio. bis zur endgültigen Projektabrechnung.

Die budgetierten Eintritte/Führungen konnten durch die Veranstaltungen gegenüber dem Projektbudget um ATS 0,4 Mio. gesteigert werden.

Einnahmen

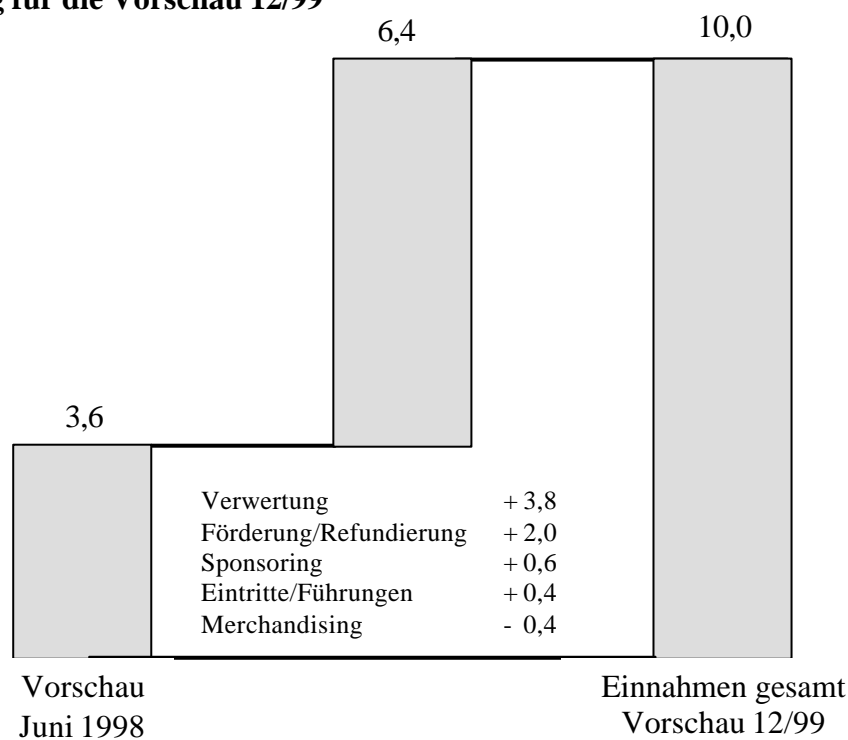
Über Sponsoringvereinbarungen konnten mit Stand 20. Dezember 1999 zusätzliche ATS 0,2 Mio. erzielt werden. Vertraglich bereits abgesichert, nur noch nicht realisiert, waren weitere ATS 0,4 Mio.

Die Einnahmen aus dem Verkauf von Merchandisingartikeln nahmen um ATS 0,4 Mio. ab. Dies, obwohl der Vorschau Juni 1998 kein Merchandising-Konzept zu Grunde lag.

Werden die Einnahmen mit den aus dem Ravensburger Merchandising-Konzept erwarteten Einnahmen (ATS 3,1 Mio.) verglichen, so waren die realisierten Einnahmen um ATS 2,9 Mio. zu gering. Mit Stand 20. Dezember 1999 noch nicht realisierte, aber fix zugesagte Förderungen und Refundierungen machen ATS 2,0 Mio. aus und erhöhten die Einnahmen in der Vorschau 12/99 auf insgesamt ATS 10,0 Mio.

Einnahmenüberleitung für die Vorschau 12/99

In Millionen ATS



Quelle: Buchhaltung Kulturhäuser Betriebsgesellschaft, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Abgang

Aus der Ausstellung resultierte mit Stand 20. Dezember 1999 ein Saldo in Höhe von ATS 41,5 Mio. Ausständige Rechnungen in Höhe von ATS 1,2 Mio. erhöhten zwar diesen Saldo, durch noch nicht realisierte, aber bereits fixierte Verwertungen (ATS 2,5 Mio.), durch abgesicherte Fördergelder (Bund, EU, Hochwasserentschädigung) (ATS 2,0 Mio.) und durch noch ausständige Sponsorengelder (ATS 0,45 Mio.) reduzierte sich aber der Saldo bis zur endgültigen Projektabrechnung auf ATS 37,8 Mio.

Durch Zusagen gedeckt waren insgesamt ATS 27,0 Mio. Diese setzten sich aus dem Voranschlag 1999 (ATS 22,2 Mio.), den Förderungen der Kulturabteilung (ATS 4,3 Mio.) und dem zusätzlichen Marketingbudget (ATS 0,5 Mio.) zusammen.

Darüberhinaus verbleibt dem Land ein zusätzlich zu finanzierender Abgang in Höhe von ATS 14,5 Mio. (Stand 20. Dezember 1999) bzw. ATS 10,8 Mio. bis zur endgültigen Projektabrechnung.

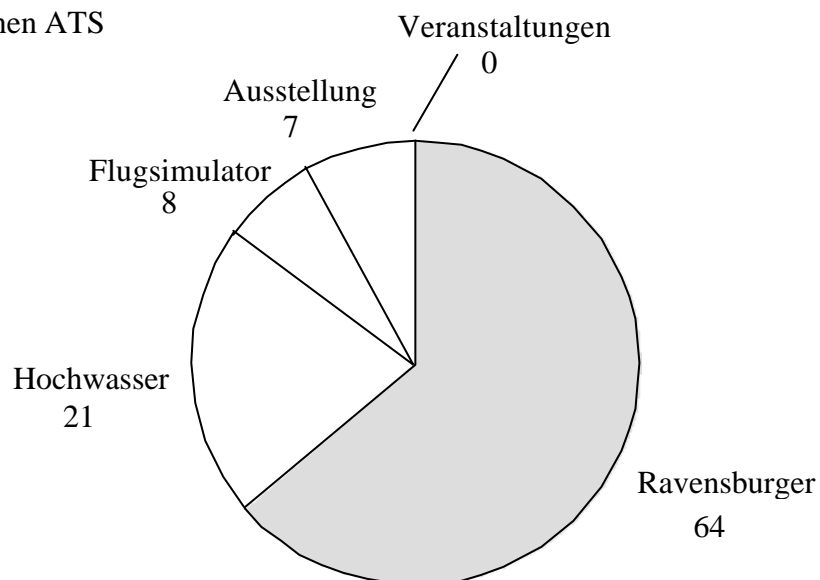
Kosten der einzelnen Teilbereiche

Der ursprüngliche Umfang der Sommerausstellung hatte einen Deckungssaldo von ATS 23,3 Mio. ergeben. Im Vergleich mit den dafür zur Verfügung gestellten Mitteln in Höhe von ATS 22,5 Mio. bedeutete dies einen Abgang von ATS 0,8 Mio. (7 Prozent). Der verbleibende Abgang setzte sich aus mehreren Positionen zusammen, Ravensburger hat mit 64 Prozent (ATS 6,9 Mio.) den höchsten Anteil.

Verlustbeitrag der Teilbereiche der Sommerausstellung

In Prozent

100% = 10,8 Millionen ATS



Quelle: Unterlagen Projektleitung, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Kosten der einzelnen Teilbereiche

Der hohe Verlust aus dem Merchandising-Vertrag mit der Firma Ravensburger resultiert überwiegend aus den mit ATS 3,1 Mio. erwarteten und nur mit ATS 0,1 Mio. realisierten Einnahmen aus dem Verkauf der Bücher und Spiele.

Kosten der einzelnen Teilbereiche Der durch das Hochwasser bedingte Fehlbetrag in Höhe von ATS 2,3 Mio. umfasste nur die direkten Kosten. Darüber hinaus wurden auch indirekte Kosten - wie zum Beispiel ausbleibende Besucher - durch das Hochwassers verursacht. Diese waren aber nur schwer quantifizierbar.

Durch die zusätzlich zur Verfügung gestellten Mittel der Kulturabteilung konnte der Abgang des kulturellen Rahmenprogrammes auf Null reduziert werden.

Bewertung

Ein zu wenig detailliertes Projektbudget, mangelhaft durchgeführte Vorscheurechnungen, ein wenig aussagekräftiges Projektcontrolling, sowie Mängel im Projektmanagement haben zu dieser Budgetüberschreitung geführt. Da die Projektleitung sowohl gegenüber dem Geschäftsführer der KUGES, als auch gegenüber dem Aufsichtsrat immer wieder versicherte, dass die Sommerausstellung im veranschlagten Budget abgewickelt werden kann und noch im Oktober 1999 die Gesamtprojektkosten mit ATS 34,0 Mio. bezifferte, wurde das Ausmaß des tatsächlichen Defizites erst zu einem Zeitpunkt erkannt, als die Mehrkosten bereits angelaufen waren.

Weitere Ursachen lagen in der Hochwassersituation zu Beginn der Ausstellung und in der Unterschätzung von baulichen Maßnahmen.

Aus der Sicht des Landes-Rechnungshofes muss auch erwähnt werden, dass der vom Land festgelegte finanzielle Rahmen im Verhältnis zum geplanten Ausstellungsumfang und in Relation zu anderen vergleichbaren Ausstellungen zu gering war.

Nach Beendigung der Sommerausstellung wurde die Budgetabweichung durch einen erheblichen Aufwand seitens des Aufsichtsrates und anderer Stellen im Amt der Vorarlberger Landesregierung durch Verhandlungen mit Vertragspartnern und Anstrengungen hinsichtlich der Verwertung bis zur ermittelten Höhe von ATS 10,8 Mio. reduziert.

Hinsichtlich der Verwertung der mit Stand 20. Dezember 1999 verbleibenden Ausstellungsgegenständen ist anzumerken, dass in der Vorschau Gegenstände in Höhe von ATS 0,5 Mio. für eine alternative Verwendung innerhalb der KUGES vorgesehen sind. Diese Gegenstände müssen mit entsprechenden Verträgen abgesichert und wertmäßig abgelöst werden.

Die weiteren noch für eine Veräußerung verbleibenden und von einem Sachverständigen begutachteten Gegenstände wurden in der Vorscheurechnung des Landes-Rechnungshofes aus kaufmännischer Sorgfaltspflicht wertmäßig nicht angesetzt. Es handelt sich entweder um Gegenstände, für die es keinen Marktwert gibt, da es sich um Liebhaberstücke handelt oder um kaum verwertbare Gegenstände. Weitere Verkaufserlöse erscheinen aber möglich.

Empfehlungen

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt als wichtigste Voraussetzung für ein Projektcontrolling mit laufenden Soll/Ist-Vergleichen die Erstellung eines soliden, das ganze Projekt umfassendes Projektbudgets. Das gesamte Projektbudget sollte – falls es sich um ein mehrjähriges Projekt handelt - in quartalsweisen Vorscheurechnungen aktualisiert werden.

Die Vorscheurechnungen müssen sämtliche Änderungen des Projektumfanges enthalten. Wichtig ist die Transparenz für die Projektleitung und die Projektaufsicht (Lenkungsausschuss). Es sollte allen Beteiligten klar sein, von welcher budgetären Basis zum jeweiligen Zeitpunkt ausgegangen wird.

Verbindliche Soll/Ist-Vergleiche auf Basis des Projektbudgets bzw. der Vorscheurechnungen sollten dem Lenkungsausschuss mindestens quartalsweise vorgelegt bzw. von diesem eingefordert werden. Verbale Erläuterungen des Projektleiters reichen nicht aus, Abweichungen sind umfassend zu begründen.

3. Projektmanagement

3.1. Projektplanung

Situation

Die fehlende Aufgaben-, Termin- und Meilensteinplanung (Masterplan) führte bis zum Schluss zu Verspätungen und Verzögerungen sowie in der Folge auch zu Mehrkosten.

Masterplan

Der Projektleiter erstellte keinen Masterplan. Er vertraute darauf, dass jeder Verantwortliche auf Grund seiner Qualifikation wusste, welche Aufgaben im Detail anfielen und was bis wann fertig sein musste. Dadurch gab es keine transparente Planung über alle Bereiche, aus der auch die einzelnen Abhängigkeiten zu erkennen gewesen wären.

Ein zu später Start, Verzögerungen durch organisatorische Änderungen und Unklarheiten sowie eine zu knappe Zeitspanne im Marketingkonzept brachten den Projektleiter unter Druck.

Verschärft wurde die Situation noch durch das Pfingsthochwasser, das zudem in der „Hochphase“ des Projektes eintrat und den extremen Einsatz aller Beteiligten bis nach der Eröffnung erforderte. Die Ausstellungseröffnung war bis zuletzt gefährdet.

Bewertung

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes ist es die Aufgabe des Projektleiters, eine über das gesamte Projekt übergreifende Aufgaben- und Terminplanung zu erstellen, diese laufend zu aktualisieren und die Detailpläne von den fachverantwortlichen Teammitgliedern einzufordern. Ein detaillierter Masterplan liegt für die Sommerausstellung nicht vor.

Der Projektleiter wendet zwar ein, dass die inhaltliche Konzeption, als Voraussetzung für die meisten anderen Arbeiten, viel zu spät fertig gestellt und präzisiert wurde.

