

Prüfbericht

Vorarlberger Kulturhäuser-Betriebs-
gesellschaft mbH

	Zusammenfassung	5
1	Überblick	11
1.1	Grundlagen — 11	
1.2	Gebarungsentwicklung — 15	
2	vorarlberg museum	19
2.1	Neubau und museologisches Konzept — 19	
2.2	Geschäftsfelder und Leistungsentwicklung — 23	
2.3	Sammlungserfassung und Restaurierung — 26	
2.4	Finanzierung — 31	
2.5	Wesentliche Aufwandspositionen — 35	
3	KunsthauB Bregenz	39
3.1	Geschäftsfelder und Leistungsentwicklung — 39	
3.2	Finanzierung — 43	
3.3	Wesentliche Aufwandspositionen — 46	
4	Vorarlberger Landestheater	51
4.1	Geschäftsfelder und Leistungsentwicklung — 51	
4.2	Theaterimmobilie — 56	
4.3	Finanzierung — 60	
4.4	Wesentliche Aufwandspositionen — 64	
5	Zentrale Dienste	67
5.1	Aufgaben — 67	
5.2	Internes Kontrollsystem — 69	

5.3 Finanzierung — 73

6 Steuerung und Kontrolle 76

6.1 Steuerung durch das Land — 76

6.2 Operative Geschäftsführung — 80

Weitere Informationen 85

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung — 85

Abkürzungsverzeichnis — 86

Zusammenfassung

Kulturhäuser setzen klare kulturpolitische Akzente

In den letzten Jahren ist es in allen drei Kulturhäusern gelungen, innovative Programme umzusetzen. Das Landesmuseum führte eine vielbeachtete Angelika Kauffmann-Ausstellung durch und konzipierte sich neu für die Wiedereröffnung im Juni 2013. Das Kunsthaus verzeichnete mit der Ai Weiwei-Ausstellung einen Publikumsmagneten. Das Landestheater feierte erfolgreiche Neuinszenierungen und baute das Jugendtheater aus. Als Eigentümer ist das Land bestrebt, für die Kulturhäuser optimale Rahmenbedingungen zu schaffen. Dies zeigt sich sowohl im Neubau des vorarlberg museums, als auch in der Übernahme des Betriebs der Theaterimmobilie von der Stadt Bregenz.

vorarlberg museum steht vor grundlegender Neuausrichtung

Durch den Neubau verfügt das Museum künftig über mehr als 6.000 m² an nutzbarer Fläche. Die konzeptionellen Grundlagen wurden erst relativ spät und nach mehrmaliger Aufforderung durch den Aufsichtsrat von den damaligen Verantwortlichen erstellt. Mit dem Wechsel des Häuserleiters im April 2011 kam es nach einer Evaluierung zu grundlegenden Änderungen im museologischen Konzept. Umfang und Entwicklung der verschiedenen Geschäftsfelder sowie Rahmenbedingungen und Kostenfolgen sind darin noch konkret darzustellen. Der aktuell berechnete Finanzierungs- und Personalbedarf für den Vollbetrieb des neuen Museums weicht erheblich von den ursprünglichen Planungen ab. Obwohl nach der Feststellung von Fehlbeständen in der Sammlung klare Maßnahmenpakete und Entscheidungsvarianten für eine digitale Gesamterfassung mit Depotinventur vorlagen, wurden diese weitgehend noch nicht aufgegriffen.

Neue Akzente im KUB nicht ohne höheren Zuschuss des Landes finanzierbar

Das Kunsthaus Bregenz hat sich international als Ausstellungshaus für zeitgenössische Kunst etabliert. Neben großen Einzel- und Gruppenausstellungen werden verstärkt experimentelle Formate in der KUB Arena gezeigt. Das Programm der KUB Arena bedarf aus finanzieller Sicht einer Evaluierung. Neu ist das Sammlungsfenster, in dem Teile der Sammlung erstmals öffentlich zugänglich gemacht werden. Aktuell sind Architekturmodelle von Peter Zumthor ausgestellt. Obwohl der Eigenerwirtschaftungsgrad im Vergleich zum Museum und Theater hoch ist, führen die neuen Akzente sowie der Wegfall des Hauptsponsors zu einem höheren Zuschussbedarf des Landes.

Vorarlberger Landestheater übernimmt Betrieb der gesamten Theaterimmobilie

Die Programmbereiche Musik- und Jugendtheater wurden in den letzten beiden Spieljahren weiter ausgebaut. Auch die Neuinszenierungen haben sich im Prüfungszeitraum nahezu verdoppelt. Vor allem im Kleinen Haus erhöhten sich die Besucherzahlen deutlich. Die geplante Anmietung der gesamten Theaterimmobilie bedeutet zwar mehr Freiraum in der Nutzung, ist aber mit hohen laufenden Kosten für das Land verbunden. Zudem sind sämtliche Investitionen für ein spielfertiges Haus auf den aktuellen Stand der Bühnentechnik zu tätigen. In den letzten Jahren wurden zur Abgangsdeckung weitgehend Überschüsse aus den anderen Kulturhäusern eingesetzt.

Finanzierungsbedarf der Gesellschaft steigt bis zum Jahr 2014 signifikant an

Die Finanzierung der KUGES erfolgt auch künftig überwiegend durch Zuschüsse des Landes. Auf Basis der aktuellen Planung steigen diese nach Übernahme der Theaterimmobilie und bei Vollbetrieb des vorarlberg museums von € 7,02 Mio. im Jahr 2011 auf € 10,93 Mio. im Jahr 2014. Dies bedeutet eine Erhöhung um 56 Prozent in drei Jahren. Aufgrund der dynamischen Entwicklung der Kosten und des Zuschussbedarfs sind eine bessere Planung und Budgetierung sowie eine stärkere finanzielle Kontrolle sicherzustellen. Budgetüberschreitungen der Kulturhäuser sind zu vermeiden. Dies auch deshalb, da der Zuschussbedarf für die KUGES bereits heute eine wesentliche Position im Kulturbudget des Landes einnimmt.

Wirtschaftliche Führung der Kulturhäuser ist konsequenter umzusetzen

Im Organigramm der KUGES ist die Verantwortung für die wirtschaftliche Führung der Kulturhäuser zu wenig klar dargestellt. Der Geschäftsführer ist nicht entsprechend seiner rechtlichen Gesamtverantwortung positioniert. Die vom Aufsichtsrat im Juli 2010 beschlossene Änderung der Geschäftsordnung hatte eine Schwächung des Geschäftsführers zur Folge. Da er seit diesem Zeitpunkt lediglich ein Viertel des Auftragsvolumens der Gesellschaft disponiert, kann er seiner Führungsverantwortung nur eingeschränkt nachkommen. Die Position des Geschäftsführers ist daher wieder zu stärken. Der neue Geschäftsführer der KUGES ist bestrebt, ein sicheres Internes Kontrollsystem zu implementieren. Schwächen im Beschaffungswesen oder in der Kassaführung sind zu beseitigen. Auch zentrale Steuerungsinstrumente, wie das Zielbild oder die neu eingeführte Balanced Scorecard, sind zu präzisieren und mit messbaren Kriterien zu unterlegen. Personalkapazitäten, Besucherzahlen oder Projektaufwendungen sind als wesentliche Steuerungsinformationen zu gestalten. Der Handlungsbedarf wurde vom Geschäftsführer erkannt, erste Maßnahmen wurden bereits eingeleitet.

Empfehlungen

Grundlagen

1. Die Gesamtverantwortung des Geschäftsführers ist klar im Organigramm darzustellen (Punkt 1.1, Grundlagen, Seite 11).
2. Bei Personalwechseln ist künftig auf eine ausführliche Übergabe der Agenden zu achten (Punkt 1.1, Grundlagen, Seite 11).
3. Angesichts der dynamischen Kosten- und Zuschussentwicklung ist die Planung und Budgetierung auf Ebene der einzelnen Häuser zu verbessern. Weiters sind Budgetüberschreitungen künftig durch intensives Kostenmanagement zu vermeiden (Punkt 1.2, Gebarungsentwicklung, Seite 15).

vorarlberg museum

4. Im museologischen Konzept sind Umfang und Entwicklung der einzelnen Geschäftsfelder sowie Rahmenbedingungen und Kostenfolgen klar darzustellen (Punkt 2.1, Neubau und museologisches Konzept, Seite 19).
5. Verträge mit einzelnen Mitgliedern der Expertengruppe sind schriftlich abzuschließen (Punkt 2.1, Neubau und museologisches Konzept, Seite 19).
6. Besucherzahlen sind systematisch zu erheben und als Steuerungsinstrument zu nutzen (Punkt 2.2, Geschäftsfelder und Leistungsentwicklung, Seite 23).
7. Eine digitale Gesamterfassung des Sammlungsbestands mit Depotinventur ist auf Basis des Abschlussberichts aus dem Jahr 2010 durchzuführen (Punkt 2.3, Sammlungserfassung und Restaurierung, Seite 26).
8. Die Geschäftsprozesse zur Sammlungserfassung, Inventur sowie zum Leihverkehr sind zu aktualisieren und einzuhalten (Punkt 2.3, Sammlungserfassung und Restaurierung, Seite 26).
9. Die Beschlüsse zur Neuregelung des Büroschmucks sind konsequent umzusetzen (Punkt 2.3, Sammlungserfassung und Restaurierung, Seite 26).
10. Der Restaurierungsbedarf ist konkret zu erheben und die Kosten sind abzuschätzen. Darauf aufbauend sind die Restaurierungen nach Priorität durchzuführen (Punkt 2.3, Sammlungserfassung und Restaurierung, Seite 26).
11. Budgetpuffer sind zu beseitigen und die Budgetierung ist zu verbessern (Punkt 2.4, Finanzierung, Seite 31).

12. Ein konkretes Sponsoring-Konzept ist zu erarbeiten und die entsprechenden Planzahlen im Budget sind auf ihre Realisierbarkeit zu überprüfen (Punkt 2.4, Finanzierung, Seite 31).
13. Bei Verträgen sind eine konkrete Definition des Leistungsumfangs sowie eine ausreichende Leistungsabnahme sicherzustellen (Punkt 2.5, Wesentliche Aufwandspositionen, Seite 35).
14. Auftragserteilungsprozesse sind nachvollziehbar und angemessen zu dokumentieren (Punkt 2.5, Wesentliche Aufwandspositionen, Seite 35).

Kunsthaus Bregenz

15. Projektbudgets sind vollständig und vergleichbar zu erstellen und der erforderliche Finanzierungsbedarf ist auszuweisen (Punkt 3.3, Wesentliche Aufwandspositionen, Seite 46).
16. Das Programm der KUB Arena ist aus finanzieller Sicht zu evaluieren (Punkt 3.3, Wesentliche Aufwandspositionen, Seite 46).

Vorarlberger Landestheater

17. Strategische Schwerpunkte je Geschäftsfeld und Programmbereich sind zu definieren sowie Maßnahmen und Ziele zu deren Erreichung abzuleiten (Punkt 4.1, Geschäftsfelder und Leistungsentwicklung, Seite 51).
18. Besucherzahlen sind künftig systematisch zu erheben und als Steuerungsinstrument zu nutzen (Punkt 4.1, Geschäftsfelder und Leistungsentwicklung, Seite 51).
19. Effektiv erforderliche Belegtage für die eigene Verwendung im Theater sind zu berechnen und Zielgrößen für die Vermietung sind zu definieren (Punkt 4.2, Theaterimmobilie, Seite 56).
20. Bestehende Mietverträge sind dahingehend zu überprüfen, ob eine Kündigung und eine Verlegung ins Theatergebäude möglich ist (Punkt 4.2, Theaterimmobilie, Seite 56).
21. Investitionskosten sind zu aktualisieren und eine Prioritätenreihung ist vorzunehmen (Punkt 4.2, Theaterimmobilie, Seite 56).
22. Auf realistischen Grundlagen ist zu budgetieren und das vom Aufsichtsrat genehmigte Budget ist einzuhalten (Punkt 4.3, Finanzierung, Seite 60).

Zentrale Dienste

23. Synergien in der Technik sind durch eine entsprechende formale Verantwortung des technischen Leiters abzusichern (Punkt 5.1, Aufgaben, Seite 67).
24. Die Koordinationsfunktion im Marketing durch den Geschäftsführer ist weiter auszubauen (Punkt 5.1, Aufgaben, Seite 67).

25. Sämtliche organisatorische Regelungen und Geschäftsprozesse sind in einem Organisationshandbuch zusammenzuführen und als verbindlich zu erklären (Punkt 5.2, Internes Kontrollsystem, Seite 69).
26. Zur Sicherstellung der Einhaltung von Berechtigungen und Wertgrenzen ist ein verbindliches Auftragsmanagementsystem zu implementieren (Punkt 5.2, Internes Kontrollsystem, Seite 69).
27. Eine Kontierungsrichtlinie ist einzuführen und eine Regelung zur Behandlung von Verrechnungsgeldern ist schriftlich zu formulieren (Punkt 5.2, Internes Kontrollsystem, Seite 69).
28. Für sämtliche Kassen sind verbindliche Regelungen zur Kassaführung zu implementieren, die auch Kassahöchstbestände beinhalten (Punkt 5.2, Internes Kontrollsystem, Seite 69).
29. Eine regelmäßige Inventur der bislang nicht inventierten Teile des Anlagevermögens ist durchzuführen (Punkt 5.2, Internes Kontrollsystem, Seite 69).

Steuerung und Kontrolle

30. Die Häuserleiter sind nur bei Bedarf – beispielsweise anlässlich der Budgetgenehmigung – als Gäste in den Aufsichtsrat einzuladen (Punkt 6.1, Steuerung durch das Land, Seite 76).
31. Im Aufsichtsrat ist wieder eine Pendenzenliste zu führen (Punkt 6.1, Steuerung durch das Land, Seite 76).
32. Mittelfristige Strategien der Häuser sind unter Einbezug der wesentlichen Entwicklungen am Markt bzw. im regionalen Wettbewerb darzustellen und auf dieser Basis sind die Zielbilder 2020 zu überarbeiten und zu konkretisieren (Punkt 6.1, Steuerung durch das Land, Seite 76).
33. Die Mehrjahresplanung ist realistisch und ohne geplante Über- und Unterdeckung vorzunehmen (Punkt 6.1, Steuerung durch das Land, Seite 76).
34. Die Gründe für die Differenzen zwischen Stellenplan und durchschnittlich beschäftigten Vollzeitäquivalenten sind vollständig aufzuklären. Im Stellenplan für das Vorarlberger Landestheater sind sämtliche Dienstnehmer zu berücksichtigen (Punkt 6.1, Steuerung durch das Land, Seite 76).
35. Die Position des Geschäftsführers ist zu stärken, um die wirtschaftliche Führung der Gesellschaft in ausreichendem Maße sicherzustellen (Punkt 6.2, Operative Geschäftsführung, Seite 80).
36. Die Führungs- und Steuerungsinstrumente sind weiter zu entwickeln und aufeinander abzustimmen (Punkt 6.2, Operative Geschäftsführung, Seite 80).

Kenndaten

Gebarungsentwicklung

der Jahre 2007 bis 2011
in Tsd. €

	2007	2008	2009	2010	2011
Erträge	8.241,4	8.417,1	8.544,3	8.637,6	8.706,3
davon Umsatzerlöse	1.071,6	1.037,4	955,4	907,9	1.106,6
davon Zuschüsse Land*	6.073,0	6.376,0	6.689,4	6.785,1	7.010,4
davon Veränderung Investitionszuschüsse	-146,9	-72,0	-140,0	-183,4	-515,3
davon Sonstige	1.243,7	1.075,7	1.039,5	1.128,0	1.104,6
Aufwendungen	8.633,0	8.299,5	8.561,6	8.607,7	8.673,5
davon Material und bezogene Leistungen	2.833,6	2.393,6	2.258,5	2.122,8	2.079,6
davon Personalaufwand	3.835,0	4.045,0	4.345,0	4.475,5	4.648,2
davon Abschreibungen	181,9	164,2	175,7	151,7	170,8
davon Sonstige	1.782,5	1.696,7	1.782,4	1.857,7	1.774,9
Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	-391,6	117,6	-17,3	29,9	32,8
Mitarbeiter in Vollzeit- äquivalenten im Jahres- durchschnitt	98,05	95,22	100,37	92,26	95,24
davon dienstzugewiesene Landesbedienstete	3,72	2,50	2,50	1,83	1,50

* Differenzen zwischen vereinnahmten und realisierten Zuschüssen aufgrund von Abgrenzungen
Quelle: Jahresabschlüsse KUGES; Berechnungen: Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

1 Überblick

1.1 Grundlagen

Die Vorarlberger Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH vereint drei unterschiedlich positionierte Kultureinrichtungen unter einem Dach. Nach Konflikten im Jahr 2010 wurde die duale Führungskompetenz zugunsten der Häuserleiter erweitert. Im Organigramm ist die Gesamtverantwortung des Geschäftsführers klar darzustellen.

Situation	Die Vorarlberger Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH (KUGES) wurde im Jahr 1997 errichtet und besteht aus dem vorarlberg museum, dem Kunsthaus Bregenz (KUB) sowie dem Vorarlberger Landestheater (VLT). Zweck der Gründung waren die Erzielung einer höheren Flexibilität und Selbständigkeit durch Ausgliederung aus der Landesverwaltung, der Aufbau eines professionellen häuserübergreifenden Managements durch Einsatz von betriebswirtschaftlichen Steuerungsmechanismen sowie die Nutzung von Synergien.
Rechtsform	Die KUGES ist eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung im Alleineigentum des Landes. Nach der Erklärung zur Errichtung der Gesellschaft ist Gegenstand des Unternehmens: <ol style="list-style-type: none">1. Förderung der Kultur durch den Betrieb von Kulturhäusern.2. Planung, Organisation und Durchführung von kulturellen Veranstaltungen, Ausstellungen, Führungen, Vorträgen, Diskussionsforen sowie Herausgabe von Publikationen kultureller Art im Zusammenhang mit dem Betrieb von Kulturhäusern.3. Sammlung, wissenschaftliche Bearbeitung, Dokumentation, Archivierung und Präsentation von Kunst sowie Durchführung und Vergabe von Forschungsaufträgen im Zusammenhang mit dem Betrieb von Kulturhäusern.4. Die Gesellschaft ist auch zu allen Handlungen, Geschäften und Maßnahmen berechtigt, die unter Bedachtnahme auf den Gemeinnützigkeitsstatus der Erreichung des Gesellschaftszwecks dienen.
Organe	Organe der Gesellschaft sind ein Geschäftsführer (GF), der Aufsichtsrat (AR) sowie die Generalversammlung (GV). Dem GF obliegt die Leitung und Überwachung des Unternehmens im Ganzen. Seine Funktion wurde im Prüfungszeit-

raum von Mag. Arthur Vonblon und seit 1. Mai 2011 von Mag. Dr. Werner Döring ausgeübt. Der AR besteht aus sechs Mitgliedern. Seine Vorsitzende ist die zuständige Landesrätin Dipl.-Vw. Andrea Kaufmann. Sie übernahm diese Funktion im November 2009 vom damaligen LStH Mag. Markus Wallner. Der AR hat einen Prüfungsausschuss (PA) eingerichtet, der mindestens zweimal jährlich tagt und Empfehlungen an den AR richtet.

Im Gesellschaftsvertrag ist dem AR ein Weisungsrecht gegenüber dem GF eingeräumt. Ebenso werden jene Geschäfte definiert, die durch den AR genehmigungspflichtig sind. Dies sind beispielsweise Investitionen und Vergaben sowie Veranstaltungen bzw. Ausstellungen über € 40.000.

Zusammenarbeitsvertrag

Das Verhältnis zwischen dem Land und der KUGES wird über den Gesellschaftsvertrag hinaus in einem Zusammenarbeitsvertrag geregelt. Dessen wesentlicher Bestandteil ist die Übertragung des Betriebs der Kulturhäuser samt Inventar an die Gesellschaft. Die KUGES wurde verpflichtet, Schwerpunkte nach den Vorgaben des Landes zur zielorientierten Entwicklung zu setzen. Das Land sagte im Gegenzug die Gewährung von Zuschüssen zum Betrieb unter Vereinbarung bestimmter Genehmigungsvorbehalte zu. Mit 21. Jänner 2003 wurde der Vertrag adaptiert. Die Institutionalisierung der Zusammenarbeit mit der fachlich zuständigen Abteilung Kultur (IIc) war ein Schwerpunkt der Änderung.

Häuserleiter

Den Leitern der drei Kulturhäuser (HL) kommt keine gesellschaftsrechtliche Organstellung zu. Die KUGES hat mit ihnen im Wesentlichen gleich lautende Dienstverträge zur künstlerischen Leitung abgeschlossen. Sie garantieren die Umsetzung der Jahresprogramme sowie die Einhaltung der in den genehmigten Budgets festgelegten Kostenrahmen. Weiters sind sie für die strategische Planung ihres Hauses verantwortlich. Der GF kann ihnen jederzeit bindende Weisungen mit Ausnahme der künstlerischen Belange erteilen.

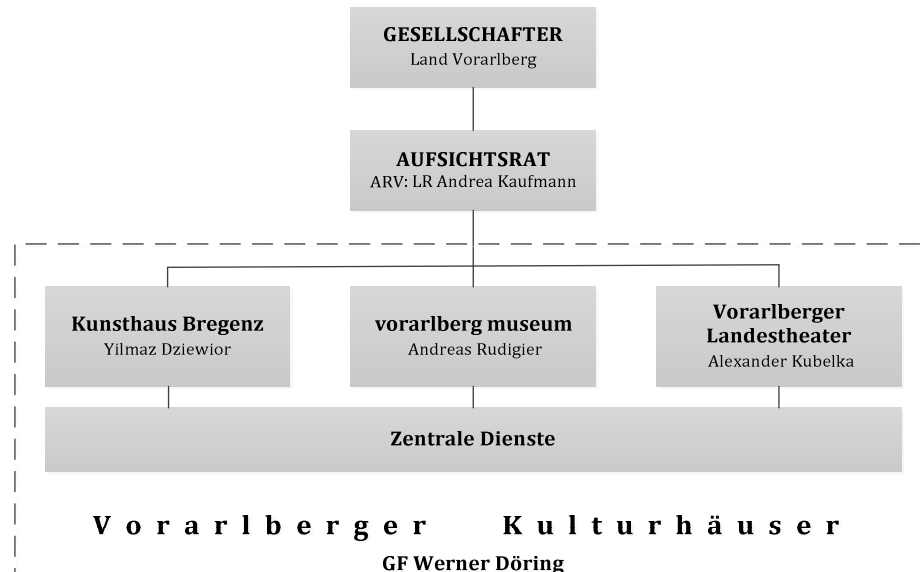
Geschäftsordnung

Sowohl im Geschäftsführervertrag als auch in den Dienstverträgen wird auf die Geschäftsordnung (GO) verwiesen. Sie regelt die Aufgabenverteilung zwischen dem GF und den jeweiligen HL im Sinne einer dualen Führungskompetenz. Die aktuelle Fassung wurde vom AR im Juli 2010 beschlossen. Grund für die Änderung waren Kompetenzkonflikte zwischen dem damaligen GF und dem HL des vorarlberg museums. Die Anpassung bestand insbesondere in der pauschalen Erhöhung der Entscheidungskompetenz der HL im Rahmen der genehmigten Projektbudgets von € 2.000 auf € 10.000 sowie in einer Stärkung der Personalhoheit der HL gegenüber dem künstlerisch-wissenschaftlichen Personal und im Bereich Bühnentechnik/Werkstatt.

Organisation In der Gesellschaft sind drei unterschiedlich positionierte Kultureinrichtungen unter einem gesellschaftsrechtlichen Dach vereint. Ein zentraler Organisationsbereich (ZD) entlastet die HL von wirtschaftlich-administrativen Aufgaben. Der Mitarbeiterstand der durchschnittlich beschäftigten Vollzeitäquivalente (VZÄ) in der KUGES lag im Prüfungszeitraum zwischen 92,26 VZÄ und 100,37 VZÄ unter Berücksichtigung der dienstzugewiesenen Landesbediensteten. Neben dem Wechsel in der Geschäftsführung und im AR kam es in den Jahren 2009 bis 2011 auch zu einer Neubesetzung aller drei HL. Alexander Kubelka übernahm im August 2009 die Leitung des VLT von Harald Petermichel. Im Oktober 2009 folgte Dr. Yilmaz Dziewior im KUB Dr. Eckhard Schneider nach. Im vorarlberg museum löste MMag. Dr. Andreas Rudigier mit April 2011 Dr. Tobias G. Natter ab. Die Übergabe der Agenden des GF und des HL des vorarlberg museums erfolgte in wenigen Gesprächen.

Organigramm Der AR genehmigte im Juli 2012 ein neues Organigramm. In diesem wird der Eindruck erweckt, dass die drei Kultureinrichtungen direkt dem AR unterstehen. Die Rolle des GF wird durch einen gestrichelten Rahmen dargestellt. Die ZD finden sich im Organigramm innerhalb dieses Rahmens unter den Häusern.

