

Bericht des Landes-Rechnungshofes
über die Prüfung der Sommerausstellung
„900 Jahre Zukunft“

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorbemerkungen	1
2.	Zusammenfassung der Ergebnisse	2
3.	Prüfungsablauf und -gegenstand	6
4.	Finanzielle Gebarung	6
4.1.	Projektbudget	6
4.2.	Kostenverfolgung und Überwachung	8
4.3.	Gebarungsergebnis	11
5.	Projektmanagement	16
5.1.	Projektplanung	16
5.2.	Projektorganisation	17
5.2.1.	Projektauftrag	17
5.2.2.	Projektleitung	19
5.2.3.	Projektgruppe	22
5.2.4.	Projektkultur	24
5.3.	Projektcontrolling	25
5.3.1.	Soll/Ist-Vergleich	25
5.3.2.	Berichtswesen	27
5.3.3.	Projektdokumentation	28
6.	Marketing	29
6.1.	Marketingplanung und -budget	29
6.2.	Kooperationen	31
6.3.	Werbung	32
6.3.1.	Werbekonzept	32
6.3.2.	Werbefbudget	32
6.3.3.	Timing und Handling von Inseraten	33

6.4.	Ravensburger Merchandising	34
6.4.1.	Konzept Zukunftszelt	34
6.4.2.	Merchandisingartikel Buch und Spiel	35
6.5.	Sponsoring	36
7.	Vergabewesen	37
8.	Sorgfaltspflicht	40
8.1.	Projektleiter	40
8.2.	Geschäftsführer der KUGES	42
8.3.	Aufsichtsrat der KUGES	44
9.	Schlussbemerkungen	48



1. Vorbemerkungen

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung

Der Landes-Rechnungshof hat gemäß § 8 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof eine Prüfung des Projektes Sommerausstellung „900 Jahre Zukunft“ durchgeführt.

Das Ergebnis über die durchgeführte Prüfung wird gemäß § 5 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof im Jahresbericht 1999 dargestellt.

Darstellung der Prüfungsergebnisse

Nachstehend werden in der Regel punktweise zusammenfassend die Situation, die Bewertung durch den Landes-Rechnungshof sowie die Empfehlungen des Landes-Rechnungshofes dargestellt. Bei dem im Bericht enthaltenen Zahlenwerk wurden gegebenenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen vorgenommen.

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

2. Zusammenfassung der Ergebnisse

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

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

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

Bei der Nachbearbeitung der Sommerausstellung hat sich herausgestellt, dass bereits im Konzept und im Veranstaltungsort bestimmte Risiken enthalten waren, wenn auch nicht erkennbar. Dazu kam das Fehlen ausreichender personeller Ressourcen für das Projektmanagement und das Projektteam. Auch die Kulturhäuser Betriebsgesellschaft mbH. (KUGES), der formell die Rolle des Rechtsträgers der Sommerausstellung zukam, war hinsichtlich der Ressourcen noch nicht voll ausgestattet.

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

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

Eine wesentliche Ursache für den Abgang liegt in der Übermittlung eines unzuverlässigen Zahlenwerks (Projektbudget, Vorschaurechnungen) durch den Projektleiter und in der schlechten Qualität des Projektmanagements. Dem Projektleiter wurde bereits mit der Fixierung des Ausstellungskonzeptes vertraglich die ausschließliche und volle Verantwortung für das Projektcontrolling übertragen. Der Projektleiter hat

auch die Verantwortung für das Marketing an sich gezogen.

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

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

Die Umsetzung eines Masterplans für die detaillierte Projektplanung mit Arbeitspaketen, Terminen und Meilensteinen war deshalb nicht möglich, da die hierfür erforderliche Personalkapazität in den festgelegten Projekteckwerten vom Projektleiter nicht ausreichend dotiert wurde. Der Projektleiter hatte von Anfang an nur einen Teilzeitvertrag für 3 Tage in der Woche, die Komplexität des Ausstellungsprojektes wurde von allen Mitgliedern der Projektgruppe unterschätzt.

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

Die Verantwortung für die mangelnde Qualität und den unzureichenden Einsatz der Projektmanagementinstrumente liegt beim Projektleiter. Der Projektleiter war zeitlich und fachlich überfordert. Er hat es verabsäumt, bereits frühzeitig die Instrumente aufzubauen, Aufgaben und Kompetenzen im Projektteam klar zu regeln und die Koordination und Überwachung der Umsetzung zu kontrollieren. Er hat auch keine ausreichenden Schritte unternommen, um die erforderlichen Ressourcen für dieses Projekt rechtzeitig zu sichern.

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

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



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

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

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

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

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

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



Meilensteine des Projektes

Land	Konzeptentwicklung; Teambzusammenstellung	1994	<ul style="list-style-type: none"> Grobkonzept für Landesausstellung 1997: „Mönche, Mythik, Mehrerau“ – auf später verschoben (Budgetgründe)
		1997	<ul style="list-style-type: none"> Konzept für Sommerausstellung 1999: „900 Jahre Zukunft“ Bestellung der Projektgruppe Dr Gehrler (Kulturabteilung des Landes) Mit Gründung der Kulturhäuser Betriebsgesellschaft mbH (KUGES) Übergabe des Projektes vom Land an KUGES
		Nov.	<ul style="list-style-type: none"> Rahmenvereinbarung zwischen KUGES und Kloster Mehrerau über die Nutzung
		1998	<ul style="list-style-type: none"> Feb. Werkvertrag KUGES – Projektleitung Firma Topos (Dr Troy) Vorarlberg-Bezug durch Hinzunahme Dr Burmeister und Historikkommission verstärkt
		Nov.	<ul style="list-style-type: none"> Marketing-Konzept von der Messegesellschaft Dornbirn erstellt Probleme innerhalb der Projektgruppe: Wechsel der Verantwortung für Gestaltung
		Dez.	<ul style="list-style-type: none"> Anschaffung Flugsimulator
		1999	<ul style="list-style-type: none"> Umfangreiches künstlerisches Rahmenprogramm wird vorbereitet. ATS 2,2 Mio. werden von der Kulturabteilung genehmigt.
		Feb.	<ul style="list-style-type: none"> Vertragsabschluss mit Ravensburger über Gestaltung Zukunftszelt und Merchandising PR-Verantwortlicher wird engagiert
		Apr.	<ul style="list-style-type: none"> Zusatzvereinbarung mit dem Kloster: Kloster übernimmt als Generalunternehmer Bauarbeiten für die Ausstellung
		Mai	<ul style="list-style-type: none"> Pfingsthochwasser gefährdet die Ausstellung
4. Juni	<ul style="list-style-type: none"> Ausstellungseröffnung (wegen Hochwasser nicht alle Exponate vorhanden) Schlechte Medienkritik Niedrige Besucherzahlen: Zusätzliches Personal zur Verstärkung eines attraktiven Rahmenprogrammes wird seitens des Landes beigestellt Zusätzliche Marketingmittel in der Höhe von ATS 500.000,- werden vom Landesstatthalter genehmigt 		
Juli	<ul style="list-style-type: none"> Projektleiter muss aktuelles Budget vorlegen und überarbeiten 		
Sept.	<ul style="list-style-type: none"> Prüfung der Gebarung durch die Abteilung IIIb 		
Okt.	<ul style="list-style-type: none"> Vertrag mit Projektleiter wird beendet. 		
31. Okt.	<ul style="list-style-type: none"> Ausstellungsende Schwierige Nachbearbeitung wegen mangelnder Projektdaten und Vielzahl von mündlichen Vereinbarungen zwischen dem Projektleiter und Dritten, die nicht exakt nachvollziehbar sind. 		
Kulturhäuser Betriebsgesellschaft	Ausstellungsvorbereitung; Ausstellungsbwicklung; Nachbearbeitung		