Bewertung Dem ist zuzustimmen, es ist aber auch Aufgabe des Projektleiters, dies zu erkennen, darüber zu informieren und entsprechende Maßnahmen, wie zum Beispiel Verkleinerung der Ausstellung oder Verschiebung, vorzuschlagen.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Richtlinie für die Projektarbeit im Punkt V. zu beachten und für komplexe Projekte mit einem entsprechenden Budgetvolumen einen detaillierten Masterplan zu erstellen. Die wesentlichen Aktivitäten sowie Zeit- und Meilensteinpläne sollten enthalten sein.

Der Masterplan ist im Zuge des Projektes durch Detailpläne zu konkretisieren, Fristen für die Erledigung sind darzustellen, Abhängigkeiten sind aufzuzeigen.

Die Projektplanung sollte dokumentiert und dem Lenkungsausschuss zur Genehmigung vorgelegt werden.

3.2. Projektorganisation

Die Sommerausstellung „900 Jahre Zukunft“ wurde als Projekt in der KUGES abgewickelt. Die Federführung in der Vorbereitung lag bei der Abteilung IIc Kultur im Amt der Vorarlberger Landesregierung. Die KUGES hatte mit dem verantwortlichen Projektleiter bzw. dessen Firma und den anderen Mitgliedern der Projektgruppe die bereits ausverhandelten Verträge abgeschlossen.

3.2.1. Projektauftrag

Situation **Der Projektauftrag wurde von der Abteilung IIc Kultur erlassen, der Abteilungsvorstand hatte seine Funktion nicht ausreichend wahrgenommen.**

Das Grobkonzept für die Landesausstellung 1997 und das Konzept für die Sommerausstellung 1999 lagen in der Verantwortung der Abteilung IIc Kultur im Amt der Vorarlberger Landesregierung. Unter der Federführung des Abteilungsvorstandes wurden die konzeptionellen Grundlagen beauftragt, der Projektleiter ausgewählt, die Unterstützung durch den Projektleiter mit 3 Tagen in der Woche fixiert und die Projektgruppe für die Sommerausstellung gebildet. Nach Gründung der KUGES wurde ihr formell die Rolle des Rechtsträgers für die Veranstaltung übertragen.

Situation

Der Zusammenarbeitsvertrag zwischen dem Land Vorarlberg, vertreten durch die Vorarlberger Landesregierung und der KUGES regelte unter Punkt 10 Synergien: „Die Abteilung IIC-Kultur des Amtes der Vorarlberger Landesregierung wird das Zusammenwirken der ausgelagerten und der Dienststellen des Landes sicherstellen, sodass die aus dem bisherigen Naheverhältnis erfließenden Synergien auch weiterhin gegeben sind.“

Der Abteilungsvorstand hatte auch eine Weisung vom Landesrat für Kultur erhalten, an den Sitzungen der Projektgruppe teilzunehmen und als Mitglied des Aufsichtsrates über den Projektfortschritt zu berichten. Diese Weisung hatte der Abteilungsvorstand nur zum Teil befolgt. Er hatte an einigen Sitzungen des Projektteams teilgenommen, aber dem Aufsichtsrat nicht in der geforderten Qualität (Fortschritt, Kosten, etc.) berichtet. Somit hatte der Aufsichtsrat auch nicht erfahren, dass ab Juni 1998 keine Sitzungen der gesamten Projektgruppe mehr stattfanden.

Bewertung

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes hat es der Abteilungsvorstand der Abteilung IIC Kultur versäumt, dieses Projekt entsprechend zu organisieren und zu kontrollieren.

Der Abteilungsvorstand verfügte über die Erfahrung der ersten Landesausstellung „Kleider und Leute“ und konnte somit die Erfordernisse der Projektorganisation abschätzen, zumal ausreichend dokumentierte Empfehlungen für ein derartiges Projekt von der Projektleiterin dieser Landesausstellung erstellt wurden.

Die Projektleitung für ein Projekt mit dieser Dimension und den finanziellen und zeitlichen Rahmenbedingungen erfordert aus Sicht des Landes-Rechnungshofes eine Projektleitung mit einer Vollzeitkapazität.

Der Projektleiter verfügte zwar über die geforderte Erfahrung in der Abwicklung von Projekten, Erfahrungen in der Umsetzung eines vergleichbaren Kulturprojektes konnte er aber nicht vorweisen.

Weiters wäre es zielführend gewesen, einen Lenkungsausschuss zu installieren, der die Projektziele und den Projektfortschritt überwacht, Entscheidungen in Grundsatzfragen trifft, Berichte entgegennimmt und die Informationen an den Auftraggeber weiterleitet.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Punkte II und III der Richtlinie für die Projektarbeit zukünftig konsequenter zu berücksichtigen.

3.2.2. Projektleitung

Situation

Der Projektleiter war zeitlich und fachlich überfordert, gab aber vor, weiterhin den Überblick zu haben.

Der Werkvertrag mit dem Projektleiter, der nur von einer gemeinsamen Verantwortung mit dem Geschäftsführer ausging, wurde in mehreren weiteren Vereinbarungen adaptiert. In den Ergänzungen wurden die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche des Projektleiters umfassender festgelegt.

In einem Konzept für die Projektleitung - ohne Datum – wurden die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche definiert: „Das Erreichen des Projektzieles im vorgegebenen Kosten- und Terminrahmen. Dies umfasst das ganze Spektrum der Projektdurchführung, das heisst der Projektleiter ist für die administrative Abwicklung sowie für die inhaltliche Organisation verantwortlich.“

In der Aufgabenbeschreibung vom 24. Juni 1999 für den Projektleiter wurde festgehalten: „Steuert und koordiniert sämtliche für die Erreichung eines geordneten Projektablaufs notwendigen Vorgänge mit dem Ziel ein optimales wirtschaftliches Geschäftsergebnis zu erreichen. Er kontrolliert die zeitgerechte Aufgabenerledigungen in anderen Teilbereichen (Werbung etc.) und greift gegebenenfalls unterstützend ein. Führt das finanzielle Projektcontrolling durch, gewinnt und betreut Sponsoren. Erstellt interne Berichte und sorgt für eine sachgerechte Projektdokumentation.“

In diversen mündlichen Vereinbarungen mit dem Projektleiter wurde weiters festgehalten, dass die Einnahmen aus der Ausstellungsverwertung die Kosten des Rückbaus decken sollen, eine ausgeglichene Budgetierung ist anzustreben. Da aber weder die Verwertung noch der Rückbau im Detail budgetiert wurden, war nicht klar, ob dieses Ziel überhaupt realistisch erschien.

Der Projektleiter definiert seine Zielsetzung nach dem Projekt - in einem Gespräch mit dem Landes-Rechnungshof am 9. Dezember 1999 - als Realisierung und Durchführung der Ausstellung gemeinsam mit dem Projektteam. Aus seiner Sicht resultierte daraus keine alleinige Projektverantwortung, das Team wurde als gleichberechtigt angesehen.

Neben der primären Verantwortung eines Projektleiters – Planung von Aufgaben, Terminen und Kosten, Organisation und Koordination sowie Führung und Kontrolle – übernahm der Projektleiter aus eigenem Antrieb die inhaltlichen Aufgaben des Marketing mit Ausnahme der Öffentlichkeitsarbeit. Für die Öffentlichkeitsarbeit wurde ein PR-Spezialist beauftragt.

Situation

Erst zu einem sehr späten Zeitpunkt (Ende August), als von Seite des

Aufsichtsrates bereits massiver Druck auf die Offenlegung der Zahlen herrschte, machte der Projektleiter die Übernahme der Marketingaufgabe für Mängel in anderen Bereichen verantwortlich. Er wies in einem Mail an den Geschäftsführer der KUGES darauf hin, dass er mit der ihm nun zufallenden Marketingkoordination so überlastet sei, dass finanzielle Auskünfte, Sonderaktionen für Schulen etc. darunter leiden werden.

Auf alle Anfragen zum finanziellen Stand des Projektes, die im Frühling 1999 vor allem durch den Geschäftsführer der KUGES, teilweise als Mittler zum Aufsichtsrat begannen und bis zum Juni 1999 massiv wurden, verstand es der Projektleiter zu beschwichtigen.

Bewertung

Die Ziele für den Projektleiter sind nur sehr vage und teilweise widersprüchlich definiert. Der Vertrag, die Funktionsbeschreibung, eine spätere Aufgabedefinition und die in Gesprächen vereinbarten Ziele stimmen nicht vollständig überein. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes eröffnet sich ein großer Interpretationsspielraum.

Die finanzielle Zielvorgabe für den Projektleiter war mit dem vom Landesrat für Kultur mehrfach zugesagten Landesbeitrag in Höhe von ATS 22,2 Mio. für die Jahre 1997, 1998 und 1999 begrenzt. Der Projektleiter ging nach eigenen Angaben von ATS 25 Mio. aus, da dies in einer Pressemeldung berichtet wurde. Bei Widersprüchen wäre es seine Pflicht gewesen, diese aufzuzeigen und eine Klärung zu verlangen.

Aus seiner Erfahrung heraus hätte der Projektleiter aber wissen müssen, dass ein Projekt mit dieser Komplexität und Größe nicht in einer Teamverantwortung geführt werden kann.

Die zeitliche Überforderung ergibt sich aus Sicht des Landes-Rechnungshofes aus dem Teilzeitcharakter des Vertrages, den damit verbundenen Überstunden bei einer Vielzahl von anstehenden Aufgaben sowie aus der Zusatzbelastung durch das Hochwasser.

Die fachliche Überforderung erscheint durch Mängel im Bereich des Marketings, der Budgetplanung und des Budgetcontrollings sowie der Projektplanung - als Teilaspekte des Projektmanagements – gegeben.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes hat der Projektleiter dem Thema Marketing und Werbung für dieses Projekt nicht die gebührende Bedeutung beigemessen und dazu noch den Arbeitsaufwand völlig unterschätzt.

Es gibt aber auch vor der Übernahme der Marketingtätigkeit im Jahr 1998 nur wenig Hinweise dafür, dass der Projektleiter seiner Verantwortung hinsichtlich Planung und Kontrolle von Aufgaben, Terminen und Budgets nachgekommen ist.

Bewertung

Der Projektleiter macht gegenüber dem Landes-Rechnungshof für diese

Mängel keine fehlenden fachlichen Gründe, sondern zeitliche Gründe und eine mangelnde Unterstützung von Seiten des Landes und fehlende Projektressourcen verantwortlich. Eine Anforderung von zusätzlichen Ressourcen ist beim Geschäftsführer der KUGES oder beim Aufsichtsrat nicht dokumentiert.

Von einem professionellen Projektleiter muss aber erwartet werden können, dass er seine Aufgaben priorisiert. Dabei kommt der Kostenkontrolle ein besonders wichtiger Stellenwert zu. Sind die Rahmenbedingungen für die Durchführung des Projektes aus Sicht des Projektleiters nicht bzw. nicht mehr gegeben, so muss der Projektleiter dies mit Nachdruck zum Ausdruck bringen. Eine entsprechende Dokumentation liegt dem Landes-Rechnungshof nicht vor.

Zweifel an der Erfahrung des Projektleiters in der Realisierung eines derartigen Projektes ergeben sich auch aus den ab Juli 1999 vorgelegten Einnahmen- bzw. Ausgabenaufstellungen. In diesen Aufstellungen werden die Verwertungseinnahmen betragsmäßig angesetzt, während die noch zu erwartenden Rückbaukosten völlig außer Acht gelassen werden. Der Kommentar des Projektleiters, er hätte angenommen, es fielen kaum Rückbaukosten an, kann als Entschuldigung nicht geltend gemacht werden. Auch diese geringen Kosten hätten angeführt werden müssen.

Auch die zu erwartenden Einnahmen aus der Hochwasserrefundierung wurden am 26. Juli 1999 mit ATS 1,7 Mio. angesetzt, obwohl zu diesem Zeitpunkt bereits ein Schreiben vom Leiter des Wasserbauamtes vorlag, das von einem zu erwartenden Betrag von ca. ATS 0,7 Mio. ausging.

Am 28. Oktober 1999 kam es zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Projektleiter zu einem Gespräch, in dem der Projektleiter mit den Ergebnissen der Gebarungsprüfung durch die Abteilung IIIb konfrontiert wurde.

Der Projektleiter bestätigte den von ihm am 14. September 1999 mitgeteilten Betrag von rund ATS 34,0 Mio. als die voraussichtlich zu erwartenden Gesamtkosten. Ende August, also zwei Wochen vor dem 14. September 1999 waren allerdings in der Buchhaltung bereits ATS 33,4 Mio. an Ausgaben verbucht. Dies zeigt, dass der Projektleiter bei der Erstellung seiner Budgets die Saldenlisten nicht eingesehen haben kann.

Der Landes-Rechnungshof geht nicht von einer bewusste Täuschung des Projektleiters aus, sieht aber die Sorgfaltspflicht nicht im erforderlichen Ausmaß erfüllt.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, bei der Auswahl von externen Projektleitern die praktische Erfahrung bestmöglich zu prüfen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die erforderliche Projektleitungskapazität sorgfältig zu bemessen und die Aufgaben und Kompetenzen klar zu regeln.

