

**Prüfbericht  
über die Vorarlberger  
Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH**

Bregenz, im November 2001

## Abkürzungsverzeichnis

AKV	Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung
AR	Aufsichtsrat
BAO	Bundes-Abgabenordnung
BKA	Bundeskanzleramt
FAG	Finanzausgleichsgesetz
GF	Geschäftsführer
GmbHG	Gesetz über Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GO	Geschäftsordnung
HL	Häuserleiter
ieS	im engeren Sinn
IKS	Internes Kontrollsystem
KUB	Kunsthaus Bregenz
KUGES	Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH
LReg	Landesregierung
MA	Mitarbeiter
MBO	Management by objectives
Mio	Million(en)
NPM	New Public Management
TEV	Theatererhalterverband
Tsd	Tausend
VLM	Vorarlberger Landesmuseum

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorlage an den Landtag und die Landesregierung</b>	4
<b>Darstellung der Prüfungsergebnisse</b>	4
<b>Zusammenfassung der Ergebnisse</b>	5
<b>1. Prüfungsgegenstand und –ablauf</b>	8
<b>2. Vorarlberger Kulturhäuser Betriebsgesellschaft mbH im Überblick</b>	9
2.1. Rechtsform, Unternehmensgegenstand und Organe	9
2.2. Gründungsidee und vertragliche Regelungen	11
2.3. Organisation und Führung	15
2.4. Finanz- und Ertragslage	21
<b>3. Vorarlberger Landesmuseum</b>	24
3.1. Leitbild und Geschäftsfelder	24
3.2. Zuschussbedarf des Landes	27
3.3. Wesentliche Aufwandspositionen	29
3.4. Internes Kontrollsystem	31
<b>4. Kunsthaus Bregenz</b>	32
4.1. Leitbild und Geschäftsfelder	32
4.2. Zuschussbedarf des Landes	34
4.3. Wesentliche Aufwandspositionen	36
4.4. Internes Kontrollsystem	38
<b>5. Vorarlberger Landestheater</b>	39
5.1. Übernahme des Theaters für Vorarlberg	39
5.2. Leitbild und Geschäftsfelder	44
5.3. Zuschussbedarf des Landes	47
5.4. Wesentliche Aufwandspositionen	50
5.5. Internes Kontrollsystem	51
<b>6. Weitere Einrichtungen</b>	53
6.1. Pförtnerhaus Feldkirch	53
6.2. Stiftung Kloster Viktorberg	56
<b>7. Zentrale Dienste</b>	57
7.1. Budget der Zentralen Dienste	57
7.2. Wesentliche Funktionen	59
7.3. Internes Kontrollsystem	63
<b>8. Stellungnahme des Geschäftsführers</b>	64

## **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 in der geltenden Fassung hat der Landes-Rechnungshof nach einer durchgeführten Gebarungsprüfung unverzüglich einen Bericht vorzulegen.

## **Darstellung der Prüfungsergebnisse**

Der Landes-Rechnungshof gibt in diesem Bericht dem Landtag und der Landesregierung einen detaillierten Überblick über die Gebarungsprüfung der Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH.

Er konzentriert sich dabei auf die aus seiner Sicht 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 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 Zahlenwerk wurden gegebenenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen vorgenommen.

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

## **Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die Vorarlberger Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH (KUGES) wurde im Jahr 1997 gegründet. Sie ist eine gemeinnützige Gesellschaft und befindet sich im Alleineigentum des Landes. Der KUGES wurde der eigenverantwortliche Betrieb des Vorarlberger Landesmuseums, des Kunsthauses Bregenz, des Theaters am Kornmarkt und des Pförtnerhauses in Feldkirch übertragen.

**Während die kulturpolitischen Ziele weitgehend umgesetzt sind, wurden die Rahmenbedingungen für die nachhaltige Realisierung der geplanten Managementziele erst kürzlich festgelegt.**

Kulturpolitische Zielsetzungen wie hohes Maß an Flexibilität, Selbstständigkeit und Unabhängigkeit sind größtenteils realisiert. Die Entwicklung der einzelnen Häuser wurde dadurch begünstigt. Die ursprünglich geplanten Synergien in Verwaltung und Technik konnten aber bis dato nicht im erwarteten Ausmaß realisiert werden. Die Kosten für die zentrale Verwaltung stiegen dennoch kontinuierlich an. Durch die vom Aufsichtsrat im September 2001 beschlossene Strukturanpassung und durch den Wechsel der Geschäftsführung sollte künftig die Nutzung von administrativ-technischen Synergien möglich sein. Für die Nutzung von Synergien im künstlerisch-wissenschaftlichen Bereich sind erste Ansätze vorhanden. Künftig sollte die Zusammenarbeit der Häuser weiter forciert werden. Die Einflussnahme des Landes auf den Betrieb der Kulturhäuser ist sichergestellt. Der Zusammenarbeitsvertrag zwischen der KUGES und dem Land Vorarlberg ist aber in Teilen anpassungs- und ergänzungsbedürftig.

**Die Organisation ist wesentlich von der Gründerphase geprägt, die beschlossene Strukturanpassung erfordert eine Weiterentwicklung der Organisation und die Gewährleistung der dualen Führung.**

Kaufmännische Funktionen wurden bis dato sowohl zentral als auch dezentral, die technischen Funktionen ausschließlich dezentral erledigt. Künftig sollten diese Funktionen gebündelt und dem Geschäftsführer direkt zugeordnet werden. Die räumliche Zusammenführung der Verwaltung mit den Häusern wird empfohlen. Als zentrales Führungsinstrument wurde eine Geschäftsordnung ausgearbeitet, die aber in einzelnen Punkten geändert werden sollte.

Der Geschäftsführer hat den Kompetenzrahmen nicht voll ausgeschöpft und den Aufsichtsrat vielfach unvollständig oder zu spät informiert. Der Aufsichtsrat hat den Geschäftsführer in den letzten Monaten wiederholt zu einem aktiveren Handeln aufgefordert.

Die Wertgrenzen bei den zustimmungspflichtigen Geschäften sind verhältnismäßig niedrig, dadurch ist der Aufsichtsrat relativ stark in das Tagesgeschäft involviert. Der neue Geschäftsführer muss seine Funktion stärker wahrnehmen, eine abgestufte Kompetenzregelung sollte eingeführt werden. Eine Änderung der Besetzung des Aufsichtsrates zur Verhinderung von Doppelbelastungen wäre in Erwägung zu ziehen.

**Die KUGES bilanzierte in den letzten Jahren ausgeglichen, die Landeszuschüsse wurden jährlich erhöht. Um vorhandene Kostensenkungspotentiale zu nutzen, sollten einzelne Aufwandspositionen auf dem Stand 2001 für 2 bis 3 Jahre eingefroren werden.**

Im Jahr 2001 wurde ein Bilanzgewinn in der Höhe von rund ATS 1,0 Mio erzielt. Fehlbeträge einzelner Häuser konnten durch die Überschüsse anderer Häuser, außerordentliche Zuschüsse des Landes und durch die Auflösung von Kapitalrücklagen ausgeglichen werden. Die Eigenkapitalausstattung ist durch die Auflösung von Rücklagen gesunken. Die Eigenträge konnten zwar insgesamt gesteigert werden, reichten aber nicht aus, die ebenfalls deutlich gestiegenen Aufwendungen zu decken. Die Zuschüsse sind auf ATS 64,9 Mio im Jahr 2001 angestiegen. Bei strengerer Kontrolle und tendenziell steigenden Eigenträgen sollte der Zuschussbedarf auf dem Niveau des Jahres 2001 eingefroren werden. Mangels Einheitlichkeit der Bilanzierung ist eine Vergleichbarkeit der wesentlichen Aufwandspositionen nur begrenzt möglich.

**Die finanzielle Ausstattung für den Betrieb des Vorarlberger Landesmuseums ist ausreichend, der Präsentation von Kunst- und Sammlungsgegenständen sind allerdings räumliche Grenzen gesetzt.**

Die Geschäftsfelder des Museums haben sich seit der Ausgliederung nicht wesentlich verändert, die wissenschaftliche Arbeit hat nach wie vor einen hohen Stellenwert. Die Ausdehnung der Ausstellungstätigkeit ist auf Grund der Raumsituation nur schwer möglich. Während die Landeszuschüsse laufend erhöht wurden, blieben die laufenden Aufwendungen und Ausgaben für Kunstankäufe mit Ausnahme der Personalaufwendungen relativ konstant. Durch Puffer in der Budgetierung konnten in den letzten Jahren Überschüsse in der Höhe von jeweils rund ATS 2,0 Mio erzielt werden. Künftig sollte die Qualität der Budgetierung erhöht werden. Kassaführung und Inventarisierung sind gut organisiert. Eine Erhöhung der Eintrittspreise oder Alternativen zur derzeitigen Kassaführung sollten geprüft werden, um die Wirtschaftlichkeit der Kassa zu erhöhen.

**Das Kunsthaus hat sich als Ausstellungshalle für zeitgenössische Kunst etabliert. Das Kostenmanagement ist zu verstärken, um auch künftig ein ausgeglichenes Betriebsergebnis zu gewährleisten.**

Die Zuschüsse des Landes waren in den vergangenen Jahren relativ konstant und werden auch im Jahr 2001 nur geringfügig erhöht. Massive Kostensteigerungen konnten nur teilweise durch gesteigerte Eigenerträge aufgefangen werden. Der Personal- und Sachaufwand stieg von 1998 bis 2000 stark an und liegt in der Regel über den Planwerten. Maßnahmen zur Senkung der Kosten für Überstunden wurden bereits wirksam gesetzt, weitere Maßnahmen zur Optimierung des Personal- und Sachkostenaufwandes sowie die Abschreibung von nicht werthaltigen Beständen wären notwendig.

Die Kassaführung erfolgt mit der gebotenen Sorgfalt. Der Bilanzansatz für den Katalogbestand ist überhöht. Eine Neubewertung der Bestände sollte nach dem Niederstwertprinzip erfolgen und macht eine Abschreibung erforderlich.

**Beim Theater am Kornmarkt treten seit der Übernahme Finanzierungsengpässe auf. Der Aufsichtsrat hat ein straffes Kostenmanagement beauftragt, auch sollen Alternativen zur Steigerung der Eigenerträge geprüft werden.**

Mängel in der Due Diligence und eine unausgereifte Planung führten zu Finanzierungsengpässen nach der Übernahme des Theaters. Weiters haben nachträgliche Zusagen an die Stadt Bregenz zu deutlich höheren Betriebskosten im Jahr 2000 für die KUGES geführt. Trotz steigender Zuschüsse durch das Land wurden bisher keine ausgeglichenen Ergebnisse erzielt. Die geplanten Erträge konnten nicht realisiert werden, die Personal- und Sachkosten wurden deutlich überschritten. Das Berichtswesen an den Aufsichtsrat weist Mängel auf, Steuerungsmaßnahmen wurden von der Geschäftsführung nicht rechtzeitig getroffen. Die Barabwicklung von umfangreichen Geschäftsfällen birgt hohe Sicherheitsrisiken in sich und sollte daher auf den Bankweg verlagert werden. Im Bereich Rechnungsprüfung, Buchhaltung und Kassaführung ist das Vier-Augen-Prinzip zu wahren.

**Zur Umsetzung des kulturpolitischen Auftrages des Pfortnerhauses und der Stiftung Kloster Viktorsberg ist das kulturelle Management künftig zu verstärken.**

Das Pfortnerhaus hat einen kulturpolitischen Auftrag. Die Nutzung wird überwiegend durch die Stadt Feldkirch koordiniert. Sowohl die Auslastung als auch die kulturpolitische Nutzung sollten künftig von der KUGES verstärkt kontrolliert werden. Zur Umsetzung der kulturpolitischen Ziele und zur Wahrung der Managementfunktion soll die Zusammenarbeit zwischen der Stiftung Kloster Viktorsberg und der KUGES verstärkt werden. Die Ausübung der Geschäftsführung in Personalunion bedarf allerdings einer eingehenden Prüfung.

## 1. Prüfungsgegenstand und -ablauf

Der Landes-Rechnungshof prüfte von Mai bis August 2001 die Gebarung der Vorarlberger Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH.

Prüfungsschwerpunkte waren die Ausgliederung der Kulturhäuser und deren Zusammenführung in einer Betriebsgesellschaft, die Organisation und Führung dieser Gesellschaft, die Finanz- und Ertragslage, das Rechnungswesen und die jährliche Landesfinanzierung sowie das Leistungsangebot der Kulturhäuser.

Die Prüfungsergebnisse wurden der Geschäftsführung gemäß § 3 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof am 15. Oktober 2001 zur Kenntnis gebracht. Der interimistische Geschäftsführer gab am 05. November 2001 eine Stellungnahme ab, die vom Landes-Rechnungshof in den Prüfbericht eingearbeitet wurde.

### Kenndaten der Vorarlberger Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH

**Unternehmensgegenstand** Förderung der Kultur durch den Betrieb von Kulturhäusern, Planung, Organisation und Durchführung von kulturellen Veranstaltungen, Ausstellungen sowie Herausgabe von Publikationen kultureller Art und Sammlungen, wissenschaftliche Bearbeitung, Dokumentation, Archivierung und Präsentation von Kunst.

<b>Gebarungsentwicklung</b>	<b>1998</b>	<b>1999<sup>1)</sup></b>	<b>2000<sup>1)</sup></b>
	In Tausend ATS		
<b>Eigenerträge und Subventionen</b>	6.912,1	17.704,3	26.666,6
<b>Bruttoertrag</b>	- 7.694,6	- 32.434,2	3.364,3
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	- 29.360,0	- 83.399,1	- 58.482,6
<b>Bilanzgewinn/-verlust</b>	19,1	- 71,5	984,5
<b>Cash-flow</b>	1.200,4	1.283,1	2.516,6
	Anzahl		
<b>Mitarbeiter</b>	34	69 <sup>1)</sup>	92 <sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>nach Übernahme Theater für Vorarlberg

## 2. Vorarlberger Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH im Überblick

### 2.1. Rechtsform, Unternehmensgegenstand und Organe

**Die Vorarlberger Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH ist eine gemeinnützige Gesellschaft im Alleineigentum des Landes. Der GmbH obliegt der eigenverantwortliche Betrieb von drei Kulturhäusern und einer Veranstaltungsstätte.**

Die Vorarlberger Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH, im folgenden kurz KUGES genannt, besteht aus dem Vorarlberger Landesmuseum (VLM), dem Kunsthaus Bregenz (KUB), dem Theater am Kornmarkt (TAK) und der Kulturveranstaltungsstätte Pförtnerhaus in Feldkirch. Die Einrichtungen wurden in einer Betriebsgesellschaft zusammengefasst und unter die kaufmännische Leitung eines alleinigen Geschäftsführers gestellt.

Rechtsform	Mit Beschluss der Landesregierung vom 04.02.1997 wurde die KUGES in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung errichtet, deren alleiniger Gesellschafter das Land Vorarlberg ist. Am 05.03.1997 wurde die GmbH in das Firmenbuch eingetragen.
Gemeinnützigkeit	<p>Die Gesellschaft strebt keinen Gewinn an, sondern nur den kosten-deckenden Betrieb unter Berücksichtigung der ihr zufließenden Mittel aus Beiträgen, Spenden, Subventionen, Sponsorgeldern und allfälligen Zufalls-gewinnen.</p> <p>Gemäß den Bestimmungen der Bundes-Abgabenordnung (BAO) besitzt die KUGES Gemeinnützigkeitsstatus. Dadurch werden Vorteile im Bereich der Verkehrssteuern erzielt.</p>
Gegenstand	<p>Als Gegenstand des Unternehmens wurde im Gesellschaftsvertrag bzw in der Erklärung zur Errichtung der Gesellschaft vom Alleingesellschafter definiert:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Die Förderung der Kultur durch den Betrieb von Kulturhäusern, das sind zB Museen, Theater, Ausstellungs- und Kunsthäuser.</li><li>2. Die Planung, Organisation und Durchführung von kulturellen Veranstaltungen, Ausstellungen, Führungen, Vorträgen, Diskussionsforen sowie die Herausgabe von Publikationen kultureller Art im Zusammenhang mit dem Betrieb von Kulturhäusern gemäß Ziffer 1.</li><li>3. Die Sammlung, wissenschaftliche Bearbeitung, Dokumentation, Archivierung und Präsentation von Kunst, die Durchführung und Vergabe von Forschungsaufträgen im Zusammenhang mit dem Betrieb von Kulturhäusern gemäß Ziffer 1.</li></ol>

Gegenstand	<p>4. Die Gesellschaft ist auch zu allen Handlungen, Geschäften und Maßnahmen berechtigt, die unter Bedachtnahme auf den Gemeinnützigkeitsstatus der Erreichung des unter Ziffer 1 angeführten Gesellschaftszweckes dienen und fördern, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) die Verwaltung von Vermögen,</li><li>b) Erbringung von entgeltlichen Leistungen, die regelmäßig mit dem Betrieb von Kunsthäusern verbunden sind, dazu zählen auch die Führung von integrierten Kunstshops und Cafeterien und</li><li>c) Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring.</li></ul>
Organe	<p>Die Organe der Gesellschaft sind laut Statut</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ein oder mehrere Geschäftsführer,</li><li>- ein fakultativ einzurichtender Aufsichtsrat und</li><li>- die Generalversammlung.</li></ul> <p>Der Gesellschaftsvertrag sieht weiters die Einrichtung eines fakultativen Beirates zur Beratung in Fragen des künstlerisch-wissenschaftlichen Betriebes vor. Von dieser Möglichkeit wurde bis dato jedoch nicht Gebrauch gemacht.</p>
Funktionsträger	<p>Als Geschäftsführer der Betriebsgesellschaft waren bisher zwei Personen tätig. Bis November 1997 übte der Vorstand der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung die Tätigkeit des alleinigen Geschäftsführers aus.</p> <p>Mit Gesellschafterbeschluss vom 25.09.1997 wurde der bisherige Geschäftsführer bestellt. Dieser legte sein Amt im August 2001 während der Prüfung des Landes-Rechnungshofes zurück. Die Position des Geschäftsführers ist derzeit vakant und wurde im September neu ausgeschrieben.</p> <p>Als Mitglieder des fakultativ eingerichteten Aufsichtsrates wurden vom Alleingesellschafter</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- der für Kulturangelegenheiten zuständige Landesrat als Vorsitzender,</li><li>- der Vorstand der Abteilung IIc als Vorsitzender –Stellvertreter,</li><li>- der Vorstand der Abteilung IIIb sowie</li><li>- seit 22.01.2001 der kaufmännische Direktor der Bregenzer Festspiele bestellt.</li></ul> <p>Mit Übertragung des Aufsichtsratsmandates an den kaufmännischen Direktor der Bregenzer Festspiele wurde erstmals ein Mitglied bestellt, das nicht dem Amt der Landesregierung angehört oder ein politisches Amt inne hat.</p>
Personalstand	<p>Zum Zeitpunkt der Prüfung durch den Landes-Rechnungshof wurden in der KUGES unter aliquoter Berücksichtigung der Teilzeitbeschäftigten 78,1 Mitarbeiter (davon 14 Landesbedienstete) fix beschäftigt.</p>

## 2.2. Gründungsidee und vertragliche Regelungen

**Die kulturpolitischen Ziele der Ausgliederung der Kulturhäuser wurden weitgehend erreicht. Der Zusammenarbeitsvertrag zwischen der KUGES und dem Land Vorarlberg ist in Teilen anpassungs- und ergänzungsbedürftig. Die Einflussnahme des Landes ist durch die Verträge im hohen Ausmaß sichergestellt.**

### Situation

Gemäß Art 9 der Landesverfassung bekennt sich das Land Vorarlberg zur Pflege der Wissenschaft, Bildung und Kunst. Dieser programmatische Grundsatz findet seine Konkretisierung im Vorarlberger Kulturförderungsgesetz, LGBl Nr 4/1974, in dem sich das Land als Träger von Privatrechten verpflichtet, die kulturelle Tätigkeit zu fördern, soweit sie im Interesse des Landes oder seiner Bevölkerung liegt. Diese Förderung hat insbesondere auch durch die Führung von entsprechenden Landeseinrichtungen zu erfolgen.

Das VLM und auch das KUB im Gründungsstadium wurden ursprünglich als nachgeordnete Dienststellen der Abteilung IIc - Kultur geführt.