3. Prüfungsablauf und -gegenstand

Der Landes-Rechnungshof überprüfte von November bis Dezember 1999 die Gebarung des Projektes Sommerausstellung „900 Jahre Zukunft“. Die Prüfung der Sommerausstellung erfolgte auf Wunsch von Landesrat Dr Hans-Peter Bischof.

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

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

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

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

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

4. Finanzielle Gebarung

4.1. Projektbudget

Situation

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

Projektbudget

Für den Voranschlag 1999 wurde mit Datum 2. Juni 1998 vom Projektleiter ein Projektbudget erstellt. Dieses ist das einzig verfügbare Projektbudget, das eine Kostenverfolgung möglich gemacht hätte, wenn der Detaillierungsgrad höher gewesen wäre.



Projektbudget In diesem Projektbudget wird von einem zu deckenden Abgang in Höhe von ATS 24 Mio., bei Kosten in Höhe von ATS 27,6 Mio., ausgegangen. Da dieses Budget für den Voranschlag 1999 erstellt wurde, beinhaltet es somit nicht die Kosten, die in den Vorjahren angefallen sind. In den Jahren 1997 und 1998 sind in erster Linie Kosten für das Projektteam, Baukosten im Kloster und Marketingausgaben in Höhe von ATS 2,9 Mio. entstanden.

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

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

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

Projektbudget für die Sommerausstellung In Millionen ATS

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

Quelle: Buchhaltung Kulturhäuser Betriebsgesellschaft, Berechnungen Landes-Rechnungshof



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

Bewertung

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

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

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

4.2. Kostenverfolgung und Überwachung

Situation

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

Projektbudget

Es gibt einige rechnerische Unterlagen zu Teilaspekten des Budgets (alle ohne Datum und Verfasser), aus denen aber nicht ersichtlich wird, welcher Stellenwert ihnen beizumessen ist. Die Gliederung dieser Aufstellungen ändert sich mehrmals.

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



werden müssen. Dies wurde vom Geschäftsführer bestätigt.

Buchhaltung

Die Buchhaltung war bis im Juni 1999 in großem zeitlichen Verzug.

In den Voranschlagstellen der Buchhaltung sind rund 50 Prozent der Ausgaben auf ein Konto (Entgelte für sonstige Gewerbebetriebe) gebucht. Dieses Konto umfasst einen Anteil der Kosten des Projektteams, der Werbefachleute, der Firma Ravensburger, des Wachdienstes, Baukosten sowie andere Professionistenkosten für die Ausstellungsgestaltung. In der Buchhaltung wurde auch eine Aufteilung nach Ausgabenstellen eingerichtet. Als Ausgabenstellen sind die Bereiche Veranstaltungen, Flugsimulator, Merchandising, Hochwasser und die Ausstellung selbst definiert.

Controlling

Das auf Drängen des Geschäftsführers der KUGES eingerichtete Controllinginstrument wurde nur zirka 2 Monate lang verwendet, war jedoch durch die fehlenden Vorschauwerte (Sollwerte) nie aussagekräftig.

Berichtswesen

Der Projektleiter legte - nach Aufforderung durch Landesrat Dr Hans-Peter Bischof - erstmalig am 23. Juli 1999 eine Vorscheurechnung (Zusammenstellung der bisher angefallenen und noch zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben) vor. Anlass dafür war die Tatsache, dass der Bauhof des Klosters nicht mehr arbeitete, da angeblich kein Geld mehr zur Verfügung stand. Aufgrund einzelner Ungereimtheiten wird der Projektleiter gebeten, die Vorscheurechnung bis zum 26. Juli 1999 zu überarbeiten.

Am 26. Juli 1999 legt der Projektleiter eine überarbeitete Vorscheurechnung vor. Wie bereits in der Vorscheurechnung vom 23. Juli 1999 werden voraussichtliche Einnahmen aus der Verwertung der Ausstellung mit ATS 2,6 Mio. angesetzt, während die voraussichtlichen Rückbaukosten nicht enthalten sind. Aus dieser Aufstellung resultiert ein erforderlicher Landesbeitrag in Höhe von ATS 31,9 Mio. für die Sommerausstellung. Die Differenz zu den bis zu diesem Zeitpunkt genehmigten Landesmitteln in Höhe von ATS 24,9 Mio. beträgt ATS 7,0 Mio.

Sowohl dem Geschäftsführer, wie auch dem Aufsichtsrat wurde bis zu diesem Zeitpunkt vom Projektleiter versichert, dass die Sommerausstellung im geplanten Gesamtbudget abgewickelt werden kann.

Nach Vorlage dieser Vorscheurechnung – in der eine Differenz zum Landesvoranschlag in Höhe von ATS 7 Mio. ermittelt wurde – wird die Abteilung IIIb Vermögensverwaltung für eine Überprüfung der Finanzlage eingeschaltet und eine Auflösung des Vertrages mit dem Projektleiter geprüft.

**Vorschaurechnungen Juni/1998 und Vorschaurechnung 26. Juli 1999**

In Millionen ATS

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

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

Quelle: Buchhaltung Kulturhäuser Betriebsgesellschaft, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Bewertung

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

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

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



Bewertung

Die Vorscheurechnung vom 23. Juli 1999 beinhaltet einen Rechenfehler; die Ausgaben sind um ATS 250.000,- zu niedrig. Diese Vorscheurechnung dient auch insofern nicht als Übersicht und widerspricht sogar den Regeln einer sorgfältigen Buchführung, da voraussichtliche Einnahmen aus der Verwertung der Ausstellung angesetzt werden, die voraussichtlichen Rückbaukosten sind jedoch nicht enthalten. Auch wenn der Projektleiter, wie er sagt, angenommen hat, es fielen kaum Rückbaukosten an, so hätte diese geringe Summe angesetzt werden müssen. In der überarbeiteten Version vom 26. Juli 1999 werden die noch zu erwartenden Einnahmen sehr positiv dargestellt.