3.2.3. Projektgruppe

Situation	Aufgaben- und Verantwortungsbereiche in der Projektgruppe waren nicht klar geregelt, die Koordination und Absprache innerhalb des Projektteams erfolgte nicht ausreichend.
Abstimmung	<p>Dokumentierte Projektgruppensitzungen gab es nur bis zum 17. Juni 1998. Danach gab es keine Sitzungsprotokolle, obwohl Sitzungen von einzelnen Personen des Projektteams stattgefunden haben. Die einzelnen Mitglieder des Projektteams waren geographisch weit verteilt (Zürich – Graz – Vorarlberg). Auf Drängen des Geschäftsführers der KUGES traf sich das gesamte Team inklusive Vertreter der Firma Ravensburger, des Klosters und der PR-Spezialist am 15. Februar 1999 unter der Leitung des Projektleiters. Diskutiert wurden die noch „offenen Punkte“ der Ausstellung. Protokoll wurde keines erstellt.</p> <p>Laut Angaben des Projektleiters wurde auf eine Protokollierung auf Grund des erheblichen Zeitaufwandes verzichtet.</p>
Koordination	<p>Absprachen zwischen Mitgliedern des Projektteams erfolgten direkt untereinander. Der Projektleiter hatte nach eigenen Angaben darauf vertraut, dass die Projektgruppenmitglieder erfahren und professionell genug, ihre Arbeiten ordentlich durchzuführen. Deshalb gab es auch sehr wenige Sitzungen, anlässlich derer über den Stand der Umsetzung und der bisher vereinbarten Maßnahmen berichtet wurde.</p> <p>Es war dem Projektleiter aber bekannt, dass zwischen einzelnen Mitgliedern – konkret dem Architekten und dem für die inhaltliche Konzeption Verantwortlichen – permanent Unklarheiten wegen fehlender oder zu spät eingelangter Information aufgetreten waren. Anstatt die Beteiligten gemeinsam an einen Tisch zu bringen und sämtliche Unklarheiten bzw. die weitere Vorgehensweise abzustimmen, versuchte der Projektleiter zwischen beiden hin und her zu vermitteln.</p>
Instrumente	<p>Formalen Hilfsmitteln wie Funktionsbeschreibungen oder Organigrammen wurde anfangs zu wenig Bedeutung beigemessen, im Laufe des Projektes schien keine Zeit mehr für derartige Formalitäten zu sein. Erst am 26. Juni 1999 präsentierte der Geschäftsführer der KUGES in der Mehrerau eine Aufgabenbeschreibung für diverse Schlüsselfunktionen.</p> <p>Mangels gemeinsamer Besprechungen konnten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auch nicht im Team ausgetauscht werden. So glaubte zwar jeder zu wissen, wofür er zuständig war, wofür die anderen und vor allem wer in Grenzbereichen verantwortlich war, war nicht transparent.</p>
Instrumente	<p>Im Bereich Marketing waren die Unklarheiten besonders groß, eine klare Übertragung der Verantwortung erfolgte nicht.</p> <p>Die Widersprüche in der Marketingverantwortung sollen anhand von zwei Beispielen dargestellt werden:</p> <p>Mail vom 15. Juni 1999 an den Projektleiter: „Links weiß nicht, was rechts tut oder umgekehrt. Das kostet Nerven, Zeit und am Ende einen Haufen</p>

Geld!“

Mail vom 22. Juni 1999 an den Geschäftsführer der KUGES und an den Projektleiter, in dem ein Teammitglied forderte: „1) Zuständigkeiten und damit Verantwortlichkeiten gehören endlich einmal klar definiert! 2) Die notwendigen Strukturen müssen nicht nur angedeutet, sondern auch organisiert werden. 3) Der Informationsfluss muss in normale und selbstverständliche Bahnen kommen! 4) Mitarbeiter sollten sich an Termine und Absprachen halten!“

Die Aufgaben der Mitarbeiter vor Ort in der Mehrerau wurden durch den Geschäftsführer der KUGES erst drei Wochen nach Ausstellungsbeginn geklärt, obwohl dies nicht zu seiner Funktion als Geschäftsführer gehörte.

Bewertung

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes sind die Konflikte in der Zusammenarbeit insbesondere durch die fehlende Transparenz über Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten entstanden.

Die Kommunikation im Projektteam wurde zu stark vernachlässigt, die Koordination fand nicht im erforderlichen Ausmaß statt. Der Geschäftsführer hatte keine Funktion in der Projektgruppe. Aufforderungen zur Verbesserung der Teamarbeit, zur Protokollierung von Ergebnissen und Maßnahmen sowie zur Klärung von Aufgaben und Kompetenzen einzelner Teammitglieder wären vom Abteilungsvorstand der Abteilung IIc Kultur – in seiner Koordinationsfunktion – beim Projektleiter zu urgieren gewesen, dies ist aber nicht erfolgt.

Ein schnell zu realisierendes Ergebnisprotokoll, das bereits während der Sitzung als Zusammenfassung gemacht werden kann, hätte allen Beteiligten mehr Klarheit über den aktuellen Stand und die noch zu verbleibenden Maßnahmen und Verantwortlichkeiten gebracht.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt die Richtlinie für die Projektarbeit im Punkt IV. zu beachten und die Spielregeln für das Projektteam klar zu vereinbaren.

3.2.4. Projektkultur

Situation

Die Projektabwicklung war durch lange Entscheidungswege und damit ein permanentes „zu spät sein“ für wichtige Meilensteine gekennzeichnet.

Die Entscheidungskultur innerhalb der Projektgruppe, der Wechsel von Verantwortungsbereichen und Zuständigkeiten und eine nicht ausreichende Verfügbarkeit des Projektleiters führten zu Konflikten.

Die dem Aufsichtsrat zur Verfügung gestellten Unterlagen mussten geprüft und rechtlich abgeklärt werden. Die Einholung von Stellungnahmen in Fachabteilungen des Amtes der Vorarlberger Landesregierung war aus Sicht des Aufsichtsrates erforderlich, erfolgten aber rasch und stellten die erforderliche Qualität sicher.

Vertragsabschlüsse erfolgten teilweise sehr spät oder erst im Nachhinein wie zum Beispiel der Vertrag mit der Firma Ravensburger. Der Vertragsabschluss konnte trotz vier bis fünf Monaten Vorlaufzeit erst am 15. Februar 1999 abgeschlossen werden.

Der Geschäftsführer der KUGES drängte im Mai 1999 auf einen Vertrag mit der Gastronomie, ein Vertrag wurde nie erstellt.

Bewertung

Die tatsächliche Verfügbarkeit des Projektleiters ist im Nachhinein schwierig zu rekonstruieren, war aber aus der Sicht des Landes-Rechnungshofes von Beginn an - mit 60 Prozent – zu gering dotiert.

Obwohl der Projektleiter - nach seiner Aussage - jederzeit telefonisch erreichbar war, konnte er die Konflikte vor Ort aber dadurch nicht lösen. Die Ausstellungskordinatoren vor Ort bemängelten bei Anfragen an den Projektleiter die lange Zeitspanne bis sie eine Antwort erhielten. Dies ist auch über mehrmalige Anfragen in Mails dokumentiert.

Zeitverluste haben sich wiederum – laut Aussage des Projektleiters – in einem Mehraufwand bei Dritten niedergeschlagen. Das Fehlen des Projektleiters vor Ort führte aus der Sicht des Landes-Rechnungshofes zu weiteren Zeitverzögerungen und Konflikten auf Grund teilweise unklarer Zuständigkeiten.

Vom Aufsichtsrat eingeforderte Prüfungen und Stellungnahmen, die zwar Zeit brauchten, erweisen sich im Nachhinein als wichtige Entscheidungsgrundlagen, wie zum Beispiel die Anmerkungen der Abteilung IIIb zur Zusatzvereinbarung mit dem Kloster Mehrerau vom 29./30. März 1999.

Bewertung Für den Projektleiter verstärkten diese Prüfungen und Stellungnahmen den zeitlichen Druck. Zeitverzögerungen, Kostenüberschreitungen durch Pönalen sowie Arbeiten im vertragslosen Zustand waren aus seiner Sicht die Folge.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt die Richtlinie für die Projektarbeit im Punkt VI. zu beachten. In den ersten Sitzungen des Projektteams sind Ziele und Auftrag zu detaillieren und klar zu kommunizieren.

Wird im Laufe eines Projektes festgestellt, dass vertragliche Inhalte missverständlich oder nicht ausreichend präzisiert sind, sollten Ergänzungen in Form von schriftlichen Vereinbarungen vorgenommen werden.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof zukünftigen Projektleitern, einen Masterplan zu erstellen, diesen mit dem Lenkungsausschuss und dem Projektteam abzustimmen und entsprechend zu kommunizieren. Die Aufgaben-, Termin- und Meilensteinplanung muss für das gesamte Projekt transparent sein.

Regelmäßige Projektgruppensitzungen mit Protokollen sollten verpflichtend sein, die Protokolle sind an alle am Projekt Beteiligten zu verteilen. Ergebnisprotokolle können am Ende einer Sitzung rasch auf einem Flip Chart oder einer Folie erstellt werden. Der Inhalt und nicht die Form ist maßgebend.

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt zukünftigen Projektleitern auch, sich sowohl die qualitativen, als auch die quantitativen personellen Ressourcen zu sichern. Falls Engpässe auftreten, sollte der Lenkungsausschuss informiert und externe Kapazitäten beigezogen werden.

3.3. Projektcontrolling

3.3.1. Soll/Ist-Vergleich

Situation **Controllinginstrumente zur Verfolgung von Kosten und Terminen wurden während des gesamten Projektes nicht in einer ausreichenden Qualität eingesetzt.**

Projektcontrolling Der Geschäftsführer der KUGES hatte den Projektleiter mehrfach und sehr konkret auf ein notwendiges Projektcontrolling hingewiesen, was auch im Aktenvermerk des Geschäftsführers der KUGES vom 8. September 1998 zum Ausdruck kam: „Die umfassende (möglichst reibungslose) termin- und budgetgerechte Aufgabenerfüllung im Rahmen des Projektes Sommerausstellung „900 Jahre Zukunft“ ist ein wichtiges Erfolgskriterium unserer Arbeit. Um Fehlentwicklungen und Engpässe (organisatorischer und finanzieller Art) frühzeitig zu erkennen, benötigen wir ein vollständiges und fortschreibbares Planungs- und Kontrollinstrument. Die nachstehenden Aufgaben des Projektes sind meines Erachtens in einem geeigneten Planungs- und Kontrollsystem zu erfassen“.

Projektcontrolling Der Geschäftsführer schlug eine Segmentierung des Projektbudgets vor und empfahl eine Feingliederung nach einem Muster aus dem Buch „Daniela Tobler, Planung und Organisation einer Kunstaussstellung“ vorzunehmen.

Vorschaurechnung Der Projektleiter erstellte die Struktur einer Vorschaurechnung mit einem Soll/Ist-Vergleich und präsentierte diese dem Geschäftsführer der KUGES.

Im Mai 1999 informierte der Projektleiter den Geschäftsführer der KUGES, dass dieses Schema nicht weiter verwendet werden kann, da die Buchhalterin mit den Buchungen sehr stark im Rückstand war. Aktuelle Zahlen aus der Buchhaltung standen dementsprechend nicht zur Verfügung.

Der Rückstand der Buchungen war bis Anfang Juni ein Thema, wobei die Gründe dafür auch darin lagen, dass durch die über die Stadt verteilten Räumlichkeiten (Projektleiter in der Römerstrasse, KUGES in der Bergstrasse und Projektbüro in der Mehrerau) die Rechnungen lange im Umlauf waren. Deshalb wurden Rechnungen über längere Zeit nicht aufgefunden, teilweise erinnerten erst die Mahnungen an fällige Rechnungen. Der Projektleiter ließ sich für das Abzeichnen der Rechnungen Zeit, teilweise waren auch Honorare davon betroffen, wodurch die Motivation einzelner Teammitglieder gefährdet schien.

Bewertung Dem Landes-Rechnungshof liegen drei verschiedene Ausdrucke eines Soll/Ist-Vergleichs vor. Diese unterscheiden sich dadurch, dass drei verschiedene Versionen von Vorschaurechnungen (Soll-Budgets) existieren und in keiner Version Ist-Zahlen eingetragen wurden. Deshalb geht der Landes-Rechnungshof davon aus, dass dieses Schema nie verwendet wurde.

Ein fehlender Soll/Ist-Vergleich sowie Rückstände in der Buchhaltung führten dazu, dass Kostenüberschreitungen erst zu einem sehr späten Zeitpunkt festgestellt wurden. Eine Gegensteuerung über Sparmaßnahmen auf der Ausgabenseite konnte nicht mehr rechtzeitig erfolgen.

3.3.2. Berichtswesen

Situation **Der Geschäftsführer der KUGES und der Aufsichtsrat wurden nicht ausreichend informiert, laufend aktualisierte Vorschaurechnungen wurden nicht vorgelegt.**

In der Zusatzvereinbarung mit dem Kloster werden zum Beispiel Baumaßnahmen aufgeführt. Es handelte sich bei diesen Baumaßnahmen um Tiefbauten wie Parkplatz, Untergrundsüttungen, Hochbauten für temporäre Gebäude, Kassahäuschen, Verbindungstrakte sowie Innenausbauten wie Böden, Holzarbeiten, Ausstellungsausbauten, Verkleidungen, Isolierungsarbeiten, etc. Der budgetäre Rahmen dieser Arbeiten wurde mit ATS 9,5 Mio. beschrieben.