Mit der Gründung der KUGES sollte der Betrieb des Landesmuseums und des Kunsthauses an eine eigene Gesellschaft ausgelagert werden. Nach Fertigstellung der Renovierung des Pförtnerhauses Feldkirch sollte im Jahre 1998 auch dessen Verwaltung und im Jahre 1999 nach Kauf des „Theaters für Vorarlberg“ von Bruno Felix auch dieses von der zu gründenden Gesellschaft übernommen werden.

### Gründungsideen

Die Gründe und Ziele der Ausgliederung ergeben sich aus den Angaben des zuständigen Kultur-Landesrates gegenüber dem Landes-Rechnungshof anlässlich der Prüfung und aus den vorgelegten Gründungspapieren.

Die primären kulturpolitischen Ziele für die Gründung der KUGES lagen in einer höheren Flexibilität, größerer Selbständigkeit und weitestgehender Unabhängigkeit der Kulturhäuser durch deren Ausgliederung aus der Landesverwaltung.

Durch Zusammenführung der Häuser in einer Gesellschaft des Privatrechts sollten die Vorteile von betriebswirtschaftlichen Steuerungsmechanismen genutzt werden. Durch den Aufbau eines professionellen häuserübergreifenden Managements sollte das kulturelle bzw künstlerische Schaffen der Häuser nachhaltig gefördert sowie deren Leistungsfähigkeit gesteigert werden.

- Gründungs Ideen** Aus den dem Landes-Rechnungshof vorgelegten Gründungsunterlagen (Bericht der Abteilung IIIb vom 11.12.1996) geht hervor, dass vor allem die Erzielung von Synergieeffekten im administrativ-technischen, aber auch im künstlerisch-wissenschaftlichen Bereich zur Begründung der Ausgliederung der Kulturhäuser in eine übergreifende Gesellschaft sowie die Reduktion des Verwaltungsaufwandes proklamiert wurde.
- Gesellschaftsvertrag** Die Gesellschaft steht im Alleineigentum des Landes. Im Gesellschaftsvertrag bzw in der Erklärung zur Errichtung der GmbH sind der Gegenstand des Unternehmens, der Gemeinnützigkeitsstatus, das Stammkapital, die Organe und deren Aufgaben sowie Bestimmungen über Rechnungslegung und Geschäftsanteile geregelt.
- Für die zustimmungspflichtigen Geschäfte des Aufsichtsrates wurden Wertgrenzen gemäß § 30j Abs 5 GmbHG festgelegt.
- Zusammenarbeitsvertrag** Der Zusammenarbeitsvertrag wurde am 02.07.1997 zwischen der Vorarlberger Landesregierung als Vertreterin des Landes in Privatwirtschaftsangelegenheiten und der KUGES abgeschlossen. Als wesentlichen Bestandteil enthält er die Übertragung des eigenverantwortlichen Betriebes des Vorarlberger Landesmuseums und des Kunsthauses Bregenz vom Land Vorarlberg an die KUGES.
- Die KUGES wurde verpflichtet, Schwerpunkte nach den Vorgaben des Landes zur zielorientierten Entwicklung der Kulturhäuser zu setzen bzw Tätigkeiten in dem vom Land zu konkretisierenden Umfang zu entfalten. Dem Land wurden Genehmigungsvorbehalte eingeräumt, wie beispielsweise für den Voranschlag der Gesellschaft und für den Dienstpostenplan.
- Im Gegenzug verpflichtete sich das Land dazu, im Rahmen der jeweiligen Landesvoranschläge Beiträge zu den Betriebsabgängen der Gesellschaft zu gewähren und über die Abteilung IIc dafür Sorge zu tragen, dass bisherige Synergien zu den Landesdienststellen auch weiterhin genutzt werden können.
- Im Zusammenarbeitsvertrag wurde der KUGES weiters der treuhändige Ankauf von Kunstgegenständen für das Land Vorarlberg übertragen, die Vermietung der Betriebsliegenschaften vom Land an die KUGES und die Überlassung von Landesbediensteten zugesagt.
- Eine Änderung des Zusammenarbeitsvertrages wurde anlässlich des Organisationsentwicklungsprozesses der Gesellschaft im Jahre 2001 ausgearbeitet. Die Änderungen bestehen im Wesentlichen in der schriftlichen Ergänzung des Betriebsauftrages der KUGES um das Vorarlberger Landestheater, das Pförtnerhaus und die Stiftung Kloster Viktorsberg, weiters in der Regelung der institutionalisierten Zusammenarbeit mit der Abteilung IIc (Jour fixe und Kulturgespräche) und einem Verweis auf die ausgearbeitete Geschäftsordnung der Gesellschaft.

Zusammenarbeitsvertrag	Die Änderungen des Vertrages als zweiseitiges Rechtsgeschäft wurden aber von der Landesregierung als Vertragspartnerin noch nicht unterzeichnet bzw beschlossen.
<b>Bewertung</b>	Die angeführten Gründe und Zielsetzungen für die Ausgliederung und die gewählte Rechtsform für die Betriebsgesellschaft sind aus Sicht des Landes-Rechnungshofes geeignet, die effiziente und effektive Weiterentwicklung der Kulturhäuser und deren betriebswirtschaftliche Führung zu fördern.
Gründungs idee	<p>Durch die Herauslösung der Kultureinrichtungen aus dem der Landesverwaltung eigenen System der Kameralistik und deren Zusammenführung in eine Rechtsform des Privatrechts sowie durch die Anwendung betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente kann für die Kulturhäuserverwaltung eine höhere Flexibilität und stärkere Leistungsbezogenheit erreicht werden. Die Loslösung von den Grundsätzen der Jährlichkeit des Landesbudgets ermöglicht zudem moderne Anreizsysteme zur Steigerung des Leistungsumfanges und der Produktivität der Kulturhäuser.</p> <p>Die einzelnen Häuser konnten sich aus kultureller Sicht in den letzten Jahren im künstlerisch-wissenschaftlichen Bereich gut entwickeln. Unter den kulturpolitischen Vorgaben des Landes für die Kulturhäuser wurde nach Ansicht des zuständigen Regierungsmitglieds ein hoher Wirkungsgrad für das Kultur- und Kunstschaffen erreicht.</p> <p>Synergien im künstlerisch-wissenschaftlichen Bereich wurden von den Häusern bisher nur in einem einzigen gemeinsamen Projekt (Bildbeschreibung von Heiner Müller) verwirklicht. Der Landes-Rechnungshof erachtet die Nutzung von Synergien auch in diesem Bereich als noch ausbaufähig. In den Kulturgesprächen werden weitere Projekte angedacht, ein Konzept für die Zusammenarbeit von VLM und KUB wurde im August 2001 erstellt.</p>
Zusammenarbeitsvertrag	<p>Die Rechte bzw Einflussmöglichkeiten des Landes auf den Betrieb der KUGES wurden im Zusammenarbeitsvertrag ausreichend sichergestellt und gehen über die Rechte des Landes als Alleingesellschafter hinaus.</p> <p>Nach Auffassung des Landes-Rechnungshofes enthält der Vertrag die wesentlichen Regelungen der Zusammenarbeit.</p> <p>Der von der Landesregierung und dem Landtag bei der Gesellschaftserrichtung getroffene Beschluss lässt erkennen, dass ursprünglich von einer maximalen Höhe von ATS 50,0 Mio für die Betriebsabgangsdeckung ausgegangen wurde. Bereits im Jahre 1999 wurde dieser Betrag überschritten und beträgt laut Landesvoranschlag 2001 nunmehr ATS 64,9 Mio.</p>

## Zusammenarbeits- vertrag

Die Gesellschaft hat einen Änderungsentwurf für den Zusammenarbeitsvertrag vorgelegt. Systemwidrig erscheint die enthaltene Ausdehnung des Übertragungsauftrages auf die Führung der Stiftung Klosters Viktorsberg. Die Stiftung ist eine von der KUGES vollkommen unabhängige Rechtspersönlichkeit und hatte – mit Ausnahme des Geschäftsführers – gänzlich andere Organe.

Zusätzlich nimmt der Änderungsentwurf in seiner Präambel immer noch auf die Situation aus dem Jahre 1997 Bezug, als das VLM und das KUB noch nachgeordnete Dienststellen des Landes waren. Eine Adaptierung auf die aktuelle Situation erscheint zweckmäßig.

Positiv ist die Ergänzung des Zusammenarbeitsvertrages um die neuen Instrumente der Zusammenarbeit zwischen der Abteilung IIc und der KUGES. Die Instrumente werden bereits in der Praxis umgesetzt. Kommunikationsdefizite der Vergangenheit wurden dadurch weitgehend beseitigt.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes fehlen aber im Änderungsentwurf – im Sinne des programmatischen Auftrages an die Abteilung IIc im Zusammenarbeitsvertrag 1997 - klare Vorgaben hinsichtlich der weiteren Nutzung von Synergien zu den Landesdienststellen durch die KUGES.

Bisherige synergetische Verbindungen beispielsweise zur Informatikabteilung des Landes wurden seitens des Landes eingestellt. Service- und Wartungsleistungen im EDV-Bereich müssen nun durch die Gesellschaft selbst besorgt bzw. zugekauft werden.

Dies widerspricht der ursprünglich verfolgten Intention der Versorgung der landeseigenen Gesellschaft mit Serviceleistungen durch die zuständigen Landesdienststellen, um dem Land einen kostengünstigen Betrieb zu garantieren.

Andererseits findet aber – trotz Grundsatzbeschluss der Landesregierung vom 04.07.2000 – mit jenen Dienststellen, die von der KUGES für Serviceleistungen kontaktiert werden, keine „interne“ Leistungsverrechnung statt.

Der Landes-Rechnungshof erachtet eine Vereinbarung über die Zusammenarbeit mit einzelnen Abteilungen der Landesverwaltung als sinnvoll und zweckmäßig.

## **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, künftig auch Synergien im künstlerisch-wissenschaftlichen Bereich konsequenter zu nutzen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof den Änderungsentwurf der Gesellschaft für den Zusammenarbeitsvertrag im Hinblick auf die aufgezeigten Mängel zu adaptieren.

**Empfehlung** Da die Ausgliederung zu erhöhten Kosten für einzelne Serviceleistungen wie zB der Informatik geführt haben, regt der Landes-Rechnungshof an, Synergien mit anderen Beteiligungsunternehmen des Landes zu prüfen.

### **2.3. Organisation und Führung**

**Benchmarking** Für den Betrieb von staatlichen Kulturhäusern stehen mehrere Organisationsformen zur Verfügung. Neben den als staatliche Dienststellen oder Abteilungen geführten Kulturhäusern gibt es wirtschaftlich und/oder rechtlich verselbständigte Kulturhäuser.

Gerade in den letzten Jahren wurden größere kulturelle Einrichtungen tendenziell verselbständigt, wobei die gewählten Rechtsformen nach Typus und Größe der Kulturhäuser stark differenzieren.

So bestehen in Österreich bei Museen Organisationsstrukturen von Dienststellen des Landes (Burgenland), Anstalten des öffentlichen Rechts (Kärnten), Vereinen (Tirol) bis hin zu juristischen Personen des Privatrechts (Niederösterreich). In Liechtenstein und St. Gallen wurden Stiftungen eingerichtet. Auch bei Theatern und Kunsthallen gibt es ähnliche Ausgliederungsentwicklungen, beispielsweise in Wien, St. Pölten und Krems.

Eine gesamthafte Verselbständigung von Kulturhäusern im Verbund wurde in Niederösterreich mit einer Kulturwirtschaftsholding durchgeführt. Diese umfasst fünf Gesellschaften, denen der Betrieb des Festspielhauses, der Bühne am Hof, des Donaufestes, der Kunsthalle Krems, des Karikaturmuseums, des Landesmuseums, des Klangturmes, der Artothek und des archäologischen Parkes Carnuntum obliegt.

Im Bereich der verselbständigten Kulturhäuser ist in der Regel die Verankerung des dualen Führungsprinzips vorherrschend. Die künstlerische und kaufmännische Leitung eines Hauses liegen demnach nicht in der Hand einer Person, sondern werden auf mindestens zwei Personen (4-Augenprinzip) mit unterschiedlichen Schwerpunkten aufgeteilt. Die Wichtigkeit dieser Funktionstrennung als zentrales Organisationsprinzip wurde dem Landes-Rechnungshofes in Gesprächen mit Leitern von Kulturhäusern im Rahmen des durchgeführten Benchmarkings mehrmals nachhaltig bestätigt.

Ausgliederungstendenzen der bisher in der Privatwirtschaftsverwaltung des Landes geführten Kulturhäuser gab es auch in Vorarlberg, welche schließlich zur Gründung der KUGES im Jahre 1997 führten. Durch Zusammenführung der einzelnen Häuser in eine Betriebs-GmbH wurde die gänzliche wirtschaftliche und rechtliche Verselbständigung der Kultureinrichtungen gewählt. Von einer Holdingstruktur wurde - mangels Größe der einzelnen Einrichtungen - Abstand genommen. Eine Vergleichbarkeit zu ähnlichen Rechtskonstruktionen in Österreich gibt es nicht.

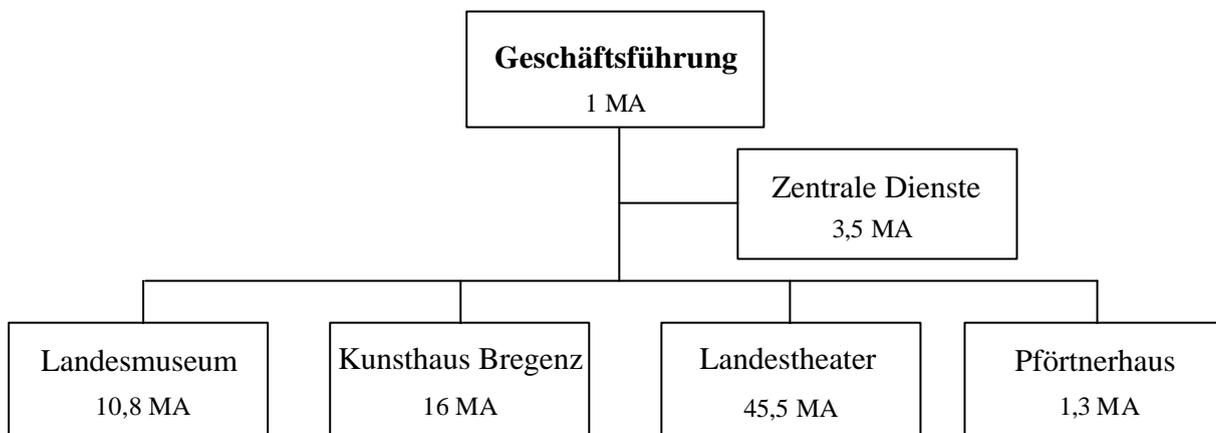
### 2.3.1. Organisation der KUGES

**Die Bündelung der kaufmännischen Agenden und eine einheitliche Führung der Technik konnten in den letzten Jahren nicht umgesetzt werden. Der Aufsichtsrat hat im September 2001 daher einen Beschluss zur Reorganisation der KUGES gefasst.**

**Situation** Eine dem Geschäftsführer direkt unterstellte Abteilung für Zentrale Dienste (sogenannte KUGES ieS) servisiert die einzelnen Häuser in kaufmännischen Agenden.

---

#### Überblick über die Vorarlberger Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH



Quelle: L-RH

---

Der bisherige Geschäftsführer der KUGES war auch Geschäftsführer der Stiftung Kloster Viktorsberg. Durch die Personalunion der Führung ergab sich auch eine organisatorische Verbindung zu dieser Einrichtung.

Die angestrebte Organisation wurde nur in einem sehr geringen Ausmaß umgesetzt. Jedes Haus verfügte nach wie vor über eigene Hausmeister und/oder -techniker, Museums- oder Theaterpädagogen sowie Reinigungskräfte. Auch die Bündelung der kaufmännischen Agenden in den Zentralen Diensten konnte nicht im geplanten Ausmaß realisiert werden.

Die Folge waren Mehrfacherledigungen von Aufgaben im Rechnungs-, Finanz- und Personalwesen, der Beschaffung und des Vertragsrechtes in den Häusern einerseits und der zentralen Verwaltungsabteilung andererseits. Nachteilig wirkte sich auch ein verzögerter Informationsfluss an den Geschäftsführer aus, um den rechtzeitigen Einsatz von betriebswirtschaftlichen Steuerungsmechanismen zu gewährleisten.

## **Situation**

Mangels Erreichen dieser Gründungsideen wurde in der Gesellschaft – bereits im Jahre 1999 – ein Organisationsentwicklungs- und Umstrukturierungsprozess mit einem externen Berater eingeleitet. Dieser erstellte eine Aufgabenanalyse, in welcher die Doppelgleisigkeit in der Verwaltung bestätigt wurde. Der Unternehmensberater ortete aber auch beträchtliche, noch zu verwirklichende Synergiepotentiale.

Der Aufsichtsrat hat in Abstimmung mit dem Landes-Rechnungshofes den externen Berater im August 2001 mit der Ausarbeitung eines Realisierungskonzeptes beauftragt. Dieses Reorganisationskonzept diente als Grundlage für den Beschluss des Aufsichtsrates im September 2001.

## **Bewertung**

Das ursprünglich der Errichtung der KUGES zugrundeliegende Konzept für die Umsetzung der Synergien war aus Sicht des Landes-Rechnungshofes klar und bestimmt.

In der Umsetzung fehlte nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes ein konsequentes Vorgehen der Führung. Obwohl ein Mitglied des Aufsichtsrates mehrfach strukturelle Veränderungen eingefordert hat, wurden die Strukturen in den Kulturhäusern weitgehend beibehalten. Die räumliche Dislozierung der Geschäftsführung und der Zentralen Dienste wirkte sich zusätzlich negativ aus.

Die vorgegebenen Umstrukturierungsmaßnahmen scheiterten laut Auskunft des Geschäftsführers vor allem am Widerstand der jeweiligen Häuserleiter, die ihr Personal im Hause behalten wollten. Bis dato konnte daher kein professionelles Management aufgebaut werden.

Der Beschluss des Aufsichtsrates im September 2001 zur Struktur-anpassung der KUGES war nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes eine wesentliche Voraussetzung, um die ursprünglich geplanten Synergien auch realisieren zu können.

## **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Bündelung der kaufmännischen Agenden konsequent umzusetzen, die Technik unter eine einheitliche Führung zu stellen und die Zentralen Dienste räumlich näher bei den Einrichtungen anzusiedeln.

### **2.3.2. Führung der KUGES**

**Die Geschäftsordnung regelt – als zentrales Führungsinstrument – die Kompetenzen des Geschäftsführers und der Häuserleiter. Zur Sicherstellung der dualen Führung ist eine Adaptierung in einzelnen Punkten notwendig.**

## Situation

Die duale Führungskompetenz wurde in der KUGES durch künstlerisch verantwortliche Häuserleiter und einen häuserübergreifenden kaufmännischen Geschäftsführer verankert. Mangels konkreter Regelung der Aufteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung kam es seit der Gründung der KUGES immer wieder zu Koordinations-schwierigkeiten zwischen dem Geschäftsführer und den Häuserleitern.

Der Aufsichtsrat hat Anfang 2000 angeregt, eine Geschäftsordnung zur Regelung der dualen Führungskompetenz auszuarbeiten. Ein externer Berater wurde zur Unterstützung des Geschäftsführers mit der Begleitung dieses Organisationsentwicklungsprozesses beauftragt.

In einem Funktionendiagramm sind die Abläufe von Planungsprozessen, Berichtswesen, Projektcontrolling, Budgetvollzug, haushaltsrechtliche Abwicklung, Personal- und Liegenschaftsbewirtschaftung festgeschrieben.

Die Geschäftsordnung wurde bis dato mit den bestehenden Verträgen nicht akkordiert und weist teilweise Widersprüchlichkeiten auf.

So räumt beispielsweise der Dienstvertrag des Theaterleiters diesem das Recht ein, Dienstverträge selbst abschließen zu können und nur dann die Zustimmung des Geschäftsführers einholen zu müssen, wenn das Gehalt des Einstellenden pro Abend ATS 3.500 oder pro Monat ATS 35.000 übersteigt bzw hinsichtlich der Dauer des Dienstverhältnisses über seine Intendantenzeit hinausgeht.