Organigramm der Vorarlberger Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH



Quelle: KUGES, AR-Unterlagen

Bewertung Die Einflussmöglichkeit des Landes auf den Betrieb der KUGES wurde über den Gesellschafts- sowie über den Zusammenarbeitsvertrag ausreichend sicherge-

stellt. Das Land legt aber in der Umsetzung großen Wert auf eine freie künstlerische Entfaltung der einzelnen Häuser.

Das Prinzip der dualen Führung war in der Vergangenheit immer wieder konfliktträchtig und führte zu einer Änderung der GO unter dem engagierten Einsatz der AR-Vorsitzenden. Die bedeutende Ausdehnung des Handlungsspielraums der HL konnte die personenbezogen angespannte Situation beruhigen.

Das neue Organigramm bringt weder die gesellschaftsrechtliche Gesamtverantwortung mit Weisungsbefugnis des GF noch die Aufgabenteilung der einzelnen Häuser mit den ZD klar zum Ausdruck. Dies ist aus der Historie der Gesellschaft und dem Führungsstil des neuen GF erklärbar, legt aber die rechtlichen Grundlagen nicht ausreichend offen.

Aufgrund einer wenig ausführlichen Übergabe der Agenden in den ZD und im vorarlberg museum konnten wichtige Aufgaben nicht mehr umfassend weiter verfolgt werden. Beachtenswert ist, dass innerhalb eines Zeitraums von knapp zwei Jahren sämtliche HL und der GF neu bestellt wurden.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Gesamtverantwortung des GF klar im Organigramm darzustellen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, bei Personalwechseln künftig auf eine ausführliche Übergabe der Agenden zu achten.

Stellungnahme

Beim Organigramm der Kulturhäuser haben wir auf die besondere Situation der „künstlerisch eigenständigen Kulturhäuser“ Bedacht genommen. Der Aspekt eines kooperativen Miteinander schien uns in der Darstellung besonders wichtig. Wir werden die Führungsstruktur im Organigramm nun allerdings klarer darstellen.

Eine ausführliche Übergabe von Agenden hat in den letzten Jahren konkret nur bei den „Zentralen Diensten“ bzw. bei der Direktorenstelle des vorarlberg museum nicht stattgefunden. Derzeit sind Stellenbeschreibungen inkl. „Stellvertretungsfunktionen“ in Arbeit, auch werden künftig allenfalls erforderliche Nachbesetzungen rechtzeitig durchgeführt und damit der Empfehlung gerne entsprochen.

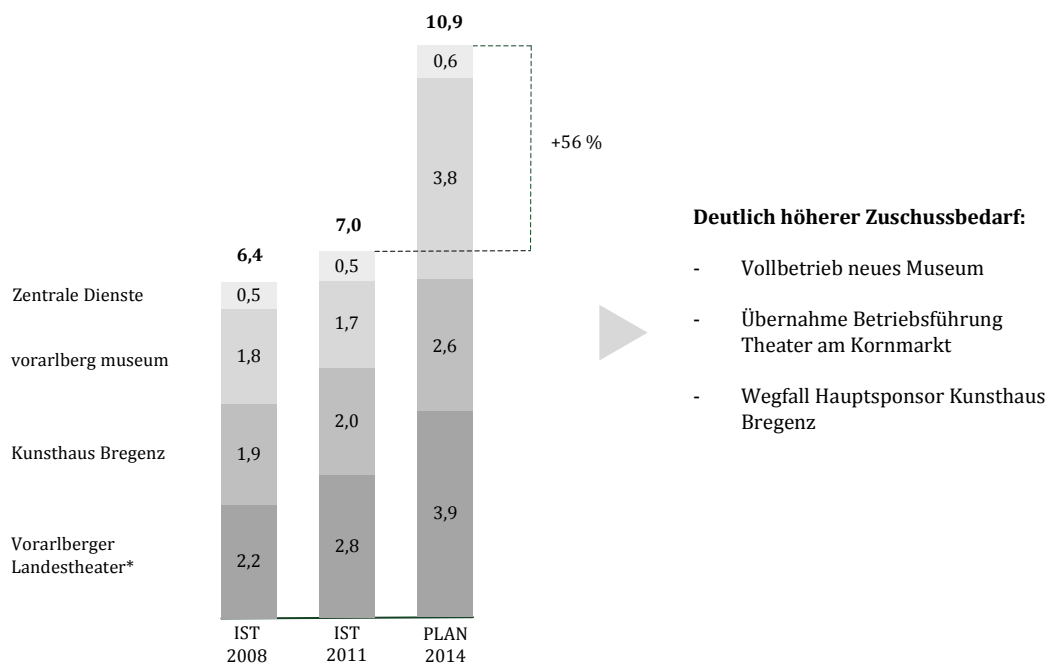
1.2 Gebarungsentwicklung

Das Land gewährte im Prüfungszeitraum Zuschüsse in Höhe von insgesamt € 32,97 Mio. Bis zum Jahr 2014 wird mit einer signifikanten Erhöhung der Landeszuschüsse insbesondere durch infrastrukturelle Änderungen gerechnet. Der Finanzierungsaufwand des Landes wird damit nachhaltig auf deutlich gestiegenem Niveau liegen.

Situation	Während in den Jahren 2009 bis 2011 annähernd ausgeglichene Ergebnisse erzielt werden konnten, wurde im Jahr 2007 ein Verlust von € 391.600 und im Jahr 2008 ein Überschuss von € 117.600 erwirtschaftet. Fehlbeträge einzelner Häuser wurden im Prüfungszeitraum soweit möglich durch die Verwendung von Überschüssen anderer Einrichtungen ausgeglichen. In Summe stehen Verlusten des VLT in Höhe von € 0,94 Mio. positive Ergebnisbeiträge des KUB und des vorarlberg museums in Gesamthöhe von € 0,75 Mio. gegenüber.
Finanzierung	Der Eigenerwirtschaftungsgrad der KUGES verringerte sich in den Jahren 2007 bis 2011 von 23 Prozent auf 21 Prozent. In der Folge stieg der Anteil der Landeszuschüsse an der Finanzierung der Gesellschaft von 73 Prozent auf 76 Prozent an. Darüber hinaus erfolgte die Mittelaufbringung der KUGES durchschnittlich zu 12 Prozent aus Umsatzerlösen und zu 13 Prozent aus sonstigen Ertragspositionen, welche u.a. Sponsorengelder und Subventionen anderer Gebietskörperschaften umfassen.
Zuschüsse des Landes	Die Zuschüsse des Landes setzten sich aus Beiträgen zum Betrieb, Beiträgen für Investitionen und Infrastruktur sowie für bestimmte Projekte, wie z.B. Horizon Field, zusammen.

Zuschüsse des Landes

der Jahre 2008, 2011 und 2014
in Mio. €



* Einschließlich FAG-Zweckzuschuss

Quelle: Jahresabschlüsse KUGES, VBK und AR-Unterlagen; Darstellung: Landes-Rechnungshof

Die Zuschüsse des Landes erhöhten sich in den Jahren 2007 bis 2011 um 16 Prozent und summierten sich im Prüfungszeitraum auf insgesamt € 32,97 Mio. Zudem wurden Leistungen der KUGES für das Land, wie z.B. für die Liegenschaftsbetreuung in Gaisbühel, gesondert vergütet.

Gemäß § 23 Finanzausgleichsgesetz 2008 (FAG 2008) gewährt der Bund den Ländern und Gemeinden für Theater, zu deren Abgangsdeckung sie vertraglich verpflichtet sind, Zweckzuschüsse. In den Jahren 2007 bis 2011 vereinnahmte das Land € 1,70 Mio. unter diesem Titel. Ein Teil dieses Zuschusses leitete das Land an die Stadt Bregenz als Erhalterin der Theaterimmobilie weiter. Mit der geplanten Übernahme der Betriebsführung des Theaters am Kornmarkt soll auch dieser Teil des Zuschusses künftig der KUGES zur Verfügung stehen.

Planung bis 2014

Im Jahr 2012 erhöhte das Land die Zuschüsse für die KUGES um 8 Prozent. Für das Jahr 2013 wird von der Gesellschaft mit einem Anstieg um 32 Prozent sowie im Jahr 2014 mit einer Steigerung um weitere 9 Prozent budgetiert. Die geplante Erhöhung der Zuschüsse bis zum Jahr 2014 beträgt damit 56 Prozent

ausgehend vom Jahr 2011. Das entspricht einer Zunahme von € 3,91 Mio. Basierend auf der Planung der Gesellschaft steigt somit zwischen den Jahren 2011 bis 2014 der Finanzierungsanteil des Landes von 76 Prozent auf 84 Prozent an. Gleichzeitig verringert sich der Eigenerwirtschaftungsgrad der Gesellschaft von 21 Prozent auf 14 Prozent.

Rund 54 Prozent der geplanten Zuschusserhöhung bis zum Jahr 2014 entfallen auf das neu eröffnende vorarlberg museum. Die erstmalige spielfertige Ausgestaltung des Hauses wird aus dem Budget der Abteilung Hochbau und Gebäudewirtschaft (VIIc) getragen. Ab dem Jahr 2014 wird der ausstellungsbezogene Sachaufwand aber aus dem Budget des vorarlberg museums finanziert. Dies bedingt einen weiteren Kostensprung.

Rund 30 Prozent der angeführten Steigerung der Landeszuschüsse sind dem VLT zuzurechnen. Hier ergibt sich ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf im Wesentlichen aufgrund der Übernahme der Betriebsführung der Theaterimmobilie sowie des Ausbaus des Jungen Landestheaters.

Dem KUB sind 14 Prozent der geplanten Zuschusserhöhung bis zum Jahr 2014 zuzuordnen, die großteils durch den Wegfall des Hauptsponsors begründet sind. Ebenso wird im Jahr 2013 erstmals das KUB Sammlungsschaufenster budgetiert. Zwei Prozent der Zuschusserhöhung entfallen schließlich auf die ZD.

In der 19. Sitzung des PA im Juni 2012 wurde im Rahmen der Behandlung des Budgets für das Jahr 2013 bereits die Gleichzeitigkeit der Dimensionssprünge in allen drei Häusern hinterfragt und Kosteneinsparungsmöglichkeiten aufgezeigt. Neben einer Verschiebung von baulichen Investitionen vom Kulturbudget in das Baubudget wurden die weiteren vom PA dargelegten Einsparungsoptionen durch den AR zum überwiegenden Teil nicht aufgegriffen.

Bewertung

Trotz beständiger Jahresfehlbeträge einzelner Einrichtungen ermöglichten die von anderen Häusern erzielten Überschüsse auf Gesellschaftsebene einen weitgehend ausgeglichenen Ergebnisausweis in den letzten drei Jahren. Durch den Wegfall von Finanzierungsquellen ab dem Jahr 2012 und die zunehmende Kostendynamik in den Häusern ändern sich die budgetären Rahmenbedingungen für die Gesellschaft jedoch erheblich.

Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs wird künftig eine Umschichtung der Mittel von Häusern mit positiven Jahresergebnissen zu solchen mit negativen Jahresergebnissen nur noch in beschränktem Maße möglich sein. Um wesentliche Budgetüberschreitungen zu vermeiden, ist der Planung und Budgetierung sowie einer verbesserten laufenden Kostenkontrolle vermehrt Aufmerksamkeit

beizumessen. Dies auch deshalb, weil der Zuschussbedarf der KUGES bereits heute eine wesentliche Position im Kulturbudget des Landes einnimmt.

Der sinkende Eigenerwirtschaftungsgrad im Prüfungszeitraum führte zu einer Finanzierungslücke, die durch eine stetige Erhöhung der Zuschüsse des Landes kompensiert wurde. Die dynamische Steigerung der Landeszuschüsse nimmt künftig noch zu. Der Finanzierungsaufwand des Landes für die Gesellschaft wird damit nachhaltig auf deutlich gestiegenem Niveau liegen.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, angesichts der dynamischen Kosten- und Zuschussentwicklung die Planung und Budgetierung auf Ebene der einzelnen Häuser zu verbessern. Weiters sind Budgetüberschreitungen künftig durch intensives Kostenmanagement zu vermeiden.

Stellungnahme *Die Budgetansätze der letzten drei Jahre zeigen bei einer jährlichen Betriebsleistung von rund EUR 8,6 Mio ein nahezu ausgeglichenes Ergebnis (Abweichung Plus 0,3 %) für alle drei Kulturhäuser. Im Aufsichtsrat wurde besonderer Wert auf die Einhaltung des Gesamtbudgets gelegt. Zur Grafik ist anzumerken, dass diese das vom Aufsichtsrat nicht beschlossene Budget enthält. Der höhere Zuschussbedarf liegt beim Landestheater begründet auch bei der Weiterentwicklung des „Jungenlandestheaters“ und beim KUB durch das neue „Sammlungsschaufenster / Architekturmodelle Peter Zumthor“. Gemäß der Empfehlung wird künftig verstärkt Augenmerk auf „ausgeglichene Häuserbudgets“ gelegt werden.*

Kommentar L-RH Der Landes-Rechnungshof bestätigt, dass in den letzten drei Jahren weitgehend ausgeglichene Ergebnisse erzielt wurden und stellte dies auch so dar. Tatsache ist aber, dass in den Jahren 2007 und 2008 letztmalig alle drei Kulturhäuser vollumfänglich betrieben wurden und im Jahr 2007 ein signifikanter Verlust in Höhe von € 391.600 erwirtschaftet wurde.

Der künftige Finanzierungsaufwand des Landes kann nur auf Basis des Jahres 2014 repräsentativ dargestellt werden, da erst in diesem Jahr das vorarlberg museum im ganzjährigen Vollbetrieb stehen wird. Die Angaben in der Grafik stützen sich daher auf die dem AR vorgelegte Mehrjahresplanung des GF.

2 vorarlberg museum

2.1 Neubau und museologisches Konzept

Der Neubau stellt einen wichtigen Wendepunkt dar. Der Aufsichtsrat musste von den damaligen Verantwortlichen detaillierte Planungen zur inhaltlichen Neukonzeption mehrfach einfordern. Der Wechsel des Häuserleiters führte unter großem Zeitdruck zu einer wesentlichen Änderung des Konzepts. Dieses ist noch um bestimmte Aspekte zu ergänzen.

Situation	<p>Das Vorarlberger Landesmuseum wurde im Jahr 1857 gegründet und hat seit dem Jahr 1905 seinen Sitz am Kornmarktplatz 1. Der Bauzustand des Gebäudes war seit vielen Jahren sanierungsbedürftig und das Haus sowohl in technischer als auch in museologischer Hinsicht veraltet. Der akute Platzmangel und die personelle Ausstattung setzten modernen Vermittlungsmethoden ihre Grenzen. Durch die bestehenden räumlichen Gegebenheiten trugen auch Ausstellungsobjekte Schäden davon. Im Jänner 2005 beauftragte daher das Land einen externen Experten mit einem Grobkonzept zur umfassenden Erneuerung des Hauses. Am 13. März 2007 und am 21. Juli 2009 fasste die Landesregierung die Grundsatzentscheidungen zum Neubau des Museums. Mit 9. Oktober 2009 wurde das alte Museum für den Umbau geschlossen. Die Verwaltung samt Ausstellungsobjekten übersiedelte in ein Ausweichquartier. Die Eröffnung des neuen Hauses ist im Juni 2013 geplant.</p>
Neubau	<p>Durch Hinzunahme der ehemaligen Bezirkshauptmannschaft Bregenz kommt es mit netto 2.177m² zu einer Verdoppelung der bisherigen Ausstellungsfläche. Die Gesamtfläche des neuen Hauses beträgt 6.291m². Es beherbergt neben der Verwaltung und Technik auch ein Café, einen Museumsshop sowie zwei Veranstaltungsräume für ca. 60 bzw. 200 Personen. Die Errichtungskosten des neuen Museums werden voraussichtlich bei € 35 Mio. liegen. Nach Aussage des zuständigen Projektleiters der Abteilung Hochbau und Gebäudewirtschaft (VIIc) befindet sich das Bauprojekt im Bauzeit- und Kostenplan. Es war nicht Gegenstand der Prüfung des Landes-Rechnungshofs.</p>
Museologisches Konzept	<p>Der mit Mai 2006 bestellte HL verfasste – aufbauend auf das Grobkonzept des externen Beraters – im November 2006 sein erstes Dokument „VLM Neu. Das museologische Konzept zur inhaltlichen und baulichen Neupositionierung“. Dieses war Basis für den Beschluss der Landesregierung vom 13. März 2007</p>

zur architektonischen Neugestaltung des Museums sowie verbindlicher Teil der Ausschreibungsunterlagen des Architekturwettbewerbs.

Im September 2008 legte der HL eine Vertiefung mit dem Titel „VLM Neu. Das Ausstellungs- und Bespielungskonzept“ vor, nachdem der damalige AR-Vorsitzende in der 56. Sitzung im April 2008 feststellte, dass der inhaltlichen Seite des Neubau-Projekts aufgrund der noch umfassenden Ausstellungstätigkeit bisher zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Im Dezember 2008 ergänzte der HL das Konzept. Dem gingen verschiedene bauliche Abklärungen, aber auch zahlreiche Diskussionen über die Kompetenzabgrenzung zwischen GF und HL sowie über die Projektstruktur voraus. Als Koordinatorin des Projekts fungierte die damalige Assistentin des HL. Mehrfach wurde vom AR-Vorsitzenden eine klare Projektplanung für die nächsten Jahre eingefordert.

Da der AR weiterhin mehr Transparenz bei der inhaltlichen Entwicklung des neuen Museums forderte, beauftragte er den HL in der 67. Sitzung im Juli 2010, einen ausführlichen Projektbericht vorzulegen. Diesen präsentierte der HL im November 2010, als er bereits auf eine weitere Vertragsverlängerung verzichtet hatte. Die AR-Vorsitzende ließ sich von der Sprecherin des eingerichteten Beirats bestätigen, „dass die inhaltliche und bauliche Neuausrichtung des Museums soweit gediehen sei, dass der Nachfolger ein tragfähiges Fundament vorfinde“. Die beginnenden Vorbereitungshandlungen des HL für die erste von ihm vorgesehene Sonderausstellung wurden gestoppt.

3 Ebenen – 3 Zugänge

Das 154 Seiten umfassende Abschlussdokument „3 Ebenen – 3 Zugänge. Das museologische Konzept zur Neuausrichtung des vorarlberg museums 2013“ stellte der HL in der 69. Sitzung des AR im Februar 2011 vor. Es beruht auf dem Prinzip einer engen Verschränkung der drei Ausstellungsgeschoße mit drei unterschiedlichen Nutzungen für Schaudapot, Rundgang durch die Geschichte Vorarlbergs sowie Sonderausstellungen. Auch die organisatorischen Rahmenbedingungen, wie Stellenplan, Sammlungskonzept und -erfassung sowie Restaurierungsbedarf, wurden kurz dargestellt. In der Sitzung entstanden längere Diskussionen, welchen Stand das Konzept widerspiegle. Während der scheidende HL mehrfach darauf beharrte, dass es eine detaillierte und fertig gestellte Konzeption sei, war der AR der klaren Ansicht, dass es sich noch um kein fertiges Konzept, sondern um die Ausgangsbasis für die Weiterentwicklung durch den neuen HL handle.

Konzeptwechsel

MMag. Dr. Andreas Rudigier übernahm die Leitung des Museums mit 1. April 2011. Über seine Ideen zur Bespielung des Hauses informierte er den AR im November 2011. Sein museologisches Konzept mit dem Titel „Begegnung, Dialog, Sammlung, Vertiefung, Orientierung“ legte er am 3. Mai 2012 vor. Eine De-

taillierung ist geplant. Das Konzept wurde vom AR zur Kenntnis genommen, aber noch nicht beschlossen. Auf die Vorarbeiten seines Vorgängers baut der neue HL nur zu einem Teil auf. Nach seiner Aussage sei insbesondere der geplante Rundgang durch die Geschichte Vorarlbergs an seine Grenzen gestoßen. Auch bestimmte Fachkreise hätten das bisherige Konzept scharf kritisiert. Änderungen seien notwendig gewesen.

Der neue HL sieht – mit Ausnahme des Schaudepots – im Wesentlichen dynamischere Ausstellungsformate und andere Ausstellungen vor. Darüber hinaus legt er durch neue Schwerpunkte Wert auf ein breiteres Verständnis des Sammelns. Auch das Forschen soll künftig eine größere Rolle in Form von Forschungsförderungen spielen. Ferner möchte er in verschiedenen Kooperationen die brachliegenden Bestände der eigenen Bibliothek sowie des Fotoarchivs bearbeiten, ein Architekturarchiv und eine Sammlerdatenbank aufbauen. Auch dem geplanten Museumsshop, dem Café sowie den Veranstaltungsräumen misst er eine wichtige Rolle der Begegnung und des Dialogs bei. Für die Jahre 2013 und 2014 sind erste Aufgabenschwerpunkte definiert.

Umfang und Entwicklung der verschiedenen Geschäftsfelder werden im Konzept selbst noch nicht konkret dargestellt. Auch die organisatorischen Rahmenbedingungen und der geschätzte Finanzierungsaufwand werden darin nicht ausgewiesen. Sie ergeben sich nur indirekt im Zusammenhang mit den vorgelegten Budgets und Stellenplänen für die Jahre 2013 bis 2020 sowie aus den Entwürfen zur Planung der Ausstellungskosten.

Expertengruppe

Mit der Konzeption der neuen Kernausstellung „Vorarlberg erzählen“ beauftragte der HL einen externen Kurator. Zur Beratung wurde eine Expertengruppe eingesetzt. Im Gegensatz zum bisherigen Beirat – dem der neue HL ursprünglich angehörte – erteilt er einzelnen Mitgliedern anlassbezogen mündliche Arbeitsaufträge, die nach Stundenbasis abgerechnet werden.

Bewertung

Der Neubau stellt einen wichtigen Wendepunkt dar. Basis für die künftigen Museumsaufgaben ist das museologische Konzept. Ihm ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs wesentliche Bedeutung beizumessen. Es dient insbesondere auch der Abschätzung des Betriebsaufwands. Seine stetige Weiterentwicklung bzw. eine detaillierte Projektplanung wurde zu Recht mehrfach vom AR gefordert. Dennoch konnten schriftliche Konzepte oder Vorscheurechnungen bis Anfang des Jahres 2011 nur zaghafte vorgelegt werden und lösten mitunter Überraschungen im AR aus.

Auch der Projektstruktur „VLM neu“ innerhalb der KUGES fehlte bei Ausarbeitung des ersten museologischen Konzepts die nötige Klarheit. Es gab verschie-

dene Auffassungen über die jeweilige Kompetenz des damaligen HL und des GF. Der Projektumfang war nicht konkret definiert und wichtige Aufgaben wurden getrennt je nach inhaltlichen oder wirtschaftlichen Agenden wahrgenommen. Diese Konflikte wären vermeidbar gewesen, wenn die Rahmenbedingungen von Beginn an klar festgelegt worden wären. Offene Details, die Erfahrungen durch den KUB-Betrieb und eine intensive Bauprojektleitung in der Abteilung Hochbau und Gebäudewirtschaft (VIIc) ließen schließlich ein ausstellungsflexibles Haus entstehen.

Durch den Wechsel des HL kam es ab April 2011 zu einer intensiven Evaluierungsphase der bisherigen Arbeiten. Bis zur ersten Präsentation im AR stand dem neuen HL für notwendig erachtete Änderungen nur wenig Zeit zur Verfügung. Bestimmte Rückstellungen von Vorarbeiten und Verschiebungen von Investitionen waren die Folge. Das neue Konzept weicht nunmehr wesentlich von dem seines Vorgängers ab.

Umfang und Entwicklung der verschiedenen Geschäftsfelder des Museums sowie Rahmenbedingungen und Kostenfolgen ergeben sich derzeit aus mehreren Prognoseberechnungen in unterschiedlichem Detaillierungsgrad. Um als Entscheidungsbasis aber einen fundierten Gesamtüberblick zu erhalten, erachtet der Landes-Rechnungshof ein umfassendes museologisches Konzept als zwingend notwendig. Auch mündliche Beauftragungen von einzelnen Mitgliedern der Expertengruppe machen weder deren Leistungen noch Kosten transparent.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, im museologischen Konzept Umfang und Entwicklung der einzelnen Geschäftsfelder sowie Rahmenbedingungen und Kostenfolgen klar darzustellen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, Verträge mit einzelnen Mitgliedern der Expertengruppe schriftlich abzuschließen.

Stellungnahme *Der Aufsichtsrat war im Februar 2011 der Ansicht, dass es sich bei dem vorgelegten Konzept des ehemaligen Direktors um eine Ausgangsbasis für die Weiterentwicklung durch den neuen Direktor handle. Das neue Konzept wurde nach intensiver Evaluierungsphase im Frühjahr 2012 dem Aufsichtsrat präsentiert.*

Die Verträge mit den einzelnen Experten wurden mittlerweile schriftlich nachgeholt.