Situation

Im Projektbudget des Projektleiters vom 2. Juni 1998 waren allerdings maximal ATS 5,0 Mio. als Budgetpositionen vorgesehen, die – bei großzügiger Auslegung - für diese Art der Arbeiten in Frage kamen. Dies waren Gestaltung/Dekor/Material mit ATS 1,0 Mio., Befestigungen mit ATS 1,5 Mio. und Unvorhergesehenes mit ATS 2,5 Mio.

Nicht enthalten waren im Budget vom 2. Juni 1998 allerdings Baukosten in Höhe von ATS 3,6 Mio., die aber bereits im Jahr 1998 angefallen sind und somit Anfang April 1999 bereits verbraucht waren.

Dem Aufsichtsrat wurde versichert, dass die Projektkosten im Budget (Voranschlag 1999) gedeckt sind. Auf Grund von zeitlichen Engpässen beschloss der Aufsichtsrat daraufhin die Zusatzvereinbarung mit dem Kloster mit der Anmerkung unter Punkt 2 (Protokoll der 10. Aufsichtsratssitzung vom 26. März 1999: „Für den Geschäftsführer sind mit dieser Regelung für das Projekt Sommerausstellung „900 Jahre Zukunft“ etwaige laut Gesellschaftsvertrag erforderlichen Zustimmungen des Aufsichtsrates (auf Grund von Wertgrenzüberschreitungen) nicht notwendig, sofern sie im Rahmen des Gesamtbudgets liegen und die geänderte Vereinbarung mit dem Kloster betreffen.“

Bewertung

Dem Aufsichtsrat wurde glaubhaft versichert, dass die Projektkosten im Landesbudget (ATS 17,0 Mio. im Voranschlag 1999, ATS 4,5 Mio. im Voranschlag 1998 und ATS 0,7 Mio. im Voranschlag 1997) gedeckt sind. Das Projektbudget des Projektleiters vom 2. Juni 1998 wurde nach Genehmigung des Landesvoranschlages für das Jahr 1999 nie adaptiert und dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorgelegt. Laufend adaptierte Vorscheurechnungen und ein Projektcontrolling mit Soll/Ist-Vergleichen konnten nicht stattfinden.

Durch die mangelnde Qualität des Berichtswesens wurde der Geschäftsführer der KUGES nicht ausreichend informiert. Auch der Aufsichtsrat wurde bis zur Aufsichtsratssitzung am 5. Juli 1999 in der Meinung gehalten, dass es keine Abweichungen vom Budget gibt.

Durch jährlich aktualisierte Vorscheurechnungen und quartalsweise durchgeführte Soll/Ist-Vergleiche wären aus der Sicht des Landes-Rechnungshofes budgetäre Abweichungen vom Projektleiter bereits frühzeitig erkannt worden. Entsprechende Massnahmen zur Reduktion der Ausstellungskosten oder zur Erzielung höherer Sponsorgelder konnten somit nicht rechtzeitig eingeleitet werden.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt die Richtlinie für die Projektarbeit im Punkt VI. zu beachten und ein aussagekräftiges, auf Fakten beruhendes Projektcontrolling zu installieren und den Lenkungsausschuss entsprechend zu informieren.

3.3.3. Projektdokumentation

Situation

Die Projektdokumentation war nicht vollständig, Details im Projekt waren nicht mit letzter Sicherheit nachvollziehbar.

Es existierten kaum Ergebnisprotokolle des Projektleiters mit einem entsprechenden Verteiler, anhand derer der Verlauf des Projektes hätte verfolgt werden können. Protokolle existierten lediglich für das Marketing von Mitte 1998 bis Anfang Juli 1999. Die gesamte Projektdokumentation beschränkte sich auf rund 1.600 Mails auf dem Computer des Projektleiters.

Als zusätzliche Unterlagen gab es eine Ablage bestehend aus vier Hängeregistern, die chronologisch geordnet waren. Inhaltlich zusammenhängende Themen mussten über alle Hängeregister hinweg zusammengesucht werden. Transparenz und Überblick über bestimmte Themen, wie zum Beispiel Wachdienst, Ravensburger-Merchandising etc. waren nur aufwändig herzustellen. Nur die Verträge waren gesondert abgelegt und damit problemlos nachvollziehbar.

Bewertung

Die Kommunikationsform über Mails kann zwar sehr effizient sein, ist aber für eine Projektdokumentation ungeeignet.

In der Zeit vom 2. Juni 1998 bis zum 23. Juli 1999 - in der ein Großteil aller Ausgaben anfallen oder fixiert wurden - gibt es nur eine einmalige gesamte Kostenaufstellung. Der Projektleiter bestätigt, dass die Projektdokumentation unter dem Zeitdruck litt und zu kurz kam.

Unter den gegebenen Rahmenbedingungen kann aus Sicht des Landes-Rechnungshofes keine lückenlose Dokumentation erwartet werden. Ein Mindestmaß, vor allem hinsichtlich der finanziellen Entwicklung und Vorschau, muss auch unter größtem Zeitdruck durch den Projektleiter gewährleistet sein.

Empfehlungen

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Vorgänge im Projekt ausreichend zu dokumentieren.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, den Lenkungsausschuss laufend über den Status quo des Projektes zu informieren und über die geplanten Aktivitäten zu berichten. Werden die Berichte nicht wie vereinbart vorgelegt, sind diese vom Lenkungsausschuss einzufordern. Das Berichtswesen sollte auf Fakten aufbauen.

4. Marketing

4.1. Marketingplanung und –budget

Situation	Es gab kein transparentes Marketingkonzept, keine ausreichende und zeitgerechte Aufgabenplanung sowie keine klare Zuordnung der Verantwortung. Die Projektleitung dotierte das Marketingbudget zu gering.
Marketingplanung	<p>Als einzige Basis für die Marketingplanung diente ein bei der Messegesellschaft Dornbirn in Auftrag gegebenes Marketingkonzept vom November 1998, das aber vielmehr eine detaillierte Auflistung sämtlicher möglicher Werbemittel und –medien darstellte. Auf dieser Basis wäre eine Festlegung der Marketingaktivitäten inklusive der Budgetierung problemlos möglich gewesen.</p> <p>Der Projektleiter wollte die Gesamtkoordination des Marketings übernehmen, es war ihm aber klar, dass er für den Teilbereich Public Relations (PR) Unterstützung brauchte. So wurde ein PR-Spezialist Anfang 1999 auf Regiebasis engagiert, die Marketingaufgaben wurden aufgeteilt. Die Gesamtkoordination inklusive Budgetverantwortung verblieb beim Projektleiter.</p>
Marketingbudget	<p>Im Projektbudget vom 2. Juni 1998 waren für Werbung (Plakate, Inserate, Radio/TV, Folder, Displays und Internet) ATS 7,2 Mio. budgetiert. Darin nicht enthalten waren die Kosten der Agenturen, die mit zusätzlich rund ATS 1,5 Mio. bedeckt werden mussten.</p> <p>Zu einem späteren Zeitpunkt musste - nach der Vergabe der Aufträge in Höhe von ATS 1,5 Mio. an das Medienhaus und in Höhe von ATS 0,3 Mio. an den ORF - massiv gespart werden. Ein Minimalbudget in der Höhe von ATS 0,6 Mio. wurde daraufhin vom PR-Spezialisten erstellt. Das Minimalbudget wurde vom Projektleiter akzeptiert und war die Basis für die weitere Umsetzung durch den PR-Spezialisten.</p>
Bewertung	<p>Eine zeitgerechte Marketingplanung ist nicht erfolgt, die Erstellung des Marketingkonzeptes und die Zuordnung der Verantwortlichkeiten hätten bereits im Sommer 1998 erfolgen sollen.</p> <p>Im Detail wurden auch später die Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereiche nie klar definiert, der Arbeitsaufwand wurde aus Sicht des Landes-Rechnungshofes unterschätzt. Die Unterstützung durch den PR-Spezialisten wurde zwar ausgeweitet, die Budgetverantwortung blieb aber klar beim Projektleiter. Im Laufe der Ausstellung wurde die Zusammenarbeit mit dem PR-Spezialisten beendet und eine Agentur eingeschaltet.</p> <p>Mangels einer Aufgabenplanung wurden wichtige Aufgaben, die eigentlich in den Verantwortungsbereich des Projektleiters fallen, vergessen.</p>

Bewertung

Diese sind beispielsweise das Verkehrsleitsystem, die Information an Schulen und Einladung von Schulklassen im Juni/Juli sowie die Aktualisierung von Plakaten. Es kann sein, dass der Projektleiter geglaubt hat, diese Agenden an Dritte delegiert zu haben, für beide Seiten eindeutig definiert und dokumentiert wurde dies allerdings nicht.

Das geplante Budget wurde für die Positionen Plakate/Folder und Sonstiges nie ausgeschöpft. Die ursprüngliche Planung weist einen angemessenen Budgetwert aus, dieser hätte als Eckwert dienen können. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes wurde der Stellenwert des Marketings für ein derartiges Projekt unterschätzt, die Kürzung des Etats hatte weit reichende Folgen.

Der Projektleiter hat zudem einzelne Positionen, wie zum Beispiel Plakate und Folder, zu gering dotiert.

Marketingbudget für die Sommerausstellung

In Millionen ATS

Budgetpositionen	Projektbudget vom 2.6.1998	Ausgaben (Stand 20.12.1999)
Inserate	2,5	1,5
Plakate, Folder	2,3	1,0
Internet	0,8	0,3
Radio TV	1,0	0,2
Sonstiges	0,6	0,6
Summe	7,2	3,6

Quelle: Projektdokumentation, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, zusammen mit einem Profi - dies hätte sehr wohl auch die Messgesellschaft sein können – eine zeitgerechte Marketingplanung zu erstellen, um den personellen und finanziellen Aufwand abschätzen zu können. Dadurch wird bereits in einer sehr frühen Phase klar, ob der Aufwand mit einer weiteren Funktion, wie zum Beispiel der Projektleitung, vereinbar ist. Die Gesamtkoordination sollte zwar beim Projektleiter bleiben, eine eindeutige Delegation von Aufgabenbereichen hat aber zu erfolgen.

Das Marketing hat bei einer derartigen Ausstellung einen besonderen Stellenwert und muss entsprechend positioniert werden. Auf ein entsprechendes Verständnis der Projektleitung und eine Fachkompetenz in diesem Bereich sollte ein besonderes Augenmerk gelegt werden.

4.2. Kooperationen

Situation

Eine Abstimmung mit anderen regionalen Veranstaltern, wie zum Beispiel den Festspielen oder der Stadt Bregenz, fand trotz wiederholter Anregungen nur einmalig statt.

Sowohl der Geschäftsführer als auch der PR-Spezialist regten beim Projektleiter eine Kooperation mit den Festspielen und der Stadt Bregenz an. Diese Anregung wurde zwar entgegengenommen, aber es folgten - mit Ausnahme von zwei punktuellen Initiativen - keine Handlungen.

Im Vorfeld gab es eine gemeinsame Pressekonferenz mit der ausländischen Presse in Kooperation mit der Stadt Bregenz, dem Kunsthaus Bregenz und den Bregenzer Festspielen, in der über das Sommerprogramm berichtet wurde.

Die Verteilung der Plakate und Folder erfolgte im grenznahen Ausland durch den für die Festspiele fahrenden Kurier. Andere Kooperationen waren nicht geplant.

Bewertung

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes sind Marketingkooperationen nur dann erfolgreich, wenn diese für beide Seiten sinnvoll und zweckmäßig sind. Dazu hätte die Bündelung eines attraktiven Gesamtpaketes für den potentiellen Gast gehört. Derartige Kooperation wären bereits zu einem viel früheren Zeitpunkt zu planen gewesen.

Es geht zuerst um eine Grundsatzentscheidung zwischen den beteiligten Stellen und im zweiten Schritt um die marketingmäßige Umsetzung. Das betrifft nicht nur die Werbung, sondern auch die inhaltliche und preisliche Festlegung.

Dazu sind interne oder externe Marketingprofis erforderlich. Diese standen dem Projekt weder in der notwendigen Qualifikation noch im zeitlichen Ausmass zur Verfügung. Einzelne Aktionen, wie sie hier durchgeführt wurden, sind keine Marketingkooperationen, sondern dienen ausschließlich dem Ziel der Kostenreduktion.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, bei derartigen Projekten die Kooperation mit anderen Veranstaltern frühzeitig sicherzustellen. Grundsätzliche Möglichkeiten sollten bereits auf höchster Ebene vorbesprochen werden. Auf beiden Seiten ist ein Koordinator zu bestimmen.

4.3. Werbung

4.3.1. Werbekonzept

Situation

Das Werbekonzept ging nicht auf: Die Idee war ein leiser Werbebeginn, der sich bis zur Ausstellungseröffnung immer weiter verstärkt und dann während der langen Ausstellungendauer immer wieder Themen bringen sollte.