In der Geschäftsordnung wurde hingegen vorgesehen, dass Personalaus-schreibungen und Auswahlverfahren nur durch den Geschäftsführer – unter Mitwirkung des jeweiligen Häuserleiters – wahrgenommen und die Personalauswahlentscheidung dann einvernehmlich zwischen dem Geschäftsführer und dem zuständigen Häuserleiter getroffen werden soll.

Die bereits bestehende Geschäftsordnung des Theaters für Vorarlberg wurde noch nicht offiziell außer Kraft gesetzt. Diese ist nach wie vor Bestandteil des Dienstvertrages des Theaterleiters.

Beim Budget soll der Ansatz des New-Public-Management zum Tragen kommen. Als häuserübergreifendes Anreizsystem sollen die im Rahmen des jährlichen Budgets erreichten Einsparungen und Mehreinnahmen in den einzelnen Häusern bzw der Gesellschaft verbleiben. Ursprünglich wurde ein Aufteilungsschlüssel von 60 Prozent für das jeweilige Haus und 40 Prozent für die Gesellschaft beschlossen. Im Zuge des Organisations-entwicklungsprozesses wurde der Schlüssel auf 70 : 30 geändert.

**Situation**

Der Budgetvollzug wird im Rahmen des genehmigten Jahresbudgets weitestgehend auf die Häuserleiter im Sinne eines Globalbudgets übertragen. Dazu gehört auch der Abschluss der entsprechenden Rechtsgeschäfte. Auf die Wertgrenzen des Gesellschaftsvertrages wird pauschal verwiesen. Handlungsvollmacht oder Prokura wurde den Häuserleitern nicht eingeräumt.

Die wesentliche Aufgabe des Geschäftsführers war der Aufbau eines häuserübergreifenden Controllings. Weiters sollte er zur Verfolgung des Gesamtinteresses der Gesellschaft wie beispielsweise Umwidmungsnotwendigkeiten im übergeordneten Interesse, Notfälle, Gefahr in Verzug und bei einrichtungübergreifenden Zwecken das Recht und die Pflicht haben, über das Gesamtbudget verfügen zu können.

Die aktuelle Geschäftsordnung enthält eine Bestimmung über die Erstellung einer mehrjährigen Schwerpunktplanung für die Gesellschaft bzw. der einzelnen Häuser.

**Bewertung**

Der Landes-Rechnungshof sieht in der Geschäftsordnung ein wichtiges Führungsinstrument, deren Ausarbeitung für die Etablierung der dualen Führungskompetenz als dringend notwendig erachtet wird.

Die Einführung eines Anreizsystems durch Verbleib von 70 Prozent der Einsparungen und Mehreinnahmen bei den jeweiligen Einrichtungen wird als positiv und im Sinne der Gründungsidee als Fortschreibung eines modernen Führungsstils gesehen.

Der Gestaltungsprozess war stark von einem partizipativen Ansatz geprägt, die Führungskompetenz der Häuserleiter blieb weitestgehend erhalten. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes wurde dadurch die Nutzung von Synergien erschwert. Der Landes-Rechnungshof beurteilt daher den Beschluss des Aufsichtsrates zur Reorganisation der KUGES als positiv und notwendig, um einerseits die erforderliche kaufmännische Führung sicherzustellen und andererseits die Nutzung der geplanten Synergien zu ermöglichen.

Die Geschäftsordnung bedarf auf Grund der neuen Organisation in den Punkten 1 Planung, 2 Budgetvollzug, 5 Personalwirtschaft und im Funktionendiagramm im Anhang einer Adaptierung. Im Zuge der Überarbeitung sollten auch die Kompetenzgrenzen von Geschäftsführer und Häuserleiter angepasst werden. Die Kompetenzregelungen in den Dienstverträgen der Häuserleiter sind neu zu vereinbaren.

**Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Geschäftsordnung zu überarbeiten, die Kompetenzen neu zu regeln und die Dienstverträge der Häuserleiter entsprechend zu adaptieren.

### 2.3.3. Kontrolle und Überwachung

**Die definierten Wertgrenzen bei den zustimmungspflichtigen Geschäften belasten den Aufsichtsrat relativ stark mit Tagesgeschäften. Möglichkeiten zur Entlastung und gegebenenfalls eine Änderung der Besetzung sollten geprüft werden.**

#### **Situation**

Um die Einflussnahme des Aufsichtsrates auf die Geschäftsführung sicherzustellen, wurden die genehmigungspflichtigen Geschäfte nach § 30j Abs 5 GmbHG konkretisiert und ergänzt.

So bedürfen das Jahresbudget der Gesellschaft, die Einstellung und Entlassung von leitenden Angestellten, die Bestellung von Prokuristen und Handlungsbevollmächtigten sowie alle jene Investitionen, deren Aufwand im Einzelfall den Betrag von ATS 200.000 und insgesamt in einem Geschäftsjahr den Betrag von ATS 800.000 überschreiten, der Zustimmung des Aufsichtsrates. Weitere zustimmungspflichtige Geschäfte sind Kauf-, Lieferungs- und sonstige Rechtsgeschäfte, die im Einzelfall den Betrag von ATS 500.000 und insgesamt in einem Geschäftsjahr das genehmigte Jahresbudget übersteigen oder nicht zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehören.

Der Aufsichtsrat beschäftigt sich umfassend mit einzelnen Geschäften der KUGES. Die Berichtspflicht eines Geschäftsführers geht weit über die Quartalsberichte hinaus. Die Quartalsberichte der KUGES werden nach einem von der Abteilung IIIb vorgegebenen Standard erstellt. Dies erfordert auch eine relativ starke Auseinandersetzung des Aufsichtsratsvorsitzenden mit der laufenden Geschäftsführung und den zu treffenden Entscheidungen.

In den letzten beiden Jahren hat sich der Aufsichtsrat in seinen Sitzungen immer wieder mit der Geschäftsordnung und dem Zusammenarbeitsvertrag auseinandergesetzt. In der 27. Sitzung des Aufsichtsrates am 17.09.2001 wurde der Beschluss zur Reorganisation der KUGES gefasst.

Der Aufsichtsrat tritt eher selten in der vollen Besetzung zusammen. So war ein Mitglied im Jahr 2001 von bisher fünf Sitzungen bei zwei Sitzungen entschuldigt. Ursache dafür waren kurzfristige Terminverschiebungen.

#### **Bewertung**

Die Wertgrenzen bei den zustimmungspflichtigen Geschäften sind in Relation zum Geschäftsumfang eher niedrig. So wurde im Jahre 2001 die Wertgrenze für Investitionen von insgesamt ATS 800.000 bereits im April, im Jahre 1999 bereits im August überschritten. Jede Investition der Gesellschaft wird dadurch vom Aufsichtsrat genehmigungspflichtig, auch wenn sie bei Budgeterstellung bereits berücksichtigt wurde und noch so gering ist.

## **Bewertung**

Der Aufsichtsrat wird nach Auffassung des Landes-Rechnungshofes durch diese Regelung zu sehr in das tägliche Geschäft der KUGES miteingebunden. Gleichzeitig wird der Geschäftsführer in seinen Kompetenzen stark eingeschränkt. Ein rasches und unmittelbares Handeln der Geschäftsführung wird dadurch beeinträchtigt. Eine Änderung bzw Anpassung wäre nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes zweckmäßig.

Positiv erachtet der Landes-Rechnungshof die Ergänzung des Aufsichtsrates mit dem kaufmännischen Direktor der Bregenzer Festspiele. Die begleitende Kontrolle der Geschäftsführung birgt die Gefahr eines hohen Aufwandes für den Aufsichtsratsvorsitzenden in sich. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes besteht zudem die Gefahr einer zu starken Vermischung von Kulturpolitik und Aufsichtsfunktion. Diese Doppelfunktion wurde in der Startphase gewünscht, um die politische Verantwortung für die Gesellschaft zu dokumentieren.

Der Landes-Rechnungshof regt an, die Besetzung des Aufsichtsrates zu ändern. Zu prüfen wäre, ob nicht ein weiteres Mitglied von Außen bestellt werden soll. Prüfwert erscheint dem Landes-Rechnungshof auch ein Wechsel des Aufsichtsratsvorsitzenden, um die Arbeitsbelastung des zuständigen Landesrates zu reduzieren und eine klarere Trennung zwischen Kulturpolitik und Aufsichtsfunktion der KUGES zu gewährleisten.

## **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Wertgrenzen bei den zustimmungspflichtigen Geschäften zu erhöhen, um die Kompetenz und Handlungsfähigkeit des Geschäftsführers nachhaltig zu stärken.

Weiteres empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Vorschläge zur Neu- und Umbesetzung des Aufsichtsrates eingehend zu prüfen.

### **2.4. Finanz- und Ertragslage**

**Während in den Jahren 1998 und 1999 ein nahezu ausgeglichenes Ergebnis erzielt wurde, konnte im Jahr 2000 ein Gewinn in Höhe von rund ATS 1,0 Mio erwirtschaftet werden. Obwohl die Eigenerträge in den letzten Jahren deutlich gesteigert wurden, reichten diese nicht aus, um die ebenfalls gestiegenen Aufwendungen zu decken.**

## **Situation**

Die Fehlbeträge stammten im Jahr 1999 aus der Sommerausstellung mit ATS 7,8 Mio und in den Jahren 1999 und 2000 aus dem Betrieb des Landestheaters mit gesamt ATS 7,2 Mio. Der Ausgleich der Fehlbeträge erfolgte durch die Verwendung von Überschüssen einzelner Häuser und durch die Auflösung von Rücklagen. Die Eigenkapitalausstattung sank dadurch von ATS 16,7 Mio im Jahr 1998 auf 11,5 Mio im Jahr 2000.

## Situation

Bei den Aufwendungen sind sowohl die Personalaufwendungen als auch die Sachaufwendungen kontinuierlich gestiegen. Die Ursachen und die Details werden bei den einzelnen Häusern dargestellt, beruhen aber teilweise auf der Übernahme des Theaters im Jahr 1999.

---

### Gewinn- und Verlustrechnung für die Jahre 1998 bis 2000

In Tausend ATS

	1998	1999	2000
Betriebsleistung	6.912,1	17.704,3	26.666,6
Material- und Fremdleistung	- 14.606,7	- 50.138,6	- 23.302,3
<b>Bruttoertrag</b>	<b>- 7.694,6</b>	<b>- 32.434,2</b>	<b>3.364,3</b>
Personalaufwand	- 15.191,9	- 29.876,5	- 42.494,7
Abschreibung	- 1.181,3	- 1.354,6	- 1.532,1
Sonstige betriebliche Aufwände	- 5.292,0	- 19.732,7	- 17.624,4
<b>Betriebserfolg</b>	<b>- 29.359,8</b>	<b>- 83.398,1</b>	<b>- 58.286,9</b>
Finanzergebnis	- 0,3	- 1,0	- 195,7
<b>EGT</b>	<b>- 29.360,0</b>	<b>- 83.399,1</b>	<b>- 58.482,6</b>
Auflösung von Rücklagen	29.363,6	5.180,7	264,3
Betriebsabgangsdeckung	0,0	78.127,9	59.274,3
Gewinn/Verlustvortrag	15,5	19,1	- 71,5
<b>Bilanzgewinn/-verlust</b>	<b>19,1</b>	<b>- 71,5</b>	<b>984,5</b>

Quelle: Jahresabschlüsse der KUGES

Die Höhe der jährlichen Zuschüsse des Landes Vorarlberg richtet sich nach dem geplanten Betriebsabgang der Gesellschaft. Dieser Abgang wird auf Basis der Budgets jeder Einrichtung geplant. Der Zuschuss wird jährlich mit dem Land Vorarlberg verhandelt.

Für die KUGES wurde ursprünglich ein Zuschussbedarf in Höhe von ATS 50,0 Mio geplant. Diese Planung umfasste bereits alle derzeitigen Einrichtungen. Der Zuschussbedarf ist im Jahr 2001 auf ATS 64,9 Mio angewachsen.

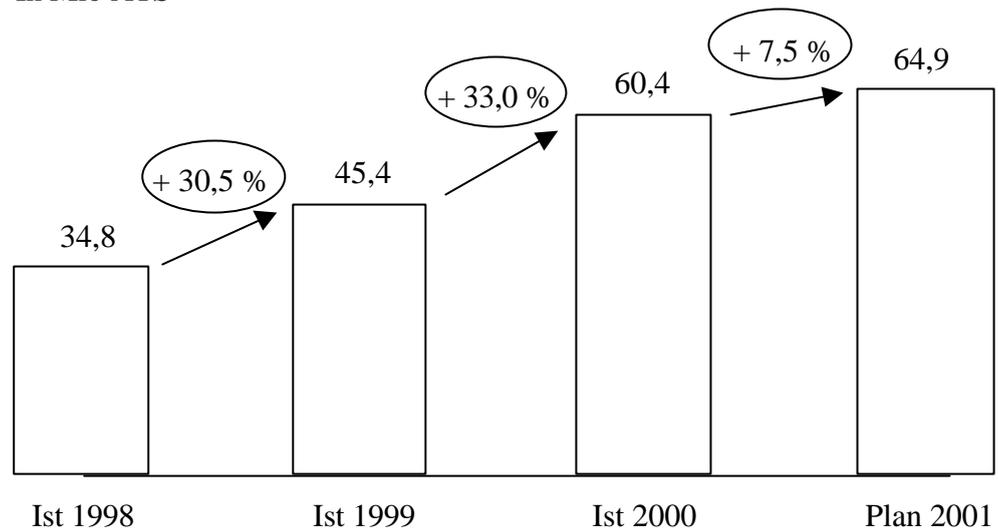
Ziel ist es, den jährlichen Finanzbedarf der KUGES mit ihren Einrichtungen abzudecken. Der Aufbau von Kapitalreserven ist nicht vorgesehen. Die finanziellen Mittel für den treuhändigen Erwerb von Kunstgegenständen für das Land Vorarlberg werden der KUGES zusätzlich bereitgestellt.

## Situation

Die Zuschüsse verbleiben auch dann in der Gesellschaft, wenn der Betriebsabgang in Summe geringer sein sollte. Die Auszahlung der Zuschüsse erfolgt für jede Einrichtung in gleichbleibenden Monatsraten.

---

### Beiträge des Landes an die KUGES in den Jahren 1998 bis 2001 ohne Sommerausstellung, inkl TAK, ohne Mittel aus dem FAG In Mio ATS



Quelle: Rechnungsabschluss des Landes

Hinweis: Übernahme Theater für Vorarlberg im Jahr 1999

---

## Bewertung

Positiv bewertet der Landes-Rechnungshof die gestiegenen Eigenerträge. Dadurch konnten die ebenfalls gestiegenen Aufwendungen zu einem großen Teil abgedeckt werden.

Trotz einiger unvorhersehbarer Entwicklungen konnte die KUGES bisher ausgeglichen bilanzieren. Dies war nur durch außerordentliche Zuschüsse des Landes zB zur Deckung des Abgangs aus der Sommerausstellung sowie durch die Auflösung von Rücklagen möglich. Auch die Puffer in der Budgetierung haben zu einem ausgeglichenen Ergebnis beigetragen, da die Überschüsse einzelner Häuser zur Deckung verwendet werden konnten.

Der ursprünglich geplante Zuschussbedarf konnte auf Grund der dynamischen Entwicklung der einzelnen Häuser nicht eingehalten werden. Bei einer strengeren Kostenkontrolle und bei tendenziell steigenden Eigenerträgen sollte nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes der Zuschussbedarf des Landes auf dem Niveau des Jahres 2001 gehalten werden können.

## Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Budgetierung zu verbessern und Kostensenkungspotentiale im Personal- und Sachaufwand zu nutzen.

Dementsprechend empfiehlt der Landes-Rechnungshof auch die Zuschüsse des Landes für den allgemeinen Betrieb der Häuser in den nächsten drei Jahren auf dem Stand 2001 einzufrieren.

### 3. Vorarlberger Landesmuseum (VLM)

#### 3.1. Leitbild und Geschäftsfelder

**Seit der Ausgliederung aus der Abteilung IIc hat das VLM im Hinblick auf seine Geschäftsfelder keine wesentlichen Veränderungen erfahren. Die wissenschaftliche Arbeit hat nach wie vor einen hohen Stellenwert. Der Ausdehnung der Ausstellungstätigkeit und der angemessenen Präsentation der Kunst- und Sammlungsgegenstände sind jedoch durch massiven Platzmangel Grenzen gesetzt. Das Leitbild des VLM ist noch ausbaufähig.**

#### Situation

Im allgemeinen fassen Leitbilder die wichtigsten Grundsätze eines Betriebes/Unternehmens zusammen.

Sie dienen zur Festsetzung von Zielen und Zukunftsvorstellungen, legen die grundlegende Ausrichtung und Orientierung des Betriebes/Unternehmens auf konzeptioneller Ebene fest, vermitteln das Selbstverständnis und die Basisorientierung, beinhalten die Grundsätze für den Umgang mit und zwischen den Mitarbeitern sowie der Öffentlichkeit und stellen den Rahmen für das strategische Management dar.

#### Leitbild des VLM

Das Leitbild des VLM wurde bereits kurz nach seiner Ausgliederung aus der Landesverwaltung erstellt, existiert aber nach wie vor nur in Entwurfsform.

Im Zentrum seiner Arbeit sieht das VLM die Herstellung und Festigung einer Landesidentität durch die Entwicklung, Bewahrung und Dokumentation von landeskundlichen Kenntnissen auf kultur- und gesellschaftswissenschaftlichen Gebieten und deren Vermittlung auf mehreren Ebenen.

Das Leitbild enthält eine ausführliche Beschreibung des Ist-Zustandes und des Selbstverständnisses des VLM. Der Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft steht im Vordergrund.

Als Ziele des VLM werden die Erbauung und Belehrung sowie Weiterentwicklung des Wissenstandes und eine aufgeschlossene, aufgeklärte Gesellschaft genannt. Konkretere Zukunftsvorstellungen für die Weiterentwicklung des Hauses ebenso wie ein Orientierungsrahmen für den Umgang mit und zwischen seinen Mitarbeitern sowie der Kommunikation nach außen sind im Leitbild nicht enthalten.

**Geschäftsfelder** Im VLM liegt der primäre Aufgabenschwerpunkt in der Organisation und Durchführung von Ausstellungen und Projekten sowie Forschungsarbeit in den Bereichen der Archäologie, Geschichte und Kunstgeschichte des Landes, deren Vermittlung auf mehreren Ebenen (auch Museumspädagogik und Andragogik), weiters im Erwerben, Erhalten und Bereithalten von Kulturgütern, dem Verfassen von Publikationen sowie in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Dabei werden mehrere Zielgruppen, insbesondere auch Kinder und Senioren, angesprochen.

### Leistungskennzahlen Vorarlberger Landesmuseum

	1997	1998	1999	2000
<b>Ausstellungen gesamt</b>	6	5	5	5
<b>Besucher insgesamt</b>	10.712	10.233	9.645	11.894
<b>Ausstellungen im VLM</b>	3	4	4	3
- davon Eigenproduktionen	2	1	1	2
<b>Besucher im VLM insgesamt</b>	7.743	9.983	8.745	10.854
- davon Freieintritte	1.631	1.930	1.667	2.072
<b>Auswärtige Ausstellungen des VLM</b>	3	1	1	2
- davon Eigenproduktionen	2	0	1	2
<b>Besucher der auswärtigen Ausstellungen*</b>	2.969	250	900	1.040
<b>Führungen</b>	98	84	94	157
<b>Publikationen**</b>	6	2	6	5
<b>Veranstaltungen</b>	2	0	1	0

Quelle: KUGES/VLM, Zusammenstellung LRH

\* keine Eintrittsgelder, \*\* inklusive Jahrbuch

Die Anzahl der Ausstellungen des Museums blieb in den letzten Jahren – sowohl vor als auch nach der Ausgliederung – relativ konstant. So wurden im Jahre 1993 fünf, im Jahre 1994 ebenso fünf, im Jahre 1995 neun, im Jahre 1996 acht, im Jahre 1997 sechs, 1998, 1999 und 2000 fünf Ausstellungen vom VLM durchgeführt.

**Geschäftsfelder** Das VLM und seine Sonderausstellungen werden von durchschnittlich 10.000 Besuchern pro Jahr frequentiert.

Für alle Eigenproduktionen wurden Ausstellungskataloge herausgegeben. Weiters wurde jedes Jahr ein Jahrbuch im Auftrag des Vorarlberger Landesmuseumsvereins redigiert und seit 1985 gibt es auch eine eigene wissenschaftliche Schriftenreihe des Vorarlberger Landesmuseums.