2.2 Geschäftsfelder und Leistungsentwicklung

Das Museum weist in allen Geschäftsfeldern und auch während der Schließung zahlreiche Aktivitäten auf. Nach dem Höhepunkt durch die Angelika Kauffmann-Ausstellung im Jahr 2007 waren die Besucherzahlen wieder rückläufig. Bisherige Statistiken sind aber wenig aussagekräftig.

Situation	Als Mehrspartenhaus ist das Museum vor allem in den Bereichen Geschichte, Kunstgeschichte, Volkskunde sowie Archäologie tätig. Neue Schwerpunkte sind Migration, Tourismus, Architekturgeschichte und zeitgenössische Kunst. Der geographische Fokus liegt in Vorarlberg und seiner Umgebung.
Geschäftsfelder	<p>Die drei zentralen strategischen Geschäftsfelder sind das Sammeln/Bewahren/Forschen, das Ausstellen sowie die sonstige Vermittlungsarbeit.</p> <p>Die bestehende Sammlung wird insbesondere durch Zukäufe, Schenkungen bzw. Verlassenschaften oder Ausgrabungsfunde erweitert. Bewahren erfolgt durch die systematische Erschließung der Bestände sowie durch Setzung von konservatorischen und restauratorischen Maßnahmen. Forschung dient der Vertiefung des Wissens.</p> <p>Für Ausstellungen stehen im neuen Haus drei Ebenen zur Verfügung. Unterschiedliche Ausstellungsformate sind durch Schaudapot, Kern- und Generationenausstellung sowie durch drei Sonderausstellungen pro Jahr vorgesehen. Die Formate sind für eine Dauer von vier Monaten bzw. für zwei bis fünf Jahre oder länger konzipiert. Mit einem Fenster in die Region sollen ab dem Jahr 2014 auch externe Präsentationen stattfinden. Die sonstige Vermittlungsarbeit umfasst Führungen, Vorträge, Workshops, Veranstaltungen und Publikationen sowie Dialog, Vernetzungen und Kooperationen.</p>
Leistungskennzahlen	Im alten Museum wurden im Zeitraum zwischen 2007 und 2009 neben der Dauerausstellung jährlich drei bis vier Sonderausstellungen für die Dauer von zwei Wochen bis fünf Monaten gezeigt. Daneben gab es jährlich zwei Ausstellungen außer Haus, von denen eine in der Regel mit dem Thema im Museum korrespondierte. Die Anzahl der Besucher der jeweiligen Sonderausstellungen schwankte in diesem Zeitraum zwischen 750 und 36.400. Auch in den Schließjahren versuchte das Museum mit einer kleinen externen Dauerausstellung präsent zu bleiben. Im Prüfungszeitraum wurden zudem zwölf Publikationen veröffentlicht und zahlreiche Führungen, Workshops, Vorträge sowie diverse Veranstaltungen durchgeführt.

Leistungskennzahlen vorarlberg museum

der Jahre 2007 bis 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Ausstellungen* gesamt	5	6	6	**	**
im vorarlberg museum	3	4	4	0	0
auswärts	2	2	2	**	**
Besucher im vorarlberg museum***	41.171	26.106	20.006	0	0
Publikationen	2	5	4	1	0
Führungen	439	315	408	55	41
Veranstaltungen	23	28	91	5	6

* neben der Dauerausstellung

** kleine Ausstellung im Landhaus

*** nach Zählsystem „n-tree“

Quelle: KUGES, Rechenschaftsbericht

Neben den Ausstellungen und Publikationen sowie den in den Schließjahren dominierenden Arbeiten zur Neukonzeption wurden im Prüfungszeitraum auch ca. 20.000 Sammlungsobjekte zeitgemäß digital erfasst. Ebenso wurden 623 Objekte durch externe Fachleute und ca. 300 Objekte durch eigene Mitarbeiter restauriert sowie insgesamt 4.387 Kunstobjekte neu angekauft.

Die dem Landes-Rechnungshof zum Leistungsgeschehen vorliegenden Zahlen – die aus Datenquellen wie dem Rechenschaftsbericht des Landes, den Quartalsberichten der Gesellschaft, internen Aufzeichnungen des Museums oder der Statistik Austria entnommen wurden – schwankten zum Teil bis zu 14.000 Besucher pro Jahr. Zur Darstellung im Prüfbericht musste der Landes-Rechnungshof die Leistungskennzahlen mit den ZD und dem vorarlberg museum abklären. Spitzenwerte konnten jedenfalls mit der Angelika Kauffmann-Ausstellung im Jahr 2007 erzielt werden. Die Besucherzahlen waren jedoch in den Folgejahren bis zur Schließung wieder rückläufig. Im Vergleich zu den Besucherzahlen vor der Neuübernahme im Jahr 2006 konnten aber Steigerungen erzielt werden.

Bewertung

Die strategischen Geschäftsfelder entsprechen den klassischen Kernaufgaben eines Landesmuseums. Sie folgen den Richtlinien des International Council of

Museums (ICOM). Das neue museologische Konzept knüpft mit seinen verschiedenen Ebenen an diese Geschäftsfelder an. Mit den neuen Publikumsräumen wird ein neues Geschäftsfeld Veranstaltungsmanagement entstehen.

Die deutlich voneinander abweichenden Besucherzahlen sind wenig aussagekräftig und als Steuerungsinstrument nur bedingt geeignet. Der Landes-Rechnungshof bemängelt die unterschiedliche Darstellung in den verschiedenen Datenquellen. Positiv hebt er aber die grundsätzliche Steigerung der Besucherzahlen ab der Neuübernahme im Jahr 2006 und insbesondere die stark frequentierte Angelika Kauffmann-Ausstellung hervor.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Besucherzahlen systematisch zu erheben und als Steuerungsinstrument zu nutzen.

Stellungnahme *Zur Systematik der Erfassung von Leistungskennzahlen wurden im Sinne der Empfehlungen erste Maßnahmen eingeleitet.*

2.3 Sammlungserfassung und Restaurierung

Obwohl nach der Feststellung von Fehlbeständen klare Maßnahmenpakete und Entscheidungsvarianten zur digitalen Gesamterfassung mit Depotinventur vorlagen, wurden diese weitgehend nicht aufgegriffen. Mehr Konsequenz ist bei den Regelungen zum Büroschmuck einzufordern. Darüber hinaus ist der Restaurierungsbedarf im Detail zu erheben.

Situation	Die Sammlung besteht aktuell aus ca. 150.000 Objekten. Seit der Museumsgründung im Jahr 1857 wurde sie stetig, aber weitgehend passiv erweitert.
Altbestand	Der Altbestand der Sammlung steht grundsätzlich im Eigentum des Landes. Dieser wurde der KUGES mit Zusammenarbeitsvertrag zum unentgeltlichen Gebrauch und nach Maßgabe der im Museum vorhandenen Inventarlisten überlassen. Vor der Übergabe im Jahr 1997 fand keine Gesamtinventur statt. Vermögensmäßig ist der Altbestand weder bei der KUGES noch beim Land erfasst.
Erweiterung	Die Erweiterung der Sammlung erfolgt vor allem durch Ankäufe. Dabei sind Ankäufe auf Vorschlag der Kunstkommission und solche nach Ermessen des Museums zu unterscheiden. Im Zeitraum von 1997 bis 2004 gab es für die Zukäufe drei unterschiedliche Vorgehensweisen. Einerseits wurden bestimmte Kunstgegenstände von der KUGES für das Land in Verbindung mit einem Treuhandvertrag angekauft. Andererseits gab es Objekte, die von der KUGES selbst oder auch weiterhin vom Land direkt angekauft wurden.
Anlagevermögen	Neu ins Eigentum der Gesellschaft erworbene Objekte werden laufend in das Anlagenverzeichnis (Anlagenkonto „Sammlungsgegenstände VLM“ oder Anlagenkonto „Kunstgegenstände KUB“) aufgenommen. Die nach Gründung der KUGES ins Eigentum erworbenen KUB-Objekte sind im nunmehr klar bezeichneten Anlagenkonto „Sammlungsgegenstände KUB“ erfasst. Treuhändig für das Land auf Vorschlag der Kunstkommission erworbene Objekte wurden im Zeitraum von 1998 bis 2002 im Umlaufvermögen der KUGES erfasst. Seit dem Jahr 2003 wurden die treuhändigen Ankäufe eingestellt. Objekte auf Vorschlag der Kunstkommission werden nunmehr ebenso ins Eigentum der KUGES erworben. Sie sind in einem eigenen Anlagenkonto („Sammlungsgegenstände Kunstkommission“) erfasst. Seit Ende 2004 kauft das Land auch keine Objekte mehr selbst an. Trotzdem werden im Museum bis dato alle Neuzugänge mit einem Stempel „Eigentum des Landes Vorarlberg“ versehen.

Sammlungserfassung	<p>Der Sammlungsbestand ist zum Großteil in zahlreichen und zum Teil sehr alten Inventarbüchern sowie in Karteikarten händisch erfasst. Er ist ca. 52 historisch gewachsenen Inventargruppen zugeordnet. Aufgrund des dringenden Handlungsbedarfs im Hinblick auf eine zeitgemäße digitale Erfassung schaffte die KUGES im Jahr 2006 die Museumssoftware „MPlus“ an. Im Jänner 2007 begann das Museum, aktuelle Neuzugänge und Altbestände prioritär in dieses System einzuarbeiten. Derzeit sind ca. 13 Prozent von den ca. 150.000 Objekten digital mit ihren wesentlichsten Informationen erfasst.</p>
Inventur	<p>Eine Inventur des Altbestands des Museums gab es bis dato nicht. Sie wurde lange als praktisch undurchführbar eingestuft. Einzelüberprüfungen fanden jedoch statt. Insbesondere gab es in den Jahren 2008 und 2009 nach festgestellten und geklärten Auffälligkeiten durch den Wirtschaftsprüfer der Gesellschaft eine Komplettinventur aller jener Sammlungsgegenstände, die in der Bilanz der KUGES im Anlage- oder Umlaufvermögen aufscheinen. Seit dem Jahr 2010 werden diese im Dreijahres-Rhythmus inventiert.</p>
Fehlbestand	<p>Im Zeitraum von 2007 bis 2009 wurde darüber hinaus im Rahmen der digitalen MPlus-Erfassung aller Gemälde des Museums auch deren physischer Bestand überprüft. Da einige dieser Bilder als Büroschmuck verliehen waren bzw. sind, wurde die Inventur auf diese ausgedehnt. Ergebnis war ein Fehlbestand von letztlich 33 Gemälden im April 2010 und eine intensive Befassung des AR zum Thema Haftung, Neuregelung für den Leihverkehr/Büroschmuck und zukünftige Sammlungserfassung. Auch die betreffenden Geschäftsprozesse (GP) wurden vom damaligen GF überarbeitet bzw. für die Inventur neu erstellt.</p> <p>Nach umfangreichen Recherchen konnte festgestellt werden, dass der Fehlbestand größtenteils schon vor der Gesellschaftsgründung gegeben war. Der Wert der fehlenden Bilder konnte nicht ermittelt werden. In seiner 67. Sitzung im Juli 2010 nahm der AR einen Abschlussbericht mit verschiedenen Maßnahmenpaketen zur Kenntnis. Die KUGES leitete diesen nach einer Überarbeitung im August 2010 auch an den damaligen Landeshauptmann weiter. Die Notwendigkeit einer digitalen Vollerfassung mit Depotinventur wurde dargestellt und zur möglichst raschen Durchführung drei Varianten aufgezeigt. Für die Vollerfassung würden bei einem zusätzlichen Mitarbeiter elf Jahre, bei zwei zusätzlichen Mitarbeitern sieben Jahre und bei drei zusätzlichen Mitarbeitern fünf Jahre benötigt. Eine konkrete Festlegung auf eine der Varianten ist bis dato nicht erfolgt. Weder der neue GF noch der neue HL kannten den Abschlussbericht. Die betreffende Personalkapazität wurde seither jedenfalls nicht im dargestellten Ausmaß aufgestockt.</p>

- Büroschmuck** Eine Befassung des AR fand nur mehr zum Teil-Thema „Büroschmuck“ statt. Erstmals wurden Eignungskriterien für den Leihverkehr konkret definiert sowie einer wiederum anderen Fassung der Leihverträge zugestimmt. Die bereits im Jahr 2010 festgelegte Vorgehensweise, dass sämtlichen Leihverträge neu unterzeichnet werden und die Leihnehmer jährlich eine Aufforderung zur Rückmeldung des vorhandenen Bestands erhalten sollen, wurde noch nicht umgesetzt.
- In der 74. AR-Sitzung im Mai 2012 verwies der neue HL darauf, dass aktuell 369 Objekte als Büroschmuck verliehen sind und 140 davon rückgefordert werden müssen. Der Landes-Rechnungshof stellte fest, dass die bisherige Liste nicht vollständig war. Nach den neuen Angaben waren 540 statt 369 Objekte als Büroschmuck verliehen. Bei einer im Zuge der Prüfung durchgeführten Stichprobenkontrolle gab es bei den angegebenen Standorten einige wenige, aber zum Teil kuriose Beanstandungen.
- Restaurierung** Durch falsche Lagerung entstanden in der Vergangenheit große Schäden an bestimmten Sammlungsobjekten. Restaurierungsarbeiten sind notwendig. Der damalige HL konfrontierte den AR im August 2009 mit einem Finanzierungsbedarf in Höhe von € 1,50 Mio. Ab dem Folgejahr wurde das Restaurierungsbudget stetig erhöht, allerdings nicht im dargestellten Gesamtausmaß. Restaurierungen wurden dann sukzessive und großteils durch externe Restauratoren durchgeführt. Das veranschlagte Budget für Restaurierung/Konservierung wurde aber vor allem im Zeitraum von 2011 bis Mitte 2012 wenig ausgeschöpft. Der neue HL begründete dies damit, dass er sich zuerst eine Orientierung über die betroffenen Sammlungsbestände verschaffen musste und Prioritäten erst nach Maßgabe des neuen museologischen Konzepts sowie nach Festlegung der konkreten Ausstellungsobjekte setzen könne.
- Bewertung** Das Museum weist vielfältige Bestände auf. Mangels einer digitalen Gesamterfassung mit Depotinventur gibt es aber im Altbestand keine vollständige Übersicht über alle Sammlungsobjekte. Damit ist einerseits das Risiko gegeben, dass Objekte unbemerkt in Verlust geraten oder beschädigt werden. Andererseits ermöglicht die vollständige Erfassung auch eine bessere Nutzung für Ausstellungen und eine leichtere wissenschaftliche Verwertung.
- Sammlungserfassung, Inventur, Leihverkehr und bezugnehmende GP wurden im AR intensiv diskutiert und in Form eines Abschlussberichts beschlossen. Dieser wurde an den Landeshauptmann mit entsprechenden Umsetzungsoptionen übermittelt. Der Bericht war den neuen Führungskräften in der KUGES aber nicht bekannt. Dass daher keine besonderen weiteren Veranlassungen mehr getroffen wurden, beanstandet der Landes-Rechnungshof. Der Zeitpunkt

der Schließung des Museums hätte besser für die digitale Sammlungserfassung mit Depotinventur genutzt werden können, wenn eine klare Entscheidung für eine der Varianten vorgelegen wäre. Weiters kritisiert der Landes-Rechnungshof die wenig konsequente Weiterverfolgung der vorgesehenen Maßnahmen beim Büroschmuck und weist den AR auf seine Überwachungspflicht hin.

Zahlreiche Sammlungsobjekte sind überdies zu restaurieren. Unter dem damaligen HL gab es auf Basis seines museologischen Konzepts eine Kostenschätzung über durchzuführende Arbeiten. Der neue HL erachtet den Gesamtaufwand als geringer. Mit einer konkreten Erhebung wurde zum Zeitpunkt der Prüfung begonnen.

Der Großteil der Sammlung befindet sich im Eigentum des Landes. Neuzugänge werden nunmehr ausschließlich ins Eigentum der KUGES erworben. Der bei der Inventarisierung dieser Objekte angebrachte Stempel „Eigentum des Landes Vorarlberg“ ist daher auf seine rechtliche Relevanz zu prüfen.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, eine digitale Gesamterfassung des Sammlungsbestands mit Depotinventur auf Basis des Abschlussberichts aus dem Jahr 2010 durchzuführen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die GP zur Sammlungserfassung und Inventur sowie zum Leihverkehr zu aktualisieren und einzuhalten.

Ferner empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Beschlüsse zur Neuregelung des Büroschmucks konsequent umzusetzen.

Außerdem empfiehlt der Landes-Rechnungshof, den Restaurierungsbedarf konkret zu erheben und die Kosten abzuschätzen. Darauf aufbauend sind die Restaurierungen nach Priorität durchzuführen.

Stellungnahme

Die nach Gründung der Vorarlberger Kulturhäuser Betriebsgesellschaft mbH erworbenen Kunstgegenstände wurden in klar bezeichneten Anlagenkonten ordnungsgemäß erfasst. Seit Beginn 2007 wurden 20.000 von gesamt rund 150.000 Kunstgegenständen in der eigens dafür angeschafften Museumssoftware MPlus digital mit ihren wesentlichen Informationen erfasst.

Im Juli 2010 wurde im Aufsichtsrat auf Grundlage eines Berichtes des damaligen Geschäftsführers beschlossen, dass bis zur Eröffnung des vorarlberg museum im Juni 2013 alle ausstellungsrelevanten Sammlungsgegenstände digital zu erfassen seien. Nach Eröffnung des vorarlberg museum im Juni 2013 wird man sich diesem Thema umgehend widmen.

Die Aktualisierung der Geschäftsprozesse zur Sammlungserfassung und Inventur ist derzeit im Gange, die Beschlüsse zur Neuregelung des Büroschmucks (Beschluss AR im Mai 2012) werden mittlerweile umgesetzt (Austausch von empfindlichen Kunstgegenständen wie Fotografien etc.).

Der Restaurierungsbedarf wurde in Vorjahren offensichtlich nicht exakt erhoben. Für das Jahr 2013 entspricht das Budget dem tatsächlichen Bedarf. Im Sinne der Empfehlung des LRH wird aber der gesamte Restaurierungsbedarf samt Kostenfolgen unter Angabe von Prioritäten im Jahre 2013/2014 erhoben.

Kommentar L-RH

Der Landes-Rechnungshof begrüßt die begonnene Aktualisierung der GP, mahnt jedoch auch deren ordnungsgemäße Implementierung ein. Weiters weist er nochmals auf die Notwendigkeit der digitalen Erfassung des gesamten Sammlungsbestands mit Depotinventur hin. In der AR-Sitzung im Juli 2010 wurde diskutiert, inwieweit zusätzliche Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt werden sollten. Bis dato ist aber noch keine konkrete Entscheidung über die Dauer der Inventur und die dafür benötigten Ressourcen dokumentiert.

Zu den von der Gesellschaft als „klar bezeichneten Anlagenkonten“ ist anzumerken, dass noch bei den Arbeiten zum Jahresabschluss 2011 die Sammlungsgegenstände des KUB unter der Anlagenkontenbezeichnung „Sammlungsgegenstände VLM treuhändig“ geführt wurden.

2.4 Finanzierung

Mit Neueröffnung des Museums werden die Zuschüsse des Landes erheblich steigen. Erste Vorschaurechnungen gingen von einem wesentlich geringeren Finanzierungsbedarf aus. Die hohen Überschüsse in den Schließjahren 2010 und 2011 waren teilweise durch Puffer oder nicht ausgeschöpfte Budgets begründet.

Situation Der Finanzierungsbedarf des vorarlberg museums stieg bis zum letzten Ausstellungsjahr auf € 2,04 Mio. an und verringerte sich anschließend um 29 Prozent auf € 1,45 Mio. bis zum Jahr 2011. Im Prüfungszeitraum betrug er insgesamt € 8,68 Mio.

Finanzierung vorarlberg museum

der Jahre 2007 bis 2011
in Tsd. €

	2007	2008	2009	2010	2011
Finanzierungsbedarf	1.841,7	1.857,9	2.039,5	1.484,3	1.453,9
Finanzierung durch					
Zuschüsse Land*	1.503,0	1.798,0	1.905,5	1.704,0	1.717,4
davon Veränderung Investitionszuschüsse	-107,5	-55,2	-94,3	-98,1	-137,9
Umsatzerlöse	197,9	112,3	90,5	6,4	5,0
Sonstige	123,1	104,6	98,7	56,7	95,6
Ergebnis	-125,2	101,8	-39,1	184,7	226,2

* Differenzen zwischen vereinnahmten und realisierten Zuschüssen aufgrund von Abgrenzungen
Quelle: Jahresabschlüsse KUGES; Berechnungen: Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Die Finanzierung erfolgte durchschnittlich zu 91 Prozent aus Zuschüssen des Landes sowie zu 4 Prozent aus Umsatzerlösen und zu 5 Prozent aus sonstigen Ertragspositionen. Der Eigenerwirtschaftungsgrad verringerte sich in den Betriebsjahren von 17 Prozent im Jahr 2007 auf 9 Prozent im Jahr 2009.

Zuschüsse des Landes

Die Zuschüsse des Landes werden dem vorarlberg museum aus dem Budget der Abteilung Kultur (IIC) unter verschiedenen Titeln gewährt. Einerseits lei-

stete das Land Zuschüsse zum Betrieb, die von € 1,42 Mio. im Jahr 2007 auf € 1,59 Mio. im Jahr 2011 stiegen. Deren Höchststand wurde im Jahr 2009 mit € 1,80 Mio. erreicht. Andererseits wurden Zuschüsse für den Ankauf von Werken lebender Künstler gewährt. Ausgehend von € 70.000 im Jahr 2007 stiegen diese um rund 46 Prozent bis zum Jahr 2011 an. Ferner wurde ein Zuschuss für Projekte zu Kunst im öffentlichen Raum bereitgestellt. Dieser Beitrag erhöhte sich von € 13.000 im Jahr 2007 auf € 33.500 im Jahr 2011.

Eine Reduzierung des Gesamtaufwands für die Jahre der Schließung durch den weitgehenden Wegfall der Ausstellungstätigkeit wurde bei Erstellung des Budgets 2010 diskutiert. Um jedoch wichtige anstehende Projekte und Maßnahmen für das neue Museum durchzuführen, wurden einzelne Positionen, wie z.B. Restaurierung, Vermittlung oder Provenienzforschung, höher budgetiert. Im Vergleich der Jahre 2009 und 2010 reduzierten sich die Zuschüsse des Landes daher um 11 Prozent.

Umsatzerlöse	Die Umsatzerlöse des vorarlberg museums umfassen Erlöse aus Führungen und Workshops, Erlöse aus dem Verkauf von Publikationen sowie Eintrittserlöse. Im Prüfungszeitraum verringerten sich diese beständig. So sanken z.B. die Eintrittserlöse ausgehend von € 105.100 im Jahr 2007 auf € 45.400 im Jahr 2009. In den Schließjahren wurden geringfügige Umsatzerlöse erzielt, u.a. aus Workshops und Führungen durch eine Ausstellung im Landhaus.
Sonstige	Weitere Finanzierungsquellen bilden u.a. Sponsoren- und Spendengelder. Im Betrachtungszeitraum wurden die höchsten Sponsoren- bzw. Spendeneinnahmen im Jahr 2008 mit € 43.200 erzielt. Für einzelne Ausstellungen wurden Kooperationsverträge abgeschlossen und diese dadurch auch an anderen Standorten gezeigt. Hieraus konnten ebenfalls Erträge erwirtschaftet werden. Des Weiteren sind unter den sonstigen Erträgen auch Erlöse aus Leistungen für das Land, wie z.B. für die Liegenschaftsbetreuung in Gaisbühel, erfasst.
Ergebnisse	Der höchste Jahresverlust wurde mit € 125.200 im Jahr 2007 bedingt durch die Überschreitung des Budgets der Angelika Kauffmann-Ausstellung verzeichnet. In den Jahren 2008, 2010 und 2011 wurden Jahresgewinne zwischen € 101.800 und € 226.200 erzielt. Grund für die hohen Überschüsse insbesondere in den Schließjahren waren u.a. nicht ausgeschöpfte Budgets, z.B. für Restaurierung sowie Vermittlung. Für letztere Kostenposition wurden € 37.000 für das Jahr 2010 budgetiert, die jedoch nur zu rund einem Fünftel verwendet wurden. Im Jahr 2011 wurden für diese Vermittlungsaufwendungen € 72.300 budgetiert und wiederum nur zu sieben Prozent ausgeschöpft.

Planung bis 2014

Die Landeszuschüsse wurden für das Jahr 2012 mit € 2,06 Mio. festgelegt. Dies entspricht einer Erhöhung um 19 Prozent gegenüber dem Jahr 2011. Für das Jahr 2013 ist ein Anstieg der Zuschüsse um 58 Prozent gegenüber dem Vorjahr geplant. Im Jahr 2014 wird mit einer erneuten Erhöhung der Landeszuschüsse um 18 Prozent auf € 3,84 Mio. gerechnet.

