

## Wirkungsbereich des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit

### Marchfeldschlösser Revitalisierungs- und Betriebsgesellschaft m.b.H.

Mit der Revitalisierung des Ensembles von Schloss Hof gelang der Marchfeldschlösser Revitalisierungs- und Betriebsgesellschaft m.b.H. eine Erweiterung des touristischen Angebotes. Das Ziel, ab 2006 ohne Betriebszuschüsse auszukommen, wurde nicht erreicht; auch mittelfristig ist eine Selbstfinanzierung nicht zu erwarten. Die der Marchfeldschlösser Revitalisierungs- und Betriebsgesellschaft m.b.H. vom BMWA tatsächlich zugeführten Mittel hatten bereits 2005 den im Marchfeldschlösser-Gesetz für das Initialprojekt angeführten Betrag von 26 Mill. EUR um 1,55 Mill. EUR überschritten. Bis 2011 werden sich die Gesamtkosten für das Projekt voraussichtlich auf rd. 72 Mill. EUR belaufen.

#### Kurzfassung

Ziel der Überprüfung der Marchfeldschlösser Revitalisierungs- und Betriebsgesellschaft m.b.H. (MRB) war die Beurteilung der Ausgliederung der Verwaltung der Marchfeldschlösser Schloss Hof und Schloss Niederweiden aus der Bundesverwaltung sowie der Umsetzung des Ausgliederungsgesetzes. (TZ 1)

Die Zahlungen des BMWA für die Revitalisierung der beiden Marchfeldschlösser beliefen sich Ende 2007 bereits auf insgesamt 46,79 Mill. EUR. Der Finanzierungsbedarf von 2008 bis 2011 wurde von der MRB mit 24,91 Mill. EUR angegeben. Bis 2011 werden sich die Gesamtkosten für das Projekt voraussichtlich auf rd. 72 Mill. EUR belaufen. Das Marchfeldschlösser-Gesetz ging zunächst von einem Finanzierungsbedarf von 26 Mill. EUR für das Initialprojekt aus. (TZ 6)

Obwohl für die Jahre 2005 und 2006 im Bundesvoranschlag jeweils 9 Mill. EUR für Zahlungen an die MRB budgetiert waren, leistete das BMWA tatsächlich im Jahr 2005 10,33 Mill. EUR und im Jahr 2006 10,78 Mill. EUR. Dadurch stellte das BMWA der MRB zusätzliche Mittel für ihre expansive Investitionspolitik zur Verfügung. (TZ 7)

Während die ursprüngliche Planung von der Selbstfinanzierung des Betriebes der beiden Schlösser ab dem Jahr 2006 ausging, vertrat die MRB mittlerweile die Auffassung, dass eine Selbstfinanzierung des Betriebes nicht möglich sein wird. (TZ 11)

Um auf Basis der Kostenstruktur des Jahres 2006 ein ausgeglichenes Betriebsergebnis erreichen zu können, wären jährlich 424.168 Besucher erforderlich gewesen. Von 2003 bis 2007 besuchten insgesamt 405.000 zahlende Gäste die Schlösser Hof und Niederweiden. (TZ 12, 26)

Die für die Nutzung der beiden Marchfeldschlösser erarbeiteten Konzepte boten keine klare langfristige Grundlage für das zukünftige Handeln. Die ursprünglich vorgesehene Positionierung des Schlosses Niederweiden wurde zugunsten der stärkeren Betonung des Schlosses Hof aufgegeben. (TZ 3)

Nach der aner kennenswerten Revitalisierung der Anlage durch die Baumaßnahmen der ersten Bauphase wäre eine Überprüfung der Besucherakzeptanz zweckmäßig gewesen. Für geplante Investitionen stellte die MRB bislang keine Kosten-Nutzen-Überlegungen an. (TZ 8, 9)

In der Verwaltung und beim Betrieb der MRB bestanden nachhaltige Einsparungsmöglichkeiten (rd 0,58 Mill. EUR pro Jahr). (TZ 11)

In den Planungen wurden die durch Investitionen bedingten Erhöhungen der Betriebsaufwendungen nur teilweise berücksichtigt. Angesichts der erheblichen Überschreitungen der geplanten Betriebsabgänge in der Vergangenheit bezweifelte der RH die Zuverlässigkeit der bis 2011 erstellten Planungsrechnung. (TZ 11, 13)