Neuerungen gab es im Bereich der modernen Vermittlungsarbeit (Museumspädagogik). Es werden auch Kinderworkshops veranstaltet.

Der aktuellen Vermittlungsarbeit sind jedoch durch akuten Raummangel Grenzen gesetzt. Auf 1.140 m<sup>2</sup> werden Objekte der Archäologie, Geschichte und Kunstgeschichte des Landes ausgestellt. Die äußere Form der Darbietung der Schausammlung und die räumliche Organisation sind aus den Jahren 1956/1960. Es gibt gravierende Mängel im Besucherservice wie zB keine Garderobe, keinen Lift oder nicht behindertengerechte Zugänge.

Die Klima-, Heizungs- und Lichtverhältnisse des VLM entsprechen nach Meinung von Sachverständigen in keiner Weise den für die Sicherheit und Erhaltung der Objekte notwendigen konservatorischen Vorlagen.

Gutachter haben bereits eine drohende Gefährdung des bedeutsamen Kulturgutes attestiert.

Gutachten, Studien und Bedarfserhebungen zur Neu- bzw Umgestaltung und Revitalisierung des VLM wurden durchgeführt. Bis heute gibt es aber noch keine Umsetzung.

**Bewertung**  
Leitbild

Der „Entwurf eines Leitbildes“ sollte weiterentwickelt werden, die konkrete Darstellung der Zukunftsvorstellungen wäre aus Sicht des Landes-Rechnungshofes förderlich. Die vom Leiter gewünschte Offenheit und Flexibilität ist nachvollziehbar. Das Leitbild sollte aber nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes um strategische Punkte ergänzt werden, um als Grundlage für die Festlegung von Leistungs-, Modernisierungs- und Effizienzzielen zu dienen.

Das Leitbild enthält auch keine Grundsätze für den Umgang mit und zwischen den Mitarbeitern sowie der Kommunikation nach außen. Ebenso fehlt der Hinweis auf verbindliche Führungsinstrumente wie Zielvereinbarungen, um eine zeitgemäße Führung zu verankern.

**Geschäftsfelder** Die Geschäftsfelder des VLM sind relativ konstant und werden durch vielfältige Tätigkeiten abgedeckt. Wissenschaftliches Arbeiten hat einen hohen Stellenwert. Durch aktuelle Vermittlungsmethoden (Museumpädagogik) wurden in jüngster Zeit auch moderne Techniken, wie zB Workshops und Themenführungen, angewendet. Auf Grund des akuten Platzmangels, der nicht zeitgemäßen Präsentation und der mangelnden Besucherfreundlichkeit und -attraktivität kann das Potential des VLM sowie der Standortvorteil am Kornmarktplatz aber nicht ausreichend genutzt werden.

Während das Tiroler Landesmuseum jährlich eine Gesamtbesucherzahl von 82.284 und die St. Gallen Museen von 95.351 aufweisen können, liegt das Landesmuseum – wenn auch kleiner als die zum Vergleich herangezogenen – mit 10.000 Besucher doch in einem potentiell zu steigernden Bereich.

Eine Lösung des Platzproblems könnte – aus Sicht des Landes-Rechnungshofes – zur Verbesserung der Besucherfrequenz beitragen und die Attraktivität des Hauses erhöhen. Dies zumal Konzepte zur Umgestaltung bereits vorhanden sind. Nach Auffassung des Landes-Rechnungshofes sollte ergänzend ein umfassendes Raum- und Funktionenprogramm beauftragt werden. Die rasche Verbesserung der Raumsituation wäre schon zur Sicherung des Kulturgutes besonders zu forcieren.

Geprüft werden sollte insbesondere die räumliche Trennung von Ausstellung und Wissenschaft mit Verwaltung.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt die Ergänzung des Leitbildes, welches als Grundlage des zukunftsorientierten strategischen Managements heranzuziehen ist.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof alternative Raumkonzepte und Darstellungsmöglichkeiten zu prüfen, um ein angemessenes Ausstellen und Erhalten der Objekte zu gewährleisten.

### **3.2. Zuschussbedarf des Landes**

**Während die Landeszuschüsse kontinuierlich erhöht wurden, blieben die laufenden Aufwendungen und Ausgaben für Kunstankäufe mit Ausnahme der Personalaufwendungen relativ konstant. Das Betriebsergebnis des Museums ist positiv und tendenziell steigend.**

**Situation**  
Betriebsabgangs-  
deckung Die Zuschüsse an das Landesmuseum stiegen von ATS 11,8 Mio im Jahr 1998 auf 13,7 Mio im Jahr 2000 an. Im Jahr 2001 kommt es zu einem weiteren Anstieg auf ATS 14,1 Mio. Die jährlichen Betriebsergebnisse stiegen seit 1998 von plus ATS 2,1 Mio auf plus ATS 2,6 Mio an.

**Situation**  
Betriebsabgangs-  
deckung

Aufgrund der großzügigen finanziellen Landeszuschüsse in Form einer Betriebsabgangsdeckung und der sparsamen Handhabung der Mittel konnte das Landesmuseum jährlich Überschüsse von jeweils über ATS 2,0 Mio erzielen. Die Steigerung in den Betriebsergebnissen geht mit der Steigerung der Budgetmittel einher.

Die erzielten Überschüsse sind nicht an das Land zurückgeflossen, sondern wurden großteils zur Bildung von Rücklagen oder zur Abdeckung der Abgänge der anderen Kultureinrichtungen herangezogen.

Die Planung für das Jahr 2001 geht von Erträgen und Aufwendungen in der Höhe von ATS 14,3 Mio aus. Ein ausgeglichenes Ergebnis soll erzielt werden. Gegenüber dem Vorjaheresergebnis bleiben die geplanten Erträge relativ konstant, die geplanten Ausgaben wurden aber trotz Nichtaus-schöpfung der Mittel im Jahr 2000 nochmals um ATS 3,0 Mio erhöht.

---

**Gewinn- und Verlustrechnung des VLM für die Jahre 1998 bis 2001**

In Millionen ATS

<b>GuV Positionen</b>	<b>Ist 1998</b>	<b>Ist 1999</b>	<b>Ist 2000</b>	<b>Plan 2001</b>
Betriebsleistung	0,3	0,7	0,2	0,2
Zuschuss des Landes	11,8	13,3	13,7	14,1
Material- und Fremdleistung	- 1,5	- 1,6	- 1,6	0,0
<b>Bruttoertrag</b>	<b>10,6</b>	<b>12,4</b>	<b>12,3</b>	<b>14,3</b>
Personalaufwand				
- davon KUGES	0,1	1,4	1,5	2,0
- davon Landesbedienstete	6,4	6,6	6,4	7,7
Abschreibung	0,2	0,2	0,2	0,3
Sonstige betriebliche Aufwendungen	1,8	1,8	1,6	4,3
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>2,1</b>	<b>2,4</b>	<b>2,6</b>	<b>0,0</b>

Quelle: Jahresabschlüsse und Quartalsberichte

Hinweise: Bewertungsreserve im Jahr 2000 in Höhe von ATS 0,9 Mio ist nicht berücksichtigt

---

**Ertragslage**

Die Einnahmen aus Eintrittsgeldern und dem Verkauf von Katalogen, Publikationen und Karten betragen im Jahre 2000 rund ATS 200.000. Im Jahr 1999 lagen die Erlöse daraus bei ATS 150.000, im Jahre 1998 bei ATS 225.000.

**Ertragslage** Der Eigendeckungsgrad liegt bei Eintrittspreisen von ATS 20 für Erwachsene bei nur rund einem Prozent. Der Leiter des VLM erachtet die Eintrittspreise im Vergleich zu anderen Eintrittspreisen österreichischer Museen als sehr sozial angemessen. Es gab in den letzten Jahren auch keine Preissteigerung. Für den Leiter haben Eintritte lediglich die Funktion der Zugangskontrolle und sind als Angebot an die Bevölkerung zur Nutzung der Einrichtung zu verstehen.

In der Planung 2001 wurde von keiner nennenswerten Steigerung der Umsatzerlöse ausgegangen. Die Steigerung der Erträge für 2001 ergibt sich laut Planung ausschließlich aus der Erhöhung der Landeszuschüsse.

**Bewertung** Die Zuschüsse wurden im Jahr 1999 mit rund ATS 1,5 Mio deutlich erhöht. Mit der Erhöhung wurden die gestiegenen Personalaufwendungen auf Grund von Neueinstellungen abgedeckt.

Die Budgetierung der Jahre 1999 und 2000 zeigt deutlich, dass die Eigen-erträge tendenziell eher zu niedrig und die Aufwendungen, insbesondere für Personal zu hoch angesetzt wurden. Durch ein deutliches Unterschreiten der Aufwandspositionen konnten jeweils Überschüsse von über ATS 2,0 Mio ausgewiesen werden.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes zeigt sich am Beispiel des VLM gut, dass die Höhe der Bezuschussung durch das Land auch wesentlich von der Planung der zu erwartenden Ausgaben abhängt. Die jeweiligen tatsächlichen Betriebsabgänge der Häuser werden zu wenig als Parameter für zukünftige Zuschüsse herangezogen.

Die Planung sollte an die effektiv erforderlichen Aufwendungen im jeweiligen Geschäftsjahr angepasst werden.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Budgetierung des VLM zu verbessern und im Speziellen den Personalaufwand exakter zu planen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, Maßnahmen zur Erhöhung des relativ geringen Eigendeckungsgrades auszuarbeiten und umzusetzen.

### **3.3. Wesentliche Aufwandspositionen**

**Die Sachaufwendungen betragen rund ATS 3,0 Mio pro Jahr und bleiben im Zeitablauf relativ konstant. Die Personalkosten stiegen durch Neubesetzungen beträchtlich an. Investitionen werden mit Ausnahme von Kunstanschaffungen kaum durchgeführt.**

**Situation**  
Personalauf-  
wendungen

Die Personalaufwendungen stiegen von ATS 6,5 Mio im Jahr 1998 auf ATS 7,9 Mio im Jahr 2000. Der Anstieg ist im Wesentlichen durch die Neuaufnahme von vier zusätzlichen Akademikern im Jahre 1999 zu begründen. Die Neuzugänge waren drei teilzeitbeschäftigte wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und ein Restaurator.

Im Jahre 1998 wurde bereits eine Museumspädagogin eingestellt, welche sich allerdings seit Dezember 2000 in Karenz befindet. Ihre Agenden werden interimistisch von den anderen Mitarbeitern mitbetreut.

Personal für Verwaltungs-, Hilfs- und Reinigungsdienste wurde seit 1997 in kleinen Schritten abgebaut. Die Bewirtschaftung des Personalaufwandes erfolgt durch die Zentralen Dienste.

Energiebezüge

Im Jahr 2000 betragen die Energiekosten für die Standorte Kornmarktplatz und Brachsenweg ATS 271.000. Damit machten diese rund 70 Prozent des Materialaufwandes aus, der restliche Teil waren Handelswaren wie Karten, Betriebsstoffe und Reinigungsmittel.

Die Aufwendungen für bezogene Leistungen in Höhe von rund ATS 1,6 Mio im Jahr 2000 umfassen vor allem Führungen, Kataloggestaltungen, Lektoratskosten und Werbeaufwendungen. Die Fremdleistungen bewegten sich in den Jahren 1998 und 1999 bei rund ATS 1,1 Mio und wurden im Jahr 2000 um rund ATS 0,5 Mio erhöht.

Durch Eigen- und Fremdrestitutionen wurde einerseits der Bestand erhalten und andererseits erst die Ausstellungsfähigkeit hergestellt.

Druckwerke und  
Kopien

Die Aufwendungen aus Druckwerken stiegen von 1998 auf 2000 um 110.000 auf rund ATS 680.000 im Jahr 1999 und 2000 an. Der Großteil dieser Beträge wird für den Druck von Katalogen und sonstigen Publikationen aufgewendet.

**Bewertung**

Die Personalstruktur ist von einem hohen Akademikeraufbau und damit steigenden Kosten gekennzeichnet. Die Besetzung einer Stelle für Museumspädagogik und Öffentlichkeitsarbeit entspricht dem weitläufigen Trend. Mögliche Synergien mit dem KUB, das ebenso über einen Pädagogen verfügt, wurden bisher nicht genutzt. Begründet wird dies mit der Unterschiedlichkeit beider Häuser. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes wären aber Kooperationsmöglichkeiten durchaus gegeben.

Aufwendungen für Druckwerke könnten aus Sicht des Landes-Rechnungshofes durch Rahmenverträge mit bestimmten Druckereien und im Verbund mit den anderen Kulturhäusern der KUGES langfristig gesenkt werden.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Personalstruktur im VLM zu überprüfen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, Kostensenkungspotentiale durch Rabattvereinbarungen bei den Druckwerken zu prüfen.

### **3.4. Internes Kontrollsystem**

**Kassaführung und Inventarisierung sind gut organisiert. Eine Erhöhung der Eintrittspreise oder Alternativen zur derzeitigen Kassaführung sollten geprüft werden, um die Wirtschaftlichkeit der Kassa zu erhöhen.**

**Situation** Die Eintrittskassen werden im Wechseldienst durch zwei Personen besetzt und umfassen den Verkauf von Eintrittskarten, Postkarten, Büchern und Postern. Auszahlungen fallen für den Ankauf von Postkarten, Büchern und Postern an. Die Bestände werden täglich ermittelt.

Die Jahresumsätze an Eintrittsgeldern lagen in den Jahren 1998 und 2000 bei rund ATS 92.000 bzw ATS 94.000 und im Jahr 1999 bei ATS 72.000. Der Umsatz an sonstigen Waren lag im Jahr 2000 bei ATS 100.000. Der Eintritt beträgt derzeit für Erwachsene ATS 20.

Verkäufe auf Ziel werden in Höhe von ATS 126.000 durchgeführt und umfassen vor allem Gruppenkarten.

Die jährliche händische Inventuraufnahme umfasst sowohl sämtliche Sammlungsgegenstände, als auch die Vorräte. Der Sollbestand an Sammlungsgegenständen und Waren ist durch eine exakte Lagerbuchführung dokumentiert und jederzeit nachvollziehbar.

**Bewertung** Die Eintrittskassen sind gut organisiert. Die Wirtschaftlichkeit der Kassen ist aus Sicht des Landes-Rechnungshofes zu hinterfragen, da die Personalkosten für die Kassa die Erlöse bei weitem übersteigen. Die Eintrittspreise sind im Vergleich zu anderen Museen sehr niedrig.

Die händische Inventuraufnahme und die laufende Bestandsführung erfolgen mit großer Sorgfalt. Ein Abgleich zwischen Inventur und Sollbestand zur Ermittlung von Fehlbeständen wird allerdings nicht vorgenommen.

Die Personalkosten der Kassaführung übersteigen die Einnahmen aus Eintrittsgeldern und den Verkauf von Büchern, Katalogen und Karten um ein Vielfaches. Zielverkäufe erfolgten nur in Ausnahmefällen und sollten künftig in Anbetracht des hohen administrativen Aufwandes auch nicht forciert werden.

## Empfehlungen

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, Alternativen zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Kassa zu prüfen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, in regelmäßigen Abständen einen Abgleich von Soll- und Istbeständen durchzuführen, um eventuelle Fehlmengen zu ermitteln.

### 4. Kunsthaus Bregenz

#### 4.1. Leitbild und Geschäftsfelder

**Das KUB ist eine moderne Ausstellungshalle für zeitgenössische Kunst, die sich vor allem als Schnittstelle zwischen Kunst und Architektur etabliert hat. Zeitgenössische Kunst wird auf mehreren Ebenen unter Zugrundelegung eines zukunftsorientierten Leitbildes wirksam nach außen vermittelt.**

## Situation Leitbild

Die Basis für das künstlerisch-wissenschaftliche Konzept des Kunsthauses wurde von der Landesregierung am 25.07.1995 beschlossen. Der vorgesehene ständig museale Teil wurde zur Stärkung der Position einer Kunsthalle nicht verwirklicht. Teile der Sammlung der österreichischen Gegenwartskunst werden aber fallweise in verschiedenen Zusammenhängen im jeweiligen Ausstellungsprogramm gezeigt.

In seinem neuen Leitbild sieht sich das KUB als „Kristall der Kunst und Moderne, als eine Bühne der Begegnung, ein Labor für Künstler und Denker, eine Plattform für das Werk, als ein Ort des Experiments für zeitgenössische Kunst und als ein Flaggschiff der Kunst im Dreiländereck“.

Als Ausstellungshaus will es die Entwicklung und Tendenzen der österreichischen und internationalen Gegenwartskunst vermitteln. Ein zentraler Schwerpunkt liegt im Bereich der Schnittstelle zwischen zeitgenössischer Kunst und Architektur.

Das Kunsthaus verfolgt mit seiner Arbeit das Ziel, einen wesentlichen Beitrag zum Ausbau der kulturellen Grundversorgung, zur Stärkung der kulturellen Präsenz und Identität sowie zur Entwicklung der kulturellen Ausstrahlung und internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu leisten.

In den Mittelpunkt stellt das Leitbild die Entwicklung und den Ausbau des programmatischen Profils des Hauses, den Ausbau und die Stärkung der Kommunikation und des Marketings, die Entwicklung und den Ausbau der hausspezifischen Vermittlung mit besonderem Schwerpunkt auf den Kunstdiskurs, die Kooperation mit zentralen Kulturträgern der Region, den Ausbau der internationalen Vernetzung und des internationalen Renommées.

**Situation** Spielregeln für den Umgang mit und zwischen den Mitarbeitern sind im Leitbild nicht enthalten.

**Geschäftsfelder** Im Kunsthaus liegt der primäre Aufgabenschwerpunkt in der Organisation und Durchführung von Ausstellungen und Projekten zeitgenössischer Kunst, im Forschen, Sammeln und Erhalten von zeitgenössischer Kunst, in Publikationen und der Kunstvermittlung auf mehreren Ebenen sowie in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und im Marketing.

### Leistungskennzahlen Kunsthaus Bregenz

	1997	1998	1999	2000
<b>Ausstellungen</b>	3	10	8	6
- davon Eigenproduktionen	3	9	7	3
<b>Ausstellungsbesucher</b>	29.107	42.636	36.505	47.451
- davon Freieintritte	*	1.739	971	1.672
<b>Publikationen des KUB</b>	7	6	10	6
<b>Veranstaltungen im KUB</b>	*	*	61	50
- davon Fremdveranstaltungen			30	37

Quelle: KUGES/KUB, Zusammenstellung L-RH, \* keine Daten

Die Anzahl der Ausstellungen differierte in den letzten Jahren. Während im Eröffnungsjahr drei Ausstellungen gezeigt wurden, waren es im Jahr 1998 zehn Ausstellungen, im Jahre 1999 acht und im Jahr 2000 sechs. Die Anzahl hängt von Aufwand und Größe der Darbietung sowie den jeweiligen Künstlern ab.

Die Besucherfrequenz ist kontinuierlich gestiegen und erreichte mit 47.451 Besuchern im Jahr 2000 den bisherigen Höhepunkt.

Für weitgehend alle Eigenproduktionen wurden Ausstellungskataloge herausgegeben, dazu kommen Veröffentlichungen im Rahmen der Publikationsreihen „archiv kunst architektur - Werkdokumente“, „Kunst und Architektur im Gespräch“ sowie der „archiv kunst architektur - Texte“.

**Geschäftsfelder** Durch zahlreiche Eigen- oder Fremdveranstaltungen im KUB, modernen Vermittlungsangeboten wie Workshops, Diskursforen, eigenen Designkollektionen, Lesungen, Fortbildungen und Seminaren sowie durch einen KUB-Shop und ein Cafe wird das Haus gut nach außen vermarktet und für unterschiedliche Aktivitäten geöffnet.

**Bewertung** Das Leitbild des KUB ist aus Sicht des Landes-Rechnungshofes in weiten Teilen ausgereift und als Eckpfeiler für die wahrzunehmende Führungsverantwortung und Darstellung der strategischen Ausrichtung sowie Zielvorgaben geeignet. Das Leitbild des KUB wird auch über zahlreiche Medien professionell nach außen transportiert. Hinsichtlich der Bestimmungen über das „Miteinander und Füreinander der Mitarbeiter“ erscheint es jedoch unter Zugrundelegung einer modernen Führungsphilosophie noch ergänzungsbedürftig.