Situation Mit ersten Einschaltungen wurde vier Wochen vor Ausstellungsbeginn gestartet, sie wurden aber wegen des „dezenten Auftritts“ und der Berichterstattung über das Hochwasser kaum wahrgenommen. Die Werbung, die bis zur Ausstellungseröffnung immer stärker geworden wäre, ist dann sehr schnell vom negativen Medienecho überlagert bzw. unterbrochen worden. Das Konzept ging nicht auf.

Bewertung Die Qualität eines inhaltlichen Werbekonzeptes zu beurteilen, noch dazu wenn es sich um ein nicht erfolgreiches Werbekonzept handelt, ist objektiv nur schwer durchführbar. Die objektivste Beurteilung ist der Erfolg und der kann nicht isoliert auf das Werbekonzept bezogen werden, sondern muss Umfeldfaktoren, wie im konkreten Fall die Medienberichterstattung oder das Hochwasser in Betracht ziehen.

Werbeerfolgskontrollen, wie Umfragen über Bekanntheit oder Erinnerungswert von Werbemaßnahmen liegen dem Landes-Rechnungshof nicht vor.

4.3.2. Werbebudget

Situation **Vieles wurde wegen der Budgetknappheit nicht oder zu wenig beworben, die Auswahl der Werbemedien erfolgte nach Budgetmitteln und nicht nach Zielgruppenorientierung.**

Das kulturelle Rahmenprogramm wurde wegen fehlender budgetärer Mittel nur über Monatsplakate, monatlich erscheinende Folder und nur vereinzelt über Inserate beworben.

Die Auswahl der über Inserate zu bewerbenden Veranstaltungen erfolgte nach Absprache mit den Verantwortlichen. Wenn eine Veranstaltung beworben wurde, so erfolgte das aus Kostengründen über die Gemeindeblätter. Die Vorarlberger Nachrichten und andere Medien erhielten eine Pressenachricht und es blieb ihnen überlassen, diese Veranstaltungen in der dafür vorgesehenen Veranstaltungsübersicht zu publizieren.

Bewertung Es stellt sich die Frage, ob Gemeindeblätter für die vielfach hoch stehenden kulturellen Veranstaltungen das richtige Medium sind. Die Kritik seitens der Künstler, dass die Veranstaltungen zu wenig beworben wurden, ist aus der Sicht des Landes-Rechnungshofes berechtigt. Durch die budgetäre Situation ist dies aber erklärbar.

Auch hier wiederum hätte ein Investment in die Werbung vermutlich mehr gebracht als die Verwendung dieser ursprünglichen Budgetmittel für andere Positionen.

4.3.3. Timing und Handling von Inseraten

Situation **Inserate wurden mit großem Aufwand und sehr oft zu spät an die Medien weitergeleitet, die redaktionelle Medienberichterstattung und Inserate wurden vermischt.**

Timing	<p>Ein Projektteammitglied machte in einem Brief an den Geschäftsführer der KUGES bereits im Dezember 1998 darauf aufmerksam, dass bisher trotz wiederholter Aufforderung noch keine Inserate bei Printmedien in Auftrag gegeben wurden.</p> <p>Ein weiterer Grund für die zu späten Werbemaßnahmen lag in langwierigen Verhandlungen mit dem Medienhaus. Bereits getroffene Vereinbarungen sollten plötzlich nicht mehr gelten und mussten zeitaufwändig nachverhandelt werden. Auch hier wäre eine schriftliche Dokumentation zweckmäßig gewesen.</p>
Handling der Inserate	<p>Für das Handling der Inserate war vereinbart, dass die Weitergabe der Daten und Schaltung durch den Projektleiter erfolgt. Die Aufgabe der Agentur war es, die Inserate zu gestalten und an den Projektleiter zu übergeben. Die Praxis hat aber gezeigt, dass es aus terminlichen Gründen und mangels technischer Möglichkeiten nicht immer funktioniert hat, die Daten über den Projektleiter zu verteilen. So blieb diese Aufgabe zusätzlich bei der Agentur.</p> <p>Durch mangelnde Kompetenzverteilung, unzureichenden Personaleinsatz und unklare Abwicklungsmechanismen wurden die Aufwände der Agentur erheblich erhöht.</p>
Bewertung	<p>So wie auch das erste Marketingbudget von einigermaßen realistischen Ausgaben für eine derartige Veranstaltung ausging, so war auch das Timing der Werbemaßnahmen im ursprünglichen Team vermutlich richtig geplant.</p> <p>Auf Grund von Zeitnot und knappen Ressourcen war mit Mehrkosten zu rechnen. Nicht zu entschuldigen sind Mehrkosten, die aus fehlender oder mangelnder Kompetenzverteilung resultieren. Wird dieser Mangel im Laufe des Projektes erkannt, ist er sofort durch den Projektleiter zu beheben.</p> <p>Kostenargumente sprechen dafür, große Bereiche der Werbung selbst auszuführen und nicht komplett an eine Agentur zu übergeben. Es muss allerdings sichergestellt sein, dass die erforderliche Kompetenz und Professionalität im Projekt vorhanden ist.</p> <p>Dabei kann eine Prüfung des Konzeptes und der Aufgabenliste auf Vollständigkeit durch eine externe Agentur zu Beginn des Projektes hilfreich sein. Diese Prüfung kann auch Aufschluss darüber geben, ob es im Rahmen des Projektes überhaupt realistisch ist, die notwendigen technischen Voraussetzungen für eine größtmögliche eigene Abwicklung zu schaffen. Alles dies ist nur umsetzbar, wenn die Vorlaufzeiten beachtet werden.</p>
Empfehlung	<p>Ist die fachliche Kompetenz im Projekt nicht vollständig vorhanden, bietet sich eine Lösung über einen Marketing-/Werbebeirat an, mit dem auch gemeinsam eine Aufgaben- und Meilensteinplanung gemacht werden kann. Die Kontrolle ist so besser durchzuführen.</p>

Empfehlung Erscheint die Planung des Marketingbudgets plausibel (Expertenprüfung), so sollte dieses Budget als notwendige Investition erachtet werden. Eine Quersubventionierung anderer Bereiche sollte vermieden werden. Gerade bei einem Projekt mit Einmalcharakter kann Versäumtes später nicht mehr nachgeholt werden.

4.4. Ravensburger Merchandising

4.4.1. Konzept Zukunftszelt

Situation **Die inhaltlichen Vorstellungen über die Ausgestaltung des Zukunftszeltes mit der Firma Ravensburger wurden im Vorfeld von Mitgliedern des Projektteams geprüft, trafen aber nicht den Geschmack des Publikums.**

Die Firma Ravensburger war als einziger Anbieter der Generalunternehmer für den Zukunftsbereich.

Wegen der fortgeschrittenen Zeit war es auch nur mit einem Generalunternehmer möglich, den Zukunftsbereich zu realisieren. An der Kompetenz und den Möglichkeiten dieser Firma wurde unter anderem auch wegen des eigenen Freizeitparks nicht gezweifelt.

Trotz häufiger Gespräche im Vorfeld und langwieriger Verhandlungen wurden die unterschiedlichen Vorstellungen von der Firma Ravensburger und der Projektleitung erst beim Aufbau des Zukunftszeltes ersichtlich. Auch nach energischer Intervention des Geschäftsführers bei der Firma Ravensburger konnten nur noch kosmetische Veränderungen vorgenommen werden.

Bewertung Die Besucherführung durch die Merline funktionierte beim Labyrinth nicht. Das Labyrinth folgte einer bestimmten Logik, Timing und Reihenfolge des Durchganges mussten eingehalten werden, um den Sinn zu erkennen.

Bei Vergaben von großen und tragenden Teilbereichen eines Projektes, wie es hier beim Zukunftszelt der Fall war, ist eine komplette Vergabe an Dritte mit einem großen Risiko behaftet und läßt sich nicht in allen Aspekten absichern. Die eigenen Interessen können nur durch eine enge Zusammenarbeit mit dem Generalunternehmer einfließen.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes erscheint die geübte Kritik an der schlechten Qualität des Bereiches „Zukunft“ berechtigt, der von der Firma Ravensburger gestaltet wurde. Zu berücksichtigen sind aber der enge Zeitplan für die Umsetzung, die Schwierigkeit das Thema „Zukunft“ umzusetzen und die fehlenden Alternativen für die Gestaltung dieses Bereiches.

4.4.2. Merchandisingartikel Buch und Spiel

Situation

Die Verkaufserfolge der Merchandisingartikel Buch und Spiel blieben deutlich unter den Erwartungen, an Stelle der geplanten Einnahmen von ATS 3,1 Mio. wurden lediglich rund ATS 0,1 Mio. realisiert.

Um die Kosten des Zukunftsbereiches zu reduzieren, wurde die Idee von Merchandisingartikeln geboren. Die Idee war, dass die Besucher von den Merklinen durch die Ausstellung von der Vergangenheit in die Zukunft geführt werden und dann vom Zukunftslabyrinth so begeistert sind, dass jeder ein Buch bzw. ein Spiel kauft.

Geplant war ein Absatz von insgesamt 20.000 Büchern und Spielen. Von jeweils 10.000 bestellten Stück wurden nur insgesamt 1.300 Bücher und Spiele verkauft bzw. über Gewinnspiele etc. verteilt.

Es wurde keine besondere Werbung für diese Artikel gemacht. Wer nicht auf der Ausstellung war, wusste nichts von Buch und Spiel. Erst, als klar war, dass sich die Artikel schwer verkaufen, wurden alternative Verkaufsstellen gesucht und das Buch über den Buchhandel vertrieben.

Die Distribution der Artikel erfolgte zuerst nur über die Kassen bei der Ausstellung. Der Restbestand am 20. Dezember 1999 waren 9.300 Bücher und 9.400 Spiele, diese standen noch zur Verwertung an.

Bewertung

Der Besucher wurde durch das Zukunftszelt nicht ausreichend zum Kauf animiert, die inhaltliche Qualität und der Neuigkeitsgrad der Artikel waren wohl zu gering, die Verkaufserfolge blieben deutlich hinter den Erwartungen zurück.

Eine reine Warenpräsentation reicht aus der Sicht des Landes-Rechnungshofes bei Merchandisingartikeln nicht aus. Aktives Verkaufen war aber weder geplant, noch wurde es als Reaktion nachhaltig durchgeführt. Spezielle Verkaufsstellen im Ausstellungsgelände sowie in der Stadt und in der Umgebung waren von Beginn an nicht geplant.

Konzept und Artikel wurden nicht ausreichend durch Experten geprüft oder einem kleinen Testpublikum vorgestellt. Im vorliegenden Vertrag trug die Sommerausstellung das volle finanzielle Risiko, der Firma Ravensburger verblieb lediglich das Imagerisiko.

Empfehlung

Merchandisingartikel müssen wie ein Markenprodukt aufgebaut, mit einem Image versehen und beworben werden sowie vielfach erhältlich sein.

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, Verträge mit diesem finanziellen Ausmaß von Experten auch inhaltlich genau prüfen zu lassen. Für geplante Einnahmen sollte eine Risikoeinschätzung mit unterschiedlichen Szenarien erfolgen.

4.5. Sponsoring

Situation

Das Sponsoringkonzept ging ebenfalls nicht auf, es wurden Sponsorgelder in Höhe von ATS 3,5 Mio. in Aussicht gestellt bzw. nach ersten Gesprächen grundsätzlich zugesagt. Durch Mängel in der operativen Weiterverfolgung wurden lediglich ATS 1,1 Mio. realisiert.

Für den Bereich Sponsoring wurde eine eigene Adressenliste mit möglichen Sponsoren vorbereitet. Das Vorgehen sah eine schriftliche Kontaktierung durch den Landesrat für Kultur und eine Weiterverfolgung durch den Projektleiter vor.

Nach ersten Gesprächen mit dem Landesrat für Kultur wurden von verschiedenen Stellen eine grundsätzlich Bereitschaft signalisiert und Beträge in Aussicht gestellt. Als größte Sponsoren kamen die Peter Kaiser Stiftung mit bis zu ATS 1,5 Mio. und die Österreichische Lottogesellschaft mit bis zu ATS 1,0 Mio. in Betracht.

Die Informationen und Ansprechpartner wurden an den Projektleiter zur weiteren Bearbeitung weitergegeben. Durch Missverständnisse und Vergessen seitens des Projektleiters wurden nur mehr ATS 1,1 Mio. realisiert. Einerseits glaubte er, das Büro des Landesrates für Kultur führe die Verhandlungen und andererseits erschienen ihm die gestellten Forderungen der Peter Kaiser Stiftung unerfüllbar.

Bewertung

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes erscheint die Aufteilung der Verantwortlichkeiten in ein zweistufiges Verfahren machbar. Der klare und wenn möglich auch dokumentierte Übergang der Verantwortung im Allgemeinen und im Einzelfall ist der kritische Punkt. Diesem Thema wurde von beiden Verantwortungsbereichen zu wenig Beachtung geschenkt.