In den Jahren 2006, 2010 und 2012 wurden Planungsrechnungen für ein Normalbudget des neuen vorarlberg museums erstellt. Für das erste Normalbetriebsjahr wurde im Jahr 2006 preisbereinigt von einem Zuschuss des Landes von € 2,25 Mio. und im Jahr 2010 von € 2,57 Mio. ausgegangen. Im Jahr 2012 wurde schließlich ein Betrag von € 3,84 Mio. errechnet. Dies ist eine Zunahme gegenüber dem Ansatz im Jahr 2010 von 50 Prozent. In der 19. Sitzung des PA im Juni 2012 wurde dargelegt, dass allen Entscheidungsträgern klar war, dass die Folgekosten des neuen vorarlberg museums erheblich sein werden. Mit dieser Größenordnung sei jedoch nicht gerechnet worden.

Die Zuschusserhöhung ist neben höher budgetierten Aufwendungen für Ausstellungen, Forschung und Restaurierung im Wesentlichen auf gestiegene Personalkosten zurückzuführen. Die Personalplanung aus dem Jahr 2010 ging für das Jahr 2014 von einem Mitarbeiterstand von 23,76 VZÄ aus. Im Juni 2012 wurde der Personalbedarf für das Jahr 2014 durch die Gesellschaft hingegen mit 38,43 VZÄ ermittelt. Die Differenz ist hauptsächlich durch wissenschaftliches Personal sowie durch Kassamitarbeiter und Aufsichten begründet.

Für das Jahr 2014 wird mit einem Eigenerwirtschaftungsgrad von neun Prozent gerechnet, welcher in den Folgejahren nach Planungen der Gesellschaft kontinuierlich ansteigen soll. Insbesondere bei den Einnahmen aus Sponsoring und Spenden wird mit einer jährlichen Steigerung um 20 Prozent budgetiert.

Bewertung

Im Prüfungszeitraum war die Ertragsentwicklung des Museums durch die Schließung im Herbst 2009 gekennzeichnet. Der Eigenerwirtschaftungsgrad verringerte sich kontinuierlich. Infolgedessen stiegen die Zuschüsse des Landes in den Jahren 2007 bis 2009 um 27 Prozent an. In der Bauphase wurde diese Entwicklung zwar eingebremst, dennoch lagen die budgetierten Zuschüsse des Landes im Schließjahr 2012 bereits um acht Prozent höher als im letzten Ausstellungsjahr 2009.

Die Folgekosten des neuen vorarlberg museums wurden in den Berechnungen der Jahre 2006 und 2010 erheblich niedriger angesetzt. Dies ist auf einen deutlich geringer eingeschätzten Personalbedarf sowie auf eine zum damaligen Zeitpunkt noch zu detaillierende Kostenplanung zurückzuführen. Im Jahr 2012 wurde auf Basis des neuen museologischen Konzepts mit einem signifikanten

Anstieg der Zuschüsse des Landes ab Neueröffnung des Museums geplant. Das Konzept ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs aber noch weiter auszubauen bzw. um bestimmte Aspekte zu ergänzen, damit der künftige Finanzierungsrahmen möglichst konkret festgelegt werden kann.

Der Eigenerwirtschaftungsgrad des vorarlberg museums wird auf Basis der vorgelegten Planungsrechnung im Jahr 2014 ungefähr das Niveau des Jahres 2009 erreichen und mittelfristig leicht ansteigen. Die Erhöhung des Eigenerwirtschaftungsgrads in den Folgejahren ist vor allem auf eine deutliche Steigerung der budgetierten Sponsoring- und Spendeneinnahmen um jährlich 20 Prozent zurückzuführen. Der Landes-Rechnungshof bewertet diese Planung als ambitioniert.

Die Überschüsse der Jahre 2010 und 2011 resultieren teilweise aus Budgetpositionen, deren Ansatz kontinuierlich erhöht, die jedoch jährlich nur zu einem geringen Teil ausgeschöpft wurden. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs wurde einer zuverlässigen und präzisen Budgetierung zu wenig Aufmerksamkeit beigemessen.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, Budgetpuffer zu beseitigen und die Budgetierung zu verbessern.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, ein konkretes Sponsoring-Konzept zu erarbeiten und die entsprechenden Planzahlen im Budget auf ihre Realisierbarkeit hin zu überprüfen.

Stellungnahme

In den Jahren 2010 und 2011 wurden Überschüsse erzielt, da die Budgets während der „Schließjahre“ des vorarlberg museum in Vorbereitung für die Eröffnung im Juni 2013 nicht korrekt eingeschätzt wurden. Ein „Ausschöpfen des Budgets“ in Ermangelung eines konkreten museologischen Konzeptes wurde offenbar als nicht zielführend angesehen.

Ein Sponsoring Konzept für das vorarlberg museum ist in Arbeit, erste Sponsoringgespräche wurden bereits geführt.

2.5 Wesentliche Aufwandspositionen

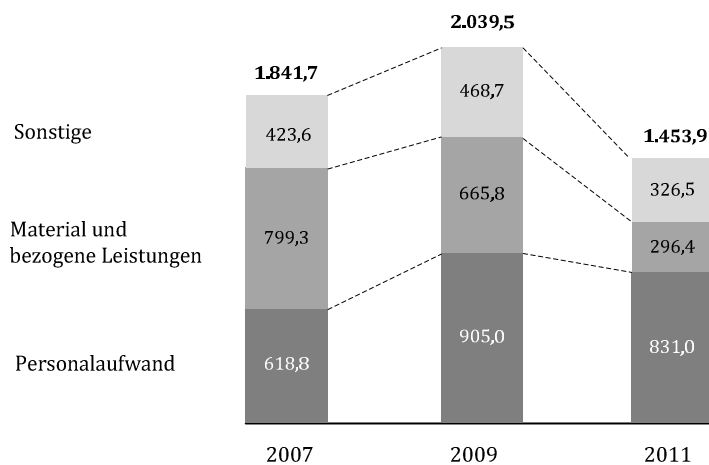
In den Jahren 2007 bis 2009 stiegen die Aufwendungen kontinuierlich an. Die Projektbudgets für Ausstellungen wurden teilweise erheblich überschritten. Mit Schließung des Museums reduzierten sich die Aufwendungen um rund 27 Prozent. Klare Mängel traten beim Auftrag für die Entwicklung der Signaletik auf.

Situation

Die Aufwendungen stiegen von € 1,84 Mio. im Jahr 2007 auf € 2,04 Mio. im Jahr 2009. In der Zeit der Schließung sanken diese auf € 1,45 Mio. im Jahr 2011. Der größte Anteil entfällt auf die Personalaufwendungen mit durchschnittlich 45 Prozent. Die dienstzugewiesenen Landesbediensteten sind in den bezogenen Leistungen enthalten und betragen rund 9 Prozent der Gesamtaufwendungen.

Verteilung Gesamtaufwand vorarlberg museum

der Jahre 2007 bis 2011
in Tsd. €



Quelle: Jahresabschlüsse KUGES; Berechnungen und Darstellung: Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Personalaufwand

Der Personalaufwand stieg bis zum Jahr 2009 auf € 0,91 Mio. an. Zusätzlich wurden für dienstzugewiesene Landesbedienstete im selben Jahr € 145.300 aufgewendet. Der durchschnittliche Mitarbeiterstand inklusive der Landesbediensteten betrug in diesem Jahr 22,87 VZÄ. Die Personalstruktur des vorarlberg museums veränderte sich bereits in den Betriebsjahren 2007 bis 2009 dahingehend, dass zusätzliches wissenschaftliches Personal entsprechend der Genehmigung des AR in der 53. Sitzung im Juli 2007 aufgebaut wurde.

Mit Schließung des Museums im Herbst 2009 fielen die Aufsichten und Kassamitarbeiter weg. Auch wissenschaftliches Personal wurde ausgetauscht. Die Anzahl der durchschnittlich beschäftigten Mitarbeiter reduzierte sich daher auf 13,98 VZÄ im Jahr 2011. Im selben Jahr belief sich der Personalaufwand auf € 0,83 Mio. sowie € 153.700 für Landesbedienstete. Der Mitarbeiterstand lag in den Jahren 2010 und 2011 unter Plan.

Material und bezogene
Leistungen

Die Aufwendungen für Material und bezogene Leistungen machen durchschnittlich ein Drittel der Gesamtaufwendungen aus und verringerten sich im Prüfungszeitraum beständig. Ausgehend von € 0,80 Mio. im Jahr 2007 sanken diese bis zum Jahr 2009 um 17 Prozent. Neben den dienstzugewiesenen Landesbediensteten umfassten sie in den Betriebsjahren vor allem Aufwendungen für Ausstellungen und Publikationen. Durch den weitgehenden Wegfall der Ausstellungstätigkeit ab dem Jahr 2010 wurde eine Reduktion auf € 296.400 im Jahr 2011 verzeichnet. In diesen Jahren bildeten Provenienzforschung und Restaurierung einen Schwerpunkt der bezogenen Leistungen.

Die Aufwendungen für Ausstellungen waren im Jahr 2007 zu 91 Prozent der Angelika Kauffmann-Ausstellung zuzuordnen. Sie lagen um € 112.400 über dem Budgetansatz. Unter Berücksichtigung sonstiger Aufwendungen wurde der geplante Projektaufwand dieser Ausstellung um insgesamt 71 Prozent überschritten. Zur Deckung der Mehrkosten wurde eine Erhöhung des Projektbudgets um € 130.000 unter Verwendung des Gewinnvortrags beschlossen. Auch der Gesamtaufwand für die Ausstellung Schnee aus dem Jahr 2009 war laut Projektabrechnung um 85 Prozent höher als geplant.

Sonstige

Rund 23 Prozent der Gesamtaufwendungen entfallen auf sonstige betriebliche Aufwendungen und Abschreibungen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beliefen sich im Prüfungszeitraum auf € 1,75 Mio. Wesentliche Positionen sind Betriebs- und Instandhaltungskosten, Rechts- und Beratungsaufwendungen sowie Werbe- und Repräsentationsaufwendungen. Auf Letztere entfällt rund ein Drittel der sonstigen betrieblichen Aufwendungen. Durch den AR wurde wiederholt auf ein Missverhältnis zwischen Werbeaufwendungen und Eintrittserlösen hingewiesen.

CD/Signaletik

Mit der Entwicklung und Ausarbeitung des Corporate Designs (CD) sowie des Besucherleitsystems (Signaletik) des neuen vorarlberg museums wurde ein in New York lebender und aus Vorarlberg stammender Stardesigner beauftragt. Das vertraglich festgelegte und in Dollar fakturierte Entgelt für die Entwicklung des CD betrug € 31.900, jenes für die Signaletik € 57.200. Letzteres wurde der Gesellschaft durch die Abteilung Hochbau und Gebäudewirtschaft (VIIC) aus

dem Baubudget für das Museum refundiert. Eine Beschlussfassung im AR wurde nicht für erforderlich erachtet.

Die Auftragssumme für die Signaletik ist im Vertrag weder genau aufgeschlüsselt noch sind die einzelnen Leistungen klar spezifiziert. Das dem Landes-Rechnungshof vorgelegte Ergebnis umfasst elf Seiten. Nach Aussage der geprüften Stelle war dieses Grobkonzept für Rückfragen der ausführenden Techniker zu wenig. Überdies wurde auf eine im Vertrag angeführte Leistung verzichtet, da zum Zeitpunkt des Abschlusses des Projekts im März 2011 die Ausstellungsplanung wegen dem Wechsel des HL noch zur Disposition stand. In der Folge betraute die KUGES eine andere Agentur mit der Weiterentwicklung der bisherigen Arbeiten zur Signaletik für einen Auftragswert in Höhe von € 38.500. Eine Dokumentation der Einhaltung der definierten GP konnte durch die KUGES nicht vorgelegt werden.

Bewertung

Das Museum verfügte ursprünglich über einen sehr niedrigen Personalstand. Dieser wurde insbesondere in den Jahren des Ausstellungsbetriebs hinsichtlich der wissenschaftlichen Mitarbeiter sukzessive aufgestockt. Der Personalabbau des Kassen- und Aufsichtspersonals in den Schließjahren führte daher nur zu einer geringfügigen Reduktion des gesamten Personalaufwands.

Die budgetierten Aufwendungen für Ausstellungen wurden bis einschließlich des Jahres 2009 mehrfach deutlich überschritten. Abweichungen in dieser Größenordnung deuten auf Schwächen in Budgetierung oder Kostenverfolgung hin.

Der Landes-Rechnungshof stellt klare Mängel bei der Erteilung des Auftrags für die Entwicklung und Ausarbeitung der Signaletik fest. Der Vertrag und das Lastenheft mit dem Stardesigner weisen in Anbetracht des Auftragsvolumens und im Vergleich zum Folgeauftrag einen zu geringen Detaillierungsgrad auf. Die mangelnde Spezifizierung und die noch offene Ausstellungsplanung ließen einen großen Interpretationsspielraum zu. Damit fehlte die Basis für eine konkrete Leistungsabnahme. Wenngleich die Aufwendungen für diesen Auftrag aus dem Baubudget getragen wurden, lag nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs die Verantwortung für die ordnungsgemäße Vertragserstellung und Auftragsabwicklung bei der KUGES. Auch eine Vorlage an den AR wäre aufgrund des Auftragsvolumens geboten gewesen. Der Folgeauftrag führte zu weiteren Kosten. Die fehlende Dokumentation der Einhaltung der definierten GP ist ein weiterer Grund für die eingeschränkte Nachvollziehbarkeit dieser Vertragsabwicklung.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, bei Verträgen eine konkrete Definition des Leistungsumfangs sowie eine ausreichende Leistungsabnahme sicherzustellen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, Auftragserteilungsprozesse nachvollziehbar und angemessen zu dokumentieren.

Stellungnahme *Bezüglich des Signaletik Auftrages sei festgehalten, dass dieser der zuständigen Baukommission des Landes Vorarlberg in der 9. BK-Sitzung am 02.07.2010 zur Kenntnis gebracht wurde. Der Empfehlung des LRH, konkret den Leistungsumfang bei Verträgen festzuhalten, wird künftig gern Rechnung getragen.*

Auftragserteilungsprozesse werden künftig in der dafür vorgesehenen Software dokumentiert.

Kommentar L-RH Trotz Finanzierung der Signaletik aus dem Baubudget wurde der Auftrag von der KUGES erteilt und somit eine vertragliche Verpflichtung der Gesellschaft begründet. Der Landes-Rechnungshof weist daraufhin, dass die Baukommission kein Gesellschaftsorgan der KUGES ist.

3 Kunsthaus Bregenz

3.1 Geschäftsfelder und Leistungsentwicklung

Das Kunsthaus Bregenz hat sich international als Ausstellungshaus für zeitgenössische Kunst etabliert. Der neue Häuserleiter fördert neben großen Einzel- und Gruppenausstellungen verstärkt experimentelle Formate in der KUB Arena. Seit dem Jahr 2012 gibt es auch das Sammlungsschaufenster, in dem Teile der Sammlung erstmals öffentlich zugänglich gemacht werden.

Situation Das KUB wurde im Jahr 1997 mit einer Ausstellungsfläche von insgesamt 1.880 m² eröffnet. Die mehrfach ausgezeichnete Architektur des Hauses wird von den ausstellenden Künstlern vielfach in die Erstellung ihrer Ausstellungskonzepte einbezogen.

Geschäftsfelder Die drei zentralen Geschäftsfelder des KUB sind die Präsentation zeitgenössischer Kunst, die Sammlung und die Kunstvermittlung. Die Präsentation zeitgenössischer Kunst erfolgt in Form von Einzel- oder Gruppenausstellungen, in Projekten in der KUB Arena sowie im Sammlungsschaufenster. Darüber hinaus verfügt das KUB über eine eigene Sammlung mit den beiden Schwerpunkten Architektur und österreichische Gegenwartskunst. Auch die Vermittlungsaktivitäten, wozu auch Publikationen und Editionen zählen, sind ein wichtiger Bestandteil des Programms.

Die zukünftigen Schwerpunkte umfassen wie bisher die großen Einzel- und Gruppenausstellungen mit Neuproduktionen sowie den Ausbau experimenteller Formate in der KUB Arena. Einen neuen Schwerpunkt bildet das Sammlungsschaufenster, welches im Jahr 2012 eröffnet wurde. Als strategische Ziele werden die Absicherung und sukzessive Weiterentwicklung bzw. der Ausbau erarbeiteter Stärken in der Programmatik, der regionalen und internationalen Resonanz sowie der wirtschaftlichen Ergebnisse genannt.

Präsentation zeitgenössischer Kunst Jährlich werden in der Regel vier Einzel- oder Gruppenausstellungen auf drei Etagen angeboten. Die Ausstellungen zeigen internationale zeitgenössische Kunst, die von den Künstlern großteils speziell für die Räume des KUB geschaffen wird. Die KUB Arena wurde im Jahr 2003 als Ort des Diskurses und der Vermittlung geschaffen. Sie diente bis ins Jahr 2009 jedoch im Wesentlichen als erweiterte Ausstellungsfläche für die regulären Ausstellungen des Hauses. Nur

in Einzelfällen wurden spezielle Veranstaltungen durchgeführt. Mit dem Wechsel des HL wurde auch das Profil der KUB Arena geschärft. Deren Ziele und Inhalte sind in einem vom HL im Jahr 2009 erstellten Dokument festgehalten. Sie sollte ein Ort der Verhandlung von Ideen des Ausstellens und der Suche nach experimentellen Formen der Darstellung sein sowie die Vernetzung in Form von längerfristigen Kooperationen mit lokalen und internationalen Partnern ermöglichen. Ziel ist es, auf Kunstdiskurse spontaner und flexibler reagieren zu können. Zudem soll das Programm auch die jüngere Generation ansprechen. Seit Sommer 2010 wird das Erdgeschoss dementsprechend genutzt. In den neben dem KUB angemieteten Räumlichkeiten des Bregenzer Postgebäudes wird seit Juni 2012 eine Auswahl der Architekturmodelle von Peter Zumthor gezeigt. Ziel dieses als Sammlungsschauenster bezeichneten Angebots ist die Verankerung von Kunst im kulturellen Gedächtnis. Erstmals soll damit die umfassende Sammlung des KUB über die nächsten Jahre auch der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Sammlung Die Sammlung des KUB besteht aus Arbeiten österreichischer zeitgenössischer Künstler sowie Werken internationaler Künstler am Schnittpunkt von Kunst und Architektur, die teilweise bereits vor der Eröffnung des KUB angeschafft wurden. Darüber hinaus umfasst die Sammlung auch wichtige Schenkungen und Dauerleihgaben. In den letzten drei Jahren wurden zudem Werke aus den durchgeführten Einzelausstellungen angekauft oder von den Künstlern als Gegenleistung für die Produktion dem KUB überlassen. Ein großer Teil besteht beispielsweise aus über 300 Architekturmodellen von Peter Zumthor. Insgesamt umfasst die Sammlung zum Zeitpunkt der Prüfung 917 Objekte.

Vermittlung An Vermittlungsaktivitäten werden neben öffentlichen Führungen, Vorträgen und Führungen mit dem HL und den Kuratoren Diskursveranstaltungen sowie Filmvorführungen, wie z.B. Open Air Kino, angeboten. Das Programm umfasst auch zahlreiche Aktivitäten für Kinder und Jugendliche. Darüber hinaus zählen die Produktion bzw. der Verkauf von Publikationen und Editionen zu den wesentlichen Aufgaben des KUB. Die Publikationen umfassen Katalogbücher, Buch-Editionen, Architektur sowie KUB-Texte. Diese werden in enger Zusammenarbeit mit den Künstlern erarbeitet und veröffentlicht. In der Regel werden sämtliche Publikationen durch das KUB finanziert. Die Höhe der Auflagenzahl wird vom HL mit dem zuständigen Bereich im KUB bestimmt. Sie richtet sich nach dem Bekanntheitsgrad des Künstlers und Abnahmeprognosen von angefragten Galerien bzw. von Vertriebspartnern. Exklusiv für das KUB entwerfen Künstler auch Editionen als spezielle Kunstwerke in limitierter Auflage. Über die Auflagenhöhe entscheidet der HL gemeinsam mit dem Künstler.

Leistungskennzahlen

Die Ausstellungen umfassen Einzel- sowie Gruppenausstellungen, seit dem Jahr 2010 auch Veranstaltungen der KUB Arena sowie diverse Ausstellungsprojekte wie Horizon Field, eine Ausstellung für die Biennale Venedig oder Projekte im Haus. Mit Ausnahme des Jahres 2007 wurden im Prüfungszeitraum jährlich vier Einzel- oder Gruppenausstellungen umgesetzt. In der KUB Arena wurden in den Jahren 2010 und 2011 zwei bzw. vier Veranstaltungen durchgeführt.

Leistungskennzahlen Kunsthaus Bregenz

der Jahre 2007 bis 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Ausstellungen	6	4	5	7	9
Einzel-, Gruppenausstellungen	3	4	4	4	4
KUB Arena	k.A.	k.A.	k.A.	2	4
Diverses	3*	0	1**	1***	1***
Besucher im KUB	70.534	50.296	46.428	44.111	66.652
Publikationen des KUB	3	4	7	5	4
Editionen des KUB	2	4	4	6	3

* Paul Renner, Karl-Heinz Ströhle, Cerith Wyn Evans

** Biennale Venedig

*** Horizon Field

Quelle: KUGES, Rechenschaftsbericht

Die Besucherzahlen im Haus schwankten in den Jahren 2007 bis 2011 zwischen jährlich 44.100 und 70.500 Besuchern. Im Jahr 2011 zählte die Ai Weiwei-Ausstellung mit mehr als 40.000 Besuchern zu einer der bestbesuchten Ausstellungen der letzten Jahre. Die Besucherzahlen für die KUB Arena können bis auf wenige Ausnahmen bei Veranstaltungen mit begrenzter Platzzahl nicht separat ermittelt werden. Um den Erfolg zu bewerten, wird in der Regel der so genannte Impact Factor herangezogen. Dieser bezieht sich auf die Zitierhäufigkeit in anerkannten Medien.

Im Prüfungszeitraum 2007 bis 2011 wurden insgesamt 23 Publikationen mit einer Auflage von insgesamt 40.700 Stück veröffentlicht. Rund 70 Prozent

dieser Publikationen wurden entweder verkauft oder gratis abgegeben. Darüber hinaus wurden 21 unterschiedliche Editionen angeboten.

Bewertung

Die Geschäftsfelder des KUB sind klar gegliedert. Die strategischen Schwerpunkte und die Ziele der KUB Arena sind vom HL schriftlich dokumentiert. Auch international zählt das KUB zu einer der renommiertesten Einrichtungen der Kunstvermittlung. Das Programm wendet sich an ein breites Publikum und versucht, insbesondere die jüngere Generation anzusprechen. Die stark schwankenden Besucherzahlen sind auf wenige große Ausstellungen zurückzuführen. Darin liegt nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs auch ein gewisses finanzielles Risiko.

3.2 Finanzierung

Im Prüfungszeitraum wurde kontinuierlich ein hoher Eigenerwirtschaftungsgrad erzielt. Durch den Wegfall des langjährigen Hauptsponsors im Jahr 2012 vermindern sich die Eigenerlöse deutlich. Gleichzeitig wird mit einer Erhöhung der Aufwendungen für das Jahr 2013 geplant. Daraus resultiert eine erhebliche Finanzierungslücke.

Situation Der Finanzierungsbedarf des KUB bewegte sich im Prüfungszeitraum jährlich zwischen € 3,37 Mio. im Jahr 2007 und € 2,72 Mio. im Jahr 2009. Im Prüfungszeitraum betrug dieser insgesamt € 15,42 Mio.

Finanzierung Kunsthaus Bregenz

der Jahre 2007 bis 2011

in Tsd. €

	2007	2008	2009	2010	2011
Finanzierungsbedarf	3.374,7	2.893,6	2.722,2	3.208,4	3.217,4
Finanzierung durch					
Zuschüsse Land	1.920,0	1.918,0	1.999,0	2.074,0	1.999,0
davon Veränderung Investitionszuschüsse	-21,5	-34,7	-21,1	-108,0	-146,1
Umsatzerlöse	570,1	570,8	491,2	528,9	701,2
Sonstige	756,9	648,3	572,5	738,8	658,3
Ergebnis	-149,2	208,8	319,4	25,3	-5,0

Quelle: Jahresabschlüsse KUGES; Berechnungen: Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Die Finanzierung erfolgte durchschnittlich zu 61 Prozent aus Zuschüssen des Landes sowie zu 18 Prozent aus Umsatzerlösen und zu 21 Prozent aus sonstigen Ertragspositionen. Der Eigenerwirtschaftungsgrad lag im Prüfungszeitraum bei durchschnittlich 39 Prozent.