Die Geschäftsfelder des KUB entsprechen jenen einer modernen Kunsthalle und werden durch zahlreiche Tätigkeiten abgedeckt. Moderne Vermittlungstechniken werden angewendet und durch alternative Veranstaltungen wird das Haus als Marke gut verkauft.

Die Besucherstatistik liegt etwa im Vergleich zur Besucherzahl der Kunsthalle Krems in Niederösterreich im Jahr 2000 im guten Durchschnitt.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt die Ergänzung des Leitbildes um Aspekte der Mitarbeiterführung.

#### **4.2. Zuschussbedarf des Landes**

**Die Zuschüsse des Landes waren in den vergangenen Jahren relativ konstant und werden auch im Jahr 2001 nur geringfügig erhöht. Kostensteigerungen konnten nur teilweise durch gesteigerte Eigenerträge aufgefangen werden.**

**Situation**  
Betriebsabgangs-  
deckung Für die Jahre 1998 und 1999 wurde ein Zuschuss des Landes zur Betriebsabgangsdeckung in Höhe von rund ATS 20,0 Mio gewährt. Im Jahr 2000 wurde der Zuschuss auf ATS 21,0 Mio erhöht. Für das Jahr 2001 sind ein Zuschuss des Landes in Höhe von ATS 21,6 Mio sowie Erträge und Aufwendungen in Höhe von ATS 27,5 Mio geplant. Gegenüber dem Vorjahr wurden sowohl die geplanten Erträge, als auch die geplanten Aufwendungen um rund ATS 3,0 Mio reduziert.

Die Zuschüsse und die Eigenerträge reichten bis dato aus, um die Aufwendungen zu decken. Im Jahr 1998 konnte ein Überschuss von ATS 5,9 Mio und im Jahr 1999 ein Überschuss von ATS 2,7 Mio erwirtschaftet werden. Im Jahr 2000 wurde ein Betriebsergebnis in Höhe von rund ATS 0,3 Mio erzielt. Im Jahr 2001 wird auf Basis der Planung ein ausgeglichenes Betriebsergebnis angestrebt.

**Situation** Der Überschuss wurde in den Vorjahren entweder zur Abdeckung von Abgängen anderer Kultureinrichtungen der KUGES oder zur Bildung von Rücklagen der Gesellschaft verwendet.

---

**Gewinn- und Verlustrechnung des KUB für die Jahre 1998 bis 2001**

In Millionen ATS

<b>GuV Positionen</b>	<b>Ist 1998</b>	<b>Ist 1999</b>	<b>Ist 2000</b>	<b>Plan 2001</b>
Betriebsleistung	6,4	8,9	9,5	5,9
Zuschuss des Landes	20,0	20,1	21,0	21,6
Material- und Fremdleistung	- 11,1	- 8,8	- 12,7	- 15,6
<b>Bruttoertrag</b>	<b>15,3</b>	<b>20,2</b>	<b>17,8</b>	<b>11,9</b>
Personalaufwand				
- davon KUGES	5,8	8,6	8,8	10,5
- davon Landesbedienstete	1,5	0,4	0,5	0,0
Abschreibung	0,9	0,8	0,9	1,3
Sonstige betriebliche Aufwendungen	1,2	7,7	7,3	0,0
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>5,9</b>	<b>2,7</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>

Quelle: Jahresabschlüsse und Quartalsberichte

Hinweis: Bewertungsreserve im Jahr 2000 in Höhe von ATS 0,6 Mio ist nicht berücksichtigt

---

**Ertragslage** Die Erträge wurden im Jahr 1999 gegenüber dem Vorjahr zwar um rund ATS 2,6 Mio gesteigert, die Aufwendungen wurden jedoch gleichzeitig um rund ATS 5,8 Mio erhöht. Obwohl auch im Jahr 2000 die Erträge um rund ATS 1,5 Mio stiegen, waren weitere Kostensteigerungen in Höhe von rund ATS 4,0 Mio die Ursache für das im Vergleich zu den Vorjahren geringere Betriebsergebnis.

Die Eigenerträge stammen aus Eintrittsgeldern, aus Verkäufen von Publikationen, Designprodukten, Miet- und Pachteinahmen, Sponsor-geldern und weiteren öffentlichen Zuschüssen.

Während die Erlöse aus Eintrittsgeldern sowie dem Verkauf von Publika-tionen und Designprodukten im Jahr 1999 nach der „Euphorie“ der Start-phase leicht sanken, konnten im Bereich des Sponsorings und der öffentlichen Subventionen neue Ertragsquellen erschlossen werden. Im Jahr 2000 betrugen die Erträge aus diesem Titel ATS 2,7 Mio. Davon wurden ATS 0,4 Mio aus dem Bundeskanzleramt (BKA) als Forschungs-zuwendung lukriert.

**Bewertung** Positiv beurteilt der Landes-Rechnungshof die Steigerung der Eigenerträge und die Gewinnung von Sponsoren. Problematisch erscheint allerdings die deutliche Erhöhung der Aufwendungen in den Jahren 1999 und 2000.

Das angestrebte ausgeglichene Ergebnis im Jahr 2001 erscheint möglich, da in der Planung einerseits die Eigenerträge vorsichtig budgetiert wurden und andererseits bei den Aufwendungen ein Planungsspielraum besteht. Der Landes-Rechnungshof beurteilt daher die Planzahlen für 2001 als wenig aussagekräftig. Nach Ansicht des Leiters sind bei der aktuellen Produktionsweise zeitgenössischer Ausstellungen die Aufwendungen auch nur schwer planbar.

Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes wird dem Aufsichtsrat kein realistisches Bild der Ertragslage des KUB vermittelt. Dies wird auch im Quartalsbericht für das 1. Halbjahr deutlich.

Durch gravierende Abweichungen bei Positionen wie Umsatzerlöse, Personalaufwand und Sachaufwand beträgt das Betriebsergebnis nicht – wie in der Planung vorgesehen – ATS 30.000, sondern ATS 2,4 Mio. Dies ist zwar positiv, um eine eventuelle Unterdeckung anderer Einrichtungen im Nachhinein aufzufangen, gibt aber wenig Spielraum für rechtzeitige Steuerungsmaßnahmen durch den Geschäftsführer.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Budgetierung des KUB auf eine realistische Basis zu stellen und überdimensionierte Puffer zu vermeiden.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, das Projekt- und Budgetcontrolling zu verstärken.

#### **4.3. Wesentliche Aufwandspositionen**

**Kernaussage** **Der Personal- und Sachaufwand stieg von 1998 bis 2000 stark an und liegt in der Regel über den Planwerten. Maßnahmen zur Senkung der Kosten für Überstunden wurden bereits wirksam gesetzt, weitere Maßnahmen zur Optimierung des Personal- und Sachkostenaufwandes im KUB und der KUGES sowie die Abschreibung von nicht werthaltigen Beständen wären notwendig.**

**Situation**  
Personalaufwand Der Personalaufwand ist von 1998 auf 2000 um ATS 2,1 Mio angestiegen und beträgt im Jahr 2000 31 Prozent der Gesamtaufwendungen des KUB. Gleichzeitig stieg das Beschäftigungsausmaß von 14,7 auf 17,9 Personennjahre, die Mitarbeiterzahl erhöhte sich von 16 auf 21.

Der Mitarbeiterstand wurde durch die Einstellung eines eigenen Museumspädagogen, einer Verwaltungsangestellten, eines weiteren Haustechnikers sowie durch zusätzliches fixes Aufsichtspersonal erhöht.

<b>Situation</b>	<p>Explodierende Überstundenleistungen im Jahr 1999 von rund ATS 0,8 Mio wurden durch Einführung von Überstundenpauschalierungen, einer Zeitausgleichsregelung sowie verminderten Überstundenleistungen im Jahr 2000 auf rund ATS 0,4 Mio reduziert.</p>
Dienstreisen	<p>Die Aufwendungen für Reisekosten blieben von 1999 auf 2000 mit rund ATS 0,6 Mio relativ konstant. Die Reisekosten Dritter sind in diesem Betrag aber nicht enthalten. Diese wurden in der Regel als Bestandteil des Leistungsentgeltes unter „Sonstige betriebliche Leistungen“ verbucht. Rund ATS 550.000 davon entfallen im Jahr 2000 auf die Reisekosten der Intendanten und eines Kurators.</p> <p>Durch eine Dienstreise an einem gesetzlichen Feiertag entstanden verhältnismäßig hohe Kosten.</p>
Aufwendungen für Material und sonstige Leistungen	<p>In den Aufwendungen für Material und bezogene Leistungen sind alle Aufwendungen für Ausstellungen, Publikationen und die Erzeugung von KUB-Designprodukten enthalten.</p> <p>Die Aufwendungen stiegen von ATS 8,8 Mio im Jahr 1999 auf ATS 12,7 Mio im Jahr 2000 an.</p> <p>Kostenüberschreitungen von ATS 2,0 Mio gegenüber den Planwerten des Jahres 2000 sowie die Abschreibung des Bücher- und Katalogbestandes sind Ursachen für den fast 45-prozentigen Anstieg der Aufwendungen. Für 2001 ist eine weitere Steigerung um ATS 2,9 Mio geplant.</p>
Transportaufwand	<p>Unter Transportaufwendungen werden alle Transporte im Zusammenhang mit Ausstellungen erfasst. Transportkosten sind allgemein beim Betrieb von Kunsthäusern ein wesentlicher Kostenfaktor. Im Jahr 2000 war die Millenniumsausstellung mit Transportkosten von ATS 0,4 Mio die größte Einzelposition von insgesamt ATS 1,1 Mio.</p> <p>Weitere Transportaufwendungen sind aber mangels Einheitlichkeit der Buchungen auch in den Aufwendungen für bezogene Leistungen enthalten.</p>
<b>Bewertung</b>	<p>Der Personalaufwand ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes insbesondere im Verwaltungsbereich, im Bereich der Haustechnik und -meisterei sowie der Museumspädagogik gestiegen bzw neu angefallen.</p> <p>Gerade die Verwaltungstätigkeiten sollten aber zum Großteil durch die Zentralen Dienste der KUGES wahrgenommen werden.</p> <p>Die museumspädagogische Arbeit wird aus Sicht des Landes-Rechnungshofes positiv beurteilt, die Besetzung mit einer Stelle ist im Vergleich zu anderen Kunsthäusern üblich. Synergien zwischen den Häusern der KUGES sollten angedacht werden.</p>

## **Bewertung**

Nach Übernahme durch den neuen Intendanten, dessen Dienstort im Gegensatz zu seinem Vorgänger nur in Bregenz ist, wäre der Personalbedarf neu zu erheben. Die Maßnahmen zur weiteren nachhaltigen Senkung der Überstunden sind beizubehalten. In die Planung von Dienstreisen sollten in Zukunft vermehrt Wirtschaftlichkeits- und Sparsamkeitserwägungen einfließen.

Im Bereich der Materialaufwendungen und Aufwendungen für sonstige Leistungen werden aus Sicht des Landes-Rechnungshofes Einsparungen notwendig. Überhöhte Bewertungen der Bestände verdeckten bis zum Jahr 2000 die großzügigen Ausgaben in diesem Bereich. Noch vorhandene Bestände zum 31.12.2000 im Wert von 5,9 Mio sind noch immer überhöht und müssten weiter abgeschrieben werden.

## **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt den künftigen Personalbedarf zu prüfen sowie konkrete Maßnahmen zur Optimierung des Personal- und Sachaufwandes sowie der sonstigen betrieblichen Aufwendungen zu ergreifen.

Weiters rät der Landes-Rechnungshof zu einer Änderung der Geschäftspolitik hinsichtlich der Bewertung der Kataloge und Bücher zur Wahrung der Transparenz der eigentlichen Aufwendungen.

### **4.4. Internes Kontrollsystem**

**Die Kassaführung erfolgt mit der gebotenen Sorgfalt. Der Bilanzansatz für den Katalogbestand ist überhöht. Eine Neubewertung der Bestände sollte nach dem Niederstwertprinzip erfolgen und macht eine Abschreibung erforderlich.**

## **Situation**

Das KUB verfügt über zwei Kassen, die mit zwei Personen besetzt sind. Jede Person führt eine eigene Kassa. Über diese Kassen wird der Verkauf von Eintrittskarten, Büchern, Postkarten und Poster abgewickelt. Auszahlungen aus der Kassa sind nicht vorgesehen. Daneben wird noch eine Zentralkasse geführt, über die Kassenauszahlungen in geringem Ausmaß zB für Porti getätigt werden.

Inventuren werden ausschließlich bei den Handelswaren durchgeführt. Die Bewertung von Waren erfolgt zu Verkaufspreisen. Das Anlagevermögen wird nicht jährlich inventiert. Eine laufende elektronische Bestandsführung findet nicht statt, deren Einführung ist jedoch in Ausarbeitung.

Der Verkauf der Kataloge erfolgt im KUB, im KUB-Shop und auf Bestellung. Neben der Barzahlung ist auch die Zahlung auf Rechnung oder per Nachnahme möglich. Die Überprüfung der Offenen-Postenliste hat ergeben, dass für den Zeitraum 1998 bis 2000 noch Rechnungen aus Katalogverkäufen im Ausmaß von ATS 150.000 offen sind.

## **Bewertung**

Die Abrechnung der Kassen erfolgt elektronisch und die Bargeldbestände werden täglich bankmäßig abgeführt. Die Kontrolle der Kassabuchungen erfolgt ordnungsgemäß durch die Zentralkasse. Eine Fehlgeldregelung wurde bisher nicht erlassen.

Die Inventur ist ordnungsgemäß durch Inventurrichtlinien geregelt. Mangels laufender Bestandsführung fehlt jedoch die Transparenz über die aktuellen Bestände. Die tägliche Abrechnung der Warenbestände wäre zweckmäßig, da diese oft ein Viertel der Tagesumsätze ausmachen.

Bei der Bewertung der Vorräte wird bei den Katalogen nicht das gesetzlich vorgeschriebene Niederstwertprinzip angewendet. Aus den vorliegenden Kalkulationsunterlagen ist ersichtlich, dass die Verkaufspreise die Herstellkosten übersteigen. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes müsste eine Neubewertung der Bestände und eine Abschreibung der Bewertungsdifferenz erfolgen. Positiv vermerkt der Landes-Rechnungshof die Umstellung der Katalogverkäufe auf Vorauszahlung.

## **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, den gesetzlich vorgeschriebenen Inventurverfahren (§192 HGB) und einer Aufstellung des jährlichen Inventars (§ 191 Abs 2 HGB) mit den entsprechenden Wertansätzen (§ 203 ff HGB) künftig Rechnung zu tragen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die offenen Rechnungen einzumahlen bzw bei Nichteinbringlichkeit entsprechend den handelsrechtlichen Erfordernissen abzuschreiben.

## **5. Vorarlberger Landestheater**

### **5.1. Übernahme des Theaters für Vorarlberg**

**Bruno Felix wurden beim Kauf des Theaters für Vorarlberg Konzessionen zugestanden. Mängel in der wirtschaftlichen Due Diligence und eine unausgereifte Planung nach der Übernahme führten zu Finanzierungsengpässen. Weiters haben nachträgliche Zusagen an die Stadt Bregenz zu deutlich höheren Betriebskosten im Jahr 2000 für die KUGES geführt.**

## **Situation** Theaterkauf

Die Übernahme des Theaters für Vorarlberg beruhte auf einem Vertrag des Landes mit Bruno Felix aus dem Jahre 1996. Der Betrieb des Privattheaters wurde bereits vor seiner Übernahme vom Land Vorarlberg hoch gefördert. Im Jahr 1998 betrug die Förderung rund ATS 17 Mio. Nach Beendigung der 30-jährigen Intendanz von Bruno Felix wurde das Theater in die kulturpolitische Verantwortung des Landes übernommen.

**Situation**  
Theaterkauf

Der Spielbetrieb wurde plangemäß im August 1999 von der KUGES aufgenommen. Die rechtsverbindliche Unterzeichnung des Kaufvertrages durch Bruno Felix zog sich jedoch bis Dezember 1999. Die von Bruno Felix gewünschte Änderung des Punkt 10. des Kaufvertrages 1999 sowie die Gewährleistung einer lastenfreien Übergabe auf Grund des Vertrages 1996 bedingten weitere Verhandlungen und in der Folge eine neuerliche Befassung der Landesregierung.

Obwohl die schulden- und lastenfreie Übergabe des Theaters, ohne personelle Verpflichtungen sowie abfertigungs- und pensionslastenfrei, im Vertrag aus dem Jahre 1996 vereinbart war, traten bei Übernahme doch Schuldenkomponenten auf.

**Due Diligence**

Für das Wirtschaftsjahr 1998/1999 konnte nur aufgrund einer Nachsubventionierung des Landes Vorarlberg in der Höhe von ATS 1,5 Mio ausgeglichen bilanziert werden. Weiters traten noch ungedeckte Abfertigungsverpflichtungen in Höhe von rund ATS 1,0 Mio und offene Steuernachzahlungen des ehemaligen Theaterbetreibers in Höhe von ATS 1,3 Mio auf.

Die Landesregierung nahm mit Beschluss vom 12.10.1999 die Übernahme des Theaters mit einer um ATS 1,3 Mio geringeren Aktiva und den ungedeckten Abfertigungsverpflichtungen zur Kenntnis. Begründet wurde dies mit dem Wunsch nach einer raschen Einigung mit Bruno Felix.

Nach diesen Zugeständnissen konnte der Unternehmenskauf rechtswirksam abgewickelt werden. Als symbolischer Kaufpreis wurde ein Schilling vereinbart. Als rechnerischer Firmenwert ergab sich ein Betrag von rund ATS 1,9 Mio. Ein detailliertes Budget für das Rumpfsjahr 1999 wurde nicht erstellt.

Die Bundesfördermittel nach dem FAG wurden vom Land erstmals im Jahr 2000 geltend gemacht.

Gemäß § 22 FAG 1997 gewährt der Bund den Ländern und Gemeinden einen Zweckzuschuss für die auf eigene Rechnung geführten Theater und jene Theater, zu deren Abgangsdeckung – mindestens in der Höhe des Zweckzuschusses – die Gebietskörperschaft vertraglich verpflichtet ist.

Im Jahre 2000 wurde dem Land aus dem Finanzausgleich für das Theater am Kornmarkt eine Förderung in der Höhe von ATS 3,0 Mio gewährt. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde der Zweckzuschuss von der Stadt Bregenz als Erhalterin der Immobilie beansprucht.

## Due Diligence

Weiters wurde der Antrag auf Zuerkennung der bisher dem Privattheater Felix über das BKA gewährten Förderung in der Höhe von insgesamt rund ATS 3,0 Mio zwar am 26.8.1999 gestellt, am 17.1.2000 jedoch mangels Privattheater-Status abgelehnt. Ausschließlich durch weitere Verhandlungen des neuen Intendanten und des Geschäftsführers der KUGES sowie mit Hilfe politischer Unterstützung konnte wieder eine Förderzusage des BKA für das Jahr 2000 und 2001 in der Höhe von ATS 2,6 Mio erreicht werden. Die fehlenden Mittel für das 2. Halbjahr 1999 wurden aber nicht mehr lukriert.

Andere alternative Förderungsmöglichkeiten über den Theatererhalterverband Österreichischer Bundesländer und Städte (TEV) wurden 2001 sondiert. Die Verhandlungen darüber sind aber noch nicht abgeschlossen.

Weiters wurde erst nach Übernahme des Theaters der zum Teil schlechte Zustand von überlassenem Ausstattungsmaterial wie zB Bodentücher, LKW-Zubehör bzw dessen Nichtverhandenseins moniert. Zudem gingen die Gastspielauftritte im süddeutschen Raum aufgrund der Reduktion der kommunalen Kulturprogramme drastisch zurück. Nicht geplante Nachinvestitionen und Einnahmerückgänge waren die Folge.

## Immobilie der Stadt

Die Immobilie des Theaters am Kornmarkt gehört der Stadt Bregenz. Sie wurde vom Land im Jahre 1991 für die Dauer von 25 Jahren gemietet. Der vom Land bezahlte 50-prozentige Sanierungskostenanteil gilt als Mietzinsvorauszahlung. Laut Bestandvertrag verpflichtete sich die Stadt Bregenz im Gegenzug dazu, während der Spielzeit vom 01.09. bis 10.06. für maximal 55 Probetage und 70 Aufführungen dem Land oder einer vom Land unterstützten Einrichtung ein spielfertiges Haus zur Verfügung zu stellen.