In der Praxis ist es auch teilweise notwendig, die persönlichen Kontakte zu den potentiellen Sponsoren weiterzuverfolgen und den Abschluss herbeizuführen. Eine Übergabe nach der ersten Kontaktnahme ist nicht immer möglich, da persönliche Beziehungen oft stark im Vordergrund stehen.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes wurde das Sponsoring zu wenig konsequent verfolgt. Es wäre zum Beispiel eventuell mit einem vertretbaren Aufwand möglich gewesen, die Anforderungen der Peter Kaiser Stiftung zu erfüllen und somit die zugesagten Sponsorgelder bis zu einer Höhe von ATS 1,5 Mio. zu realisieren.

Teilweise erfolgte die Kontaktnahme zu spät, die Möglichkeit der werbemässigen Präsentation der Sponsoren war nicht mehr ausreichend gegeben, wodurch sich die Sponsorgelder reduzierten.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, aufbauend auf einem detaillierten Sponsoringkonzept, die Verantwortung für einzelne Aufgaben klar festzulegen und die Fixierung von Sponsorverträgen durch jene Person zu überwachen, die über die entsprechenden Kontakte oder die persönlichen Beziehungen zu den potentiellen Sponsoren verfügt.

5. Vergabewesen

Einführung Für Vergaben im Zusammenhang mit der Sommerausstellung ist das Vergabegesetz bei der Erteilung von Aufträgen nicht anzuwenden. Allerdings wäre es durch die Verwendung von öffentlichen Geldern üblich und sinnvoll, die Vergaberichtlinien des Landes Vorarlberg zu beachten.

Diese Ansicht wurde auch in einem Umlaufbeschluss durch den Aufsichtsrat vom 7. April 1999 vertreten, der sich auf eine Stellungnahme des Abteilungsvorstandes der Abteilung IIIb Vermögensverwaltung im Amt der Vorarlberger Landesregierung beruft. Durch die in diesem Projekt erforderlichen kurzfristigen Entscheidungen sollte der Geschäftsführer ermächtigt werden, von einem offenen Ausschreibungsverfahren abzusehen und Aufträge - sofern die Vergaberichtlinien eingehalten werden - zu erteilen. Dies bedeutet, dass Verhandlungsverfahren eingesetzt werden dürfen, die Anzahl der Verhandlungspartner im Verhandlungsverfahren hängt jedoch von den möglichen Anbietern ab. In der Regel wird aber von mindestens drei Anbietern ausgegangen (siehe ÖNORM A 2050 Pkt. 1.5.3.2. vom 1. Jänner 1993).

Vergabe an das Kloster Mehrerau

Situation **In einer Vereinbarung zwischen der KUGES und dem Kloster Mehrerau wurde das Kloster als eine Art Generalunternehmer beauftragt.**

Mit dem Kloster Mehrerau wurde eine Vereinbarung über die baulichen Maßnahmen abgeschlossen. Die Zusatzvereinbarung mit dem Kloster lautete sinngemäß: „Das Kloster übernimmt nach Zustimmung der KUGES alle Arbeiten, die es durch eigene Betriebe zu ortsüblichen und angemessenen Preisen durchführen kann. In Zusammenhang stehende Arbeiten von dritten Unternehmen sind demgemäß ebenfalls vom Kloster in Auftrag zu geben. Für die genannten Leistungen übernimmt das Kloster die entsprechenden Abstimmungs- und Koordinationsarbeiten. Es handelt sich bei diesen Baumaßnahmen um Tiefbauten wie Parkplatz, Untergrundsüttungen, Hochbauten für temporäre Gebäude (Kassahäuschen, Verbindungstrakte) sowie Innenausbauten (wie Böden, Holzarbeiten, Ausstellungsausbauten, Verkleidungen, Isolierungsarbeiten). Diese Arbeiten haben einen Umfang von ca. ATS 9,5 Mio. Die Verwendung und Nutzung der Invests wird jeweils im Einzelfall vor Leistungserbringung festgelegt. Wird kein Einvernehmen erzielt, so kann die KUGES Investobjekte zurücknehmen, wobei der ursprüngliche Zustand wieder herzustellen ist.“

Situation

Diese Zusatzvereinbarung vom 12. April 1999 entsprach einem Verhandlungsverfahren mit einem Bieter. Es wurde auf die Ausnahmetatbestände 1.4.2.3. Ziffer 2 (Die Leistung kann auf Grund ihrer Eigenart nur von einem beschränkten Kreis von Unternehmen ausgeführt werden, weil die einwandfreie Ausführung besondere Fachkenntnisse, Leistungsfähigkeit oder Zuverlässigkeit erfordert) und Ziffer 4 (Das offene Verfahren brächte eine mit erheblichen Nachteilen für die Allgemeinheit verbundene Verzögerung mit sich) verwiesen und entsprach somit den selbst auferlegten Vergaberichtlinien des Landes.

Die Zusatzvereinbarung mit dem Kloster wurde von einem privaten Rechtsanwalt geprüft und juristisch für gut befunden. Juristen in der Abteilung IIIb im Amt der Vorarlberger Landesregierung prüften ebenfalls die Vereinbarung und kamen zu einer ablehnenden Stellungnahme. Sie stellten vor allem im Hinblick auf Hochbauabrechnungen relevante Fragen und einige ihrer inhaltlichen Kritikpunkte stellten sich nachträglich als Streitpunkte mit dem Kloster heraus.

Die Streitpunkte betrafen den Umfang der Baumaßnahmen, die nur beispielhaft erwähnt waren, da es sich um einen Rahmenvertrag handelte. Der Umfang der Leistungen konnte zu diesem Zeitpunkt nur geschätzt werden, deshalb erfolgte die Angabe des Kostenvolumens mit einem Zirka-Betrag. Die Leistungsverzeichnisse mussten dementsprechend zum Teil später erstellt werden und bildeten die Grundlage für die Auftragserteilungen. Auf Grund der besonderen Umständen waren mündliche Auftragserteilungen teilweise unumgänglich. Es wurde auch kein Leistungsverzeichnis erstellt. Insbesondere da es sich in der Mehrzahl um mündliche Auftragserteilungen handelte, fehlte der Überblick über in Auftrag gegebene Leistungen und damit verbundene Kosten. Die Qualität des angesetzten Kostenrahmens wurde angezweifelt.

Weitere Streitpunkte betrafen auch das Entgelt. Anstatt einer Pauschalabrechnung wurden einzelne Leistungen entweder nach Angebot oder nach Aufwand (Mehrzahl der Fälle) verrechnet. Die Angemessenheit und Ortsüblichkeit der Preise konnte nur mit Mühe und in einer gewissen Bandbreite festgelegt werden. Sie wird erst im Jänner 2000 im Rahmen eines Gutachtens durch das Land Vorarlberg geklärt. Nur bei größeren Aufträgen wurde ein Angebot gelegt, sehr vieles wurde in Regie abgerechnet.

Bewertung

In der Regel sollten bei einem Verhandlungsverfahren zumindest drei Angebote vorliegen, wenn die Auswahl zwischen mehreren Unternehmen möglich ist. Im vorliegenden Fall kann der Tatbestand der Ziffer 2 zumindest als strittig erachtet werden, der Tatbestand der Ziffer 4 ist gegeben. Somit war die Vergabe richtlinienkonform.

Der Aufsichtsrat hat der Zusatzvereinbarung mit dem Hinweis zugestimmt, dass die Arbeiten im Rahmen des Gesamtbudgets abzuwickeln sind und die KUGES sich ein Recht auf Einsicht und Prüfung vorbehält. Die Prüfung der Abrechnung mit dem Kloster Mehrerau war Ende Dezember noch nicht abgeschlossen, die Ergebnisse sind abzuwarten.

Empfehlungen

Bei Verträgen über Baumaßnahmen sollten Hoch- und Tiefbauexperten beigezogen werden, insbesondere wenn es sich um Vergaben handelt.

Baumaßnahmen in diesem Umfang sind nur mit einem Leistungsverzeichnis zu vergeben, bei anderen Vergaben ist sinngemäß ein Leistungsverzeichnis anzuführen und pauschal abzurechnen, anstatt in Regie.

6. Sorgfaltspflicht

6.1. Projektleiter

Situation

Der Projektleiter hatte seine Sorgfaltspflicht nicht mit letzter Konsequenz erfüllt, die Rahmenbedingungen für ihn waren schwierig.

Vertrag

Der Vertrag mit dem Projektleiter (Dr Peter Troy, als Vertreter der Firma Topos) wurde am 2. Februar 1998 mit der KUGES abgeschlossen. Für die KUGES hatte der Aufsichtsratsvorsitzende an Stelle des damaligen Geschäftsführers und für die Auftragnehmerin hatte Dr Peter Troy unterschrieben. Damit ist dieser Vertrag zwar firmenmäßig nicht korrekt gezeichnet, aber trotzdem schlüssig rechtskräftig. In diesem Vertrag war festgehalten, dass die Auftragnehmerin das Projekt in Abstimmung mit der Geschäftsleitung der KUGES abzuwickeln hat.

Die in den Protokollen der Projektgruppe aufgelisteten Kompetenz- und Verantwortungsbereiche hatte der Projektleiter durch eindeutige Handlungen als Gesamtverantwortlicher wahrgenommen. Er hatte finanzielle Abmachungen getroffen und Aufträge an Dritte vergeben. Daher war es auch nachvollziehbar, dass der Aufsichtsrat nicht an der Ausübung dieser Verantwortung zweifelte. Auch die vom Geschäftsführer der KUGES im Juni erstellte und präsentierte Aufgabenbeschreibung für diverse Funktionen beschrieb die Aufgaben des Projektleiters umfassend.

Zudem wurde die Übertragung der Gesamt-Projektverantwortung (einschließlich Budget-Verantwortung) dem Aufsichtsratsvorsitzenden vom Projektleiter am 29. Juli 1999 nochmals bestätigt. Der Projektleiter hatte diese Verantwortlichkeit auch anlässlich dieses Gesprächs ausdrücklich bestätigt. Der Aufsichtsratsvorsitzende hatte davon eine Aktennotiz gemacht. Die Rolle der KUGES – als Veranstalter und nicht als Projektverantwortliche – wurde durch diese neuerliche Klarstellung noch einmal bestätigt.

Aufgaben eines Projektleiters

Die primären Aufgaben des Projektleiters waren die Planung, Organisation, Führung, Koordination und Kontrolle. Dazu gab es keine geeigneten Instrumente. Es gab keinen Masterplan, das Projektcontrolling wurde nicht nachhaltig und in einer angemessenen Qualität durchgeführt, die Projektorganisation war sowohl intern als auch gegenüber Dritten unklar. Kompetenzen und Verantwortlichkeiten waren nicht präzise genug geklärt. Zusätzlich zur Aufgabe des Projektleiters übernahm der Projektleiter inhaltliche Aufgaben im Bereich Marketing.

Sorgfaltspflicht

Dr Peter Troy war als Betriebswirt und von der Topos als beauftragter Projektleiter bei der Erstellung der Budgets und Kostenübersichten zur Sorgfaltspflicht eines ordentlichen Kaufmannes verpflichtet. Die vorliegenden Unterlagen – insbesondere zum Projektcontrolling – erfüllen diese Sorgfaltspflicht nicht im erforderlichen Ausmaß.

So gab zum Beispiel der Projektleiter noch im September als anvisierte Projektgesamtkosten eine Summe von ATS 34,0 Mio. an, obwohl zu diesem Zeitpunkt in der Buchhaltung bereits rund ATS 33,0 Mio. verbucht war.

Bewertung

Für den Vertrag mit dem Projektleiter gelten die Allgemeinen Regeln des Werkvertrages. Das heißt, der Projektleiter schuldet „Erfolg“ und nicht nur die Arbeitsleistung. Zudem hat er eine Warnpflicht. Allerdings wurde der „Erfolg“ nicht ausreichend definiert.

Im Vertrag mit der Firma Topos ist eine „unterstützende Tätigkeit“ vereinbart. Ohne Zusätze wäre es schwierig, daraus sowohl den Erfolg als auch eine Haftung abzuleiten. Im Vertrag ist zusätzlich festgelegt, dass nur schriftliche Zusätze gültig sind. In mehreren OGH-Urteilen wurde aber entschieden, dass trotz dieses Passus mündliche Zusatzvereinbarungen zulässig und gültig sind. In der mündlichen Zusatzvereinbarungen wurde die Gesamtverantwortung inklusive der Budgetverantwortung eindeutig definiert.

Dieser Verantwortung ist der Projektleiter nicht ausreichend nachgekommen. Instrumente für die zentralen Aufgaben eines Projektleiters, nämlich die Planung, Organisation und Kontrolle, waren nicht in der notwendigen Qualität vorhanden. Projektbudget und laufende Vorscheurechnungen, als eine tragfähige Basis für ein Projektcontrolling, wurden ebenfalls zu spät oder nicht vollständig vorgelegt. Knappe Ressourcen waren zwar gegeben, der Projektleiter hätte aber auf Grund des Punktes II im Werkvertrag „Aufgaben des Auftragnehmers“ den durchschnittlichen Wocheneinsatz im Verhandlungswege entsprechend anpassen können.

Die vom Projektleiter vorgelegten Kostenaufstellungen und Vorscheurechnungen werden den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung und der Sorgfaltspflicht eines ordentlichen Kaufmannes nicht im vollen Umfang gerecht.