Zuschüsse des Landes

Die Zuschüsse des Landes gliedern sich in Zuschüsse zum Betrieb sowie in projektbezogene Zuschüsse. Der Zuschuss zum Betrieb der Abteilung Kultur (Iic) stieg von € 1,92 Mio. im Jahr 2007 auf € 2,00 Mio. im Jahr 2009 an und stagnierte auf diesem Niveau bis zum Jahr 2011. Zusätzlich wurde im Jahr 2010

durch die Abteilung Kultur (IIc) ein einmaliger Zuschuss für das Projekt „Horizon Field“ in Höhe von € 75.000 geleistet. Dieses Projekt wurde auch von der Abteilung Allgemeine Wirtschaftsangelegenheiten (VIa) mit € 25.000 unterstützt. Der Zuschuss wurde unter den sonstigen betrieblichen Erträgen verbucht.

Umsatzerlöse	Die Umsatzerlöse umfassen im Wesentlichen Erlöse aus dem Verkauf von Publikationen, Editionen sowie aus Eintritten. Diese sanken von € 570.100 im Jahr 2007 auf € 491.200 im Jahr 2009. Im Jahr 2011 wurden mit € 701.200 im Prüfungszeitraum die höchsten Umsätze erzielt. Das ist vor allem auf höhere Erlöse aus Eintritten und dem Verkauf von Publikationen zurückzuführen.
Sonstige	Die sonstigen Ertragspositionen umfassen sonstige betriebliche Erträge und Bestandsveränderungen sowie Finanzerträge. Die sonstigen betrieblichen Erträge bestehen zu durchschnittlich 63 Prozent aus Sponsorenerlösen. Der Rest entfällt im Wesentlichen auf Mieten, Spenden und die Galerienförderung des Bundes. Durch den Wegfall des Hauptsponsors ergibt sich ab dem Jahr 2012 ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf.
Ergebnisse	Das KUB wies im Prüfungszeitraum drei positive und zwei negative Jahresergebnisse aus. Der höchste Jahresüberschuss war im Jahr 2009 großteils durch Einsparungen bei der Ausstellung Antony Gormley von rund € 230.000 und durch nicht geplante Einnahmen aus Gormley-Editionen von € 70.000 bedingt. Der mit € 149.200 höchste Verlust entstand im Jahr 2007. Dieser war im Wesentlichen durch die verspätete Fertigstellung der Edition Re-Objekt/Mythos begründet.
Planung bis 2014	<p>Der Landeszuschuss zum Betrieb des KUB wurde für das Jahr 2012 mit € 2,08 Mio. festgelegt. Dies entspricht einer Erhöhung um vier Prozent gegenüber dem Jahr 2011. Für das Jahr 2013 ist ein Anstieg der Zuschüsse um 22 Prozent gegenüber dem Vorjahr geplant. Im Jahr 2014 wird mit einer geringfügigen Erhöhung des Landeszuschusses gerechnet.</p> <p>Die Erhöhung des Landeszuschusses für das Jahr 2013 füllt einerseits die Finanzierungslücke, die durch den Wegfall des Hauptsponsors entsteht. Andererseits weist die Budgetplanung für das Jahr 2013 eine Aufwandserhöhung von € 169.700 aus. Dies ist im Wesentlichen durch Mehraufwendungen für Kassa und Aufsichtspersonal sowie für Personal in den Bereichen Infrastruktur und Gebäude im Gesamtbetrag von € 99.800 bedingt. Weiters ergeben sich höhere Infrastrukturkosten von € 57.600, u.a. durch die Anmietung im Postgebäude.</p> <p>In der 19. Sitzung des PA im Juni 2012 wurde dem AR, auch im Hinblick auf den Entfall des Hauptsponsors, empfohlen, die Anzahl der Veranstaltungen in der</p>

KUB Arena im Jahr 2013 zu reduzieren. Diese Empfehlung wurde im AR nicht aufgegriffen. Auf Basis der vorliegenden Budgetplanung wird bis zum Jahr 2014 mit einem Absinken des Eigenerwirtschaftungsgrads auf 24 Prozent gerechnet.

Bewertung

Der Landes-Rechnungshof bewertet den hohen Eigenerwirtschaftungsgrad im Prüfungszeitraum als positiv. Ebenso ist die nur geringfügige Erhöhung der Landeszuschüsse in den Jahren 2007 bis 2011 hervorzuheben. Die Überschüsse des KUB wurden teilweise zur Abgangsdeckung der anderen Häuser, insbesondere des VLT, herangezogen.

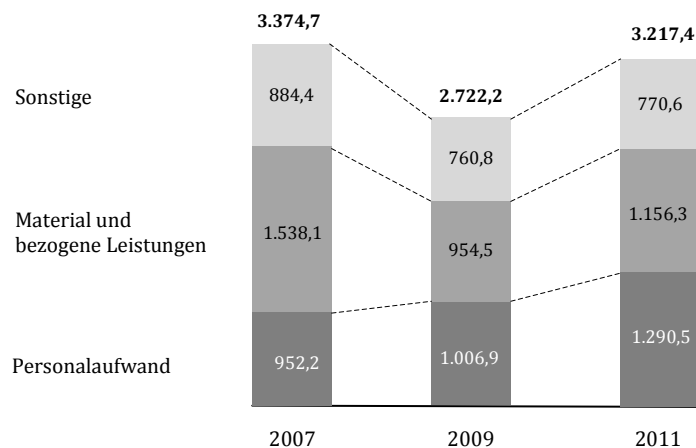
Durch den Wegfall des Hauptsponsors vermindern sich die Eigenerlöse deutlich. Dies spiegelt sich auch in einem deutlichen Absinken des Eigenerwirtschaftungsgrads wider. Die Entscheidung des AR, in dieser Situation die vom PA vorgeschlagenen Kosteneinsparungspotenziale größtenteils nicht zu realisieren, wird vom Landes-Rechnungshof durchaus kritisch gesehen. Jede Budgeterweiterung, die nicht durch zusätzliche Eigenerlöse gedeckt ist, bedingt höhere Landeszuschüsse und kann zu Lasten anderer Kultureinrichtungen gehen.

3.3 Wesentliche Aufwandspositionen

Im Prüfungszeitraum entwickelten sich einzelne Aufwandspositionen sehr unterschiedlich. Während die Aufwendungen für Personal, Publikationen und Vermittlung gestiegen sind, haben sich die Aufwendungen für Ausstellungen gegenüber dem Jahr 2007 deutlich reduziert. Im Jahr 2013 entfällt rund ein Fünftel des Gesamtaufwands auf die KUB Arena.

Situation Die Gesamtaufwendungen des KUB verringerten sich von € 3,37 Mio. im Jahr 2007 auf € 2,72 Mio. im Jahr 2009. Im Jahr 2011 erfolgte eine Steigerung auf € 3,22 Mio.

Verteilung Gesamtaufwand Kunsthaus Bregenz
der Jahre 2007 bis 2011
in Tsd. €



Quelle: Jahresabschlüsse KUGES; Berechnungen und Darstellung: Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Personalaufwand Der Personalaufwand beträgt über den Prüfungszeitraum rund 35 Prozent des Gesamtaufwands. Ab dem Jahr 2009 stieg dieser jährlich an und betrug schließlich € 1,29 Mio. im Jahr 2011. In diesem Jahr waren durchschnittlich 26,36 VZÄ beschäftigt. Im Stellenplan 2011 waren Planstellen im Ausmaß von 19,30 VZÄ vorgesehen. Die budgetierten Personalaufwendungen wurden im Prüfungszeitraum wiederholt überschritten.

Material und bezogene Leistungen Rund 39 Prozent der Gesamtaufwendungen entfallen auf Material und bezogene Leistungen. Im Jahr 2011 waren dies € 1,16 Mio. Darunter fallen beispielsweise Aufwendungen für Ausstellungen, wie deren Auf- und Abbau, sowie

Aufwendungen für Versicherungen und Transporte. Ebenfalls enthalten sind Aufwendungen für Publikationen und für die Vermittlungsarbeit.

- Sonstige** Rund 26 Prozent der Gesamtaufwendungen entfallen auf sonstige betriebliche Aufwendungen und Abschreibungen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen betragen im Prüfungszeitraum € 3,78 Mio. Rund 48 Prozent hiervon entfallen auf Aufwendungen für Werbung und Repräsentation, rund 18 Prozent auf Betriebskosten sowie 25 Prozent auf übrige Aufwendungen. Im Jahr 2011 betragen beispielsweise die Werbeaufwendungen € 330.400.
- Projektbudgetierung** Ein Soll/Ist-Vergleich auf Basis der Projektabrechnungen zeigt teilweise große Abweichungen bei den Aufwendungen. So waren etwa für die im Jahr 2007 präsentierte Ausstellung Re-Objekt Aufwendungen von € 423.000 budgetiert, die jedoch tatsächlich um 79 Prozent höher lagen.
- In einem dem Budget 2010 beigegeführten Projektbudget wurde für zwei KUB Arena Veranstaltungen ein als Gesamtaufwand bezeichneter Betrag von € 114.000 geplant. Die zu finanzierende Unterdeckung wurde mit € 14.000 angesetzt. Die geplanten Aufwendungen wurden im Jahr 2010 deutlich überschritten. Für das Jahr 2013 wird nunmehr mit Gesamtaufwendungen in Höhe von € 0,68 Mio. für vier Veranstaltungen geplant. Rund 20 Prozent des Budgets entfällt damit auf die KUB Arena. Die zu finanzierende Unterdeckung für die KUB Arena beläuft sich im Jahr 2013 ohne indirekte Kosten für Infrastruktur, Kassa oder Administration auf € 0,47 Mio.
- Im AR wurde in der 75. Sitzung im Juli 2012, auch im Hinblick auf den Vorschlag des PA die Anzahl der Veranstaltungen zu reduzieren, die KUB Arena diskutiert. Neben der aufgezeigten Möglichkeit, die KUB Arena auch außerhalb des Hauses zu präsentieren, wurde u.a. auch auf die Kopflastigkeit des Programms hingewiesen. Ferner wurde im AR und PA wiederholt angemerkt, dass die KUB Arena ursprünglich wesentlich niedriger budgetiert wurde und die Aufwendungen nun um ein Vielfaches höher liegen.
- Bewertung** Einzelne wesentliche Aufwandspositionen unterlagen im Prüfungszeitraum deutlichen Schwankungen. Insbesondere die ausstellungsbezogenen Aufwendungen hängen stark von der Wahl der Einzel- oder Gruppenausstellungen ab. Kontinuierlich gestiegen sind demgegenüber die Aufwendungen für Vermittlung.
- Der Landes-Rechnungshof bemängelt die wiederholte Überschreitung der budgetierten Personalaufwendungen bei gleichzeitiger Überbesetzung des Stellenplans. Personalaufwendungen stellen Fixkosten mit kurz- und mittelfristiger Kostenfolge dar.

Gegenüber dem Budget 2013 wurde der Finanzierungsbedarf für die KUB Arena in der Planungsrechnung aus dem Jahr 2010 wesentlich geringer ausgewiesen. Dies erklärt auch das von einzelnen AR-Mitgliedern geäußerte Unbehagen betreffend deren finanzieller Entwicklung. Ebenso lagen die im Jahr 2010 für die KUB Arena angefallenen Kosten aufgrund von unvollständigen und unrealistischen Kosteneinschätzungen deutlich über Plan. Eine derartige Kostendarstellung erschwert nach Ansicht des Landes-Rechnungshof die Kontrollfunktion des AR. Die KUB Arena wurde im AR wiederholt, teilweise kontrovers, diskutiert. Für die weitere Diskussion im AR wäre es nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs zweckmäßig, eine Evaluierung des Programms aus finanzieller Sicht durchzuführen.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, Projektbudgets vollständig und vergleichbar zu erstellen und den erforderlichen Finanzierungsbedarf auszuweisen.

Zudem empfiehlt der Landes-Rechnungshof, das Programm der KUB Arena aus finanzieller Sicht zu evaluieren.

Stellungnahme *Der Empfehlung des PA zu vorgeschlagenen Kosteneinsparungspotenzialen folgte der AR bezüglich der KUB-Arena zum Teil, da bereits 2012 wesentliche Einsparungen im Ausstellungsbetrieb der KUB-Arena zu verzeichnen waren. Die Sommerausstellung wurde zur Sommerakademie, daraus folgten deutliche Minderaufwendungen. Auch für die Folgejahre ist mit dem Häuserleiter abgestimmt, dass für die Sommerausstellung das gesamte Haus der großen Einzelausstellung vorbehalten bleibe.*

Das Programm der KUB-Arena wurde im Jahre 2012 im AR auch finanziell unter Vollkostengesichtspunkten evaluiert. Im Budget 2013 sind die drei Geschäftsfelder des KUB transparent (incl. Kostenfolgen) dargestellt.

Die Programmierung der KUB-Arena wird gemäß Empfehlung des LRH im Zusammenhang mit einer im Jahr 2013 geplanten Diskussion im AR insbesondere in finanzieller Hinsicht evaluiert.

Neben den direkt zuordenbaren Projektkosten werden vom neuen Geschäftsführer im Sinne einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung auch indirekte Kosten den einzelnen Projekten / Geschäftsfeldern zugeordnet und damit wird der Forderung auf Vollständigkeit von Projektbudgets Folge geleistet.

Kommentar L-RH Der Landes-Rechnungshof legte den Fokus insbesondere auf das Budget des Jahres 2013. Bei dessen Beschlussfassung im AR wurde der Empfehlung des PA

insofern nicht entsprochen, als für die KUB-Arena schließlich ein um € 167.300 erhöhtes Budget beschlossen wurde.

Die Zuordnung von indirekten Kosten zu den einzelnen Projekten ist ein erster Schritt zu einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung.

4 Vorarlberger Landestheater

4.1 Geschäftsfelder und Leistungsentwicklung

Der neue Häuserleiter will die Programmbereiche Musik- und Jugendtheater ausbauen. Die Besucherzahlen weisen auf Erfolge im Kinder- und Jugendbereich hin. Dafür steigt die Anzahl der Produktionen im Kleinen Haus. Die Entwicklung ist durch eine konkrete schriftliche Strategie abzusichern. Besucherzahlen sind systematisch zu erheben und als Steuerungsinstrument zu nutzen.

Situation Das Theater wurde im Jahr 1999 durch die KUGES übernommen. Der Schwerpunkt lag in der Führung eines zeitgenössischen Programmtheaters mit dem Ziel, das Kinder- und Jugendtheater auszubauen.

Geschäftsfelder Aktuell sind die beiden strategischen Geschäftsfelder einerseits Theateraufführungen und andererseits die Theaterpädagogik. Diese hat ihren Schwerpunkt in einem Vermittlungsauftrag insbesondere für junge Menschen.

Theateraufführungen gliedern sich in die drei Programmbereiche Sprechtheater/Schauspiel, Theater für Kinder und Jugend sowie Musiktheater. Das Sprechtheater/Schauspiel steht inhaltlich und budgetär im Zentrum. Die beiden anderen Programmbereiche sollen ausgebaut werden. Im Kinder- und Jugendtheater sind laut Auskunft des HL künftig neben einem Kindermärchen auch Produktionen für Schüler im Alter von 10 bis 14 Jahren angedacht. Im Programmbereich Musiktheater wird aktuell pro Jahr eine Oper in Koproduktion mit dem Symphonieorchester Vorarlberg (SOV) finanziert. Künftig soll die Eigenständigkeit dieses Programmbereichs mit einem facettenreichen Spielplan gestärkt werden, um mehr Oper, Musical und Operetten anzubieten und verschiedene Medien wie Musik, Architektur und bildende Kunst zusammen zu bringen.

Die Vermittlungsarbeit umfasst Matineen, Einführungsvorträge und Publikums-gespräche für Erwachsene, aber auch Theaterfeste und verschiedenste Aktivitäten für Kinder und Jugendliche. Die Theaterpädagogik betreut drei Jugendclubs sowie Schulen und Lehrende, die ins Theater kommen oder im Klassenzimmer Aufführungen umsetzen. Für die Jugendclubs wurde im Jahr 2012 ein Proberaum im Bregenzer Postgebäude angemietet.

Ziele des neuen HL

Der neue HL übernahm ab dem Spielplan 2009/10 die Programmverantwortung. Er will vor allem ein neues Image des Hauses entwickeln, das österreichische Elemente stärken, ein jüngeres Publikum erreichen und mit seinen Programmen überregionale Resonanz erreichen. Die Ziele des HL wurden im AR mehrfach vorgestellt und diskutiert, eine Verschriftlichung und inhaltliche Konkretisierung ist nicht erfolgt.

Zur strategischen Relevanz von Gastschauspielen in Vorarlberg und im Ausland gab es in der 72., 73. und 74. Sitzung des AR im Zeitraum von November 2011 bis Mai 2012 widersprüchliche Aussagen. Das Spektrum reicht von der Ansicht, dass Gastschauspiele kein Schwerpunkt seien und es darum gehe, Menschen ins Theater zu bringen, über die Auffassung der AR-Vorsitzenden, dass es „landespolitisch wichtig sei, in allen Regionen vertreten zu sein, nicht aber im Ausland“ und geht weiter bis zur positiven Anerkennung für die Absicht des HL, im benachbarten Ausland Gastschauspiele durchzuführen. Laut HL gäbe es einen politischen Willen für mehr Gastspiele, es mangle aber an geeigneten Aufführungsstätten.

Zur Erreichung seiner Ziele hat der HL das Ensemble verkleinert und die Anzahl der Gastschauspieler gesteigert, mehr Musik in die Stücke gebracht und vor allem den Jugendtheaterbereich ausgebaut. Der Vorsitzende des PA mahnte bereits in der 15. Sitzung im Juli 2010 die Stärkung des Schauspiels als Kernauftrag ein.

Leistungskennzahlen

Leistungskennzahlen Vorarlberger Landestheater

der Spielzeit 2007/08 bis 2011/12

Spielzeit	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Produktionen gesamt	26	26	26	28	31
im Grossen Haus	10	10	13	10	10
im Kleinen Haus u.a.*	16	16	13	18	21
Anzahl Neuinszenierungen**	12	14	17	19	23
Vorstellungen gesamt	265	332	296	301	261
Besucher	37.103	42.537	43.685	40.779	43.141
im Grossen Haus	29.637	32.621	35.122	30.715	31.036
im Kleinen Haus u.a.*	7.466	9.916	8.563	10.064	12.105
Besucher Kinder und Jugendliche**	k.A.	9.876	10.309	8.892	14.254
Aboverkäufe gesamt**	1.188	1.251	1.314	857	1.374

* Klassenzimmertheater, Gastschauspiele, Sonstiges

** je Kalenderjahr für die Jahre 2007 bis 2011

Quelle: KUGES, Rechenschaftsbericht

Die Besucherzahlen im VLT entwickelten sich in den Spieljahren 2007/08 bis 2011/12 von 37.100 auf 43.100. Die Entwicklung zeigt eine kontinuierliche Steigerung über drei Jahre bis zur Spielzeit 2009/10. In diesem Jahr wurden 43.700 Besucher gezählt. In der folgenden Spielzeit gab es durch den Wegfall von Gastspielen einen Rückgang um ca. 2.900 Besucher, der aber in der folgenden Spielzeit mit einem Zuwachs von ca. 2.300 Besuchern zu einem Großteil kompensiert werden konnte. Einige AR-Mitglieder gehen davon aus, dass bei 40.000 bis 45.000 Besuchern ein Plafond erreicht ist.

Die Zunahme resultierte fast zur Gänze aus mehr Besuchern im Kleinen Haus, aus Klassenzimmervorstellungen und sonstigen Aufführungen. Hier konnte die durchschnittliche Besucherzahl je Aufführung von 43 auf 74 Besucher gesteigert werden. Die Auslastung im Grossen Haus blieb in etwa konstant und

betrug sowohl im Spieljahr 2007/08 als auch im Spieljahr 2011/12 jeweils 65 Prozent.

Die Besucherzahlen von Kindern und Jugendlichen schwankten im Prüfungszeitraum. Sie stiegen aber von knapp 10.000 im Jahr 2008 auf über 14.000 im Jahr 2011 an. Der Besucheranteil von Kindern und Jugendlichen erhöhte sich damit von 23 Prozent im Jahr 2008 auf 33 Prozent im Jahr 2011.

Gleich blieb hingegen der Anteil der Abonnenten an der Gesamtbesucherzahl. Er betrug nahezu konstant ca. drei Prozent. Im Jahr 2011 wurden insgesamt 1.374 Abonnements verkauft. Das sind um 186 mehr als im Jahr 2007. Mit der Gründung des Vereins der Freunde des VLT soll eine Steigerung der Abonnements erreicht werden.

Die Inszenierungen je Spieljahr nahmen im Prüfungszeitraum von 26 auf 31 Produktionen zu. Der Grund dafür sind mehr Aufführungen im Kleinen Haus sowie extern. Hier wurden 16 Produktionen im Spieljahr 2007/08 und 21 Produktionen im Spieljahr 2011/12 umgesetzt. Die Inszenierungen im Grossen Haus blieben mit Ausnahme von 13 Produktionen in der Spielzeit 2009/10 konstant bei 10 Inszenierungen. Fast verdoppelt hat sich auch die Anzahl der Neuinszenierungen. Sie stieg im Zeitraum von 2007 bis 2011 kontinuierlich von 12 auf 23 Neuinszenierungen an.

Bewertung

Für das VLT liegt keine aktuelle schriftliche Strategie vor. Die Entwicklung des VLT insgesamt, der einzelnen Geschäftsfelder sowie der Programmbereiche und der daraus abgeleiteten Ziele sind nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nicht ausreichend klar definiert. Dies zeigt auch das Beispiel der Gastspiele. Im AR wurden die Ziele des HL mehrfach vorgestellt und besprochen, eine Konkretisierung oder eine Vorstellung der Gesamtentwicklung liegt aber nicht vor. Die Diskussionen zum VLT im AR wurden in den letzten Jahren von Themen wie der Theaterimmobilie oder der Budgetsituation überlagert.

Der HL konnte seine Ziele, das Stammensemble zu reduzieren und vermehrt ein jüngeres Publikum anzusprechen, erreichen. Der Anteil der Jugendlichen stieg deutlich an. Auch die starke Zunahme der Besucher außerhalb des Grossen Hauses weist auf jüngeres Publikum hin. Dazu zählen sowohl Klassenzimmeraufführungen als auch Aufführungen der Jugendclubs. Mit annähernder Verdoppelung der Neuinszenierungen von 12 auf 23 pro Spielzeit wurden allerdings die Erwartungen des AR nach einer konstanten Anzahl von Neuinszenierungen nicht erreicht.

Sowohl der GF als auch der HL beurteilen den Erfolg des VLT maßgeblich anhand der Besucherzahlen. Diese werden in unterschiedlichem Detaillierungs-

und Aggregierungsgrad mehrfach – in Monats-, Quartals- und Rechenschaftsberichten sowie über die Statistik Austria – berichtet. Die Abweichung der dargestellten Zahlen ist allerdings deutlich. Eine Zusammenführung der einzelnen Besucherdaten, wie z.B. der von Kindern und Jugendlichen oder von Musikaufführungen, zu einem Gesamtbild ist nicht möglich. Unterschiedliche Zeiträume, mehrfache und unklare Zuordnungen sind einige Gründe dafür. Im Zuge der Prüfung des Landes-Rechnungshofs wurde dies vom GF als wichtiges Thema erkannt. Maßnahmen zur Verbesserung sind geplant.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die strategischen Schwerpunkte je Geschäftsfeld und Programmbereich zu definieren sowie Maßnahmen und Ziele zu deren Erreichung abzuleiten.

Ferner empfiehlt der Landes-Rechnungshof, Besucherzahlen zukünftig systematisch zu erheben und als Steuerungsinstrument zu nutzen.

Stellungnahme *Im Juli 2012 verabschiedete der AR das neue Zielbild der Kulturhäuser, eine konkrete Definition der einzelnen strategischen Schwerpunkte samt Maßnahmen und Kennzahlen ist für 2013 in Planung.*

Die konkrete Definition der Leistungskennzahlen ist gemäß Empfehlung des LRH in Arbeit.

4.2 Theaterimmobilie

Die Anmietung des gesamten Theatergebäudes ab dem Jahr 2013 ist eine gut umsetzbare, aber teure Lösung. Die Mietaufwendungen steigen deutlich, erhebliche Investitionen stehen an. Damit verbundene Maßnahmen zur Kosteneindämmung sind derzeit noch nicht ausreichend ermittelt.