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

4.3. Gebarungsergebnis

Situation

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

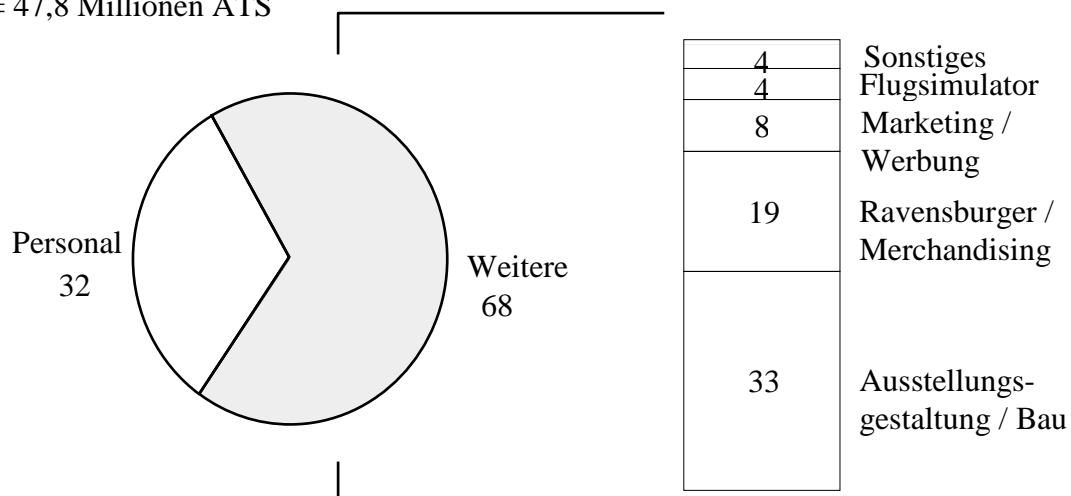
Gesamtkosten

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

Aufteilung der Gesamtkosten für die Sommerausstellung

In Prozent

100% = 47,8 Millionen ATS



Quelle: Buchhaltung Kulturhäuser Betriebsgesellschaft, Berechnungen Landes-Rechnungshof



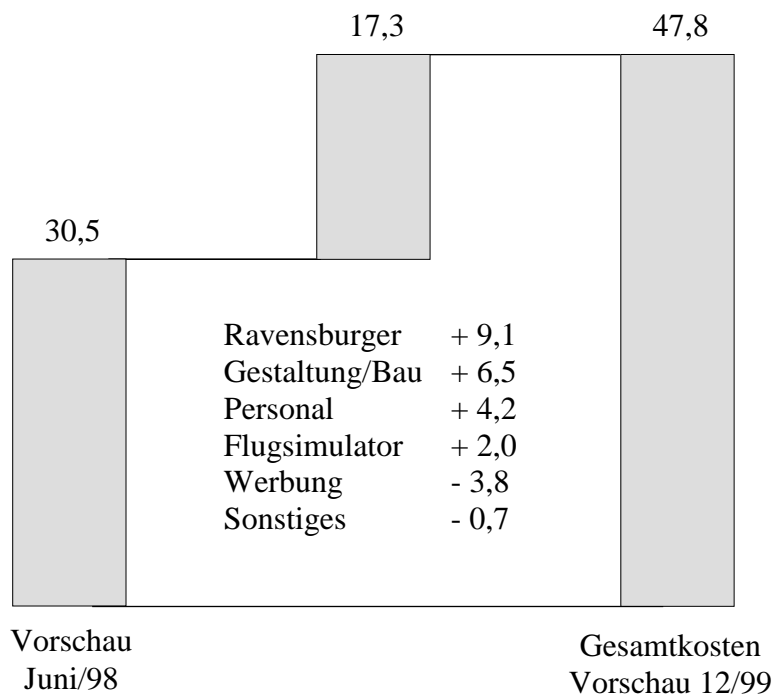
Gesamtkosten

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

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

Ausgabenüberleitung

In Millionen ATS



Quelle: Buchhaltung Kulturhäuser Betriebsgesellschaft, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Einnahmen

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

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

Einnahmen

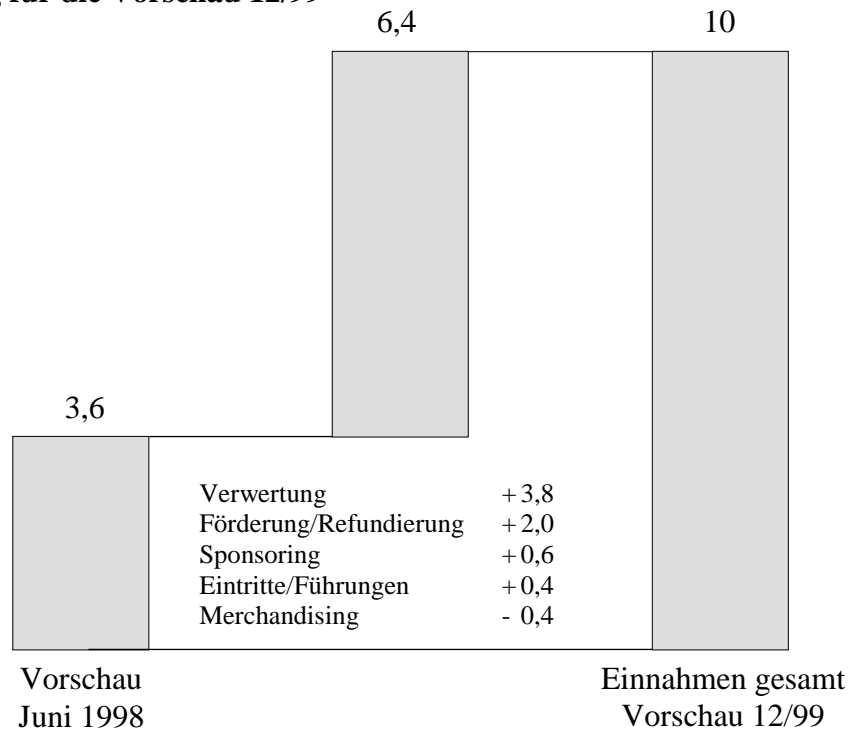
Die budgetierten Eintritte/Führungen konnten durch die Veranstaltungen gegenüber dem Projektbudget um ATS 0,4 Mio. gesteigert werden. Über Sponsoringvereinbarungen konnten mit Stand 20. Dezember 1999 zusätzliche ATS 0,2 Mio. erzielt werden. Vertraglich bereits abgesichert, nur noch nicht realisiert, sind weitere ATS 0,4 Mio.