Stellungnahme des Projektleiters

- Stellungnahme
- Nach dem Gespräch mit dem Landes-Rechnungshof hat der Projektleiter im Dezember 1999 jene Ursachen zusammengefasst, die seiner Meinung nach die mangelnden Qualität des Projektmanagements begründen:
- „Die zeitliche Achse des Projektes war von Anbeginn dermaßen kurz, dass jede kleinste Verzögerung weitere nicht mehr steuerbare Folgen nach sich zog (und solche Verzögerungen gab es allerorten: Technik, Exponatsbeschaffung, Konzept für die Ausstellungsräume, Gestaltungsaufgaben, bestehende Verträge als Vorgaben, ...)“
 - „Die Mitwirkung bei Einzelaufgaben in der Vorarlberger Kulturhäuser Betriebsgesellschaft mbH (EDV, Buchhaltung, Telefon, Personal, Büroraum, ...) seitens des Landes waren unerwarteterweise und trotz Bemühen seitens der Geschäftsführung nicht zu erhalten und haben zusätzliche Kosten und zusätzlichen Arbeitseinsatz erfordert statt budgetär und arbeitsmäßig zu entlasten.“
 - „Die Übernahme von sehr vielen, operativen Aufgaben waren zu Erreichung des Zieles „Ausstellung durchführen“ absolut notwendig, wenngleich niemals so vorgesehen. Die zusätzliche externe Beauftragung an Dritte kamen aus zeitlichen und budgetären Gründen nicht in Frage; als Folge wurde der sehr knappe, verfügbare Zeitrahmen zur Projektmitarbeit (laut Vertrag ohnehin nur 3 Tage pro Woche!!) noch weiter eingeengt.“

6.2. Geschäftsführer der KUGES

- Situation** **Der Geschäftsführer der KUGES hatte die Überwachung des Projektleiters erfüllt, wurde aber zu spät und unvollständig informiert.**
- Sorgfaltspflicht** Der Geschäftsführer war der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmannes verpflichtet (§ 25 Absatz 1 GmbH-Gesetz). An die Erfüllung der Sorgfaltspflicht war ein strenger Maßstab anzulegen. Die Beweislast für die erforderliche Sorgfaltspflicht lag beim Geschäftsführer.
- Überwachung** Der Geschäftsführer war als oberstes Geschäftsführungsorgan verpflichtet, sämtliche Geschäfte in allen Bereichen mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmannes zu überwachen.
Der Geschäftsführer hatte vor allem in der Zeit von Dezember 1998 bis April 1999 in vielen und sehr eindringlichen Mails den Projektleiter aufgefordert, einen finanziellen Gesamtüberblick über das Projekt vorzulegen. Der Geschäftsführer hatte mit einem enormen Einsatz auch operative Aufgaben im Projekt übernommen, obwohl er keine offizielle Funktion im Projekt hatte.

Einrichtung eines Kontrollsystems	Der Geschäftsführer war der Verpflichtung zur Einrichtung eines Internen Kontrollsystems nachgekommen. Er bemühte sich auch ein Controlling aufzubauen. In vielen Mails forderte er den Projektleiter dazu auf und bot ihm letztlich auch die Unterstützung über einen seiner Mitarbeiter an. Verwendet wurde dieses Instrument allerdings offiziell nur zirka zwei Monate (März/April 1999) und auch in dieser Zeit wurde es falsch verwendet, da die Budgetzahlen laufend mit Ist-Werten überschrieben wurden.
Berichterstattung an den Aufsichtsrat	Der Geschäftsführer hatte nach § 28a GmbH-Gesetz eine ausdrückliche Pflicht zur Berichterstattung an den Aufsichtsrat. Er musste Jahres-, Quartals- und Sonderberichte erstatten. Sonderberichte waren unverzüglich jeweils bei Eintritt von Umständen, die für die Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft von Bedeutung waren, zu erstatten. In wichtigen Fällen ist dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu berichten. Eine Berichterstattung an einzelne Aufsichtsratsmitglieder war ausgeschlossen.
Bewertung	<p>Der Geschäftsführer hat den Projektleiter mehrfach und eindringlich zur Vorlage von aktuellen Vorscheurechnungen und Soll/Ist-Vergleichen aufgefordert. Da der Projektleiter sowohl in einzelnen Punkten der Projektorganisation (Funktionsbeschreibungen), als auch im Projektcontrolling (Vorscheurechnungen) nicht die gewünschten Unterlagen vorlegte, hat der Geschäftsführer eingegriffen und selbst Aufgaben – wie mehrfach beschrieben – im Projekt übernommen. Auf Grund der vertraglichen Konstellation gab es aber keine Verpflichtung für den Geschäftsführer, im Projekt operativ tätig zu werden.</p> <p>Durch die fehlenden bzw. nicht in der gebotenen Qualität erstellten Vorscheurechnungen waren Abweichungen vom Budget für den Geschäftsführer nicht erkennbar, er konnte daher nur auf die Aussagen des Projektleiters vertrauen. Dementsprechend gab es für den Geschäftsführer bis zum Juli 1999 auch keinen Anlass, den Aufsichtsrat im Sinne seiner Berichtspflicht (Sonderberichte) entsprechend zu informieren.</p> <p>Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes wäre der Geschäftsführer spätestens nach Vorlage der Verträge für die Zusammenarbeit mit der Firma Ravensburger und den Ankauf des Flugsimulators (Dezember 1998), bei denen es um einen zusätzlichen Finanzierungsbedarf von rund ATS 5,3 Mio. ging, gefordert gewesen, mit allem Nachdruck vom Projektleiter zusätzlich zu den vorgelegten Teilbudgets eine neue, das gesamte Projekt umfassende Vorscheurechnung einzufordern. Mögliche Abweichungen vom Projektbudget beziehungsweise die Höhe der zur Deckung zusätzlich notwendigen Einnahmen hätten auf Plausibilität geprüft und Maßnahmen frühzeitig eingeleitet werden können.</p> <p>Dass der Geschäftsführer nicht mit allerletzter Konsequenz die fehlenden Unterlagen vom Projektleiter einforderte (die Prüfpflicht hört nicht beim Nachfragen auf), kann als Versäumnis gewertet werden, ist aber auf Grund der Rahmenbedingungen und der Hektik vor Ausstellungsbeginn und während der Startphase erklärbar.</p>

Stellungnahme des Geschäftsführers der KUGES

Stellungnahme

Es muss erwähnt werden, dass die Voraussetzungen, unter denen der Geschäftsführer der KUGES arbeitete, während der gesamten Laufzeit des Projektes sehr schwierig waren. Der Geschäftsführer gab folgende Stellungnahme ab:

„Der Geschäftsführer wurde mit Wirkung 1. April 1998 bestellt. Das Ausstellungsprojekt wurde von der Abteilung Iic-Kultur vorbereitet und der KUGES als formellen Rechtsträger zugewiesen worden. Das inhaltliche Konzept, der Ausstellungsort und das Projektteam und insbesondere der Projektleiter standen zum Zeitpunkt des Beginns des Amtes des Geschäftsführers bereits fest. Eine Gestaltung oder Mitgestaltung war nicht vorgesehen. Der Geschäftsführer war kein Mitglied des Projektteams, welches seine Entscheidungen vorgabegemäß autonom traf. Der Projektleiter berichtete direkt dem Aufsichtsrat bzw. dessen Vorsitzenden (ein Aufsichtsratsmitglied war sogar als unmittelbares Verbindungsglied zwischen Aufsichtsrat und Projektleiter bestimmt.)

Entsprechend der direkten Berichtsschiene des Projektleiters gegenüber dem Aufsichtsrat fanden zahlreiche Interventionen des Aufsichtsrats statt, bis hin zu Kontrollaufträgen an Dritte und Fristsetzungen gegenüber dem Projektleiter (siehe Punkt 6.3. Aufsichtsrat der KUGES).

Der Geschäftsführer hatte zur Ausstellung keine eigenen Vorlagen oder Planzahlen zu erstellen oder vorzulegen, sondern allenfalls die des Projektleiters weiterzuleiten. Er hat aber die genannten Interventionen des Aufsichtsrats mitinitiiert und aktiv unterstützt.

Unter diesen Voraussetzungen – insbesondere volle Verantwortung des Projektleiters – konnte die KUGES die formelle Rolle als Rechtsträger übernehmen. Es war von Anfang an klar, dass die KUGES darüberhinaus keine Aufgaben in der Projektdurchführung hat und haben kann. Der Geschäftsführer hat gemäß der Aufgabenverteilung in der Gesellschaft kein allgemeines Weisungsrecht gegenüber den für ihre Bereiche alleinverantwortlichen Direktoren und Projektleitern. Die strukturellen und personellen Voraussetzungen, unter denen die Gesellschaft arbeitet, waren für die Übernahme eines Ausstellungsprojekts in der Dimension einer Landesausstellung gänzlich ungeeignet. Dies gilt für die gesamte Dauer des Projekts.

Stellungnahme Eine Ursache für die Fehlentwicklung, des in vielen Teilen unausgereiften Projekts, war die anfängliche falsche Weichenstellung in der Struktur und Auswahl des Projektteams. Es fehlten die Positionen des Kurators und des technischen Leiters, die insbesondere auf Grund der Bedeutung des Ausstellungsprojektes und der fehlenden Infrastruktur des Ausstellungsorts essentiell gewesen wären.

Stattdessen lag die ausschließliche Verantwortung für das Projekt beim Projektleiter, der zwar eine hohe Reputation genoss, aber – wie sich allmählich herausstellte – keinerlei Erfahrungen in der Organisation von kulturellen Ausstellungen hatte.

Als sich dies herauskristallisierte war es zu spät, die konzeptionellen und organisatorischen Defizite noch vor der Ausstellung auszugleichen.

Auf Grund des insgesamt knappen Zeitrahmens bestand das Dilemma nur eines von beidem haben zu können: die Durchführung der Ausstellung oder eine perfekte Planung und Organisation, dann aber ohne Ausstellung. Hinzu kam, dass der Projektleiter nachteilige Entwicklungen und Veränderungen der Kosten bzw. Einnahmen verschwieg oder beschönigende Darstellungen lieferte.“

6.3. Aufsichtsrat der KUGES

Situation **Der Aufsichtsrat erfüllte die Überwachungspflicht gegenüber dem Geschäftsführer.**

Sorgfaltspflicht Der für Geschäftsführer einer GmbH angewandte Sorgfaltsmaßstab galt in gleicher Weise für die Mitglieder des Aufsichtsrates (§ 33 Abs. 1 GmbH-Gesetz). Die Aufsichtsräte hatten daher bei der Ausübung ihrer Tätigkeit, genauso wie der Geschäftsführer, die Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmannes anzuwenden.

Jedes Aufsichtsratsmitglied sollte über das Wissen und die Erfahrung verfügen, die zur kompetenten Bewältigung der dem Aufsichtsrat übertragenen Aufgaben erforderlich ist. Dazu gehört jedenfalls auch die Fähigkeit, die vom Geschäftsführer an den Aufsichtsrat herangetragenen Berichte mit der entsprechenden Sachkenntnis aufzunehmen, um daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen und Geschäftsführungsmaßnahmen entscheiden zu können. Die zwar in der Lehre umstrittene Judikatur gelangt sogar zur Auffassung, dass der Aufsichtsrat den durchschnittlichen Kaufmann an Erfahrung und Wissen in geschäftlichen und finanziellen Dingen übertreffen muss (Vgl. OGH 31. Mai 1977, 5 Ob 306/76).

Im vorliegenden Projekt der Sommerausstellung wurden dem Aufsichtsrat im Dezember 1998 Verträge über die Zusammenarbeit mit der Firma Ravensburger und den Ankauf des Flugsimulators vorgelegt. Beide Verträge zusammen gingen von einem zusätzlichen Finanzierungsbedarf (nach Abzug der voraussichtlichen Einnahmen) von rund ATS 5,3 Mio. aus.