Nach der Übernahme des Theaters durch die KUGES wurde das Gebäude mit Zustimmung der Stadt zu einer Jahresmiete von ATS 12.000 vom Land an die KUGES unter Überwälzung der aus dem Hauptmietvertrag resultierenden Rechte und Pflichten hinsichtlich Erhaltung, Instandsetzung und Betriebskosten in Unterbestand gegeben.

Anlässlich der nunmehrigen Beanspruchung des Zweckzuschusses aus dem Finanzausgleich durch das Land Vorarlberg wurde zwischen dem zuständigen Landesrat und dem Bürgermeister der Stadt Bregenz vereinbart, dass die Stadt Bregenz als Erhalterin der Theaterimmobilie den bisher bezogenen Zuschuss über das Land wieder – auf Basis eines Leistungsnachweises – vergütet bekommen sollte. Die Stadt Bregenz änderte daraufhin ihren bisherigen Betriebskostenabrechnungsmodus mit der KUGES.

Da das Theater im Jahr 2000 rund 70 Prozent der Aufführungen/Proben im Vergleich zu sämtlichen im Jahr 2000 durchgeführten Aufführungen/Proben veranstaltet hat, wurden aus Sicht der Stadt auch 70 Prozent ihrer Kosten für das Theater der KUGES verrechnet.

## **Bewertung**

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes war die Übernahme des Theaters durch großzügige Konzessionen an den früheren Theaterbetreiber gekennzeichnet. Trotz einer ursprünglich fixierten schulden- und lastenfreien Übernahme des Theaters wurde von dieser Vereinbarung mit Konsens der Landesregierung abgegangen, um „dem Intendanten einen schuldenfreien Austritt aus dem aktiven Theaterleben zu ermöglichen“. Dies scheint aus kulturpolitischer Sicht und im Hinblick auf die Verdienste um den Theaterbetrieb gerechtfertigt.

Großzügig erachtet der Landes-Rechnungshof aber vor allem die Zusage, die noch offenen Einkommensteuerverpflichtungen aus dem Barvermögen des zu übernehmenden Theaters zu begleichen, wenn dies auch der vom Land bekannten und geduldeten Praxis entsprach. Der Unternehmerlohn des ursprünglichen Theaterbetreibers betrug im Wirtschaftsjahr 1996/1997 ATS 1,3 Mio, im Wirtschaftsjahr 1997/1998 rund ATS 1,9 Mio und lag damit bereits eindeutig über dem Gehalt des nunmehrigen Intendanten.

Aus den jährlich vorzulegenden Bilanzen des Privattheaters hätten nach Auffassung des Landes-Rechnungshofes auch die nicht gedeckten Abfertigungsverpflichtungen – bei gebotener Sorgfalt des Geschäftsführers – bereits vor Übernahme erkannt werden müssen.

Die Übernahme des Theaterbetriebes durch die KUGES vor der grundlegenden Einigung über wesentliche Vertragspunkte, führte jedoch zu einer für das Land bzw die KUGES schlechteren Verhandlungsposition.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes war weiters der Wertansatz des Firmenwertes aus heutiger Sicht zu hoch, da künftig notwendige Ausgaben und Mindereinnahmen beispielsweise bei Gastspielen darin nicht berücksichtigt wurden.

Wenn aus Sicht des Landes-Rechnungshofes die Übernahme des Theaters in steuer-, arbeitsrechtlichen und versicherungsrechtlichen Belangen auch ausreichend beleuchtet wurde, erscheinen die Recherchen hinsichtlich möglicher alternativer Einnahmequellen wie Förderungen und Gastspielverkäufe sowie anstehende Investitionen im Vorfeld jedoch als zu wenig recherchiert. Fehlplanungen, finanzielle Engpässe und Unsicherheiten im Zuschussbereich waren die Folge.

Die nunmehr eingeleiteten Verhandlungen über die Aufnahme in den TEV zur sicheren Förderungslukrierung werden vom Landes-Rechnungshof grundsätzlich positiv beurteilt. Eine klare Abklärung aller Vor- und Nachteile liegt aber noch nicht vor und wäre aus Sicht des Landes-Rechnungshofes unbedingt erforderlich, um die Zuschussituation und Auswirkungen der Kollektivverträge des TEV auf den Betrieb der KUGES ausreichend beurteilen zu können.

Immobilie der Stadt Die Änderung der Betriebskostenabrechnungsmodalität durch die bisher einmalige Vorschreibung einer Nachzahlung findet aus Sicht des Landes-Rechnungshofes in den zugrundeliegenden Bestandverträgen keine eindeutige Auslegungsgrundlage.

In den Verträgen wurde ursprünglich vereinbart, dass an Betriebskosten ausschließlich Strom-, Heizungs-, Reinigungs- und Personalkosten anteilig verrechnet werden. Personalkosten jedoch nur dann, wenn die Zurverfügungstellung über den üblichen Umfang (Haus- und Bühnenmeister sowie Hauspersonal) hinausgeht.

Die Änderung der Abrechnungspraxis geht zwar auf politische Verhandlungen in Zusammenhang mit der nunmehrigen Beanspruchung des Zweckzuschusses durch das Land zurück, die Auswirkungen der Vereinbarung betreffen aber die KUGES als Untermieterin.

Diese hat nunmehr - eine Vereinbarung über die Abgeltung von Betriebskosten vorausgesetzt - insbesondere auch den hohen Aufwand für den Einsatz des städtischen Personals zu tragen. Laut Aussagen des Theaterleiters steht dieser in keinem Verhältnis zum tatsächlichen Nutzen. Der Einsatz des städtischen Personals sei nicht bedarfsgerecht und für den eigentlichen Theaterbetrieb auch nicht disponibel.

Auch der nunmehr angewendete Betriebskostenaufteilungsschlüssel (70 Prozent aller Aufführungen/Proben) steht aus Sicht des Landes-Rechnungshofes in keiner angemessenen Kosten-Nutzen-Relation. Bereits eine Aufteilung der Betriebskosten nach den tatsächlichen Nutzungstagen - im Jahre 2000 waren dies 153 - würde gerechter und dem Verursacherprinzip entsprechender erscheinen. Dies wurde auch vom bisherigen Geschäftsführer der KUGES aufgezeigt. Die Verhandlungen über die Höhe der Leistungsabgeltung waren zum Zeitpunkt der Prüfung noch nicht abgeschlossen. In der Bilanz 2000 wurde eine Verbindlichkeit gegenüber der Stadt Bregenz in Höhe von ATS 2,9 Mio ausgewiesen, eine Zahlung ist aber bis dato noch nicht erfolgt.

Kulturpolitische Aspekte wie die Garantie des Theaterbetriebes oder der Einfluss auf die gesamte Nutzung würden die Übernahme des gesamten Betriebes durch das Land rechtfertigen. Auch wirtschaftliche Argumente wie die Nutzung von Synergien im Bereich der Supportfunktionen zB Technik und Hausmeister sind gegeben, da bereits in der KUGES eine entsprechende Infrastruktur vorhanden ist. Dadurch können Kosten des Betriebes gesenkt werden.

Die Zweckmäßigkeit der Übernahme der Immobilie – als eine andere Variante – müsste aus Sicht des Landes-Rechnungshofes jedenfalls einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

## Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, den bilanziellen Firmenwert des Theaters an die tatsächlichen Verhältnisse anzupassen und zur Optimierung der Zuschusssituation den Beitritt zum TEV einer genauen rechtlichen und wirtschaftlichen Analyse zu unterziehen.

Um einerseits kulturpolitische Ziele zu realisieren und andererseits die Wirtschaftlichkeit des Theaterbetriebes zu erhöhen, empfiehlt der Landes-Rechnungshof die gesamte Nutzung der Immobilie zu übernehmen und die Zweckmäßigkeit des Kaufes der Immobilie zu prüfen.

## 5.2. Leitbild und Geschäftsfelder

**Nach Übernahme des Theaters für Vorarlberg von Bruno Felix wurde dem Theater eine neue Prägung gegeben. Der Schwerpunkt der Theaterarbeit liegt nunmehr vor allem in der Führung eines Programmtheaters mit fixem Ensemble und im Ausbau des Kinder- und Jugendtheaters. Das Leitbild des Theaters sollte weiterentwickelt werden.**

## Situation Leitbild

Das Leitbild enthält einen Verweis auf den kulturpolitischen Auftrag, die Bevölkerung des Sitzortes mit qualitativ hochwertigen Theateraufführungen zu versorgen. Für alle Schichten des bestehenden Besucherpotentials soll ein attraktives Theater angeboten werden.

Nach der Übernahme des Theaters für Vorarlberg liegt der Schwerpunkt der neuen Leitung vor allem in der Führung eines kritischen Volkstheaters und in einer Offensive im Bereich des Kinder- und Jugendtheaters.

Bestandteil der neuen Ausrichtung des Landestheaters ist die Aufstockung des fixen Ensembles. Ziel ist es, ein klares künstlerisches Profil und große Schlagkraft der Aufführungen zu erreichen.

Abgesehen von diesen programmatischen Grundsätzen enthält das Leitbild aber keine weiteren Grundsätze des Theaterbetriebes, der Mitarbeiterführung und der Kommunikation nach außen.

## Geschäftsfelder

Primäre Aufgabenbereiche des Theaters sind die Vorbereitung, Organisation und Durchführung von Inszenierungen mit einem Ensembletheater, weiters die Herausgabe von Publikationen, die Durchführung von Theaterpädagogik sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Das Theater bietet neben Schauspielinszenierungen auch Musiktheater an. Der Schwerpunkt liegt aber im kritischen Volkstheater sowie im Kinder- und Jugendtheater.

In jüngster Zeit wurden auch theaterpädagogische Veranstaltungen für Kinder und Jugendliche angeboten, an Kinder- und Jugendfestivals teilgenommen und Jugendklubs organisiert.

**Leistungskennzahlen Landestheater**  
(ohne Martinsplatz)

<b>Spielzeit</b>	<b>1998/1999</b>	<b>1999/2000</b>	<b>2000/2001</b>
<b>Produktionen/Inszenierungen</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>16</b>
- davon auf der Probebühne	2	4	6
<b>Vorstellungen insgesamt</b>	<b>196</b>	<b>*258</b>	<b>199</b>
- davon Vorstellungen von Probebühnestücken	33	90	87
- davon Vorstellungen von Hauptbühnestücken	163	168	112
<b>Besucher Spielzeit insgesamt</b>	<b>53.607</b>	<b>45.635</b>	<b>36.984</b>
- davon Besucher der Probebühne gesamt	2.160	2.650	3.945
- davon Besucher Hauptbühnestücke gesamt	51.447	42.985	33.039
<b>Einnahmen Spielzeit insgesamt</b>	<b>6.308.356</b>	<b>5.286.845</b>	<b>4.919.208</b>
- davon Einnahmen Probebühne insgesamt	311.448	173.380	392.223
- davon Einnahmen Hauptbühnestücke insgesamt	5.996.908	5.113.465	4.526.985

Quelle: KUGES/Theater, Zusammenstellung L-RH

\* darin enthalten 52 Vorstellungen des Einmannstückes „Die Große Erzählung“

In der Spielzeit 2000/2001 betrug die Gesamtzahl der Aufführungen 199, davon 87 Vorstellungen auf der Probebühne. Nach Erhöhung der Anzahl der Vorstellungen auf insgesamt 258 im Jahre 1999 anlässlich der Übernahme des Theaters und der Aufführung eines Einmannstückes liegt die Gesamtzahl der Aufführungen nunmehr wieder im ursprünglichen Rahmen.

Im Gegensatz zur letzten Spielzeit Felix (1998/1999) wurden in der Spielzeit 2000/2001 die Vorstellungen von Probebühnenstücken um insgesamt 54 erhöht. Damit stiegen die Besucherzahlen von Probebühnenstücken von 2.160 auf 3.945. Die Einnahmen erhöhten sich verhältnismäßig gering auf ATS 0,4 Mio. Im Gegensatz zum Vorjahr konnten die Probebühnenstücke aber im nahen Inland vermehrt und erfolgreich gezeigt werden.

**Geschäftsfelder** Ursache der Verringerung der Vorstellungen von Hauptbühnenstücken von 163 in der letzten Ära Felix auf 112 in der Spielzeit 2000/2001 sind vor allem ausgebliebene Gastspielverkäufe. Die Besucherzahlen verminderten sich von insgesamt 51.447 auf 33.039. Konkret gingen die Vorstellungen des Landestheaters im Ausland in der Spielzeit 2000/2001 gegenüber dem Vorjahr und der Ära Felix von 18 auf 3 zurück. Daraus resultierte ein Besucherrückgang von 6.988 auf 1.388 und ein Einnahmenentfall von ATS 1,0 Mio auf rund ATS 0,1 Mio. Auch die Vorstellungen von Hauptbühnenstücken in Bregenz wurden in der Spielzeit 2000/2001 im Vergleich zur letzten Ära Felix von 5.416 weniger Besuchern frequentiert.

Die Gesamteinnahmen haben sich demnach von 6,3 Mio auf 4,9 Mio reduziert.

Die durchschnittliche Besucherauslastung der Hauptbühne des Landestheaters lag – ohne Berücksichtigung der Operaufführungen – in der Spielzeit 2000/2001 bei rund 50 Prozent, die Auslastung in der letzten Spielzeit Felix bei 65 Prozent.

**Bewertung** Das Leitbild des Landestheaters ist um wesentliche Bestandteile ergänzungsbedürftig. Es stellt aus Sicht des Landes-Rechnungshofes noch keinen vollständigen Rahmen für ein strategisches Management dar. Angestrebte Zukunftsaspekte, die Kommunikation zwischen und mit den Mitarbeitern sowie mit der Öffentlichkeit sollten festgelegt werden. Eine Ergänzung wäre somit zweckmäßig und würde die strategischen Weichenstellungen definierbar und transparent machen.

Der Spielbetrieb ist vielfältig und deckt mehrere Sparten ab. Sinkende Besucherzahlen und Einnahmen lassen aber das neue Konzept des Theaters noch nicht voll aufgehen.

Als Österreichs kleinstes Landestheater hat das Theater am Kornmarkt ein großes Repertoire zu bieten und kann in der Kinder- und Jugendarbeit als sehr engagiert bezeichnet werden.

Positiv beurteilt der Landes-Rechnungshof die Bemühungen zur Verstärkung der Gastspiele, um der sinkenden Auslastung zu begegnen.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, das Leitbild des Landestheaters in einzelnen Punkten zu konkretisieren. Weiters sollte die neue Theaterphilosophie verstärkt nach außen kommuniziert werden, um eine Steigerung der Besucherzahlen zu erreichen.

### 5.3. Zuschussbedarf des Landes

**Trotz steigender Zuschüsse durch das Land konnten bisher keine ausgeglichenen Ergebnisse erzielt werden. Die geplanten Erträge wurden nicht realisiert und die Personal- und Sachkosten deutlich überschritten. Das Berichtswesen an den Aufsichtsrat weist Mängel auf, Steuerungsmaßnahmen wurden von der Geschäftsführung nicht rechtzeitig getroffen.**

Betriebsabgangs-  
deckung

Mit 01. August 1999 hat die KUGES den Spielbetrieb des Landestheaters aufgenommen. Für das zweite Halbjahr wurde ein Zuschuss des Landes Vorarlberg in Höhe von ATS 7,1 Mio gewährt. Zusammen mit der Subvention an Bruno Felix für das erste Halbjahr in Höhe von ATS 11,5 Mio hat das Land Vorarlberg im Jahr 1999 gesamt ATS 18,6 Mio für das Landestheater aufgewendet.

Für das Jahr 2000 wurde ein Zuschuss des Landes in Höhe von ATS 18,5 Mio zur Abdeckung des Betriebsabganges genehmigt. Weiters sind in den betrieblichen Erträgen eine Subvention des BKA in der Höhe von ATS 2,6 Mio, ein Zweckzuschuss nach FAG in Höhe von ATS 3,0 Mio und eine Subvention der Stadt Bregenz in Höhe von ATS 0,8 Mio enthalten.

Im Jahr 2001 wurde der Zuschuss des Landes auf ATS 20,5 Mio aufgestockt. Bundesmittel wurden in Höhe von ATS 3,1 Mio geplant.

## Finanzielle Eckwerte des Theaters für die Jahre 1999 bis 2001

In Millionen ATS

GuV Positionen	Ist 1999	Ist 2000	Plan 2001
Betriebsleistung	2,3	14,3	10,4
Zuschuss des Landes	7,1	18,5	20,5
Material- und Fremdleistung	- 0,7	- 2,6	- 1,0
<b>Bruttoertrag</b>	<b>8,7</b>	<b>- 30,2</b>	<b>29,9</b>
Personalaufwand			
- davon fix	8,9	21,2	21,3
- davon Werkverträge	1,2	5,1	5,4
Abschreibung	0,1	0,3	0,2
Sonstige betriebliche Aufwendungen	1,8	7,4	3,1
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>- 3,3</b>	<b>- 3,8</b>	<b>0,0</b>

Quelle: Jahresabschlüsse und Quartalsberichte

Hinweis: Bewertungsreserve im Jahr 2000 in der Höhe von ATS 0,09 Mio wurde nicht berücksichtigt

### Ertragslage

Im Rumpfbjahr 1999 wurde mit ATS 3,3 Mio und im Jahr 2000 mit 3,8 Mio ein negatives Betriebsergebnis erwirtschaftet. Ursache dafür waren im Jahr 2000 Fehlkalkulationen bei der Oper „Toska“ und bei wesentlichen Aufwandspositionen wie zB Werbeaufwand, Ersatzinvestitionen für Betriebs- und Geschäftsausstattungen, Kommunalsteueraufkommen.

In der Spielsaison 2000/2001 konnten lediglich Einnahmen von ATS 4,9 Mio erzielt werden, während in der Saison 1998/1999 unter der Intendanz von Bruno Felix noch ATS 6,3 Mio erzielt wurden. Der Rückgang ist weitgehend auf sinkende Einnahmen aus Gastspielverkäufen zurückzuführen.

Für das Jahr 2001 wird von einem ausgeglichenen Betriebsergebnis ausgegangen. Trotz der Erhöhung des Zuschusses des Landes wurden die gesamten Erträge um rund 1,9 Mio geringer budgetiert. Dementsprechend wurden auch die Personalaufwendungen und die Sachaufwendungen deutlich gekürzt.

Das Ergebnis für das 1. Halbjahr 2001 weist eine Unterdeckung in Höhe von rund ATS 4,4 Mio auf. Während die geplanten Erträge nahezu erzielt werden konnten, gibt es deutliche Abweichungen bei den Personalkosten und beim Sachaufwand. Aufgrund des zu erwartenden Defizites für das Jahr 2001 hat der Aufsichtsrat den Geschäftsführer beauftragt, in Zusammenarbeit mit dem Leiter des Theaters einen mittelfristigen Finanzplan zu erarbeiten.

**Ertragslage** Das mittelfristige Finanzierungskonzept ist in Ausarbeitung, eine abgestimmte und vom Aufsichtsrat beschlossene Fassung liegt bis dato nicht vor.

**Bewertung** Auf Basis der Halbjahresdaten 2001 kann aus Sicht des Landes-Rechnungshofes das geplante ausgeglichene Ergebnis nicht erzielt werden. Es ist auch mit keiner Verbesserung der wirtschaftlichen Lage zu rechnen. Ursache dafür sind nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes Planungsfehler, die bereits nach der Übernahme des Theaters im Jahr 1999 begonnen haben. Sowohl die Umsetzung des Ensemblekonzeptes, das mit höheren Personalkosten verbunden war, als auch die erforderlichen Sachaufwendungen wurden nicht exakt genug geplant. Weiters konnten auch die geplanten Erträge und Subventionen nicht im erwarteten Ausmaß lukriert werden.

Von besonderem Nachteil für die begleitende Kontrolle durch den Aufsichtsrat ist einerseits die relativ späte Vorlage der Jahresbilanz und der jeweiligen Quartalsberichte sowie die Qualität der Berichte des Geschäftsführers. Der Quartalsbericht für das 1. Quartal 2000 wurde erst am 20. Juni im Aufsichtsrat diskutiert. Die Quartalsberichte für das 2. und 3. Quartal 2000 wurden gemeinsam dem Aufsichtsrat in der Sitzung vom 16. Oktober vorgelegt. In Anbetracht der deutlichen Soll-Ist-Abweichungen forderte der Aufsichtsrat den Geschäftsführer auf, Lösungsansätze auszuarbeiten. Die Ergebnisse des 4. Quartals wurden erst in der Sitzung vom 13. März 2001 besprochen.