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

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

Einnahmenüberleitung für die Vorschau 12/99

In Millionen ATS



Quelle: Buchhaltung Kulturhäuser Betriebsgesellschaft, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Abgang

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

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

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

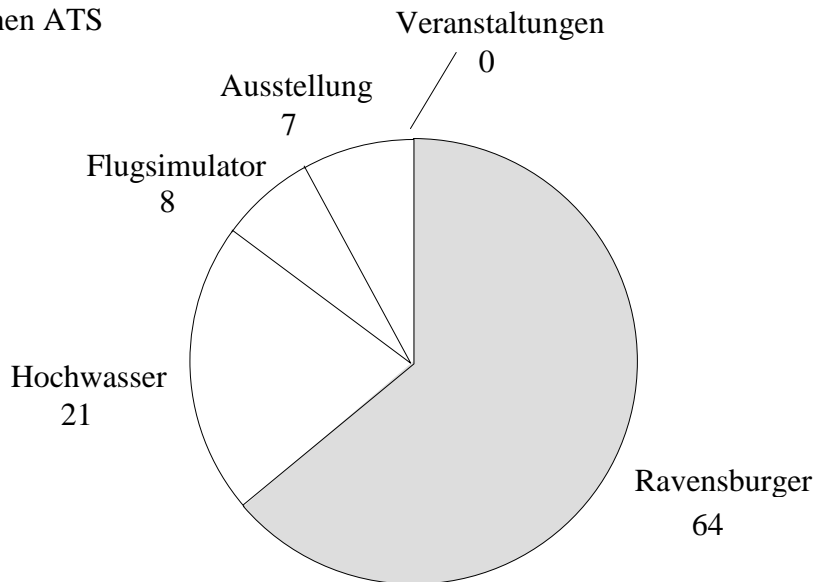
Kosten der einzelnen Teilbereiche

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

Verlustbeitrag der Teilbereiche der Sommerausstellung

In Prozent

100% = 10,8 Millionen ATS



Quelle: Unterlagen Projektleitung, Berechnungen Landes-Rechnungshof



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

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

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

Bewertung

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



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

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

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

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

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

Empfehlungen

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

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

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



5. Projektmanagement

5.1. Projektplanung

Situation	Die fehlende Aufgaben-, Termin- und Meilensteinplanung (Masterplan) führte bis zum Schluss zu Verspätungen und Verzögerungen sowie in der Folge auch zu Mehrkosten.
Masterplan	<p>Der Projektleiter erstellte keinen Masterplan. Er vertraute darauf, dass jeder Verantwortliche auf Grund seiner Qualifikation wusste, welche Aufgaben im Detail anfielen und was bis wann fertig sein musste. Dadurch gab es keine transparente Planung über alle Bereiche, aus der auch die einzelnen Abhängigkeiten zu erkennen gewesen wären.</p> <p>Ein zu später Start, Verzögerungen durch organisatorische Änderungen und Unklarheiten sowie eine zu knappe Zeitspanne im Marketingkonzept brachten den Projektleiter unter Druck.</p> <p>Verschärft wurde die Situation noch durch das Pfingsthochwasser, das zudem in der „Hochphase“ des Projektes eintrat und den extremen Einsatz aller Beteiligten bis nach der Eröffnung erforderte. Die Ausstellungseröffnung war bis zuletzt gefährdet.</p>
Bewertung	<p>Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes ist es ist die Aufgabe des Projektleiters, eine über das gesamte Projekt übergreifende Aufgaben- und Terminplanung zu erstellen, diese laufend zu aktualisieren und die Detailpläne von den fachverantwortlichen Teammitgliedern einzufordern. Ein detaillierter Masterplan liegt für die Sommerausstellung nicht vor.</p>
Bewertung	<p>Der Projektleiter wendet zwar ein, dass die inhaltliche Konzeption, als Voraussetzung für die meisten anderen Arbeiten, viel zu spät fertig gestellt und präzisiert wurde. Dem ist zuzustimmen, es ist aber auch Aufgabe des Projektleiters, dies zu erkennen, darüber zu informieren und entsprechende Maßnahmen, wie zum Beispiel Verkleinerung der Ausstellung oder Verschiebung, vorzuschlagen.</p>



Empfehlung

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

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

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

5.2. Projektorganisation

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

5.2.1. Projektauftrag

Situation

Der Projektauftrag wurde von der Abteilung IIc Kultur erlassen, der Abteilungsvorstand hat seine Funktion nicht ausreichend wahrgenommen

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



Situation

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

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

Bewertung

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

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

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

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

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

Empfehlung

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



5.2.2. Projektleitung

Situation

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

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

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

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

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

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

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



Situation

Erst zu einem sehr späten Zeitpunkt (Ende August), als von Seite des Aufsichtsrates bereits massiver Druck auf die Offenlegung der Zahlen herrschte, macht der Projektleiter die Übernahme der Marketingaufgabe für Mängel in anderen Bereichen verantwortlich. Er weist in einem Mail an den Geschäftsführer der KUGES darauf hin, dass er mit der ihm nun zufallenden Marketingkoordination so überlastet ist, dass finanzielle Auskünfte, Sonderaktionen für Schulen etc. darunter leiden werden.

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

Bewertung

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

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

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

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

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

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

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



Bewertung

Der Projektleiter macht gegenüber dem Landes-Rechnungshof für diese Mängel keine fehlenden fachlichen Gründe, sondern zeitliche Gründe und eine mangelnde Unterstützung von Seiten des Landes und fehlende Projektressourcen verantwortlich. Eine Anforderung von zusätzlichen Ressourcen ist beim Geschäftsführer der KUGES oder beim Aufsichtsrat nicht dokumentiert.

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

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

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

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

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

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



Empfehlung

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

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

5.2.3. Projektgruppe

Situation

Aufgaben- und Verantwortungsbereiche in der Projektgruppe waren nicht klar geregelt, die Koordination und Absprache innerhalb des Projektteams erfolgte nicht ausreichend.

Abstimmung

Dokumentierte Projektgruppensitzungen gab es nur bis zum 17. Juni 1998. Danach gab es keine Sitzungsprotokolle, obwohl Sitzungen von einzelnen Personen des Projektteams stattgefunden haben. Die einzelnen Mitglieder des Projektteams waren geographisch weit verteilt (Zürich – Graz – Vorarlberg). Auf Drängen des Geschäftsführers der KUGES traf sich das gesamte Team inklusive Vertreter der Firma Ravensburger, des Klosters und der PR-Spezialist am 15. Februar 1999 unter der Leitung des Projektleiters. Diskutiert wurden die noch „offenen Punkte“ der Ausstellung. Protokoll wurde keines erstellt.

Laut Angaben des Projektleiters wurde auf eine Protokollierung auf Grund des erheblichen Zeitaufwandes verzichtet.

Koordination

Absprachen zwischen Mitgliedern des Projektteams erfolgten direkt untereinander. Der Projektleiter hat nach eigenen Angaben darauf vertraut, dass die Projektgruppenmitglieder erfahren und professionell genug sind, ihre Arbeiten ordentlich durchzuführen. Deshalb gab es auch sehr wenige Sitzungen, anlässlich derer über den Stand der Umsetzung und der bisher vereinbarten Maßnahmen berichtet wurde.