Sorgfaltspflicht	<p>Der Aufsichtsrat hatte die Verträge in der 9. Aufsichtsratssitzung am 16. Dezember 1998 behandelt und einige grundsätzliche Fragen zur Finanzierung diskutiert und die Ergebnisse protokolliert. Die Zustimmung zu den Verträgen erfolgte unter dem Vorbehalt der Deckung im Gesamtbudget.</p> <p>Im April 1999 genehmigte der Aufsichtsrat die Vorlage, das Kloster als eine Art Generalunternehmer für Baukosten in Höhe von rund ATS 9,5 Mio. einzusetzen, sofern diese Kosten im Rahmen des Gesamtbudgets liegen.</p> <p>Dem Aufsichtsrat wurden nur Teilberechnungen vorgelegt. Auf wiederholte Fragen zum Budget erhielt der Aufsichtsrat stets die Zusage des Projektleiters übermittelt, dass sämtliche Ausgaben im Budget gedeckt werden können. Der Aufsichtsrat war von jenen Landesmitteln ausgegangen, die im Voranschlag des Landes Vorarlberg für das Jahr 1999 – als Untervoranschlag für die Millenniumsausstellung – aufgeführt waren. Diese Landesmittel umfassten für die Jahre 1997, 1998 und 1999 insgesamt ATS 22,2 Mio.</p>
Kollegialorgan	<p>Der Aufsichtsrat der KUGES setzte sich aus vier Mitgliedern zusammen, zwei davon sind Mitglieder der Landesregierung, zwei sind Abteilungsvorstände im Amt der Vorarlberger Landesregierung. Der Aufsichtsratsvorsitzende war der für das Ressort Kultur zuständige Landesrat.</p> <p>Die nach dem Gesetz oder Gesellschaftsvertrag dem Aufsichtsrat zugewiesenen Befugnisse waren dem Aufsichtsrat als Kollegialorgan erteilt. Im Gesellschaftsvertrag der KUGES waren die zustimmungspflichtigen Geschäfte geregelt. Der Aufsichtsratsvorsitzende war der Sprecher der Gruppe und für die innere Organisation verantwortlich. Der Vorsitzende war nicht Willensträger oder Vertreter der Gesellschaft nach außen. Allfällige eigenmächtige Erklärungen rechtsgeschäftlicher Natur durch den Aufsichtsratsvorsitzenden hatten die Gesellschaft nicht verpflichtet.</p>
Überwachung der Geschäftsführer	<p>Der Aufsichtsrat hatte die Geschäftsführer zu überwachen (§ 30j Absatz 1 GmbH-Gesetz). Diese Überwachung erstreckte sich vor allem auf die Frage, ob die Geschäfte entsprechend den gesetzlichen Vorschriften, unter Beachtung der durch Gesellschaftsvertrag, Gesellschafter- oder Aufsichtsratsbeschlüsse erteilten Beschränkungen durchgeführt wurden, die Geschäftsführung insgesamt und in Teilbereichen dem Gesellschaftszweck entsprach und die kaufmännischen Entscheidungen des Geschäftsführers aus Wirtschaftlichkeits- und Zweckmäßigkeitserüberlegungen heraus geeignet waren, den beabsichtigten Erfolg zu erzielen.</p>
Überwachung der Geschäftsführer	<p>Über die Berichterstattungspflicht des Geschäftsführers hinaus, standen dem Aufsichtsrat als Kollegialorgan ein Prüfungs- und Einsichtsrecht zu. Zur Durchführung von Prüfungen konnte der Aufsichtsrat einzelne Mitglieder oder für bestimmte Spezialaufgaben besondere Sachverständige beauftragen (§ 30j Absatz 3 GmbH-Gesetz).</p>

Überwachung der
Geschäftsführer

Die Sachverständigen waren dann durch einen Aufsichtsratsbeschluss mit der Durchführung des Prüfungs- und Einsichtsrechtes konkret zu beauftragen.

Nach Kenntnis der Lage im Juli 1999 hatte der Aufsichtsrat von diesem Recht Gebrauch gemacht und Mitarbeiter der Abteilung IIIb Vermögensverwaltung mit der Kostenkontrolle beauftragt und auch einen Mitarbeiter der Abteilung IIIc Gebarungskontrolle in die Prüfung involviert.

Bewertung

Der Geschäftsführer hat dem Aufsichtsrat laufend Bericht erstattet, eine Vorscheurechnung für die gesamten Projektkosten konnte – aus den bereits beschriebenen Gründen – dem Aufsichtsrat nicht zur Beschlussfassung vorgelegt werden und wurde im Frühjahr 1999 auch nicht schriftlich vorgelegt.

Der Aufsichtsrat hat sich bis zum Sommer 1999 nur mit den genehmigungspflichtigen Geschäften (Gesellschaftsvertrag der KUGES XIII Ziffer 6) der Sommerausstellung befasst und die Einhaltung des Budgets durch den Projektleiter bestätigt bekommen.

Erste Interventionen wurden vom Aufsichtsratsvorsitzenden bereits in den Monaten Mai und Juni gesetzt und haben sich positiv ausgewirkt. Nach Bekanntwerden der budgetären Situation im Juli 1999 hat der Aufsichtsrat einen Bericht über die voraussichtlichen Gesamtkosten der Sommerausstellung angefordert und im Anschluss weitere massive Interventionen durchgeführt:

1. Intervention des Aufsichtsrates (Anfang Mai, vier Wochen vor Ausstellungsbeginn): Werbung startet nicht; Druck auf den Projektleiter wird ausgeübt, aber sofort wieder zurückgenommen, um Beginn nicht zu gefährden.
2. Intervention des Aufsichtsrates (Ende Juni, drei Wochen nach Ausstellungsbeginn): Werbung greift nicht (Besucheranzahl): ATS 0,5 Mio. zusätzliche Mittel sowie Personalreserven zur Gestaltung des Rahmenprogrammes. Die Absetzung des Projektleiters wird diskutiert. Alternativen werden geprüft.
3. Intervention des Aufsichtsrates am 23. Juli 1999: Bauhof arbeitet nicht mehr, weil angeblich keine Mittel mehr da sind. Aktuelles Budget wird eingefordert und in der Folge teilweise Ausgabensperre verhängt.
4. Intervention des Aufsichtsrates am 9. August 1999: Wöchentlicher Jour fix wird installiert.
5. Intervention des Aufsichtsrates am 12. August 1999: Kontrollauftrag auf Grund von außerordentlichen Budgetüberschreitungen an Herburger & Allgäuer/Steuerberatungs- und Treuhandgesellschaft.

Bewertung

6. Intervention des Aufsichtsrates am 13. September 1999: Interne Prüfung durch die Abteilung IIIb Vermögensverwaltung erfolgt.
7. Intervention des Aufsichtsrates Ende September: Aufsichtsratssitzung vom 15. und 21. September 1999: Gibt dem Projektleiter eine Woche Zeit für Verbesserung, sonst Kündigung des Projektleiters. Der Projektleiter wird am 11. Oktober 1999 aus dem Vertrag entlassen.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes muss noch erwähnt werden, dass der Aufsichtsrat auf Grund der unter Punkt 5. beschriebenen mangelhaften Projektorganisation in die Rolle des Lenkungsausschusses für die Sommerausstellung gedrängt wurde. Dadurch musste der Aufsichtsrat Aktivitäten setzen, die über den Umfang der Überwachungspflicht der KUGES hinausgingen.

Bei den Interventionen des Aufsichtsrates wurde nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes die Doppelfunktion der Aufsichtsratsmitglieder – vor allem der vom Landesrat für Kultur – nach aussen nicht immer ausreichend transparent. Für den Projektleiter, die Projektmitarbeiter aber auch für Dritte war es kaum nachvollziehbar, ob die Aktivitäten bei der Sommerausstellung vom zuständigen Landesrat oder vom Aufsichtsratsvorsitzenden gesetzt wurden. Eine saubere Trennung der beiden Rollen und eine klare Kommunikation ist jedoch in der praktischen Arbeit sehr schwierig, wenn nicht nahezu undurchführbar.

Stellungnahme des Aufsichtsrates

Stellungnahme

Der Aufsichtsrat hat sich mehrfach mit der Finanzierung der Sommerausstellung befasst und auf die Einhaltung des Budgets laut Voranschlag des Landes Vorarlberg für das Jahr 1999 gedrängt.

Der Abteilungsvorstand der Abteilung IIc-Kultur hat – als Bindeglied zum Projektteam – auch keine anders lautenden Informationen an den Aufsichtsrat weitergeleitet. Diese Vertretung des Aufsichtsrates im Projektteam hat der Abteilungsvorstand aber – trotz einer Weisung vom Landesrat für Kultur – nicht zur vollen Zufriedenheit wahrgenommen.

7. Schlussbemerkungen

Zusammenfassend hat der Landes-Rechnungshof auf die Einhaltung der Richtlinie für die Projektarbeit hingewiesen und hob folgende Empfehlungen hervor:

- 1) Komplexe Projekte mit einem hohen Budgetvolumen sollten möglichst detailliert und umfassend geplant werden. Auf Basis einer ersten Grobplanung ist ein Masterplan zu erstellen, der die erforderlichen Aktivitäten weitgehend abbildet und exakte Zeit- und Meilensteinpläne enthält. Im Laufe des Projektes sind die einzelnen Aktivitäten zu konkretisieren und in Form von Monats- und Wochenplänen zu verfolgen.
(Verantwortlich: Projektleitung)
- 2) Das Projektbudget sollte sowohl hinsichtlich der einzelnen Positionen, als auch in Höhe der veranschlagten Kosten vollständig sein und das Gesamtprojekt umfassen. Das erste Grobbudget sollte eine möglichst präzise Kostenabschätzung enthalten und als Entscheidungsgrundlage dienen. Bei Projekten, die sich über mehrere Jahre hinweg erstrecken, sollten laufend aktualisierte Vorschaurechnungen erstellt werden.
(Verantwortlich: Auftraggeber, Projektleitung)
- 3) Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung des Projektleiters sowie der Mitglieder des Projektteams sollten klar vereinbart, schriftlich festgelegt und entsprechend kommuniziert werden.
(Verantwortlich: Projektleitung, Lenkungsausschuss)
- 4) Der Lenkungsausschuss sollte sich über den Status quo im Projekt und die budgetäre Situation laufend vom Projektleiter berichten lassen. Berichte an die Projektaufsicht sollten die notwendigen Fakten enthalten, um darauf aufbauend die geforderten Entscheidungen treffen zu können.
(Verantwortlich: Lenkungsausschuss)
- 5) Das Projektcontrolling sollte vom Projektleiter durch einen Soll/Ist-Vergleich von Aufgabenerledigung, Zeit- und Meilensteinplänen sowie des Projektbudgets mit der gebotenen Qualität wahrgenommen werden. Ergebnisse und geplante Maßnahmen sind in einem – den Erfordernissen angepassten – Berichtswesen darzustellen und der Projektaufsicht als Information zu übermitteln.
(Verantwortlich: Projektleitung)

- 6) Das Controlling in der KUGES sollte professionalisiert werden. Basierend auf dem Landesvoranschlag sollten die Jahresbudgets der einzelnen Häuser bzw. Projekte überarbeitet werden und als Basis für quartalsmässige Vorscheurechnungen und Soll/Ist-Vergleiche dienen. Ein aussagekräftiges Berichtswesen sollte installiert werden. (Verantwortlich: Geschäftsführer der KUGES)

Bregenz, im Dezember 1999

Der Direktor

Dr Herbert Schmalhardt

Conclusio

Der Landes-Rechnungshof hat im Berichtsjahr drei Prüfungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten durchgeführt. Bei der Prüfung der Vorarlberger gemeinnützige Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft mbH lag der Schwerpunkt bei der Zinspolitik der Gesellschaft, bei der Prüfung der Kolpingfamilie Bregenz bei der Veruntreuung durch den Geschäftsführer und bei der Sommerausstellung „900 Jahre Zukunft“ in der Beurteilung der Ursachen für den Abgang in der Gebarung.

Aus den durchgeführten Prüfungen lassen sich drei Themen ableiten, denen zukünftig aus Sicht des Landes-Rechnungshofes ein hoher Stellenwert zukommen sollte:

- Anwendung von betriebswirtschaftlichen Techniken und Instrumenten
- Verbesserung der Planung, Überwachung und Kontrolle
- Konkretisierung der Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Führungsebenen

Teilweise ist der „Stand der betriebswirtschaftlichen Praxis“ bei einzelnen Techniken und Instrumenten noch nicht ausreichend bekannt (Beispiel Zinsmanagement), teilweise werden diese Techniken und Instrumente in der Praxis noch nicht konsequent umgesetzt (Beispiel Projektmanagement). Hier besteht der Handlungsbedarf in der Information, Schulung und Begleitung in der Umsetzung.

Der Verbesserung der Planung, Überwachung und Kontrolle sollte ein großer Stellenwert eingeräumt werden. Hier geht es nicht nur um die Überwachung der Aufgaben durch Funktionsträger, wie zum Beispiel Geschäftsführer und Aufsichtsorgane, sondern auch um die Einführung von Internen Kontrollsystemen und der Ausgestaltung eines aussagekräftigen Controllings mit einem qualitativ hochwertigen Berichtswesen.

Die Bewusstseinsbildung für den Einsatz von Planungs-, Kontroll- und Steuerungssystemen sollte gefördert und die Implementierung in den jeweiligen Bereichen und Unternehmungen unterstützt werden.

Die zielorientierte Zusammenarbeit und die Führung unterschiedlicher Fachexperten stellt auch zukünftig eine große Herausforderung dar. Diese Zusammenarbeit kann aber nur sichergestellt werden, wenn diese auf klar vereinbarten Aufgaben- und Kompetenzbereichen beruht und die jeweilige Verantwortung im Vorhinein festgelegt ist.

Handlungsbedarf sieht der Landes-Rechnungshof sowohl in der Klärung der Zusammenarbeit verschiedener Führungsebenen innerhalb einer Unternehmung als auch zwischen diesen Unternehmungen und dem Land Vorarlberg, wie im Falle der Kulturhäuser Betriebsgesellschaft mbH. Die Konkretisierung einzelner Punkte der Zusammenarbeit wird daher empfohlen. Der Dimensionierung und Besetzung von Aufsichtsorganen kommt zukünftig ebenfalls eine große Bedeutung zu.

Bregenz, im Dezember 1999

Der Direktor

Dr Herbert Schmalhardt