Maßnahmen zur Reduktion von Abgängen wurden nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes nicht rechtzeitig getroffen. Der Geschäftsführer hat zwar in der Aufsichtsratssitzung vom 13. März 2001 auf eine unzureichende Ausgangsfinanzierung verwiesen, diese wäre aber bereits nach dem ersten Quartalsbericht zu erkennen gewesen. Dies auch deshalb, da einzelne Planwerte bereits im Vorjahr zu gering budgetiert wurden.

Zunächst sollten sämtliche Möglichkeiten zur Rationalisierung im Theaterbetrieb ausgeschöpft werden. Weiters sollte nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes geprüft werden, ob der Zuschussbedarf zur Sicherung der kulturpolitischen Ziele des Theaters angepasst werden muss.

**Empfehlungen** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Mittelfristplanung möglichst detailliert zu erstellen, um den künftig notwendigen Finanzmittelbedarf planbar zu machen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, das Berichtswesen zu verbessern, um ein zeitnahes Controlling zu gewährleisten.

#### 5.4. Wesentliche Aufwandspositionen

**Die Personal- und Sachaufwendungen sind seit der Übernahme des Theaters deutlich angestiegen und liegen tendenziell über der Planung. Entsprechende Maßnahmen zur Kostenreduktion sollten eingeleitet werden.**

##### **Situation**

##### Personalaufwand

Die Personalkosten haben sich nach der Übernahme des Theaters gegenüber der Planung 2000 um rund ATS 1,9 Mio erhöht. Ursache dafür sind einerseits Gehaltserhöhungen für das übernommene Personal und andererseits die Ausweitung des fixen Personalstandes. Neben zehn zusätzlichen Schauspielern wurden fünf weitere Funktionen zusätzlich besetzt.

Der Soll-Ist-Vergleich des Personalaufwandes für das 1. Halbjahr 2001 zeigt eine Planabweichung bei den Fixangestellten in Höhe von rund ATS 2,0 Mio auf. Bei den Werkverträgen sind die Honorare ebenfalls um rund ATS 0,6 Mio über der Planung.

##### Werbung

Der Werbeaufwand im Jahr 2000 hat sich gegenüber dem Vorjahr mehr als verdoppelt, das Budget wurde um ATS 0,6 Mio überzogen. Im Jahr 2000 wurde von einem externen Werbefachmann ein Sponsorkonzept erstellt. Mit der Hypo-Landesbank, den VKW und dem Medienhaus wurden Sponsorverträge abgeschlossen. Die Hypo-Landesbank und die VKW haben sich verpflichtet, das Theater von September 2000 bis August 2003 mit je ATS 1,5 Mio zu unterstützen. Das Medienhaus gewährt eine Sponsorsachleistung in Höhe von ATS 10,0 Mio durch deutliche Rabatte bei Werbeeinschaltungen unter verpflichtender Gegenleistung des Theaters in der Höhe von ATS 3,6 Mio.

Die Werbeagentur erhält ein fixes Beratungshonorar von ATS 30.000 monatlich und partizipiert zusätzlich bei einem Großteil der Werbemaßnahmen wie zB Textierung, Graphik und Druck. Im Geschäftsjahr 2001 wurden bis Ende August Zahlungen an die Werbeagentur in Höhe von ATS 0,85 Mio geleistet.

##### Betriebskosten

Für das Jahr 2000 wurde eine Nachtragsvorschreibung für Betriebskosten in der Höhe von brutto ATS 3,3 Mio in Rechnung gestellt. Diese Erhöhung war vor allem in der Miteinrechnung der bisher nicht in Rechnung gestellten Kosten des im Theater beschäftigten städtischen Personals in Höhe von ATS 3,4 Mio und der allgemeinen Aufteilung des städtischen Betriebsaufwandes für das Theater nach einem Schlüssel von 70 Prozent KUGES und 30 Prozent Stadt Bregenz begründet. Die Stadt Bregenz erhielt als Erhalterin der Immobilie bis zum Jahr 1999 ATS 3,0 Mio aus FAG-Mitteln.

**Betriebskosten** In der bisherigen Abrechnungspraxis wurden der KUGES von der Stadt lediglich die Betriebskosten für Strom, Gas und Wasser sowie für die Reinigung des Hauses in Rechnung gestellt. Personalkosten wurden hingegen nur bei besonderer Personalanforderung wie zB für einen Beleuchter verrechnet.

Der bisherige Geschäftsführer der KUGES stellte die neue Betriebskostenabrechnungsmodalität sowohl dem Grunde als auch der Höhe nach in Frage. Eine Bezahlung ist bis dato noch nicht erfolgt.

**Miete und Pacht** Die Aufwendungen für Miete und Pacht in Höhe von ATS 1,9 Mio im Jahr 2000 wurden gegenüber dem Vorjahr ebenfalls mehr als verdoppelt. Darin enthalten sind Mietaufwendungen in der Höhe von rund ATS 1,0 Mio für das Festspielhaus anlässlich der Opernproduktion „Tosca“. Der darüber hinausgehende Aufwand entstand durch eine Änderung des Probebetriebes und der damit notwendigen Anmietung von zusätzlichen Räumlichkeiten.

**Bewertung** Die Umstellung auf einen Ensemblebetrieb war nur mit höheren Personalaufwendungen zu bewältigen. Weiters wurden die Gehälter für einzelne Mitarbeiter seit der Übernahme zwischen 10 und 35 Prozent erhöht. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes wurden sowohl der erforderliche Personalaufwand, als auch der Miet- und Pacht Aufwand nicht ausreichend geplant. Auch wurden keine rechtzeitigen Schritte eingeleitet, um den drohenden Budgetüberschreitungen entgegenzuwirken.

Der Landes-Rechnungshof erachtet das Engagement von Privatpersonen für Kultureinrichtungen im Allgemeinen durchaus als positiv. Die Gewinnung von zwei Unternehmen im Einflussbereich des Landes als Sponsoren sowie das Entgegenkommen des Medienhauses wären nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes auch für den Geschäftsführer erzielbar gewesen. Kritisch betrachtet der Landes-Rechnungshof auch die Vergabe von Werbemaßnahmen an eine Werbeagentur ohne Ausschreibung und die vertraglich zugesicherte Agenturvergütung.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, konkrete Rationalisierungsmaßnahmen festzulegen und konsequent umzusetzen.

Um den Werbeaufwand zu reduzieren empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Werbemaßnahmen exakter zu planen, die Eigenleistung zu erhöhen und den Werbeetat jährlich als Rahmenvertrag neu auszuschreiben.

### **5.5. Internes Kontrollsystem**

**Die Barabwicklung von umfangreichen Geschäftsfällen birgt hohe Sicherheitsrisiken in sich und sollte daher auf den Bankweg verlagert werden. Im Bereich Rechnungsprüfung, Buchhaltung und Kassaführung ist das Vier-Augenprinzip zu wahren.**

**Situation**

Die Eintrittskassen nehmen ausschließlich Bareinzahlungen entgegen und rechnen täglich ab. Die Einnahmen werden am Folgetag an die Zentralkassa abgeliefert.

Über die Zentralkasse werden auch Barauszahlungen an die Schauspieler für Diäten usw durchgeführt. Durch die umfangreiche Barabwicklung von Geschäftsfällen sind hohe Bargeldbestände erforderlich. Die Kassaführung und die Verbuchung erfolgt über dieselbe Person.

Aus der Ära Felix wurde das Gutscheinsystem übernommen. Diese Gutscheine wurden noch bis zur Spielsaison 2000/2001 verkauft. Für die Spielsaison 2001/2002 wurde nunmehr ein neues Gutscheinsystem eingeführt. Früher erworbene Gutscheine gelten auch noch nach der Übernahme des Theaters durch das Land Vorarlberg.

Informationen über die Anzahl der im Umlauf befindlichen Gutscheine sind mangels Aufzeichnungen nicht bekannt. Eine Bestandsverwaltung der Gutscheine erfolgt nicht, auch werden die Gutscheine nicht ordnungsgemäß verwahrt.

Auf Grund der fehlenden bzw mangelhaft durchgeführten Inventur sind die Bestände an Vorräten nicht exakt ermittelbar. Auch das Anlagevermögen wurde seit der Übernahme des Theaters noch keiner händischen Bestandsaufnahme unterzogen. Die Transparenz über Anlagenzu- und -abgänge im Rechnungswesen der KUGES ist auf Grund fehlender Informationen nicht ausreichend gegeben.

**Bewertung**

Die Unvereinbarkeit von Rechnungsprüfung, Kassaführung und Buchhaltung wurde erkannt. Durch die geplante Zentralisierung der Buchhaltung wird nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes das inhärente Risiko minimiert. Positiv wird vom Landes-Rechnungshof die geplante Umstellung der Stadt Bregenz auf ein elektronisches Abo-Kassensystem beurteilt, die unter finanzieller Beteiligung des Theaters erfolgt. Die Abendeinnahmen sollten in Zukunft aus Sicherheitsgründen im Nachtresor der Bank deponiert werden.

Die Barabwicklung der laufenden Geschäfte ist mit einem hohen Administrationsaufwand, mit Zinsverlusten sowie mit Versicherungs- und Verwahrungskosten verbunden. Weiters besteht nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes ein erhöhtes Risikopotential für Diebstahl, Raub und Unterschlagungen. Die Umstellung auf den Bankweg sollte daher unbedingt erfolgen.

Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes hätte das Gutscheinsystem aus der Ära Felix sofort nach Übernahme des Theaters eingestellt werden sollen. Der Bestand an alten Gutscheineften wäre zu vernichten und die Einführung des neuen Gutscheinsystems wäre zu forcieren gewesen.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, möglichst rasch auf Bankauszahlungen umzustellen und die Schauspieler entsprechend zu informieren. Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof die Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Inventur.

## 6. Weitere Einrichtungen

### 6.1. Pfortnerhaus Feldkirch

**Das Pfortnerhaus hat einen kulturpolitischen Auftrag. Die Nutzung wird überwiegend durch die Stadt Feldkirch koordiniert. Sowohl die Auslastung, als auch die kulturpolitische Nutzung sollten künftig von der KUGES verstärkt kontrolliert werden.**

**Situation** Das Pfortnerhaus in Feldkirch steht im Eigentum des Landes Vorarlberg und wurde nach seiner Renovierung im Jahre 1998 vom Land der KUGES in Bestand gegeben und zur selbständigen Verwaltung übertragen.

Entsprechend den kulturpolitischen Vorgaben soll das Pfortnerhaus für kulturelle, insbesondere für künstlerische und dem kreativen Kunstbereich zuzuordnende Zwecke offen stehen. Kultur- und Kunstschaaffende sollen das Pfortnerhaus zu kostengünstigen Preisen für Veranstaltungen und Ausstellungen nutzen können.

**Nutzungsrichtlinien** In den Nutzungsrichtlinien wird ausdrücklich auf die kulturpolitische Zielsetzung verwiesen. Weiters werden die Verwaltungsorganisation, die primären Nutzer und deren Nutzungsumfang, Bedingungen und Auflagen sowie Mietzinse für Kulturveranstaltungen im Pfortnerhaus festgelegt.

Die Vergabe und Koordination von Veranstaltungsterminen wurde gänzlich an die Stadt Feldkirch übertragen. Entsprechend deren Angaben werden seitens der KUGES die Miet- und Betriebskostenvorschreibungen an die jeweiligen Veranstalter durchgeführt. Instandhaltungsaufgaben werden von der KUGES in Zusammenarbeit mit dem Landeshochbauamt wahrgenommen.

Der Stadt Feldkirch wurde ein Nutzungsumfang im Erdgeschoss bis zu maximal 50 Prozent, im Obergeschoss bis maximal 70 Prozent und dem Landeskonservatorium ein Nutzungsumfang im Erdgeschoss von maximal 25 Prozent, im Obergeschoss von maximal 10 Prozent eingeräumt. Die restlichen Kapazitäten sollen durch die KUGES, welche die Interessen des Landes vertritt, anderen Kulturveranstaltern zur Verfügung gestellt werden.

**Mietzins** Der Saal im Erdgeschoss wird um ATS 1.000 pro Tag zuzüglich Betriebskostenpauschale von ATS 500 pro Tag und der Saal im Obergeschoss um ATS 1.500 pro Tag zuzüglich Betriebskostenpauschale von ATS 500 pro Tag vermietet.

Mietzins	Für Kulturveranstalter, die vom Land oder der Stadt Feldkirch gefördert werden, beträgt das Mietentgelt darüber hinaus nur 20 Prozent der Miete.
Vermietungen	<p>Die Stadt Feldkirch unterzeichnet im Namen und im Auftrag der KUGES - allerdings ohne Hinweis auf ihr Vertretungsverhältnis - die standardisierten und seitens der KUGES vorgegebenen Unterbestandverträge mit den jeweiligen Veranstaltern und leitet die unterzeichneten Verträge nach der Veranstaltung an die KUGES - Zentrale Verwaltung zur Verrechnung weiter.</p> <p>Die Unterbestandverträge beinhalten neben Angaben zur Art und Dauer der Veranstaltung sowie den Hinweis auf die jeweiligen Nutzungskosten vor allem Sicherheits- und Haftungsausschlussbestimmungen und die Verpflichtungserklärung des Veranstalters zum Abschluss einer Haftpflichtversicherung.</p>
Auslastung	<p>Im Jahr 2000 erfolgten laut Bericht zur 25. Aufsichtsratssitzung 58 Vermietungen im Pfortnerhaus, davon 40 zum reduzierten Mietpreis. Die Auslastung des Pfortnerhauses lag im Jahre 2000 somit bei rund 46 Prozent.</p> <p>Im Jahre 1998 wurden Einnahmen in der Höhe von ATS 150.000 und im Jahre 1999 von ATS 140.000 erwirtschaftet. Die Nettomieteinnahmen im Jahr 2000 konnten bei 168 Betriebstagen auf ATS 210.000 gesteigert werden.</p> <p>Die Räumlichkeiten wurden zum Großteil für allgemein musikalische Veranstaltungen in Bestand gegeben. Daneben fanden aber auch Veranstaltungen ohne kulturellen Hintergrund statt, wie beispielsweise die Kinder-Messe, die Vinobilie Montfort und die Design-Ausstellung. Weiters wurde das Pfortnerhaus für Eigenveranstaltungen der Stadt Feldkirch wie Weihnachtsfeiern, Bürgerinformationen, Schulungen oder Schulabschlussfeste genutzt.</p>
Zuschussbedarf des Landes	<p>Der Betrieb des Pfortnerhauses wurde vom Land Vorarlberg im Jahre 1999 mit rund ATS 0,5 Mio, im Jahre 2000 mit ATS 0,9 Mio und 2001 laut Plan mit ATS 1,0 Mio gefördert.</p> <p>Die Aufwendungen für die Verwaltung des Hauses sind ab 1998 deutlich gestiegen und betragen im Jahr 2000 ATS 851.300. Ursache dafür ist die fixe Anstellung eines Hausmeisters im September 1999 zu 100 Prozent und der Einsatz einer zusätzlichen Reinigungskraft ab März 2000 auf Stundenbasis.</p> <p>Davor wurde mit dem Hausmeister des Landeskonservatoriums auf Stundenbasis zusammengearbeitet. Die fixe Einstellung des Hausmeisters wurde mit der starken Abnutzung des Hauses und der Notwendigkeit einer qualifizierten Veranstaltungsbetreuung begründet.</p>

<b>Bewertung</b>	<p>Das Pförtnerhaus wurde auch für Veranstaltungen ohne kulturellen Hintergrund genutzt. Dies widerspricht nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes den Nutzungsrichtlinien und erschwert die klare Positionierung des Hauses.</p> <p>Der Nachweis über die Veranstaltungen ist nicht eindeutig gegeben, auch die Nutzung durch die Stadt Feldkirch und das Landeskonservatorium werden nicht zahlenmäßig erfasst.</p>
<b>Nutzung</b>	<p>Kritisch betrachtet der Landes-Rechnungshof die Vermietung an Veranstalter ohne kulturellen Hintergrund, denen zusätzlich noch die ermäßigten Mietpreise verrechnet werden. Beispiele dafür sind Veranstaltungen wie Weihnachtsfeiern und Bürgerinformationen der Stadt Feldkirch sowie Schulungen der Volkszählorgane durch das Amt der Stadt Feldkirch. Durch die Vereinbarung mit der Stadt Feldkirch ist der Einfluss der KUGES auf die Nutzung des Pförtnerhauses relativ gering.</p> <p>Durch eine zweckfremde Nutzung besteht allerdings die Möglichkeit, eine bessere Auslastung und dadurch höhere Eigenerträge zu erwirtschaften, um die Fixkosten der Verwaltung zu decken. Dies hat die Geschäftsführung zeitgerecht erkannt und die Preise für sogenannte „Kommerzveranstaltungen“ angehoben. Diese sind aber im Vergleich zu anderen Veranstaltungsstätten mit ATS 4.000 bzw ATS 6.000 immer noch relativ gering und nicht kostendeckend.</p> <p>Mit der verfolgten Preispolitik ist ein kostendeckender Betrieb des Pförtnerhauses nicht möglich und wird auch nicht angestrebt. Die Übernahme des Betriebsabganges durch das Land Vorarlberg ist somit eine indirekte Subvention der Kulturveranstalter.</p>
<b>Mietverträge</b>	<p>Die Bestandverträge zur Vermietung des Pförtnerhauses wurden sukzessive verbessert. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes wären noch Bestimmungen für die Hinterlegung einer Kautions, für die klare Überwälzung des Reinigungsaufwandes auf die Veranstalter und Regelungen über den Rücktritt vom Vertrag ergänzungsbedürftig. Weiters sollte die Vertretung der Stadt Feldkirch für die KUGES in den Bestandverträgen zum Ausdruck kommen.</p> <p>Die Bestimmung der notwendigen Haftpflichtversicherung des Veranstalters findet zu wenig Beachtung, Nachweise werden nur in den seltensten Fällen eingefordert und vorgelegt. Diesbezügliche Nachlässigkeiten können aber zu vermeidbaren Problemen im Schadensfall führen.</p>
<b>Zuschussbedarf des Landes</b>	<p>Der Landes-Rechnungshof erachtet die Einstellung eines Hausmeisters und die Verpflichtung einer Teilzeitreinigungskraft bei der bestehenden Auslastung als nicht gerechtfertigt. Sowohl die Funktion des Hausmeisters, als auch die Reinigung könnten – auf Grund der räumlichen Nähe zum Landeskonservatorium – vom Landeskonservatorium mitbetreut werden.</p>

Zuschussbedarf des Landes Da die Vermietung überwiegend durch die Stadt Feldkirch erfolgt, wären auch Synergien mit den Hausmeister- und Reinigungsfunktionen für Veranstaltungsräume der Stadt Feldkirch zu prüfen.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Einhaltung der kulturpolitischen Nutzung stärker zu überwachen oder – falls dies als zweckmäßiger erachtet wird – das Veranstaltungsmanagement durch die KUGES selbst durchzuführen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Auslastung zu steigern, um damit den Anteil der Eigenfinanzierung zu erhöhen und gleichzeitig die Personalkosten deutlich zu senken.

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt zudem die Überarbeitung der Nutzungsrichtlinien. Die Nutzungsbeschränkungen sollten überarbeitet, die Vertragsschablonen um die noch fehlenden Vertragsinhalte ergänzt und die Formalfehler in Bezug auf die Vertretung der KUGES durch die Stadt Feldkirch bereinigt werden.

## 6.2. Stiftung Kloster Viktorberg

**Zur Umsetzung der kulturpolitischen Ziele und zur Wahrnehmung der Managementfunktion soll die Zusammenarbeit zwischen der Stiftung und der KUGES verstärkt werden. Die Ausübung der Geschäftsfunktion in Personalunion bedarf allerdings einer eingehenden Prüfung.**

### Situation

Die Stiftung Kloster Viktorsberg wurde 1984 vom Land Vorarlberg, der Diözese Feldkirch, der Stadt Feldkirch und zehn Gemeinden gegründet und verfolgt den Zweck, das Gebäude des ehemaligen Klosters mit Ausnahme der Kirche nach denkmalpflegerischen Gesichtspunkten zu restaurieren und zu erhalten sowie dort kulturelle Tätigkeiten zu entfalten.