Es war dem Projektleiter aber bekannt, dass zwischen einzelnen Mitgliedern – konkret dem Architekten und dem für die inhaltliche Konzeption Verantwortlichen – permanent Unklarheiten wegen fehlender oder zu spät eingelangter Information aufgetreten sind. Anstatt die Beteiligten gemeinsam an einen Tisch zu bringen und sämtliche Unklarheiten bzw. die weitere Vorgehensweise abzustimmen, versuchte der Projektleiter zwischen beiden hin und her zu vermitteln.

Instrumente

Formalen Hilfsmitteln wie Funktionsbeschreibungen oder Organigrammen wurde anfangs zu wenig Bedeutung beigemessen, im Laufe des Projektes schien keine Zeit mehr für derartige Formalitäten zu sein. Erst am 26. Juni 1999 präsentierte der Geschäftsführer der KUGES in der Mehrerau eine Aufgabenbeschreibung für diverse Schlüsselfunktionen.



Instrumente

Mangels gemeinsamer Besprechungen konnten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auch nicht im Team ausgetauscht werden. So glaubte zwar jeder zu wissen, wofür er zuständig ist, wofür die anderen und vor allem wer in Grenzbereichen verantwortlich ist, war nicht transparent. Im Bereich Marketing sind die Unklarheiten besonders groß, eine klare Übertragung der Verantwortung ist nicht erfolgt.

Die Widersprüche in der Marketingverantwortung sollen anhand von zwei Beispielen dargestellt werden:

Mail vom 15. Juni 1999 an den Projektleiter: „Links weiß nicht, was rechts tut oder umgekehrt. Das kostet Nerven, Zeit und am Ende einen Haufen Geld!“

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

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

Bewertung

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

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

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

Empfehlung

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



5.2.4. Projektkultur

Situation

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

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

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

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

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

Bewertung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.3. Projektcontrolling

5.3.1. Soll/Ist-Vergleich

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

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



Projektcontrolling Die nachstehenden Aufgaben des Projektes sind m.E. in einem geeigneten Planungs- und Kontrollsystem zu erfassen“.

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

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

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

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

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

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



5.3.2. Berichtswesen

Situation

Der Geschäftsführer der KUGES und der Aufsichtsrat wurden nicht ausreichend informiert, laufend aktualisierte Vorscheurechnungen wurden nicht vorgelegt.

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

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

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

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

Bewertung

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

Durch die mangelnde Qualität des Berichtswesens wurde der Geschäftsführer der KUGES nicht ausreichend informiert. Auch der Aufsichtsrat wurde bis zur Aufsichtsratssitzung am 5. Juli 1999 in der



Meinung gehalten, dass es keine Abweichungen vom Budget gibt.

Bewertung

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

Empfehlung

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

5.3.3. Projektdokumentation

Situation

Die Projektdokumentation ist nicht vollständig, Details im Projekt sind nicht mit letzter Sicherheit nachvollziehbar.

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

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

Bewertung

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

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

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



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

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

6. Marketing

6.1. Marketingplanung und –budget

Situation **Es gab kein transparentes Marketingkonzept, keine ausreichende und zeitgerechte Aufgabenplanung sowie keine klare Zuordnung der Verantwortung. Die Projektleitung dotierte das Marketingbudget zu gering.**

Marketingplanung Als einzige Basis für die Marketingplanung diente ein bei der Messegesellschaft Dornbirn in Auftrag gegebenes Marketingkonzept vom November 1998, das aber vielmehr eine detaillierte Auflistung sämtlicher möglicher Werbemittel und –medien darstellte. Auf dieser Basis wäre eine Festlegung der Marketingaktivitäten inklusive der Budgetierung problemlos möglich gewesen.

Der Projektleiter wollte die Gesamtkoordination des Marketings übernehmen, es war ihm aber klar, dass er für den Teilbereich Public Relations (PR) Unterstützung brauchte. So wurde ein PR-Spezialist Anfang 1999 auf Regiebasis engagiert, die Marketingaufgaben wurden aufgeteilt. Die Gesamtkoordination inklusive Budgetverantwortung verblieb beim Projektleiter.

Marketingbudget Im Projektbudget vom 2. Juni 1998 waren für Werbung (Plakate, Inserate, Radio/TV, Folder, Displays und Internet) ATS 7,2 Mio. budgetiert. Darin nicht enthalten waren die Kosten der Agenturen, die mit zusätzlich rund ATS 1,5 Mio. bedeckt werden mussten.

Zu einem späteren Zeitpunkt musste - nach der Vergabe der Aufträge in Höhe von ATS 1,5 Mio. an das Medienhaus und in Höhe von ATS 0,3 Mio. an den ORF - massiv gespart werden. Ein Minimalbudget in der Höhe von ATS 0,6 Mio. wurde daraufhin vom PR-Spezialisten erstellt. Das Minimalbudget wurde vom Projektleiter akzeptiert und war die Basis für die weitere Umsetzung durch den PR-Spezialisten.

Bewertung

Eine zeitgerechte Marketingplanung ist nicht erfolgt, die Erstellung des Marketingkonzeptes und die Zuordnung der Verantwortlichkeiten hätten bereits im Sommer 1998 erfolgen sollen.

Im Detail wurden auch später die Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereiche nie klar definiert, der Arbeitsaufwand wurde aus Sicht des Landes-Rechnungshofes unterschätzt. Die Unterstützung durch den PR-Spezialisten wurde zwar ausgeweitet, die Budgetverantwortung blieb aber klar beim Projektleiter. Im Laufe der Ausstellung wurde die Zusammenarbeit mit dem PR-Spezialisten beendet und eine Agentur eingeschaltet.

Mangels einer Aufgabenplanung wurden wichtige Aufgaben, die eigentlich in den Verantwortungsbereich des Projektleiters fallen, vergessen. Diese sind beispielsweise das Verkehrsleitsystem, die Information an Schulen und Einladung von Schulklassen im Juni/Juli sowie die Aktualisierung von Plakaten. Es kann sein, dass der Projektleiter geglaubt hat, diese Agenden an Dritte delegiert zu haben, für beide Seiten eindeutig definiert und dokumentiert wurde dies allerdings nicht.

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

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

Marketingbudget für die Sommerausstellung

In Millionen ATS

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

Quelle: Projektdokumentation, Berechnungen Landes-Rechnungshof



Empfehlung

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

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

6.2. Kooperationen

Situation

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

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

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

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

Bewertung

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

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

Dazu sind interne oder externe Marketingprofis erforderlich. Diese standen dem Projekt weder in der notwendigen Qualifikation noch im zeitlichen Ausmass zur Verfügung.



Bewertung Einzelne Aktionen, wie sie hier durchgeführt wurden, sind keine Marketingkooperationen, sondern dienen ausschließlich dem Ziel der Kostenreduktion.