Situation	Das Gebäude „Theater am Kornmarkt“ steht im Eigentum der Stadt Bregenz.
Bestandvertrag aus 1991	Zwischen der Stadt und dem Land besteht ein Bestandvertrag vom 16. Juni 1991, in dem für die Dauer von 25 Jahren eine Mietvorauszahlung in Höhe von 50 Prozent der Sanierungskosten vereinbart wurde. Laut Vertrag standen jährlich gegen Voranmeldung 135 Belegtage in einem spielfertigen Haus zur Verfügung. Die Betriebskosten und eventuell zusätzlich anfallende direkte Personalkosten wurden halbjährlich verrechnet. Nach Übernahme des Theaterbetriebs durch die KUGES im Jahr 1999 wurde die Immobilie zu einer Jahresmiete in Höhe von € 1.120 vom Land an die KUGES untervermietet. Die Rechte und Pflichten aus dem Bestandvertrag wurden überwält. In den Folgejahren wurde z.B. in der 68. AR-Sitzung im November 2010 der schlechte Zustand der technischen Anlagen zur Sprache gebracht, der nicht der Definition eines „spielfertigen“ Hauses entspreche.
Weitere Vereinbarungen	<p>Wegen unzureichender Nutzungsmöglichkeiten des Theaters wurden ab dem Jahr 2009 zusätzlich zum bisherigen Bestandvertrag die Belegtage mehrfach erhöht und die Kosten angepasst. In einer Vereinbarung zwischen Land und Stadt vom 14. Mai 2009 wurde ein pauschaler Mietzins in Höhe von € 50.000 plus Betriebskosten für die zusätzlichen Belegtage in der Spielzeit 2009/10 vereinbart. Daraus ergibt sich ein rechnerischer Tagsatz von ca. € 890 plus Betriebskosten für die zusätzlichen 56 Belegtage. Da diese Ausgaben in der KUGES nicht budgetiert waren, beschloss der AR in der 68. Sitzung im November 2010, diesen Betrag aus dem Gewinnvortrag der Gesellschaft zu bedecken.</p> <p>Im Folgejahr wurden in einer Besprechung zwischen dem damaligen GF, einer Mitarbeiterin des VLT und Vertretern der Stadt am 27. Mai 2010 Mietbedingungen der Stadt vereinbart. Für die über 135 Belegtage liegenden Nutzungen wurde ein Tagsatz von ca. € 1.400 festgelegt. Für die Spielzeit 2010/11 wurden auf dieser Basis für 12 zusätzliche Belegtage € 16.800 sowie die Pauschale von € 50.000 plus Betriebskosten an die Stadt bezahlt. Dies ergibt einen rechnerischen durchschnittlichen Tagsatz in Höhe von € 1.077.</p>

Bereits im Dezember 2010 sind weitere Gespräche zur Verbesserung der Mietbedingungen zwischen der AR-Vorsitzenden und der Stadt dokumentiert. Diese mündeten in einen Zusatzvertrag zum Bestandvertrag, der am 15. April 2011 zwischen der Stadt und der KUGES abgeschlossen wurde. Darin wurden für das VLT im Wesentlichen 240 Belegtage für die Spielsaison 2011/12 mit einem Entgelt in Höhe von € 90.000 inklusive Betriebskosten vereinbart. Für darüber hinausgehende Nutzungen wurde eine Tagesmiete in Höhe von € 1.400 festgelegt.

Mietvertrag neu

Im Frühsommer 2012 wurden die Verhandlungen mit der Stadt zur Nutzung der Theaterimmobilie nach jahrelangen und mühsamen Diskussionen zu einem vorläufigen Abschluss gebracht. Der AR beschloss in seiner 74. Sitzung im Mai 2012 einstimmig, auf Grundlage der bisherigen Gespräche einen neuen Vertrag mit dem Ziel abzuschließen, die Betriebsführung des Kornmarktgebäudes durch das VLT ganzjährig zu übernehmen. Voraussetzung war die Zusicherung des Landes, die daraus entstehenden finanziellen Notwendigkeiten abzudecken. Derzeit liegt ein von der Abteilung Vermögensverwaltung (IIIb) ausgearbeiteter Vorvertrag vor. Zwischen der KUGES und der Stadt soll ab 1. Jänner 2013 ein auf unbefristete Zeit abgeschlossener Mietvertrag unterzeichnet werden. Die Jahresmiete für das ganze Haus beträgt € 300.000. Dazu kommen Betriebskosten und eigene Personalkosten. Erforderliches Personal ist von der KUGES zu stellen. Das Theater erhält damit das Nutzungsrecht über das gesamte Gebäude und kann nicht genutzte Betriebstage untervermieten. Mit dem neuen Vertrag werden sämtliche Bestandverträge mit der Stadt betreffend die Immobilie Theater am Kornmarkt hinfällig.

Laut Vertragsentwurf übernimmt die KUGES auch sämtliche Instandhaltungs- und Reparaturinvestitionen in Haus und Technik während der Vertragslaufzeit. Vorliegende Kostenschätzungen vom Stadtbauamt Bregenz und einem externen Gutachter aus dem Jahr 2006 gehen bis zum Jahr 2030 bzw. 2032 von einem Betrag für bauliche Investitionen in Höhe von € 839.000 und für technische Investitionen in Höhe von € 1,60 Mio. aus. Die Gesamtinvestition beträgt somit ca. € 2,40 Mio. bis zum Jahr 2032 auf Preisbasis des Jahres 2006. Aktualisierte Berechnungen werden erst erstellt und sollen bis zum Jahr 2013 vorliegen.

Dem bestehenden städtischen Personal im Kornmarktgebäude wird es freigestellt, einen neuen Dienstvertrag mit der KUGES abzuschließen oder in einer alternativen Verwendung in der Stadt eingesetzt zu werden. Nach aktuellem Stand wird ein Techniker in ein Dienstverhältnis mit der KUGES wechseln. Die anderen bisherigen Mitarbeiter im Kornmarktgebäude – ein Techniker, eine Reinigungskraft sowie acht Mitarbeiter im Publikumsservice – werden voraussichtlich teilweise übernommen.

Die finanziellen Auswirkungen des in Ausarbeitung befindlichen neuen Bestandsvertrags belaufen sich laut Berechnungen des Landes-Rechnungshofs auf jährlich saldierte Mehraufwendungen in Höhe von ca. € 380.000. Darin noch nicht berücksichtigt sind mögliche Synergien im Personalbereich, anstehende Investitionen und Indexanpassungen. Einem jährlichen Aufwand für Miete, Betrieb und Personal des Gebäudes in Höhe von ca. € 711.000 stehen zu erwartende Erlöse aus Vermietungen in Höhe von ca. € 40.000, dem FAG-Zweckzuschuss und Subventionen der Stadt Bregenz in Höhe von € 170.000 gegenüber.

Noch nicht in diese Berechnungen eingeflossen sind mögliche Synergien aus dem Personalbereich sowie potenziell geringere Mietkosten für externe Anmietungen. Derzeit werden von der KUGES für das VLT zusätzlich zum Kornmarkttheater zwei Proberäume mit 288 m² im Bengerareal und im Jahr 2012 auch im Festspiel- und Kongresshaus Bregenz sowie ein Raum für den Jugendtheaterclub im Postgebäude, weiters Räume für die Schneiderei und Lager (Requisiten, Bühnenbilder) angemietet. Insgesamt betragen die jährlichen Kosten für diese Bestandsverträge über € 80.000. Laut Auskunft des GF sollen diese Bestandsverträge basierend auf Flächenbedarfsberechnungen aus den Jahren 2008 und 2012 auch weiterhin aufrecht bleiben, da das VLT zusätzlichen Platzbedarf im Ausmaß von ca. 1.100 m² hat. Der Mietvertrag für die Proberäume im Bengerareal wird voraussichtlich verlängert.

Bewertung

Die im ursprünglichen Bestandsvertrag definierten 135 Belegtage waren für den jährlichen Spielplan des VLT nicht ausreichend. Die Auslegung und Abrechnung des Bestandsvertrags sowie die ab dem Jahr 2009 jährlich neu geführten Verhandlungen waren sowohl für die Stadt als auch für das Land und die KUGES mit viel Zeit und Aufwand verbunden.

Der Landes-Rechnungshof erachtet daher die Anmietung des gesamten Theatergebäudes als eine gut umsetzbare, aber teure Lösung. Durch den neuen Vertrag mit der Stadt werden zeitaufwändige Diskussionen und Berechnungen über Belegtage, Betriebskosten und zusätzliche Personalaufwendungen beendet. Die Mietaufwendungen steigen allerdings deutlich und erhebliche Investitionen in das Mietgebäude stehen an. Eine Ablöse oder Anrechnung der getätigten Investitionen ist zumindest laut Vorvertrag nicht vorgesehen.

Der Landes-Rechnungshof sieht das Verhältnis von externen Mietkosten im Vergleich zu erwarteten Erlösen aus der Nutzungsmöglichkeit der Theaterimmobilie als wenig wirtschaftlich. Einem budgetierten Saldo in Höhe von ca. € 40.000 stehen zusätzliche Personalkosten für dieses neue Geschäftsfeld gegenüber, das gemeinsam mit dem Vorarlberg museum aufgebaut werden soll.

Der Landes-Rechnungshof sieht zudem ein finanzielles Risiko darin, dass die freie Verfügung über das Haus zu zusätzlichen Produktionen und damit Kosten für das VLT führen könnte, zumal die bisherigen effektiven Spieltage in den Spielsaisons 2009/10 und 2010/11 bei 191 bzw. 197 Tagen lagen. Zukünftig kann die Immobilie 365 Tage genutzt werden.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Verhandlungen mit der Stadt sehr detailliert und auf Basis mehrerer Varianten erfolgten. Sie waren aber auch von einer stark entgegenkommenden Haltung gegenüber der Stadt geprägt. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs ist die Vereinbarung mit der Stadt als interkommunaler Finanzausgleich zu bewerten, der das Kulturbudget des Landes künftig zusätzlich belastet.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, effektiv erforderliche Belegtage für die eigene Verwendung im Theater zu berechnen und Zielgrößen für die Vermietung zu definieren.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, bestehende Mietverträge dahingehend zu überprüfen, ob eine Kündigung und eine Verlegung ins Theatergebäude möglich ist.

Ferner empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Investitionskosten zu aktualisieren und eine Prioritätenreihung vorzunehmen.

Stellungnahme

Die Anmietung des gesamten Theatergebäudes ist nach jahrelangem Bemühen unterschiedlicher Beteiligter vorbehaltlich der Unterzeichnung durch die politischen Mandatäre gelungen. Die Verträge sind inhaltlich abgestimmt, die Entscheidungen in den politischen Gremien der Stadt sind noch im Dezember 2012 vorgesehen, die Vorzeichen stimmen optimistisch.

Im Zuge dieser Übernahme der Betriebsführung des Kornmarktgebäudes werden etliche Aufgaben auf die Intendanz bzw. den Geschäftsführer zukommen (Berechnung der effektiv erforderlichen Belegtage, Definition von Zielgrößen für vermietbare Tage, Prüfung bestehender externer Mietverträge und Evaluierung und Priorisierung erforderlicher Investitionen). Diese Arbeiten sind allesamt bereits gestartet und bis Mitte 2013 abzuschließen.

4.3 Finanzierung

Obwohl jährlich ausgeglichene Jahresergebnisse budgetiert wurden, erwirtschaftete das Theater in allen Prüfungsjahren erhebliche Fehlbeträge. Zur Abgangsdeckung wurden weitgehend Überschüsse der anderen Häuser herangezogen.

Situation Der Finanzierungsbedarf des VLT stieg kontinuierlich von € 2,90 Mio. im Jahr 2007 auf € 3,45 Mio. im Jahr 2011 an. Im Prüfungszeitraum betrug dieser insgesamt € 15,87 Mio.

Finanzierung Vorarlberger Landestheater

der Jahre 2007 bis 2011

in Tsd. €

	2007	2008	2009	2010	2011
Finanzierungsbedarf	2.897,5	2.961,6	3.232,1	3.330,2	3.450,4
Finanzierung durch					
Zuschüsse Land*	2.140,0	2.140,0	2.244,9	2.467,1	2.754,0
davon Veränderung Investitionszuschüsse	-37,0	5,6	-29,6	13,9	-239,9
Umsatzerlöse	303,6	354,3	373,7	372,6	400,4
Sonstige	348,8	292,8	356,0	323,8	344,8
Ergebnis	-142,1	-168,9	-287,1	-152,8	-191,1

* Differenzen zwischen vereinnahmten und realisierten Zuschüssen aufgrund von Abgrenzungen
Quelle: Jahresabschlüsse KUGES; Berechnungen: Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Die Finanzierung erfolgte durchschnittlich zu 77 Prozent aus Zuschüssen des Landes sowie zu 12 Prozent aus Umsatzerlösen und zu 11 Prozent aus sonstigen Ertragspositionen. Der Eigenerwirtschaftungsgrad stagnierte im Prüfungszeitraum nahezu und betrug durchschnittlich 14 Prozent.

Zuschüsse des Landes

Die Zuschüsse des Landes summierten sich in den Jahren 2007 bis 2011 auf insgesamt € 11,75 Mio. Einerseits leistete das Land Zuschüsse zum Betrieb, die von € 2,14 Mio. im Jahr 2007 auf € 2,47 Mio. im Jahr 2011 stiegen. Andererseits wurden im Jahr 2011 Landeszuschüsse für die Erneuerung der Bühnenbeleuchtung von € 220.000, für zusätzliche Belegtage im Theater am Kornmarkt von

	<p>€ 50.000 sowie für den Jugendtheater-Club von € 18.000 gewährt. Die Zuschüsse des Landes stiegen im Prüfungszeitraum um rund 29 Prozent an. Der für das Theater aufgrund § 23 FAG 2008 gewährte Zweckzuschuss des Bundes ist in den angeführten Beträgen enthalten.</p>
Umsatzerlöse	<p>Die Umsatzerlöse des VLT stiegen von € 303.600 im Jahr 2007 um 32 Prozent auf € 400.400 im Jahr 2011 an. Im Prüfungszeitraum bestanden die Umsatzerlöse nahezu ausschließlich aus Eintrittserlösen, wobei auch Eintrittserlöse aus Gastspielen enthalten sind. Während im Jahr 2007 rund zwölf Prozent der Eintrittserlöse aus Gastspielen stammten, verringerte sich diese Relation bis zum Jahr 2011 auf sieben Prozent.</p>
Sonstige	<p>Neben Zinserträgen aus Wertpapieren bilden insbesondere die sonstigen betrieblichen Erträge eine weitere Finanzierungsquelle. Letztere bestanden durchschnittlich zu 79 Prozent aus Subventionen von Körperschaften öffentlichen Rechts, wobei der Großteil auf Subventionen des Bundes sowie der Stadt Bregenz entfiel. Rund 12 Prozent der sonstigen betrieblichen Erträge wurden aus Sponsoreneinnahmen lukriert. In den nächsten Jahren soll laut der geprüften Stelle vermehrtes Augenmerk auf die Gewinnung von Sponsoren gelegt werden. Im ersten Halbjahr 2012 lagen die Erträge aus Sponsoring und Spenden bereits über dem Budgetansatz.</p>
Ergebnisse	<p>Der Budgetrahmen des VLT wurde in jedem Prüfungsjahr überschritten, die Jahresergebnisse waren damit beständig negativ. Im Jahr 2009 erreichte der Jahresverlust mit € 287.100 seinen Höchststand. Ausschlaggebend hierfür waren neben Budgetüberschreitungen bei Gastschauspielern und Werkvertragsnehmern auch Mehraufwendungen für Kommunikation. Ebenso konnten Sponsorengelder nicht in budgetierter Höhe realisiert werden.</p> <p>Im AR wurde wiederholt ausgeführt, dass das VLT strukturell und budgetär unterdotiert sei. In der 19. Sitzung des PA im Juni 2012 wurde dieses Defizit mit einer Größenordnung von ca. € 200.000 beziffert. Ferner ergibt sich hinsichtlich der Budgetierung für das VLT die grundsätzliche Problematik, dass der Spielplan für den Herbst des Folgejahres zum Zeitpunkt der Budgeterstellung noch nicht bekannt ist.</p>
Planung bis 2014	<p>Die Landeszuschüsse wurden für das Jahr 2012 mit € 2,86 Mio. festgelegt. Dies entspricht einer Erhöhung um vier Prozent gegenüber dem Jahr 2011. Für das Jahr 2013 ist ein Anstieg der Zuschüsse um 28 Prozent gegenüber dem Vorjahr geplant. Im Jahr 2014 wird mit einer Erhöhung um sieben Prozent gerechnet. Zusätzlich zu den höheren Landeszuschüssen wird im VLT auch mit steigenden Eigenerlösen budgetiert. Auf Basis der Planungsrechnung für das Jahr 2013</p>

wird u.a. mit einer Erhöhung der Umsatzerlöse um € 49.600, das sind 13 Prozent, geplant.

Den zusätzlichen Einnahmen stehen im Jahr 2013 Mehraufwendungen von € 0,90 Mio. gegenüber. Im Wesentlichen sind diese durch die Übernahme der Betriebsführung der Theaterimmobilie, den Ausbau des Jungen Landestheaters und durch die Aufstockung der künstlerischen Mitarbeiter in den Bereichen Dramaturgie und Inspizienz begründet. In der 19. Sitzung des PA im Juni 2012 wurde angeregt, die zusätzlichen Aufwendungen für das Junge Landestheater auf die Folgejahre zu verschieben. Der AR vertrat jedoch die Ansicht, dass es politisch erwünscht und notwendig sei, im Bereich Kinder- und Jugendtheater einen Schritt vorwärts zu gehen sowie Akzente im theaterpädagogischen Bereich zu setzen.

Auf Basis der Planungsrechnung der Gesellschaft ergibt sich zukünftig ein Eigenenerwirtschaftungsgrad von rund 13 Prozent. Zur Höhe eines angemessenen Eigenenerwirtschaftungsgrads wurde in der 16. Sitzung des PA im April 2011 ausgeführt, dass bei Unterschreitung eines Eigendeckungsgrads von 15 Prozent die Alarmstufe erreicht sei.

Bewertung

In jedem Prüfungsjahr wurde mit einem ausgeglichenen Ergebnis des VLT budgetiert. Tatsächlich realisiert wurden jedoch Fehlbeträge in erheblicher Höhe. Im Hinblick dessen ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs die Verbindlichkeit des Budgets für das VLT zu hinterfragen. Die Deckung der Abgänge des VLT erfolgte im Prüfungszeitraum weitgehend durch Verwendung von Überschüssen anderer Häuser.

Ausgehend vom Jahr 2011 wird bis zum Jahr 2014 mit einer erheblichen Erhöhung der Zuschüsse des Landes gerechnet. Das im AR öfters zitierte strukturelle Defizit wird damit mehr als kompensiert.

Dem VLT gelang es, im Prüfungszeitraum die Umsatzerlöse kontinuierlich zu steigern. Auch bewertet der Landes-Rechnungshof das Ziel des Theaters, weitere Finanzierungsquellen zu erschließen, grundsätzlich als positiv. Die unter den sonstigen betrieblichen Erträgen verbuchten Sponsoringeinnahmen lagen im Jahr 2012 bereits deutlich über dem Budgetansatz. In den Jahren 2009 bis 2011 stiegen die Umsatzerlöse jährlich um durchschnittlich vier Prozent an. Die durch die Gesellschaft im Budget für das Jahr 2013 gegenüber dem Vorjahr geplante Erhöhung der Umsatzerlöse um 13 Prozent wird daher durch den Landes-Rechnungshof als ambitioniert bewertet.

Eine Steigerung des Eigenerwirtschaftungsgrads gelang im Prüfungszeitraum nicht, dieser betrug durchschnittlich 14 Prozent. Zukünftig soll dieser gemäß der Planung der Gesellschaft weiter absinken.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, auf realistischen Grundlagen zu budgetieren und das vom AR genehmigte Budget einzuhalten.

Stellungnahme *Das im AR öfters zitierte strukturelle Defizit (Unterfinanzierung) wurde mit dem Budget 2013 kompensiert, der Intendant und die Geschäftsführung halten das Budget für eine realistische Grundlage für das geplante Theaterprogramm.*

Abweichungen beim durchschnittlichen Mitarbeiterstand (VZÄ) sind bedingt durch die fehlende Berücksichtigung von Gastschauspielern bei den Planansätzen. Dies wird künftig zu berücksichtigen sein.

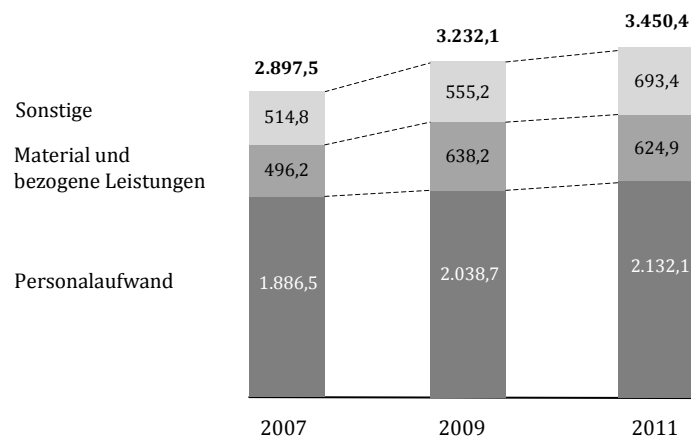
Kommentar L-RH Auch unter Berücksichtigung von Gastschauspielern erklären sich die Differenzen zwischen Stellenplan und durchschnittlich beschäftigten Mitarbeitern im VLT nicht vollständig. Nach eigenen Angaben der Gesellschaft ist inszenierungsbezogenes Personal, wie z.B. für Requisiten, Maske, Beleuchtung und Garderobe, ebenfalls nicht im Stellenplan enthalten.

4.4 Wesentliche Aufwandspositionen

Während sich der Personalaufwand im Prüfungszeitraum nur geringfügig erhöhte, stiegen die Miet- und Betriebskosten deutlich. Mit Betriebsübernahme der Theaterimmobilie wird sich diese Aufwandsposition noch weiter erhöhen.

Situation Die Aufwendungen stiegen von € 2,90 Mio. im Jahr 2007 auf € 3,45 Mio. im Jahr 2011 an. Mit durchschnittlich 63 Prozent entfällt der größte Anteil auf den Personalaufwand.

Verteilung Gesamtaufwand Vorarlberger Landestheater
der Jahre 2007 bis 2011
in Tsd. €



Quelle: Jahresabschlüsse KUGES; Berechnungen und Darstellung: Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Personalaufwand Ausgehend vom Jahr 2007 erhöhte sich der Personalaufwand bis zum Jahr 2011 um 13 Prozent auf € 2,13 Mio. Das Personal des VLT gliedert sich in künstlerische, technische und administrativ tätige Mitarbeiter sowie Schauspieler. Der durchschnittliche Mitarbeiterstand lag im Jahr 2007 bei 46,57 VZÄ und stieg bis zum Jahr 2011 auf 50,06 VZÄ an. Im Jahr 2011 waren Schauspieler im Umfang von 18,91 VZÄ beschäftigt.

Schauspieler Im Jahr 2011 wurden für die Beschäftigung von Schauspielern – das sind Ensemble- und Gastschauspieler – laut Berechnungen der KUGES insgesamt € 0,69 Mio. aufgewendet. Darin sind auch die Wohn- und Reisekosten der Gastschauspieler enthalten. Mit dem Jahr 2009 änderte sich die Relation von Ensemble-Schauspielern zu Gastschauspielern. Während im Jahr 2008 Ensemble-

Schauspieler im Ausmaß von 12,25 VZÄ für durchschnittlich € 43.800 beschäftigt wurden, waren Gastschauspieler im Umfang von 4,75 VZÄ bei durchschnittlich € 45.500 tätig. Bis zum Jahr 2011 wandelte sich dieses Verhältnis auf 6,01 VZÄ an Ensemble-Schauspielern zu 12,90 VZÄ an Gastschauspielern. Im selben Jahr war der Durchschnittsaufwand für einen Gastschauspieler um € 4.400 niedriger als jener für ein Ensemblemitglied.

Material und bezogene
Leistungen

Die Aufwendungen für Material und bezogene Leistungen stiegen vom Jahr 2007 bis zum Jahr 2011 um 26 Prozent auf € 0,62 Mio. an. Rund die Hälfte wurde für Leistungen von Werkvertragsnehmern, wie z.B. für Kooperationen mit dem SOV sowie für Regietätigkeiten, aufgewendet. Diese Aufwendungen stiegen im Prüfungszeitraum um 20 Prozent. Zusätzlich fallen für Werkvertragsnehmer auch Aufwendungen für Reise- und Übernachtung an. Rund ein Fünftel war den Materialaufwendungen zuzurechnen. Diese wurden insbesondere zur Herstellung von Bühnenbildern, für Requisiten und Kostüme sowie für Bühnentechnik geleistet. Rund sieben Prozent der bezogenen Leistungen entfielen schließlich auf Tantiemen für Autoren von gespielten Stücken.