Die Verwaltung der Stiftung Kloster Viktorberg wurde bereits bei Gründung der KUGES im Jahre 1997 in Betracht gezogen. Mit Übernahme der Geschäftsführung der Stiftung durch den bisherigen Geschäftsführer der KUGES am 01.02.2001 wurde ein erster Schritt in diese Richtung gesetzt.

Gestaltungsmöglichkeiten für die rechtliche Verbindung der Stiftung - die eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt - mit der KUGES wurden bereits erwogen. Derzeit werden drei Varianten geprüft. Die erste Variante sieht vor, dass die Stiftung eine von der KUGES völlig getrennte Rechtspersönlichkeit bleibt und nur durch den gleichen Geschäftsführer verbunden ist. In der zweiten Variante könnten die Stiftung und die KUGES einen Betreibervertrag zur Koordination ihrer Tätigkeiten abschließen. Als dritte Variante wird die Auflösung der Stiftung und die Übernahme der Aktivitäten durch die KUGES vorgeschlagen.

**Situation** Zum Zeitpunkt der Überprüfung durch den Landes-Rechnungshof lag noch keine Entscheidung vor.

Der Geschäftsführer der KUGES hat in der 24. Aufsichtsrats-Sitzung am 05.03.2001 die Übernahme der Verantwortung für das risikobehaftete Engagement der Stiftung Viktorsberg abgelehnt.

**Bewertung** Die Stiftung Kloster Viktorsberg wurde vom Landes-Rechnungshof nicht geprüft, da diese derzeit nicht zum Geschäftsbereich der KUGES zählt. Die Wahrnehmung der Geschäftsführung der KUGES und der Stiftung in Personalunion erscheint zweckmäßig, bedarf aber einer eingehenderen Betrachtung.

Derzeit liegen weder Schätzungen über das Ausmaß der erforderlichen Geschäftsführungskapazität, noch eine Bewertung der bestehenden Geschäftsrisiken vor. Offen ist auch, ob der Geschäftsführer künftig neben den kaufmännischen Funktionen auch für das Veranstaltungsmanagement verantwortlich sein soll und welche Ressourcen dafür zur Verfügung stehen.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes sollte die Ausweitung der Geschäftsführungsfunktion auf die Stiftung nicht zu Lasten der Geschäftsführung der KUGES gehen. Da die Geschäftsführungsfunktion sowohl in der KUGES, als auch in der Stiftung eher zu verstärken ist, sollte die Ausdehnung des Verantwortungsbereiches des künftigen Geschäftsführers vom Aufsichtsrat der KUGES eingehend geprüft werden.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die künftigen Anforderungen an die Geschäftsführung der Stiftung Kloster Viktorsberg möglichst klar zu definieren und zu quantifizieren. Der Aufsichtsrat der KUGES sollte die Vor- und Nachteile einer Personalunion der Geschäftsführung sowie die erforderlichen Rahmenbedingungen für den Geschäftsführer nochmals prüfen.

## **7. Zentrale Dienste**

### **7.1. Budget der Zentralen Dienste**

**Die Abgangsdeckung für die Zentralen Dienste wurde von 1998 auf 2000 nahezu verdreifacht und steigt auch im Jahr 2001 weiter an. Die geplanten Einsparungen bei den Verwaltungskosten in den einzelnen Einrichtungen konnten bisher nicht erzielt werden.**

**Situation** Während im Jahr 1998 noch eine Betriebsabgangsdeckung des Landes Vorarlberg in Höhe von rund ATS 2,5 Mio notwendig war, erhöhte sich diese im Jahr 2000 bereits auf ATS 6,6 Mio. Die Planung für das Jahr 2001 geht von einer weiteren Erhöhung auf ATS 7,6 Mio aus. Die Steigerungen sind vor allem im Ausbau des Personalstandes und in der Ansprache von Fremdleistungen für Wirtschaftsdienste begründet.

**Situation**

Die Zentralen Dienste werden als KUGES ieS getrennt in der Bilanz dargestellt. Die Ergebnisrechnung zeigt, dass die Eigenerträge und der Zuschuss des Landes weitgehend ausreichen, um die jährlich anfallenden Aufwendungen zu decken. Im Jahr 1998 gab es eine Unterdeckung, ab dem Jahr 1999 wurden Überschüsse erzielt. Diese betragen für das Jahr 1999 ATS 0,5 Mio und für das Jahr 2000 1,5 Mio. Auch für das Jahr 2001 ist ein Überschuss geplant, der wie in den Vorjahren zur Abdeckung von Abgängen einzelner Kultureinrichtungen der KUGES verwendet werden kann.

**Übersicht über finanziellen Eckwerte der Zentralen Dienste**

In Tausend ATS

Finanzielle Eckwerte	Ist 1998	Ist 1999	Ist 2000	Plan 2001
Eigenerträge	55	4	8	5
Zuschüsse des Landes	2.500	5.009	6.571	7.642
<b>Erträge gesamt</b>	<b>2.555</b>	<b>5.013</b>	<b>6.579</b>	<b>7.647</b>
Personalaufwand	1.449	2.620	3.469	3.740
Fremdleistungen	832	1.150	934	1.120
Sonstiges inklusive Abschreibungen	352	720	688	2.755
<b>Aufwendungen gesamt</b>	<b>2.633</b>	<b>4.490</b>	<b>5.091</b>	<b>7.615</b>
Über-/Unterdeckung	- 78	523	1.488	32

Quelle: Jahresabschlüsse und Quartalsberichte

**Aufwandslage**

Die Aufwendungen setzten sich vor allem aus Personalaufwendungen und Aufwendungen für bezogene Leistungen bzw Beratungsleitungen externer Unternehmen zusammen. Die Sachaufwendungen nehmen hingegen einen vergleichsweise geringen Anteil ein. Lediglich für das Jahr 2001 ist im Bereich des Sachaufwandes mit einer deutlichen Steigerung zu rechnen. Dies ist auf die Anschaffung eines neuen EDV-Netzwerkes zurückzuführen.

**Bewertung**

Die Personalkapazität in den Zentralen Diensten wurde in den letzten Jahren laufend erweitert, die Kosten für die Verwaltung der KUGES stiegen dadurch jährlich an. Trotz Personalaufstockungen konnten die Fremdleistungen im Rechnungswesen nicht reduziert werden, obwohl dies mit der Einstellung eines qualifizierten Buchhalters geplant war.

Auf Grund von Soll-Ist-Abweichungen beim Personalaufwand konnten in den Jahren 1999 und 2000 relativ hohe Überschüsse erzielt werden. Die geplante Besetzung einzelner Positionen ist teilweise nicht erfolgt.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt die Budgetierung der Zentralen Dienste auf eine realistische Basis zu stellen und Spielräume zu vermeiden.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof die Verwaltungsleistungen zu bündeln und das Ausmaß der Fremdleistungen bei den Wirtschaftsdiensten zu reduzieren.

## 7.2. Wesentliche Funktionen

**Kaufmännische Funktionen werden sowohl zentral als auch dezentral erledigt, die technischen Funktionen ausschließlich dezentral. Geplante Synergien konnten in den zentralen Funktionen bis dato nicht realisiert werden.**

**Situation** Zu den kaufmännischen Funktionen zählen Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Einkauf und Beschaffung, Liegenschaftsverwaltung sowie Informatik. Die technischen Funktionen können in handwerkliche Funktionen wie Bühnenbauten und Instandhaltung unterteilt werden.

**Personal** Das zentrale Personalwesen umfasst im Wesentlichen die Personalverwaltung und die Durchführung der dienstrechtlichen und sozialversicherungsrechtlichen Agenden für KUB, VLM und Zentrale Dienste. Das Theater führt die Personalverwaltung und -rekrutierung weitgehend eigenständig durch. Bei der Personalrekrutierung agiert auch das KUB weitgehend selbständig.

Die Gehaltsverrechnung wird von den Zentralen Diensten und vom Landestheater an zwei externe Wirtschaftsdienste vergeben. Zudem erfolgt die Abrechnung der Landesbediensteten nach wie vor durch die Gehaltsbemessungsstelle im Amt der Vorarlberger Landesregierung.

Die Aufgaben der Personalentwicklung wurden bisher kaum gezielt wahrgenommen und konzentrierten sich im Wesentlichen auf die Erstellung von Stellenbeschreibungen. Schulungen wurden nur punktuell durchgeführt. Darüber hinaus gehende Aktivitäten wie Mitarbeitergespräche sind nicht institutionalisiert.

**Rechnungswesen** Das Rechnungswesen umfasst die kaufmännischen Agenden der Buchhaltung, Lohnverrechnung, Rechnungsprüfung, Kostenrechnung, quartalsweise Soll-Ist-Vergleiche und Koordination der Buchhaltung in den Häusern.

Die Buchhaltung erfolgt auf dem Rechnungswesensystem der Vorarlberger Landesregierung (VBK), das neben dem kameralistischen System auch eine doppelte Buchführung vorsieht. Einige typische Instrumentarien der Doppik wie Anlageverzeichnis und Umsatzsteuerverprobung sind noch nicht generiert.

Rechnungswesen	<p>Im Prüfungszeitraum wurden die Debitoren-Kreditorenbuchführung und die Kassenbuchführung für den Betrieb des KUB und des Landestheaters dezentral von der jeweiligen Einrichtung übernommen. Die Buchhaltung für das VLM und das Pfortnerhaus, sowie die Einbuchung ausgewählter Buchungsfälle, die im Wesentlichen besonderer Benutzerberechtigungen nach IKS-Anforderungen bedürfen, sowie Umsatzsteuermeldungen werden zentral wahrgenommen.</p> <p>Die Abwicklung der automatisierten Überweisungsaufträge erfolgt durch die Abteilung Landesbuchhaltung im Amt der Landesregierung.</p> <p>Durch den mehrfachen Personalwechsel in der Buchhaltung kam es in der Vergangenheit zu unterschiedlichen Verbuchungen der Geschäftsfälle auf die Aufwandskonten. Dadurch sind Vergleiche einzelner Aufwandspositionen der Einrichtungen, insbesondere für die Jahre 1998 und 1999 wenig aussagekräftig. Durch Aufnahme eines qualifizierten Mitarbeiters im Jahre 2000 ist das Problem weitgehend beseitigt.</p>
Erstellung des Jahresabschlusses	<p>Der Jahresabschluss wird zum Großteil durch die zentrale Verwaltung erstellt. Der beauftragte Steuerberater finalisiert den Jahresabschluss und erstellt den Jahresabschluss-Bericht, das Anlagenverzeichnis samt Anlagenpiegel sowie den Anhang. Das Rechenwerk wird, mit Ausnahme von groben Plausibilitätskontrollen, vom Steuerberater nicht geprüft.</p>
Kostenrechnung	<p>Eine Kostenrechnung existiert für die KUGES als Ganzes und die einzelnen Einrichtungen bisher nur in Ansätzen. Das KUB verfügt zwar über eine Kostenstellenrechnungen, in der die Primärkosten aufgeteilt sind, die Sekundärkosten und die Kosten der eigenen Arbeitsleistung werden aber nicht erfasst. Kalkulationen, die auch für Entscheidungen über Eigen- oder Fremdleistung herangezogen werden können, haben nur eine geringe Aussagekraft.</p> <p>Positiv anzumerken ist die Umstrukturierung der Buchhaltung und der Aufbau der Kostenrechnung im Landestheater. Stundenaufzeichnungen sind hier jedoch, analog zum KUB, noch nicht vorgesehen.</p>
Controlling	<p>Das Projektcontrolling ist in den einzelnen Einrichtungen unterschiedlich ausgeprägt. So werden im KUB Projektplanungen für Ausstellungen mittels „Kostenschätzungsblättern“ durchgeführt. Die Istkosten werden entsprechend der Kostengliederung in der Planung detailliert aufgelistet und ermöglichen somit entsprechende Soll-Ist-Vergleiche. Das Projektcontrolling ist im Landestheater im Aufbau begriffen, für das VLM noch nicht vorhanden.</p> <p>Weiters ist anzumerken, dass weder Soll- noch Istkosten des Eigenpersonals mangels Zeitaufzeichnungen, wie sie zB bei den Bregenzer Festspielen üblich sind, berücksichtigt werden.</p>

**Berichtswesen** Das Berichtswesen beschränkt sich auf quartalsweise Soll-Ist-Vergleiche der einzelnen Einrichtungen und dient der Information des Aufsichtsrates. Die Berichterstattung ist in einzelnen Bereichen, wie Betriebskosten sehr detailliert, andere Kostenpositionen wie Personal und sonstiger Sachaufwand werden hingegen in Pauschalsummen dargestellt. Das Reporting ist gesamthaft wenig aussagekräftig.

**Beschaffung** Beschaffungsvorgänge erfolgen sowohl durch die Zentralen Dienste als auch dezentral in den Häusern. Obwohl einzelne Aspekte der Beschaffung bereits geregelt wurden, ist die Praxis in den einzelnen Häusern unterschiedlich. Die Häuser agieren weitgehend selbständig und nutzen die bekannten Einkaufsquellen.

Zentrale Beschaffungen erfolgen bisher vor allem bei den Reinigungsdiensten und im Versicherungswesen. Rahmenverträge mit Druckereien, Büroartikelhändlern und Serviceunternehmen sind kaum vorhanden, sollen aber nach Auskunft der Geschäftsführung künftig forciert werden. Eine Ausschreibung des Elektromaterials ist auf Grundlage der Jahresbedarfschätzung in Vorbereitung.

In der KUGES wurden bisher noch keine Vergaben durchgeführt, die unter das Landesvergabegesetz fallen. Die Schwellenwerte wurden nicht erreicht. Die Vorgehensweise hinsichtlich der Anwendung der Vergaberichtlinien des Landes wurde seitens des Geschäftsführers in einer internen Anweisung zusammengefasst und an die einzelnen Häuserleiter weitergeleitet.

Bei Angeboten mit Anschaffungen von weniger als ATS 30.000 werden grundsätzlich zwei bis drei Angebote eingeholt, über ATS 30.000 kommt es in der Regel zur Anwendung der Vergaberichtlinien. Für Investitionen werden in der Regel standardisierte Anträge verwendet, welche der Geschäftsführung zur Genehmigung vorzulegen sind. Die Vergaberichtlinien im Bereich der „Künstlerischen Leistungen“ werden großzügig ausgelegt. Relativ oft werden keine Ausschreibungen durchgeführt, da angeblich nur ein Bieter vorhanden ist.

Beispielsweise wurde in einem Haus ein Druckauftrag mit einem Auftragsvolumen von rund ATS 0,4 Mio an ein bestimmtes Unternehmen in der Schweiz mit der Begründung vergeben, dass der Künstler nur mit dieser Druckerei zusammenarbeiten wolle. Vergleichsangebote wurden nicht eingeholt. In einem anderen Fall wurde einer Graphikfirma ein Auftrag in Höhe von ATS 0,2 Mio mit der Begründung erteilt, dass diese Firma „wegen ihrer besonderen Qualifikation sowohl was das Gestalterische als auch das Inhaltliche betrifft“ gewählt wurde. Auch war eine genauere Kosteneinschätzung zum Zeitpunkt der Offertstellung nicht möglich.

**Beschaffung** Die Prüfung des Wareneinganges sowie die sachliche als auch rechnerische Rechnungsprüfung sind im Bereich der Zentralen Dienste nach Kriterien der Funktionstrennung organisiert. Der Beschaffungsprozess in den einzelnen Einrichtungen verstößt hingegen in gewissen Bereichen gegen die internen Kontrollprinzipien. So kommt es zB im KUB vor, dass von der Bedarfserkennung, über die Bestellung bis zur Rechnungsprüfung die Abwicklung nur bei einer Person liegt.

**Bewertung** Durch den häufigen Personalwechsel wies das Rechnungswesen deutliche Schwächen auf, die erst mit der Einstellung eines qualifizierten Buchhalters im Jahr 2000 weitgehend bereinigt werden konnten. Die Frist zur Erstellung des Jahresabschlusses bis zum Mai des Folgejahres konnte in der Vergangenheit nicht eingehalten werden.

Positiv beurteilt der Landes-Rechnungshof die Einführung der getrennten Darstellung der einzelnen Einrichtungen im Jahresabschluss. Um die Transparenz noch zu erhöhen, sollte die getrennte Darstellung auch auf die Vermögensgegenstände ausgedehnt werden.

Kostenrechnung und Controlling sind sowohl für die KUGES als Ganzes, wie auch für die Einrichtungen wenig aussagekräftig. Das Berichtswesen an den Aufsichtsrat sollte deutlich verbessert werden.

Im Bereich der Beschaffung werden kaum Synergien genutzt und Rahmenverträge erst sukzessive abgeschlossen. Weiters bestehen keine klaren Kompetenzabgrenzungen zwischen zentralen und dezentralen Beschaffungsaktivitäten. Die Einhaltung bestehender Organisationsrichtlinien wird nicht kontrolliert.

In der Praxis werden die Richtlinien in den einzelnen Einrichtungen nicht einheitlich angewendet. Auftragserteilungen und Investitionsanträge werden vom Geschäftsführer in der Regel mit dem Vermerk „Vorbehaltlich der Einhaltung der Vergaberichtlinien“ unterzeichnet, deren tatsächliche Kontrolle konnte vom Landes-Rechnungshof aber nicht festgestellt werden.

Kostenwirksame Synergien bei den Verwaltungsleistungen der KUGES wurden bisher nicht erzielt. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes sind mit den Mehrgleisigkeiten bei den Zentralen Funktionen sowohl ein suboptimaler Einsatz der personellen Ressourcen, als auch gesamthaft überhöhte Kosten der Verwaltung verbunden.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die kaufmännischen Funktionen gesamthaft zu verbessern und die Abwicklung zu optimieren. In sämtlichen Einrichtungen sollte das Controlling ausgebaut und das Berichtswesen aussagekräftiger gestaltet werden.

**Empfehlung** Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof bei den Bestellungen die Abwicklung zu zentralisieren und auf die Einhaltung der Vergaberichtlinien und der Kontrollstandards zu achten. Eine abgestufte Kompetenzregelung sollte erstellt und in einem Organisationshandbuch festgehalten werden.

### **7.3. Internes Kontrollsystem**

**Das interne Kontrollsystem in den Zentralen Diensten ist relativ gut ausgebaut. Die Funktionstrennung bei der Kassa ist bisher nicht sichergestellt. Das Bewusstsein für die Einhaltung interner Kontrollstandards sollte gezielt erhöht werden.**

**Situation** Die Zentralen Dienste nehmen vor allem die organisatorische Abwicklung und Freigabe von Zahlungen, die Organisation des Rechnungswesens und der Koordination von Personalagenden wahr.

Die Buchung und Freigabe von Rechnungen sowie die Anlage und Änderung des jeweiligen Personenstammes erfolgt nach dem Vier-Augen-Prinzip.

Die Zahlungsanweisungen selbst werden von der Landesbuchhaltung im Amt der Vorarlberger Landesregierung durchgeführt. Die Autorisierungen der regelmäßigen Überweisungen und mögliche weitere Kontrollschritte liegen somit im Verantwortungsbereich der Landesregierung.

Schriftliche Richtlinien über den Zahlungsverkehr wurden konzipiert, jedoch noch nicht in Kraft gesetzt.

Vorhandene Kassenbewegungen beschränken sich auf zirka zehn Bewegungen pro Monat und umfassen neben Spesenabrechnungen gelegentlich auch die zentrale Auszahlung von Vorschüssen.

**Bewertung** Das Interne Kontrollsystem ist in der zentralen Verwaltung relativ gut ausgebaut. Eine Schwachstelle besteht nur bei der Kassa. Auszahlung und Buchung sind bei Kassabewegungen zwar formal getrennt, defacto erfolgen beide Tätigkeiten jedoch durch dieselbe Person.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Sensibilität der Mitarbeiter für die Einhaltung der internen Kontrollen durch gezielte Schulungsmaßnahmen zu erhöhen.



## **8. Stellungnahme des Geschäftsführers**

Die Empfehlungen des Landes-Rechnungshofes stellen unserer Auffassung nach sinnvolle Maßnahmen zur Verbesserung der derzeit in mehreren Betrieben der Gesellschaft gegebenen unbefriedigenden Situation dar. Mit Übernahme der Interimsgeschäftsführung wurden bereits Vorkehrungen zur Umsetzung der wichtigsten Empfehlungen getroffen.

Bregenz, im November 2001

Der Direktor

Dr Herbert Schmalhardt