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

6.3. Werbung

6.3.1. Werbekonzept

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

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

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

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

6.3.2. Werbebudget

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

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



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

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

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

6.3.3. Timing und Handling von Inseraten

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

Timing Ein Projektteammitglied machte in einem Brief an den Geschäftsführer der KUGES bereits im Dezember 1998 darauf aufmerksam, dass bisher trotz wiederholter Aufforderung noch keine Inserate bei Printmedien in Auftrag gegeben wurden.

Ein weiterer Grund für die zu späten Werbemaßnahmen lag in langwierigen Verhandlungen mit dem Medienhaus. Bereits getroffene Vereinbarungen sollten plötzlich nicht mehr gelten und mussten zeitaufwändig nachverhandelt werden. Auch hier wäre eine schriftliche Dokumentation zweckmäßig gewesen.

Handling der Inserate Für das Handling der Inserate war vereinbart, dass die Weitergabe der Daten und Schaltung durch den Projektleiter erfolgt. Die Aufgabe der Agentur war es, die Inserate zu gestalten und an den Projektleiter zu übergeben. Die Praxis hat aber gezeigt, dass es aus terminlichen Gründen und mangels technischer Möglichkeiten nicht immer funktioniert hat, die Daten über den Projektleiter zu verteilen. So blieb diese Aufgabe zusätzlich bei der Agentur.

Durch mangelnde Kompetenzverteilung, unzureichenden Personaleinsatz und unklare Abwicklungsmechanismen wurden die Aufwände der Agentur erheblich erhöht.



Bewertung

So wie auch das erste Marketingbudget von einigermaßen realistischen Ausgaben für eine derartige Veranstaltung ausging, so war auch das Timing der Werbemaßnahmen im ursprünglichen Team vermutlich richtig geplant.

Auf Grund von Zeitnot und knappen Ressourcen war mit Mehrkosten zu rechnen. Nicht zu entschuldigen sind Mehrkosten, die aus fehlender oder mangelnder Kompetenzverteilung resultieren. Wird dieser Mangel im Laufe des Projektes erkannt, ist er sofort durch den Projektleiter zu beheben.

Kostenargumente sprechen dafür, große Bereiche der Werbung selbst auszuführen und nicht komplett an eine Agentur zu übergeben. Es muss allerdings sichergestellt sein, dass die erforderliche Kompetenz und Professionalität im Projekt vorhanden ist.

Dabei kann eine Prüfung des Konzeptes und der Aufgabenliste auf Vollständigkeit durch eine externe Agentur zu Beginn des Projektes hilfreich sein. Diese Prüfung kann auch Aufschluss darüber geben, ob es im Rahmen des Projektes überhaupt realistisch ist, die notwendigen technischen Voraussetzungen für eine größtmögliche eigene Abwicklung zu schaffen. Alles dies ist nur umsetzbar, wenn die Vorlaufzeiten beachtet werden.

Empfehlung

Ist die fachliche Kompetenz im Projekt nicht vollständig vorhanden, bietet sich eine Lösung über einen Marketing-/Werbebeirat an, mit dem auch gemeinsam eine Aufgaben- und Meilensteinplanung gemacht werden kann. Die Kontrolle ist so besser durchzuführen.

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

6.4. Ravensburger Merchandising

6.4.1. Konzept Zukunftszelt

Situation

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

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



Situation

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

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

Bewertung

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

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

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

6.4.2. Merchandisingartikel Buch und Spiel

Situation

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

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

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



Situation

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

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

Bewertung

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

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

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

Empfehlung

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

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

6.5. Sponsoring

Situation

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

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



Situation

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

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

Bewertung

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

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

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

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

Empfehlung

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

7. Vergabewesen

Einführung

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



Einführung

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

Vergabe an das Kloster Mehrerau

Situation

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

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

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



Situation

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

Die Streitpunkte betreffen den Umfang der Baumaßnahmen, die nur beispielhaft erwähnt waren. Es wurde auch kein Leistungsverzeichnis erstellt. Insbesondere da es sich in der Mehrzahl um mündliche Auftragserteilungen handelte, fehlte der Überblick über in Auftrag gegebene Leistungen und damit verbundene Kosten. Die Qualität des angesetzten Kostenrahmens wurde angezweifelt.

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

Bewertung

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

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

Empfehlungen

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

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

8. Sorgfaltspflicht

8.1. Projektleiter

Situation	Der Projektleiter hat seine Sorgfaltspflicht nicht mit letzter Konsequenz erfüllt, die Rahmenbedingungen für ihn waren schwierig.
Vertrag	<p>Der Vertrag mit dem Projektleiter (Dr Peter Troy, als Vertreter der Firma Topos) wurde am 2. Februar 1998 mit der KUGES abgeschlossen. Für die KUGES hat der Aufsichtsratsvorsitzende anstelle des damaligen Geschäftsführers und für die Auftragnehmerin hat Dr Peter Troy unterschrieben. Damit ist dieser Vertrag zwar firmenmäßig nicht korrekt gezeichnet, aber trotzdem schlüssig rechtskräftig. In diesem Vertrag ist festgehalten, dass die Auftragnehmerin das Projekt in Abstimmung mit der Geschäftsleitung der KUGES abzuwickeln hat.</p> <p>Die in den Protokollen der Projektgruppe aufgelisteten Kompetenz- und Verantwortungsbereiche hat der Projektleiter durch eindeutige Handlungen als Gesamtverantwortlicher wahrgenommen. Er hat finanzielle Abmachungen getroffen und Aufträge an Dritte vergeben. Daher ist es auch nachvollziehbar, dass der Aufsichtsrat nicht an der Ausübung dieser Verantwortung zweifelte. Auch die vom Geschäftsführer der KUGES im Juni erstellte und präsentierte Aufgabenbeschreibung für diverse Funktionen beschreibt die Aufgaben des Projektleiters umfassend.</p> <p>Zudem wurde die Übertragung der Gesamt-Projektverantwortung (einschließlich Budget-Verantwortung) dem Aufsichtsratsvorsitzenden von Dr Peter Troy am 29. Juli 1999 nochmals bestätigt. Der Projektleiter hat diese Verantwortlichkeit auch anlässlich dieses Gespräches ausdrücklich bestätigt. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat davon eine Aktennotiz gemacht. Die Rolle der KUGES – als Veranstalter und nicht als Projektverantwortliche – wurde durch diese neuerliche Klarstellung noch einmal bestätigt.</p>
Aufgaben eines Projektleiters	<p>Die primären Aufgaben eines Projektleiters sind die Planung, Organisation, Führung, Koordination und Kontrolle. Dazu gab es keine geeigneten Instrumente. Es gab keinen Masterplan, das Projektcontrolling wurde nicht nachhaltig und in einer angemessenen Qualität durchgeführt, die Projektorganisation war sowohl intern als auch gegenüber Dritten unklar. Kompetenzen und Verantwortlichkeiten waren nicht präzise genug geklärt.</p> <p>Zusätzlich zur Aufgabe des Projektleiters übernahm der Projektleiter inhaltliche Aufgaben im Bereich Marketing.</p>
Sorgfaltspflicht	<p>Dr Peter Troy war als Betriebswirt und von der Topos beauftragter Projektleiter bei der Erstellung der Budgets und Kostenübersichten zur Sorgfaltspflicht eines ordentlichen Kaufmannes verpflichtet. Die vorliegenden Unterlagen – insbesondere zum Projektcontrolling – erfüllen</p>



diese Sorgfaltspflicht nicht im erforderlichen Ausmaß.