Sonstige

Rund 18 Prozent der Gesamtaufwendungen entfallen auf sonstige betriebliche Aufwendungen, Abschreibungen sowie in geringfügigem Maße auch auf Finanzaufwendungen und Steuern vom Einkommen und Ertrag. Der überwiegende Teil ist den sonstigen betrieblichen Aufwendungen zuzuordnen. Diese beliefen sich im Prüfungszeitraum auf € 2,72 Mio. Wesentliche Positionen dieser Aufwandskategorie sind Miet- und Betriebskosten, die ausgehend von € 148.900 im Jahr 2007 auf € 256.100 im Jahr 2011 anstiegen, sowie Kommunikationsaufwendungen.

Die Kommunikationsaufwendungen des Theaters bewegten sich im Prüfungszeitraum zwischen € 179.800 im Jahr 2008 und € 219.400 im Jahr 2009. Neben dem Aufwand für den neuen Markenauftritt und laufende Werbeleistungen durch die betreuende Agentur fielen insbesondere auch Aufwendungen für Inserate, die Erstellung von Werbematerial sowie die Betreuung der Homepage an.

Bewertung

Mit einer durchschnittlich jährlichen Erhöhung der Personalaufwendungen von drei Prozent stiegen diese im Prüfungszeitraum nur geringfügig an. Durch den vermehrten Einsatz von Gastschauspielern gelang es dem HL zusätzlich, die Flexibilität im Personaleinsatz bei Schauspielern zu erhöhen sowie deren Aufwendungen im Prüfungszeitraum konstant zu halten.

Im Prüfungszeitraum verzeichneten aber die Miet- und Betriebskosten einen deutlichen Anstieg. Dies war insbesondere durch eine Erhöhung der Belegtage

im Theater am Kornmarkt ab der Spielzeit 2009/10 begründet. Mit Übernahme der Betriebsführung des Theaters am Kornmarkt zeichnet sich eine weitere, signifikante Erhöhung der Miet- und Betriebskosten ab.

5 Zentrale Dienste

5.1 Aufgaben

Die Zentralen Dienste entlasten die Häuserleiter in administrativ-wirtschaftlichen Aufgaben. Dazu wurden in den letzten Jahren geeignete Strukturen aufgebaut. Realisierte Synergien in der Technik sind auch für die Zukunft abzusichern. Potenziale im Marketing sind weiter zu nutzen.

Situation Die ZD nehmen mit Ausnahme der künstlerisch-wissenschaftlichen Kernaufgaben jene Agenden gemeinsam für alle Häuser wahr, die zentral effizienter abgewickelt werden können. Ziel ist ein professionelles, privatwirtschaftlich orientiertes Kulturmanagement, das häuserübergreifend Synergien erzielt. Zentrale Aufgaben für alle Häuser werden in den Bereichen Personal, Finanzen, Technik und Marketing wahrgenommen.

Personal und Lohn-/Gehaltsabrechnung Das Personalmanagement unterstützt die HL bei der Personalauswahl, indem sie die Personalsuche – mit Ausnahme der Gastschauspieler, Regisseure und Bühnenbildner im VLT – übernimmt und den Auswahlprozess koordiniert. Die Aufgaben umfassen zudem die Erstellung des Personalbudgets, der Gehaltsabrechnungen, die Einhaltung von Richtlinien, Fragen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts und die Personalentwicklung. So wurde z.B. ein Leitfaden für Fördergespräche entwickelt. Die konkrete Lohn- und Gehaltsverrechnung sowie die Buchhaltung wird von einer Person in einem eigenen Verantwortungsbereich erledigt.

Finanzen und Controlling Die Aufgaben im Bereich Finanzen und Controlling umfassen die Bilanzierung und Budgetierung, Quartals- und Monatsabschlüsse, das Berichtswesen sowie das Controlling. Im Prüfungszeitraum wurden einige Systeme zur zentralen Steuerung, wie Projektkostenabrechnungen, eingeführt. Der GF plant, die Controllingsoftware zu erneuern, um genauere und umfassendere Auswertungen zu ermöglichen. Zudem soll das Controlling durch eine Vorscheurechnung für die Häuser ergänzt werden.

Technik Unter dem ehemaligen GF wurden die Bereiche IT, Haustechnik und Instandhaltung sowie die Bühnentechnik und Werkstatt zentral koordiniert. Diesem waren die Mitarbeiter in den Häusern disziplinarisch unterstellt. Die Budgets – mit Ausnahme des IT-Budgets – verblieben aber weiterhin bei den einzelnen

Häusern. Eine Verrechnung an andere Häuser erfolgte über eine interne Leistungsverrechnung. Mit der Änderung der GO im Jahre 2010 wurde das Personal von Bühnentechnik und Werkstatt wieder dem HL des VLT zugeordnet. In der Praxis übt der technische Leiter seine übergeordnete Koordinationsfunktion weiterhin aus. In 14-tägigen Gebäudetechnik-Koordinationsmeetings werden Themen, wie die übergreifende Materialverwendung, besprochen. Die Planung, Beschaffung und Betreuung der Hard- und Software erfolgen nach wie vor zentral. Die IT-Strategie sowie die Softwareplanung und -betreuung wurde an einen externen Dienstleister ausgelagert.

Marketing Eine zentrale Marketingfunktion existiert aufgrund der unterschiedlichen Positionierung der Häuser nicht. Derzeit werden vom GF einige Marketingaktivitäten der Häuser koordiniert. So werden z.B. Workshops mit allen dezentralen Kommunikationsverantwortlichen abgehalten, gemeinsame Events wie ein Familientag in allen Häusern besprochen oder auch Vereinbarungen mit dem Vorarlberger Verkehrsverbund getroffen. Eine weitere Ausweitung dieser Koordination, beispielsweise durch eine Verlinkung der Homepages der Häuser und eine gemeinsame Wartung, ist geplant.

Bewertung Im Personalwesen, im Rechnungswesen, in der Kostenrechnung und im Controlling wurden geeignete Strukturen aufgebaut, um zentrale Aufgaben effizient zu erledigen. Im Bereich Technik gelang es dem Leiter durch regelmäßige Koordinationsmeetings Synergien zu erzielen. Diese Meetings sind in der Praxis gut eingeführt und funktionieren personenbezogen gut. Sie könnten jedoch durch die fehlende Vorgesetztenfunktion des technischen Leiters für Bühnentechnik und Werkstatt jederzeit stark eingeschränkt werden. Ab dem Jahr 2013 erhöht sich das zu koordinierende Volumen zusätzlich durch das vorarlberg museum.

Ausbaufähig sind nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs Synergien im Marketing. Der GF hat dies erkannt und setzt erste Schritte zur Realisierung. Auch unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Positionierung der Häuser sind Einsparungen in einzelnen Marketingfunktionen, wie z.B. durch den Abschluss von Rahmenverträgen für Drucksachen, zu erzielen. Mehr Koordination im Bereich des Marketings kann die Kundenwahrnehmung verbessern und zu gegenseitigem Lernen der jeweiligen Verantwortlichen führen.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, Synergien in der Technik durch eine entsprechende formale Verantwortung des technischen Leiters abzusichern.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Koordinationsfunktion im Marketing durch den GF weiter auszubauen.

Stellungnahme

Die „Zuordnung“ der technischen Mitarbeiter zu den jeweiligen Häusern schafft Nähe und Identifikation, die in der Praxis gelebte Koordination sichert Synergien in diesem Bereich. Gemäß der Empfehlung des LRH wird die o.e. Zuordnung seitens des Geschäftsführers nochmals geprüft.

Die Koordinationsfunktion durch den Geschäftsführer im Bereich Marketing / Kommunikation wird künftig verstärkt wahrgenommen, die Selbständigkeit der einzelnen Häuser steht jedoch im Sinne einer fortgeführten Markenbildung im Vordergrund.

5.2 Internes Kontrollsystem

Das Interne Kontrollsystem der Gesellschaft ist ausbaufähig. Beschriebene Geschäftsprozesse sind nicht aktuell. Die Ergebnisse eines eineinhalb Jahre dauernden Projekts zum Internen Kontrollsystem wurden nicht nachhaltig implementiert.

Situation

Gemäß § 22 GmbHG hat die Geschäftsführung dafür zu sorgen, dass ein Rechnungswesen und ein Internes Kontrollsystem (IKS) geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen. In den Standards für Gesellschaften mit Landesbeteiligung wird ausgeführt, dass die Führung und Gestaltung des IKS in geeigneter Weise und eigener Verantwortung der einzelnen Gesellschaft wahrzunehmen ist.

Nach wiederholter Diskussion im PA wurde im Jahr 2008 mit der Umsetzung eines Projekts zum IKS begonnen. Zielsetzung der Gesellschaft war es, alle organisatorischen Abläufe zu analysieren, zu optimieren und in einem Organisationshandbuch zu dokumentieren. Im August 2009 wurde ein erster Entwurf eines detaillierten Organisationshandbuchs präsentiert, in dem aber nicht alle Bereiche erfasst waren. Im Zuge der Projektumsetzung wurden auch zahlreiche GP definiert und beschrieben. Die nachhaltige Implementierung der Projektergebnisse gelang nicht. Der federführende Mitarbeiter schied im März 2011 aus.

Unter dem neuen GF wurde im Oktober 2011 ein weiteres IKS-Projekt gestartet. Ein aus fünf Schritten bestehender Arbeitsplan sah bis Ende November 2011 die Freigabe von Richtlinien und die Festlegung weiterer Schritte vor. Nur einer der fünf definierten Schritte, nämlich die Vorstellung bzw. Präsentation des Arbeitsprogramms, ist zum Zeitpunkt der Prüfung als erledigt gekennzeichnet.

Zustand des Internen Kontrollsystem	Eine weiterentwickelte und aktuelle Version des erarbeiteten Organisationshandbuchs liegt nicht vor. Dieses war dem neuen GF auch nicht bekannt. Dem Landes-Rechnungshof wurde eine Anzahl an GP vorgelegt, die durch die geprüfte Stelle ursprünglich als aktuell und vollständig bezeichnet wurden. Weder deren Aktualität noch deren Vollständigkeit hat sich im Zuge der Prüfung bestätigt. Ebenso entsprechen die vorgelegten Stellenbeschreibungen teilweise nicht den derzeitigen Gegebenheiten.
Einkauf	Für die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen ist ein GP definiert, welcher laut der geprüften Stelle in einem spezifischen EDV-System abgebildet werde. Neben Bestellwertgrenzen sind im GP auch Kompetenzregelungen und Vorgaben zur Einholung von Vergleichsangeboten festgelegt. Die Erhöhung der Entscheidungskompetenz der HL von € 2.000 auf € 10.000 durch die geänderte GO wurde im GP nicht nachvollzogen. Ebenso finden sich die im GP definierten Bestellwertgrenzen nicht in den im EDV-System hinterlegten Workflows wieder. Laut der geprüften Stelle wird das EDV-System nicht von allen Mitarbeitern genutzt. Für einen höherwertigen Beschaffungsvorgang konnte eine entsprechende Auftragsdokumentation nicht vorgelegt werden. Entgegen der Vorgabe im GP, ist eine institutionalisierte Kontrolle beim Rechnungseingang, ob der Einkaufsprozess mittels dieses EDV-Systems dokumentiert wurde, nicht vorgesehen. Die geprüfte Stelle plant dieses EDV-System abzulösen.
Wareneingang/Inventur	Für die Warenannahme sowie die Inventarisierung und Inventur ist ein GP vorhanden. Dieser sieht u.a. vor, dass in Abständen von drei Jahren die gesamten Anlagegegenstände mit Inventarnummern im Rahmen einer Großinventur aufzunehmen sind. Mit Ausnahme der bilanziell erfassten Kunst- und Sammlungsgegenstände wird sonstiges Anlagevermögen, wie z.B. die Betriebs- und Geschäftsausstattung, laut der geprüften Stelle bislang nicht inventiert.
Zahlungsverkehr/Kassa	Für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs existiert ebenfalls ein GP. Die darin angeführten Prozessschritte entsprechen jedoch nicht der tatsächlichen Vorgehensweise. Zahlungsanweisungen werden grundsätzlich entsprechend dem 4-Augen-Prinzip durch kollektive Zeichnung durchgeführt. Die Hauptkassa wird in den ZD geführt. Im Zuge der stichprobenweisen Durchsicht des Kassabuchs wurde festgestellt, dass die Kassahöchstbestände der Hauptkassa teilweise höher als die Versicherungsgrenze sind. Durch die geprüfte Stelle wurde zunächst ausgeführt, dass keine schriftliche Regelung zu Kassahöchstbeständen für die Hauptkassa existiert. Im entwickelten Organisationshandbuch waren im Rahmen einer Kassaordnung auch Kassahöchstbestände festgelegt.
Funktionstrennung	Die Funktionen Kassaführung und Buchhaltung sowie Lohnverrechnung sind in einer Stelle vereint. Laut der geprüften Stelle wird einmal jährlich im Rahmen

der Abschlussprüfung ein Kassasturz der Hauptkassa durchgeführt. Im entwickelten Organisationshandbuch war ein monatlicher Kassasturz vorgesehen. Die von der Lohnverrechnerin vorbereitete Lohn- und Gehaltsabrechnung wird laut der geprüften Stelle von der Leiterin Personalmanagement stichprobenartig geprüft. Eine weitergehende, detailliertere Kontrolle der Lohn- und Gehaltsabrechnung wird bei Gastschauspielern und bei besonderen Sachverhalten durchgeführt.

Weiteres An Mitarbeiter und Werkvertragsnehmer werden ferner Verrechnungsgelder ausgezahlt. Dabei handelt es sich um einen Vorschuss für diverse Einkäufe, die diese Mitarbeiter bzw. Werkvertragsnehmer z.B. im Theater für Requisiten und Kostüme tätigen. Die ausgegebenen Verrechnungsgelder, deren Empfang schriftlich bestätigt werden muss, werden in bestimmten Intervallen mit den entsprechenden Belegen abgerechnet. Eine schriftliche Regelung zur Behandlung von Verrechnungsgeldern liegt nicht vor. Bei einzelnen Geschäftsfällen war die Bebuchung bestimmter Konten für den Landes-Rechnungshof nicht vollständig nachvollziehbar. Die Vorkontierung der Eingangsrechnungen erfolgt in den jeweiligen Häusern. Eine Kontierungsrichtlinie existiert nicht.

Bewertung Das IKS der Gesellschaft umfasst unterschiedliche Dokumente. Neben Organisationsanweisungen liegen teilweise veraltete und unvollständige GP sowie nicht aktuelle Stellenbeschreibungen vor. Regelungen für wesentliche IKS-relevante Bereiche sind bislang nicht ausreichend implementiert. Eine Dokumentation, wie z.B. ein Organisationshandbuch, das geeignet ist, das IKS der Gesellschaft dem Adressatenkreis aktuell, vollständig, verbindlich und in übersichtlicher Weise zur Kenntnis zu bringen, ist nicht vorhanden. Der Landes-Rechnungshof ist der Ansicht, dass insbesondere in einer personell dynamischen Gesellschaft wie der KUGES, eine solche Dokumentation von besonderer Bedeutung ist.

Kritisch bewertet der Landes-Rechnungshof die fehlende Implementierung eines verbindlichen Auftragsmanagementsystems. Die im GP Wareneingang vorgesehene Inventurregelung wird nicht hinsichtlich des gesamten Anlagevermögens angewendet. Für die nicht inventierten Anlagegegenstände kann daher der Vermögensstatus nicht abschließend festgestellt werden. Die über der Versicherungsgrenze der Hauptkassa liegenden Kassahöchstbestände bergen Schadenrisiko. Der Landes-Rechnungshof bemängelt, dass entwickelte IKS-Regelungen, wie z.B. betreffend Kassaführung, den zuständigen Personen nicht ausreichend bekannt sind.

Die Regelungen zur Vorgehensweise bei der Ausgabe von Verrechnungsgeldern sind nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs schriftlich festzuhalten. Ferner ist zu prüfen, inwieweit bei solchen Einkäufen eine Abrechnung mittels Liefer-

schein und Faktura erfolgen kann. Bargeldmanipulation ist generell soweit wie möglich zu vermeiden. Aufgrund der laut GP erfolgenden Vorkontierung von Eingangrechnungen in den Häusern sowie der Konzentration des Know-how betreffend Rechnungswesen im Wesentlichen in zwei Stellen, erachtet der Landes-Rechnungshof die Entwicklung einer Kontierungsrichtlinie als zweckmäßig, um die Gleichmäßigkeit der Verbuchung sicherzustellen.

Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs ist es bis dato nicht gelungen, ein umfassendes und sicheres IKS zu implementieren.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, sämtliche organisatorische Regelungen und GP in einem Organisationshandbuch zusammenzuführen und dieses als verbindlich zu erklären.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, ein verbindliches Auftragsmanagementsystem zur Sicherstellung der Einhaltung von Berechtigungen und Wertgrenzen zu implementieren.

Zudem empfiehlt der Landes-Rechnungshof, eine Kontierungsrichtlinie einzuführen und eine Regelung zur Behandlung von Verrechnungsgeldern schriftlich zu formulieren.

Ferner empfiehlt der Landes-Rechnungshof, für sämtliche Kassen verbindliche Regelungen zur Kassaführung zu implementieren, die auch Kassahöchstbestände beinhalten.

Zusätzlich empfiehlt der Landes-Rechnungshof, eine regelmäßige Inventur der bislang nicht inventierten Teile des Anlagevermögens durchzuführen.

Stellungnahme *Das interne Kontrollsystem wurde über einen Zeitraum von rund eineinhalb Jahren 2009/2010 entwickelt, eine nachhaltige Implementierung gelang bislang nur teilweise. Entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung wurden gemäß der Empfehlung bereits eingeleitet.*

Kommentar L-RH Der Handlungsbedarf wurde offensichtlich erkannt und erste Maßnahmen bereits eingeleitet. Es liegt in der Verantwortung des GF, ein sicheres und wirksames IKS zu implementieren sowie dessen Einhaltung und Weiterentwicklung sicherzustellen.

5.3 Finanzierung

Die Zuschüsse des Landes stiegen im Prüfungszeitraum um sechs Prozent an. Der Personalaufwand als größte Aufwandskomponente verzeichnete im Vergleich der Jahre 2007 und 2011 aufgrund der abnehmenden Anzahl an Mitarbeitern nur einen leichten Anstieg um fünf Prozent.

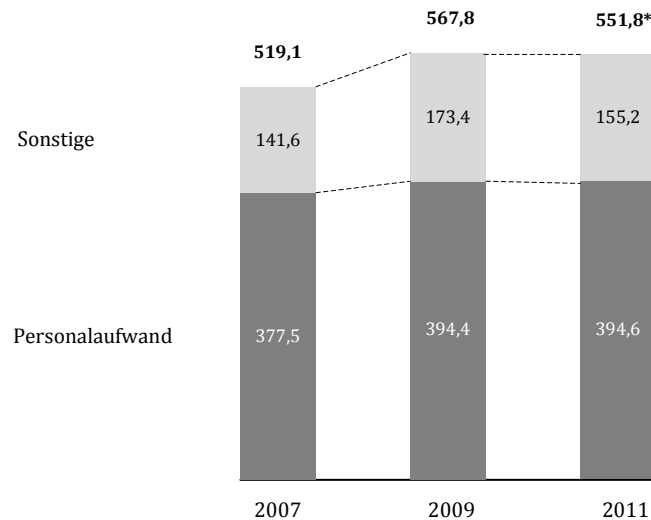
Situation Im Vergleich der Jahre 2007 und 2011 stiegen die Aufwendungen der ZD geringfügig an. Die Finanzierung der ZD erfolgt beinahe gänzlich aus Zuschüssen des Landes. Auf eine detaillierte Darstellung der Finanzierungskomponenten wird daher verzichtet.

Finanzierung Für die ZD wird jährlich aus dem Budget der Abteilung Kultur (IIc) ein Zuschuss zum Betrieb bereitgestellt. Dieser stieg von € 0,51 Mio. im Jahr 2007 auf € 0,54 Mio. im Jahr 2011 an. Dies entspricht einem Anstieg um sechs Prozent im Prüfungszeitraum. Aus sonstigen Ertragspositionen wurden geringfügige Erträge erzielt. Diese schwankten zwischen € 30.000 im Jahr 2008, wobei rund drei Viertel hiervon auf Zinserträge aus Bankguthaben entfielen, und € 5.900 im Jahr 2011.

Wesentliche Aufwandspositionen Der Gesamtaufwand der ZD schwankte im Prüfungszeitraum. Die höchsten Aufwendungen wurden im Jahr 2008 mit € 0,59 Mio. verzeichnet. Im Jahr 2011 lagen die Aufwendungen bei € 0,55 Mio. und somit gegenüber dem Jahr 2007 mit € 0,52 Mio. um sechs Prozent höher.

Verteilung Gesamtaufwand Zentrale Dienste

der Jahre 2007 bis 2011
in Tsd. €



* Aufwendungen für Material und bezogene Leistungen in Höhe von € 2.000

Quelle: Jahresabschlüsse KUGES; Berechnungen und Darstellung: Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Der Personalaufwand beträgt durchschnittlich rund 72 Prozent des Gesamtaufwands. Der durchschnittliche Mitarbeiterstand sank von 6,60 VZÄ im Jahr 2007 auf 4,84 im Jahr 2011. Gleichzeitig stieg zwischen den Jahren 2009 und 2011 der durchschnittliche Personalaufwand pro VZÄ merklich an. Dies ist auf eine erhöhte Personalfuktuation in den Jahren 2010 und 2011 sowie auf höhere Bezüge von neu eingetretenen Dienstnehmern zurückzuführen. Eine Stelle wurde im Jahr 2011 nicht nachbesetzt.

Rund 28 Prozent der Aufwendungen entfallen auf sonstige Aufwandspositionen, wie z.B. Miet- und Betriebskosten, Rechts- und Beratungsaufwendungen sowie Werbe- und Repräsentationsaufwendungen. Der Mietaufwand inklusive der Betriebskosten betrug € 41.700 im Jahr 2011. Enthalten ist auch der Aufwand für das angemietete Baubüro des neuen vorarlberg museums, welches sowohl von der Abteilung Hochbau und Gebäudewirtschaft (VIIC) als auch von der KUGES genutzt wird. Ein Teil dieser Aufwendungen wird daher der KUGES refundiert.

Ergebnisse Die Ergebnisse schwankten im Prüfungszeitraum zwischen € 24.900 im Jahr 2007 und minus € 27.200 im Jahr 2010.

Planung bis 2014 Gegenüber dem Jahr 2011 wurden für das Jahr 2012 um sechs Prozent höhere Zuschüsse genehmigt. Für die Jahre 2013 und 2014 wird mit einer geringen

Steigerung gerechnet. Basierend auf der Planung der KUGES steigen die Zuschüsse des Landes im Jahr 2014 auf € 0,60 Mio. an. Der höhere Finanzierungsbedarf ist insbesondere auf steigende Personalaufwendungen zurückzuführen.

Bewertung

Die Zuschüsse des Landes für die ZD erhöhten sich im Prüfungszeitraum nur geringfügig. Während im Vergleich der Jahre 2009 und 2011 der Personalaufwand annähernd gleich blieb, sank die Anzahl der durchschnittlich beschäftigten Mitarbeiter. Der Personalaufwand pro VZÄ stieg damit an.

6 Steuerung und Kontrolle

6.1 Steuerung durch das Land

Das Land steuert insbesondere durch die Besetzung der Organe, die Genehmigung der Budgets und Stellenpläne sowie durch Zielbilder. Die vorliegenden Instrumente weisen einen großen Interpretationsspielraum auf. Die Quartalsberichte sind zwar sehr detailliert, einzelne Daten sind aber nicht valide.

Situation	Das Land steuert die KUGES durch die Bestellung der Organe, die auf entsprechenden Beschlüssen der Landesregierung basiert. Zudem werden im Rahmen des Beteiligungscontrollings Zielbilder und regelmäßige Quartalberichte von der Abteilung Vermögensverwaltung (IIIb) eingefordert. Diese erstellt jährliche Bilanzanalysen zur Entlastung des GF in der GV. Budget und Stellenplan sind jährlich vom Land zu genehmigen.
Aufsichtsrat	Im AR sind die zuständige Landesrätin als Vorsitzende, der Vorstand der fachlich zuständigen Abteilung Kultur (IIc), der Vorstand der Abteilung Vermögensverwaltung (IIIb), eine weitere Landesbedienstete und zwei externe Fachpersonen vertreten. Ihnen stehen umfangreiche und detaillierte Berichte sowie Informationsunterlagen zur Verfügung. Auch die Protokolle des PA weisen auf eine intensive und kritische Diskussion mit den vorliegenden Themen hin. Die Empfehlungen des PA werden vom AR nicht immer aufgegriffen. Seit Mitte 2011 sind die HL ständig als Gäste bei den AR-Sitzungen anwesend. Eine Pendenzenliste wird unter dem neuen GF nicht mehr geführt.
Kulturabteilung	Die fachliche Steuerung durch das Land erfolgt durch die Abteilung Kultur (IIc) nach den Vorgaben im Zusammenarbeitsvertrag. Der Vorstand führt dazu anlassbezogenen Jour Fixe-Gespräche mit dem GF und Kulturgespräche mit allen HL und dem GF. Die Kulturgespräche wurden nach Einforderung durch die AR-Vorsitzende im November 2009 wieder aufgenommen. Sie finden einmal pro Monat in Form von informellen Mittagessen statt und dienen der inhaltlichen Abstimmung. Die Gesprächsrunden mit der Kulturabteilung (IIc) werden nicht protokolliert.
Zielbild	Zielbilder wurden in den Jahren 2007 und 2012 von der Gesellschaft erarbeitet und vom AR verabschiedet. Sie sind Auftrag des Eigentümers an die Gesellschaft. Das im Jahr 2012 erstellte Zielbild 2020 ist im Vergleich zum Zielbild aus

dem Jahr 2007 deutlich weniger detailliert. Ausführungen zur Entwicklung des Wettbewerbsumfelds, eine Analyse der Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken oder aber eine Konkretisierung der strategischen Geschäftsfelder sowie der Programmbereiche fehlen. Formulierungen wie „Theater ist ein Raum für Geschichten, ein Ort, an dem Phantasie, Reflektion, Emotion, Wissen sich entfalten können, anschauliches Bild werden“ oder „in jedem Stück geht es um das Gelingen des kollektiven Prozesses“ dominieren.