Sorgfaltspflicht

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

Bewertung

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

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

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

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



Stellungnahme des Projektleiters

Stellungnahme

Nach dem Gespräch mit dem Landes-Rechnungshof hat der Projektleiter im Dezember 1999 jene Ursachen zusammengefasst, die seiner Meinung nach die mangelnde Qualität des Projektmanagements begründen:

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

8.2. Geschäftsführer der KUGES

Situation

Der Geschäftsführer der KUGES hat die Überwachung des Projektleiters erfüllt, wurde aber zu spät und unvollständig informiert

Sorgfaltspflicht

Der Geschäftsführer ist der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmannes verpflichtet (§ 25 Absatz 1 GmbH-Gesetz). An die Erfüllung der Sorgfaltspflicht ist ein strenger Maßstab anzulegen. Die Beweislast für die erforderliche Sorgfaltspflicht liegt beim Geschäftsführer.

Überwachung

Der Geschäftsführer ist als oberstes Geschäftsführungsorgan verpflichtet, sämtliche Geschäfte in allen Bereichen mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmannes zu überwachen.

Der Geschäftsführer hat vor allem in der Zeit von Dezember 1998 bis April 1999 in vielen und sehr eindringlichen Mails den Projektleiter aufgefordert, einen finanziellen Gesamtüberblick über das Projekt vorzulegen. Der Geschäftsführer hat mit einem enormen Einsatz auch operative Aufgaben im Projekt übernommen, obwohl er keine offizielle Funktion im Projekt hatte.



Einrichtung eines
Kontrollsystems

Der Geschäftsführer ist der Verpflichtung zur Einrichtung eines Internen Kontrollsystems nachgekommen. Er bemühte sich auch ein Controlling aufzubauen. In vielen Mails forderte der den Projektleiter dazu auf und bot ihm letztlich auch die Unterstützung über einen seiner Mitarbeiter an. Verwendet wurde dieses Instrument allerdings offiziell nur zirka zwei Monate (März/April 1999) und auch in dieser Zeit wurde es falsch verwendet, da die Budgetzahlen laufend mit Ist-Werten überschrieben wurden.

Berichterstattung an
den Aufsichtsrat

Der Geschäftsführer hat nach § 28a GmbH-Gesetz eine ausdrückliche Pflicht zur Berichterstattung an den Aufsichtsrat. Er muss Jahres-, Quartals- und Sonderberichte erstatten. Sonderberichte sind unverzüglich jeweils bei Eintritt von Umständen, die für die Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft von Bedeutung sind, zu erstatten. In wichtigen Fällen ist dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu berichten. Eine Berichterstattung an einzelne Aufsichtsratsmitglieder ist ausgeschlossen.

Bewertung

Der Geschäftsführer hat den Projektleiter mehrfach und eindringlich zur Vorlage von aktuellen Vorscheurechnungen und Soll/Ist-Vergleichen aufgefordert. Da der Projektleiter sowohl in einzelnen Punkten der Projektorganisation (Funktionsbeschreibungen), als auch im Projektcontrolling (Vorscheurechnungen) nicht die gewünschten Unterlagen vorlegte, hat der Geschäftsführer eingegriffen und selbst Aufgaben – wie mehrfach beschrieben – im Projekt übernommen. Aufgrund der vertraglichen Konstellation gab es aber keine Verpflichtung für den Geschäftsführer, im Projekt operativ tätig zu werden.

Durch die fehlenden bzw. nicht in der gebotenen Qualität erstellten Vorscheurechnungen waren Abweichungen vom Budget für den Geschäftsführer nicht erkennbar, er konnte daher nur auf die Aussagen des Projektleiters vertrauen. Dementsprechend gab es für den Geschäftsführer bis zum Juli 1999 auch keinen Anlass, den Aufsichtsrat im Sinne seiner Berichtspflicht (Sonderberichte) entsprechend zu informieren.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes wäre der Geschäftsführer spätestens nach Vorlage der Verträge für die Zusammenarbeit mit der Firma Ravensburger und den Ankauf des Flugsimulators (Dezember 1998), bei denen es um einen zusätzlichen Finanzierungsbedarf von rund ATS 5,3 Mio. ging, gefordert gewesen, mit allem Nachdruck vom Projektleiter zusätzlich zu den vorgelegten Teilbudgets eine neue, das gesamte Projekt umfassende Vorscheurechnung einzufordern. Mögliche Abweichungen vom Projektbudget beziehungsweise die Höhe der zur Deckung zusätzlich notwendigen Einnahmen hätten auf Plausibilität geprüft und Massnahmen frühzeitig eingeleitet werden können.

Dass der Geschäftsführer nicht mit allerletzter Konsequenz die fehlenden Unterlagen vom Projektleiter einforderte (Die Prüfpflicht hört nicht beim Nachfragen auf), kann als Versäumnis gewertet werden, ist aber auf Grund der Rahmenbedingungen und der Hektik vor Ausstellungsbeginn und während der Startphase erklärbar.



Stellungnahme **Stellungnahme des Geschäftsführers der KUGES**
Es muss erwähnt werden, dass die Voraussetzungen, unter denen der Geschäftsführer der KUGES arbeitete, während der gesamten Laufzeit des Projektes sehr schwierig waren.

Der Geschäftsführer wurde mit Wirkung 1. April 1998 bestellt. Das Projekt wurde von der Abteilung IIc Kultur vorbereitet und zur Durchführung an die KUGES übergeben, ein Gestaltung oder Mitgestaltung war nicht mehr möglich. Das inhaltliche Konzept, der Ausstellungsort und das Projektteam standen bereits fest.

Das Projekt war aber in vielen Teilen nicht ausgereift, die personellen und finanziellen Mittel waren nicht im erforderlichen Ausmass für die gewählte Dimension der Sommerausstellung vorhanden. Aus der Fülle der Umsetzungsaufgaben der verschiedenen Geschäftsbereiche der KUGES und der geringen personellen Besetzung der Gesellschaft ist es erklärbar, dass dem Projektleiter große Freiheitsspielräume zugestanden werden mussten und wenig Überwachung realisierbar war.

Die Verantwortung für das Projekt lag aber beim Projektleiter. Dieser genoss eine hohe Reputation, eine konsequentere Überwachung erschien im Jahr 1998 nicht erforderlich. Eingriffe durch den Geschäftsführer wurden sofort gesetzt, als Defizite in der Aufgabenwahrnehmung des Projektleiters erkennbar waren. Teilweise war durch die unvollständige Darstellung der Situation bereits Gefahr im Verzug.

8.3. Aufsichtsrat der KUGES

Situation **Der Aufsichtsrat hat die Überwachungspflicht gegenüber dem Geschäftsführer erfüllt.**

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

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



Sorgfaltspflicht

Im vorliegenden Projekt der Sommerausstellung wurden dem Aufsichtsrat im Dezember 1998 Verträge über die Zusammenarbeit mit der Firma Ravensburger und den Ankauf des Flugsimulators vorgelegt. Beide Verträge zusammen gingen von einem zusätzlichen Finanzierungsbedarf (nach Abzug der voraussichtlichen Einnahmen) von rund ATS 5,3 Mio. aus. Der Aufsichtsrat hat die Verträge in der 9. Aufsichtsratsitzung am 16. Dezember 1998 behandelt und einige grundsätzliche Fragen zur Finanzierung diskutiert und die Ergebnisse protokolliert. Die Zustimmung zu den Verträgen erfolgte unter dem Vorbehalt der Deckung im Gesamtbudget.

Im April 1999 genehmigte der Aufsichtsrat die Vorlage, das Kloster als eine Art Generalunternehmer für Baukosten in Höhe von rund ATS 9,5 Mio. einzusetzen, sofern diese Kosten im Rahmen des Gesamtbudgets liegen.

Dem Aufsichtsrat wurden vom Geschäftsführer keine aktualisierten Vorschaurechnungen vorgelegt. Auf wiederholte Fragen zum Budget erhielt der Aufsichtsrat stets die Zusage, dass sämtliche Ausgaben im Budget gedeckt werden können. Der Aufsichtsrat ist von jenen Landesmitteln ausgegangen, die im Voranschlag des Landes Vorarlberg für das Jahr 1999 – als Untervoranschlag für die Millenniumsausstellung – aufgeführt sind. Diese Landesmittel umfassen für die Jahre 1997, 1998 und 1999 insgesamt ATS 22,2 Mio.

Kollegialorgan

Der Aufsichtsrat der KUGES setzt sich aus vier Mitgliedern zusammen, zwei davon sind Mitglieder der Landesregierung, zwei sind Abteilungsvorstände im Amt der Vorarlberger Landesregierung. Der Aufsichtsratsvorsitzende ist der für das Ressort Kultur zuständige Landesrat.

Die nach dem Gesetz oder Gesellschaftsvertrag dem Aufsichtsrat zugewiesenen Befugnisse sind dem Aufsichtsrat als Kollegialorgan erteilt. Im Gesellschaftsvertrag der KUGES sind die zustimmungspflichtigen Geschäfte geregelt. Der Aufsichtsratsvorsitzende ist der Sprecher der Gruppe und für die innere Organisation verantwortlich. Der Vorsitzende ist nicht Willensträger oder Vertreter der Gesellschaft nach aussen. Allfällige eigenmächtige Erklärungen rechtsgeschäftlicher Natur durch den Aufsichtsratsvorsitzenden würden die Gesellschaft nicht verpflichten.

Überwachung der Geschäftsführer

Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführer zu überwachen (§ 30j Absatz 1 GmbH-Gesetz). Diese Überwachung erstreckt sich vor allem auf die Frage, ob die Geschäfte entsprechend den gesetzlichen Vorschriften, unter Beachtung der durch Gesellschaftsvertrag, Gesellschafter- oder Aufsichtsratsbeschlüsse erteilten Beschränkungen durchgeführt werden, die Geschäftsführung insgesamt und in Teilbereichen dem Gesellschaftszweck entspricht und die kaufmännischen Entscheidungen des Geschäftsführers aus Wirtschaftlichkeits- und Zweckmäßigkeitserwägungen heraus geeignet sind, den beabsichtigten



Überwachung der Geschäftsführer

Erfolg zu erzielen.

Über die Berichterstattungspflicht des Geschäftsführers hinaus, steht dem Aufsichtsrat als Kollegialorgan ein Prüfungs- und Einsichtsrecht zu. Zur Durchführung von Prüfungen kann der Aufsichtsrat einzelne Mitglieder oder für bestimmte Spezialaufgaben besondere Sachverständige beauftragen (§ 30j Absatz 3 GmbH-Gesetz). Die Sachverständigen sind dann durch einen Aufsichtsratsbeschluss mit der Durchführung des Prüfungs- und Einsichtsrechtes konkret zu beauftragen.

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

Bewertung

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

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

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

1. Intervention des Aufsichtsrates (Anfang Mai, vier Wochen vor Ausstellungsbeginn): Werbung startet nicht; Druck auf den Projektleiter wird ausgeübt, aber sofort wieder zurückgenommen, um Beginn nicht zu gefährden.
2. Intervention des Aufsichtsrates (Ende Juni, drei Wochen nach Ausstellungsbeginn): Werbung greift nicht (Besucheranzahl): ATS 0,5 Mio. zusätzliche Mittel sowie Personalreserven zur Gestaltung des Rahmenprogrammes. Die Absetzung des Projektleiters wird diskutiert. Alternativen werden geprüft.
3. Intervention des Aufsichtsrates am 23. Juli 1999: Bauhof arbeitet nicht mehr, weil angeblich keine Mittel mehr da sind. Aktuelles Budget wird eingefordert und in der Folge teilweise Ausgabensperre verhängt.

Bewertung

4. Intervention des Aufsichtsrates am 9. August 1999: Wöchentlicher Jour fix wird installiert.
5. Intervention des Aufsichtsrates am 12. August 1999: Kontrollauftrag auf Grund von außerordentlichen Budgetüberschreitungen an Herburger & Allgäuer/Steuerberatungs- und Treuhandgesellschaft.
6. Intervention des Aufsichtsrates am 13. September 1999: Interne Prüfung durch die Abteilung IIIb Vermögensverwaltung erfolgt.
7. Intervention des Aufsichtsrates Ende September: Aufsichtsratssitzung vom 15. und 21. September 1999: Gibt dem Projektleiter eine Woche Zeit für Verbesserung, sonst Kündigung des Projektleiters. Der Projektleiter wird am 11. Oktober 1999 aus dem Vertrag entlassen.

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

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

Stellungnahme des Aufsichtsrates

Stellungnahme

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

Der Abteilungsvorstand der Abteilung IIc Kultur hat – als Bindeglied zum Projektteam – auch keine anderslautenden Informationen an den Aufsichtsrat weitergeleitet. Diese Vertretung des Aufsichtsrates im Projektteam hat der Abteilungsvorstand aber – trotz einer Weisung von Landesrat Dr Hans-Peter Bischof – nicht zur vollen Zufriedenheit wahrgenommen.

9. Schlussbemerkungen

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

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

Bregenz, im Dezember 1999

Der Direktor

Dr Herbert Schmalhardt