Budget Das Budget der KUGES wird zuerst an den PA und in der Folge an den AR zur Beschlussfassung weitergeleitet. In Abstimmung mit der Voranschlagserstellung des Landes und nach Beschlussfassung durch den Landtag ersucht die Gesellschaft anschließend um Anweisung des entsprechenden Landeszuschusses. Im Zuge der Beantragung des Zuschusses für das Jahr 2013 forderte das Land Einsparungen in Höhe von € 113.000. Der GF beabsichtigt nun in einem internen Arbeitsbudget, weitere Aufwandsreduktionen in Höhe von € 336.000 zu erzielen, um u.a. Unsicherheiten bei den geplanten Eigenerlösen zu begegnen.

Eine Budgetvorschau, wie im Geschäftsführervertrag gefordert, wurde erstmals mit dem Budget 2013 als Prognose bis zum Jahr 2020 erstellt. Sie wurde im AR besprochen, aber nicht genehmigt. In der Budgetprognose wurden einzelne Positionen nach Aussage des GF in Absprache mit der Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) und der Abteilung Vermögensverwaltung (IIIb) geglättet dargestellt. Damit werden in einzelnen Jahren keine Budgetspitzen aufgezeigt. Basierend auf dem museologischen Konzept des vorarlberg museums ist aber beispielsweise absehbar, dass der Finanzbedarf aufgrund der unterschiedlichen Laufzeiten der Ausstellungen deutlich schwanken wird. Im Jahr 2017 können aufgrund mehrerer zu erneuernder Ausstellungen die budgetierten Kosten nicht aus dem Jahresbudget bedient werden. In den Vorjahren 2014 bis 2016 werden dafür im vorarlberg museum jeweils höhere Budgets eingestellt. Die damit geplanten jährlichen Überschüsse sollen laut GF angespart werden, um die Finanzierungslücke im Jahr 2017 zu schließen.

Stellenplan Das Personalbudget beruht auf dem Stellenplan. Dieser ist laut Zusammenarbeitsvertrag vom Land jährlich zu genehmigen. Er bildet die Beschäftigungsobergrenze für die Gesellschaft. Berechnungen des Landes-Rechnungshofs ergaben im Prüfungszeitraum Differenzen zwischen Planstellen und im Jahresdurchschnitt beschäftigten Mitarbeitern von 14,61 VZÄ bis zu 24,35 VZÄ über alle Häuser. Dabei wurden dienstzugewiesene Landesbedienstete berücksichtigt. Überschreitungen des Stellenplans lagen in allen geprüften Jahren vor. Gründe für die Abweichung können auch nach Rücksprache mit dem GF nur zum Teil und nur im VLT genannt werden. Gastschauspieler und Aushilfen, wie

beispielsweise zusätzlich benötigtes Personal in der Maske oder im Bühnenbild für bestimmte Inszenierungen, werden im VLT nicht im Stellenplan budgetiert.

Quartalsberichte

Soll-Ist Vergleiche werden in Quartalsberichten und auf Projektebene zentral für Steuerungszwecke aufbereitet. Basierend auf Monatsberichten werden in Quartalsberichten wesentliche Kenndaten der KUGES sowie der einzelnen Häuser und der ZD mit Soll-Ist- und Vorjahresvergleichen in übersichtlicher Form aufbereitet. Einzelne Mitglieder des AR bringen in Diskussionen immer wieder Quervergleiche mit anderen Einrichtungen oder Branchenkenndaten ein. Erhebungen des Landes-Rechnungshofs ergaben teilweise von den Quartalsberichten abweichende Kenndaten zu Personalanteilen und Besucherzahlen. Die Differenzen beruhen auf unterschiedlichen Datengrundlagen zum Personalstand und Zuordnungen der Besucherzahlen.

Bewertung

Die Steuerung der Gesellschaft durch das Land erfolgt insbesondere durch den AR. Die Informationen und Berichte, die dem AR zur Verfügung stehen, sind zwar sehr umfangreich, die hohe Detailtiefe erschwert aber den Gesamtüberblick. Zudem sind teilweise die Daten nicht valide. Durch die direkte Berichterstattung der HL im AR kommt der künstlerischen Entwicklung der Häuser im Vergleich zur betriebswirtschaftlichen Sichtweise größeres Gewicht zu. Jour Fixe-Gespräche und Kulturgespräche mit der zuständigen Fachabteilung dienen eher der Information als der Steuerung. Eine fehlende Protokollierung der Besprechungen kann zu unterschiedlichen Auslegungen und wenig nachhaltiger Verfolgung vereinbarter Maßnahmen führen.

Das Zielbild 2020 basiert auf keiner klar definierten Strategie. Es ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs in den Formulierungen zu offen und daher nicht als Steuerungsinstrument geeignet. Für die Häuser liegen keine ausreichend schriftlich definierten strategischen Entwicklungskonzepte vor. Gerade in Zeiten stark steigender Zuschüsse und einem intensiven Wettbewerbsumfeld sind Strategien basierend auf fundierten Entwicklungen im Markt zu definieren und mit messbaren Zielen zu konkretisieren, damit deren Einhaltung auch kontrolliert werden kann.

Grundlage für jedes Budget muss eine fundierte und realistische Planung sein. Die Budgetdarstellung im vorarlberg museum spiegelt nicht den tatsächlichen Finanzierungsbedarf wider. Vor allem die geplanten Überdeckungen sieht der Landes-Rechnungshof kritisch. Erfahrungen in der Vergangenheit zeigten, dass Überschüsse einzelner Häuser nicht angespart wurden, sondern zur Abdeckung von Fehlbeträgen anderer Einrichtungen verwendet werden mussten. Die Mehrjahresplanung ist grundsätzlich positiv zu werten und entspricht den Anforderungen des Geschäftsführervertrags.

Ausdrücklich bemängelt der Landes-Rechnungshof die Differenzen zwischen Stellenplan und jährlich durchschnittlich beschäftigten VZÄ, die auch nicht vollständig aufgeklärt werden konnten. Im Stellenplan sind jedenfalls befristet beschäftigte Dienstnehmer, wie Gastschauspieler und aufführungsbezogene Aushilfen, zu planen, wenn sogar Ferialkräfte berücksichtigt werden.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die HL nur bei Bedarf – beispielsweise anlässlich der Budgetgenehmigung – als Gäste in den AR einzuladen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, im AR wieder eine Pendenzenliste zu führen.

Zudem empfiehlt der Landes-Rechnungshof, mittelfristige Strategien der Häuser unter Einbezug der wesentlichen Entwicklungen am Markt bzw. im regionalen Wettbewerb darzustellen und auf dieser Basis die Zielbilder 2020 zu überarbeiten und zu konkretisieren.

Ferner empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Mehrjahresplanung realistisch und ohne geplante Über- und Unterdeckung vorzunehmen.

Außerdem empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Gründe für die Differenzen zwischen Stellenplan und durchschnittlich beschäftigten VZÄ vollständig aufzuklären. Im Stellenplan für das VLT sind sämtliche Dienstnehmer zu berücksichtigen.

Stellungnahme

Die Empfehlung des LRH, die Häuserleiter nur bei Bedarf als Gäste zu den Aufsichtsratssitzungen einzuladen, wird bereits umgesetzt. Sowohl bei der Budgetsitzung im Juli 2012 als auch bei der letzten AR Sitzung im November 2012 waren die Häuserleiter nur bei Berichtspunkten anwesend. Der Empfehlung wird auch künftig Rechnung getragen.

Eine Pendenzenliste über wesentliche Aufgaben wird ab sofort im AR wieder eingeführt.

Das Zielbild 2020 ist weniger detailliert als jenes des Jahres 2007. Eine Konkretisierung der strategischen Geschäftsfelder sowie der Programmbereiche samt Maßnahmen und Kennzahlen ist für das Jahr 2013 geplant.

Differenzen im Stellenplan und durchschnittlich Beschäftigte (VZÄ) sind im Wesentlichen bedingt durch das Projekt „Gormley“ im KUB bzw. die fehlende Berücksichtigung der Gastschauspieler im VLT.

Kommentar L-RH

Die Ausstellung Antony Gormley fand im Jahr 2009 bzw. das Projekt Horizon Field in den Jahren 2010 bis 2012 statt. In allen geprüften Jahren bestanden

jedoch im KUB Differenzen zwischen Stellenplan und durchschnittlich beschäftigten Mitarbeitern. Die Stellungnahme erklärt daher die Abweichungen nicht vollständig. Der Stellenplan stellt eine Obergrenze dar, die nicht überschritten werden sollte.

6.2 Operative Geschäftsführung

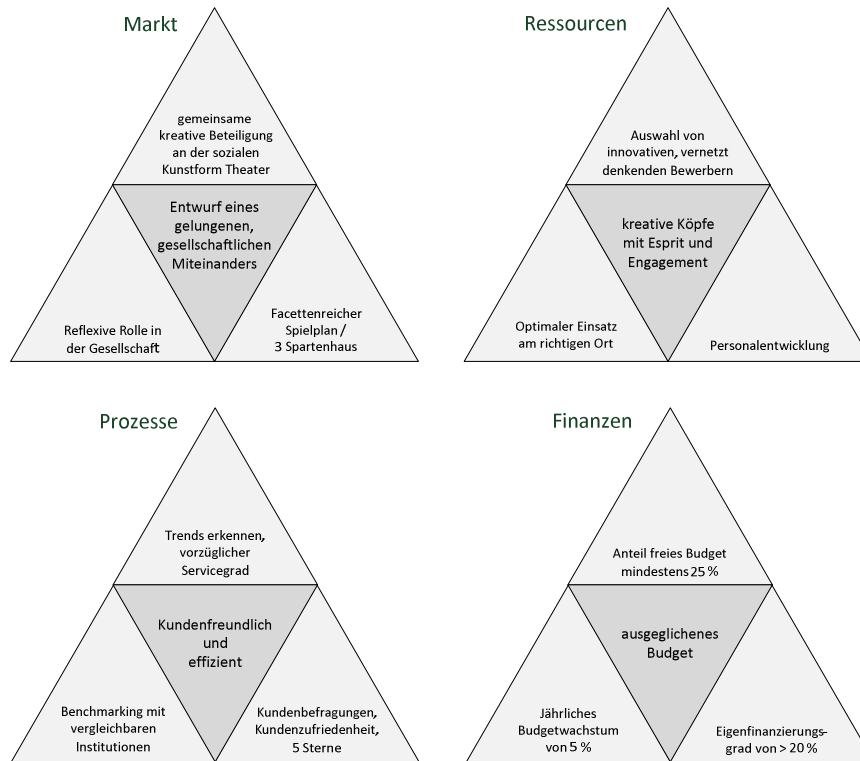
Die Entscheidungskompetenz des Geschäftsführers ist auszubauen, um die wirtschaftliche Führung der Gesellschaft zu gewährleisten. Führungs- und Steuerungsinstrumente wie Balanced Scorecard oder Projektabrechnungen sind zwar vorhanden, deren Aussagekraft ist aber beschränkt.

Situation Die operative Leitung der Gesellschaft erfolgt durch den GF in dualer Führung mit den jeweiligen HL. Laut GO hat er die Durchführung der strategischen Planung durch die HL zu veranlassen, diese abzustimmen und dem AR vorzulegen. Kennzeichnend für den neuen GF ist ein sehr kooperativer Führungsstil. In wöchentlichen Geschäftsleitungsbesprechungen zwischen GF und jeweiligem HL werden aktuelle Themen ausgetauscht. Alle zwei Wochen finden Jour Fixe-Gespräche mit allen HL gemeinsam statt. Diese Gespräche werden entgegen der Festlegung in der GO nicht protokolliert. Aufgrund der guten persönlichen Beziehungen zwischen den handelnden Personen und der auf Konsens gerichteten Art des GF, erfolgen die meisten Entscheidungen in guter gegenseitiger Abstimmung. Aufgrund der im Jahre 2010 erhöhten Entscheidungskompetenz für HL ist eine Mitzeichnung des GF erst ab einer Wertgrenze von € 10.000 erforderlich. Damit liegt der Entscheidungsspielraum der HL bei ca. 62 Prozent und der des GF bei knapp 26 Prozent der Zahlungsvolumina der Gesellschaft ohne Berücksichtigung des Personalaufwands. Die restlichen 12 Prozent der Zahlungsvolumina sind durch den AR zu genehmigen.

Balanced Scorecard Der GF hat im Rahmen des Zielbilds 2020 die Orientierung an einer Balanced Scorecard (BSC)-Logik eingeführt. Für jedes Haus wurden Ziele und Messgrößen aus Markt-, Ressourcen-, Prozess- und finanzieller Perspektive beschrieben.

Strategie 2020 – Zielkatalog / BSC Perspektiven

Beispiel Vorarlberger Landestheater



Quelle: KUGES

Konkrete Zielvorgaben und messbare Kennzahlen sind nur für die finanzielle Perspektive vorhanden. Die definierten Ziele – wie ein Anteil am freien Budget von größer 25 Prozent, ein jährliches Budgetwachstum von 5 Prozent und ein Eigenfinanzierungsgrad von größer 20 Prozent – sind für alle Häuser gleich. Tatsächlich schwanken sowohl die bisherigen als auch die aus den zukünftigen Budgetplanungen und -prognosen ableitbaren Eigenerwirtschaftungsgrade je nach Haus zwischen 9 und 38 Prozent im Jahr 2009 sowie 12 und 31 Prozent im Jahr 2020. Nach Aussage eines AR-Mitglieds in der 75. Sitzung im Juli 2012 erscheine das Ziel eines jährlichen Budgetwachstums von 5 Prozent in Anbetracht der Staatsverschuldung als utopisch.

Die für die Markt-, Ressourcen- und Prozess-Perspektive definierten Zielkataloge sind nicht spezifisch und messbar. Beispielsweise soll die Umsetzung des strategischen Ziels „kreative Köpfe mit Esprit und Engagement“ anhand der Messgröße „Auswahl von innovativen, vernetzt denkenden Bewerbern“ überwacht werden. Eine konkret messbare Größe, die regelmäßig berichtet und

überprüft werden kann, ist nicht definiert. Trotz unterschiedlicher Rahmenbedingungen und Positionierungen der Häuser unterscheiden sich nur die Zielkataloge aus Marktsicht. Eine der wichtigsten Steuerungsgrößen sind nach Aussage des GF und der einzelnen HL die Besucherzahlen. Diese werden in keinem Haus als solche definiert.

Budgetierungsprozess

Neben der geplanten mittelfristigen Steuerung der Zielerreichung über eine BSC erfolgt die jährliche Steuerung vor allem über das Budget. Der Budgetstellungsprozess verläuft im ersten Schritt top down gemäß den Vorgaben des GF und der HL. Im zweiten Schritt werden die Plandaten der Kostenstellenverantwortlichen gesammelt und bottom up verdichtet. Nach Budgetgesprächen zwischen GF und HL erfolgt eine Anpassung durch die ZD. Laut Aussage der geprüften Stelle wurden in der Vergangenheit im Wesentlichen die Budgetwerte der Vorjahre fortgeschrieben. Der neue GF änderte die Budgetgliederung beginnend ab dem Jahr 2013. Die Einnahmen unterscheiden Eigenerlöse und Subventionen, während die Aufwendungen in die vier Positionen Kulturbetrieb, Sonderprojekte, Infrastruktur und Investitionen gegliedert sind.

Projektrechnungen

Für Projekte in den Häusern wie Ausstellungen, Aufführungen, Publikationen oder Editionen werden eigene Abrechnungen erstellt. Diese werden von den ZD dem GF und den HL für ein begleitendes Controlling zur Verfügung gestellt. Für den AR wurden sie bis Mitte 2011 den Quartalsberichten beigelegt. Projektrechnungen beinhalten auf einer Seite Soll-Ist Vergleiche des Projektergebnisses, Statistiken über Besucher bzw. Publikationen, eine Kartenerlösstatistik und einige Kennzahlen. Grundsätzlich werden nur externe direkte Kosten wie der Kommunikationsaufwand umgelegt. Interner direkter Personalaufwand wird größtenteils nicht zugeordnet. Auch der GF stellte in der 18. Sitzung des PA im April 2012 fest, dass „das Projektcontrolling zeitnaher, mit konkreten Prognosen (...) versehen und eine Vollkostenbetrachtung sein müsse. Aus seiner Sicht ist es Aufgabe insbesondere des GF, für einzelne Projekte – zumindest jedoch für strategische Geschäftsfelder – eine Vollkostenbetrachtung anzustellen.“ In den Projektrechnungen sind weiters Projektanfang und -ende nicht klar definiert. So werden z.B. im VLT bei der Wiederaufnahme von Inszenierungen keine neuen Abrechnungen erstellt, sondern bestehende Projektrechnungen fortgeführt. Der GF stimmt den Projekterfolg mit den HL im zweiten Halbjahr monatlich ab.

Bewertung

Die Anhebung der Wertgrenzen für die HL hat den Entscheidungsspielraum des GF eingeschränkt. Erst bei einer Wertgrenze von € 5.000 wäre nach Berechnung des Landes-Rechnungshofs der Entscheidungsspielraum von GF und HL ausgewogen. Trotzdem herrscht in der Gesellschaft ein angenehmes Betriebsklima. Dieses ist nicht strukturbedingt, sondern gründet zu einem hohen Anteil

auf dem kollegialen Führungsstil des GF. Förderliche Rahmenbedingungen und budgetäre Freiräume erleichtern dies.

Die vorliegende BSC ist eine erste grobe Annäherung an ein Kennzahlensystem zur Steuerung der Häuser. Eine detaillierte Ausarbeitung mit messbaren und realistischen Zielen je Haus muss erst folgen. Die in der BSC aus Finanzsicht definierten Ziele werden in den Budgetprognosen weder im Vorarlberg museum noch im VLT übernommen. BSC-Kennzahlen sollten wesentliche Steuerungsgrößen wie die Besucherzahlen umfassen.

Die Budgeterstellung unter dem neuen GF erfolgt ab dem Budget 2013 detaillierter. In den Vorjahren wiesen hohe Soll-Ist Abweichungen auf Projekt- und Häuserebene auf eine wenig fundierte Budgeterstellung hin.

Die Aussagekraft der vorhandenen Controllinginstrumente ist deutlich eingeschränkt. Wesentliche Kosten werden nicht umgelegt und Projektabschlusstermine sind nicht immer klar definiert. Nach Aussagen des GF ist es im Kulturbereich üblich, Personalkosten nicht projektbezogen zu erfassen. Eine stufenweise Deckungsbeitragsbetrachtung mit Berücksichtigung der direkten zuzuordnenden Kosten ist aber nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs für den GF und die HL für ein Projektcontrolling erforderlich. Eine Kostenumlage basierend auf konkreten Aufzeichnungen, wie dies bereits derzeit für Leistungen der Technik geschieht, führt zu deutlich mehr Kostenwahrheit. Die Zusatzmodule, die die KUGES für die Lohnverrechnung anschafft, ermöglichen künftig eine Leistungsdatenerfassung. Der Zeitaufwand von Kuratoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern lässt sich relativ konkret zuordnen.

Empfehlung Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Position des GF zu stärken, um die wirtschaftliche Führung der Gesellschaft in ausreichendem Maße sicherzustellen.

Zudem empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Führungs- und Steuerungsinstrumente weiter zu entwickeln und aufeinander abzustimmen.

Stellungnahme *Die operative Geschäftsführung geschieht innerhalb eines vom Gesetzgeber bzw. Gesellschafter vorgegebenen Rahmens. Nach Ansicht des AR nimmt die Geschäftsordnung – ein Kompetenzspiegel von Geschäftsführung und Häuserleitern – Bedacht auf die besondere Situation der Kulturhäuser, die sich künstlerisch / wissenschaftlich eigenständig entwickeln sollen. Diese Geschäftsordnung bildet demnach eine entsprechende Grundlage für eine weiterhin positive Entwicklung der einzelnen Kulturhäuser unter wesentlicher Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte.*

Zu Recht wird vom LRH auf eine Aussage des Geschäftsführers im Prüfungsausschuss hingewiesen, dass „das Projektcontrolling zeitnaher, mit konkreten Prognosen (...) versehen und eine Vollkostenbetrachtung sein müsse. Die Führungs- und Steuerungsinstrumente (Controlling, BSC, Personal- und Führungskräfteentwicklung etc.) werden künftig stärker als Handlungsfelder wahrgenommen, der Faktor Zeit wird bei der Entwicklung eine entsprechende Rolle spielen.

Kommentar L-RH

Dem GF einer GmbH muss es möglich sein, seine Führungsverantwortung uneingeschränkt wahrzunehmen. Daher hat er den überwiegenden Teil des Bestellvolumens vor Auftragserteilung zu genehmigen. Aus diesem Grund erachtet der Landes-Rechnungshof die Anpassung der GO für erforderlich. Eine Beeinträchtigung der künstlerischen/wissenschaftlichen Entwicklung der Kulturhäuser im Sinne der dualen Führung ist nicht nachvollziehbar.

Bregenz, im November 2012

Der Direktor

Dr. Herbert Schmalhardt

Weitere Informationen

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung

Der Landes-Rechnungshof hat gemäß Art. 70 der Landesverfassung dem Landtag und der Landesregierung über seine Tätigkeit und die Ergebnisse seiner Prüfungen zu berichten.

Geprüfte Stelle

Vorarlberger Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH

Prüfungsdauer

Juni bis November 2012

Prüfungsgegenstand

Gebärungsentwicklung und Finanzierungsbedarf der Gesellschaft und der einzelnen Kulturhäuser, Wesentliche Aufwandspositionen, Geschäftsfelder und Leistungsangebot, Internes Kontrollsystem sowie Steuerung und Kontrolle.

Nicht vom Prüfungsgegenstand umfasst war das Neubauprojekt des vorarlberg museums.

Prüfungsergebnis

Die Prüfungsergebnisse wurden dem Geschäftsführer der Vorarlberger Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH am 14. November 2012 zur Kenntnis gebracht. Dieser gab am 29. November 2012 eine Stellungnahme ab, die vom Landes-Rechnungshof in den Prüfbericht eingearbeitet wurde.

Formale Aspekte

Im Bericht verwendete geschlechtsspezifische Bezeichnungen gelten grundsätzlich für Männer und Frauen. Bei dem Zahlenwerk wurden gegebenenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen vorgenommen.

Abkürzungsverzeichnis

Abo	Abonnement
AR	Aufsichtsrat
ARV	Aufsichtsratsvorsitzende
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
CD	Corporate Design
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
FAG 2008	Finanzausgleichsgesetz 2008, BGBl. I Nr. 103/2007 in der geltenden Fassung
GF	Geschäftsführer
GmbHG	GmbH-Gesetz, RGBl. Nr. 1906/58 in der geltenden Fassung
GO	Geschäftsordnung
GP	Geschäftsprozess
GV	Generalversammlung
HL	Häuserleiter
ICOM	International Council of Museums
IKS	Internes Kontrollsystem
IT	Informationstechnologie
k.A.	keine Angabe
KUB	Kunsthaus Bregenz
KUGES	Vorarlberger Kulturhäuser-Betriebsgesellschaft mbH
LR	Landesrätin
LStH	Landesstatthalter
Mio.	Million(en)
PA	Prüfungsausschuss
SOV	Symphonieorchester Vorarlberg
Tsd.	Tausend
u.a.	unter anderem
VBK	Voranschlag – Buchhaltung – Kostenrechnung (Buchhaltungsprogramm des Landes)
VLM	Vorarlberger Landesmuseum (alte Bezeichnung)
VLT	Vorarlberger Landestheater
VZÄ	Vollzeitäquivalente
z.B.	zum Beispiel
ZD	Zentrale Dienste