Ein standardisiertes Reportingsystem zur Beobachtung von Steuerungsparametern und Leistungskennzahlen war zum Zeitpunkt der Überprüfung (Mitte 2007) noch nicht eingerichtet. (TZ 15)

Das interne Kontrollsystem – vor allem hinsichtlich Risikoidentifikation und -beurteilung – und die Ausgestaltung der Internen Revision waren verbesserungswürdig. (TZ 16)

Der frühere Projektleiter der MRB erhielt für seine lediglich zweieinhalbjährige Tätigkeit bei der MRB eine Abfertigung und Urlaubsschädigung in Höhe von insgesamt 39.644 EUR. Die Vertragsgestaltung des Geschäftsführers wich in einigen Punkten (Wertsicherung, Konkurrenzklause) von der Vertragsschablonenverordnung ab. Für 2006 erreichte der Geschäftsführer die aufgabenorientierten Ziele nicht zur Gänze, dennoch erhielt er die gesamte dafür vorgesehene Prämie. (TZ 21, 22, 23)

Die MRB gewährte Gehälter, die über die geltende Gehaltstabelle hinausgingen; die Überzahlungen für das Jahr 2007 betragen 0,18 Mill. EUR. Personalkonzepte und -entwicklungspläne fehlten. (TZ 17, 20)

Das Besucheraufkommen entsprach nur rd. 6 % der Einwohner im Einzugsbereich der Marchfeldschlösser. Es fehlten Marketingkonzepte mit quantitativen Zielvorgaben und Werbebudgets für die einzelnen Zielmärkte. Das Informationsleitsystem am Gelände von Schloss Hof, die Beschriftung in den Ausstellungen und die Informationsbroschüre waren verbesserungswürdig. (TZ 24, 25, 26, 27)

Obwohl nach Durchführung eines Vergabeverfahrens (Werbeetat) ein Bestbieter ermittelt wurde, schloss die MRB keinen schriftlichen Vertrag mit diesem. Die MRB beauftragte Beraterleistungen, obwohl ein Teil der Tätigkeiten auch vom Stammpersonal zu erbringen gewesen wäre. (TZ 28)

### Kenndaten zur Marchfeldschlösser Revitalisierungs- und Betriebsgesellschaft m.b.H.

Rechtsgrundlage	Bundesgesetz zur Errichtung einer Marchfeldschlösser Revitalisierungs- und Betriebsgesellschaft m.b.H. (Marchfeldschlösser-Gesetz), BGBl. I Nr. 83/2002 i.d.g.F.
Eigentümer	100 % Republik Österreich
Unternehmensgegenstand	Restaurierung, Erhaltung, Öffnung und Belebung der bundeseigenen Marchfeldschlösser Schloss Hof und Schloss Niederweiden

	2002 <sup>1)</sup>	2003	2004	2005	2006	2007
	in Mill. EUR					
Umsatzerlöse	–	0,15	0,10	1,35	1,76	2,69
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	– 0,33	– 1,86	– 2,31	– 5,29	– 5,22	– 5,15
erhaltene Bundesmittel	1,50	6,72	9,10	10,43	10,78	7,00
erhaltene Landesmittel	–	0,03	1,23	3,28	1,36	2,32
	Anzahl					
Besucher	–	19.908	18.718	102.795	131.836	157.682
Mitarbeiter <sup>2)</sup>	7,3	26,2	38,1	77,2	82,4	85,1

<sup>1)</sup> Die Gesellschaft wurde mit Gesellschaftsvertrag vom 5. Juli 2002 eingerichtet.

<sup>2)</sup> in Vollbeschäftigungsäquivalenten

### Prüfungsablauf und -gegenstand

**1** Der RH überprüfte im Juni und Juli 2007 die Gebarung der Marchfeldschlösser Revitalisierungs- und Betriebsgesellschaft m.b.H. (MRB). Ziel der Überprüfung war die Beurteilung der Ausgliederung der Verwaltung der Marchfeldschlösser Schloss Hof und Schloss Niederweiden aus der Bundesverwaltung sowie der Umsetzung des Ausgliederungsgesetzes.

Zu dem im November 2007 übermittelten Prüfungsergebnis nahmen die MRB im Dezember 2007 und das BMWA im Jänner 2008 Stellung. Der RH erstattete seine Gegenäußerung im April 2008.

## Ausgliederung

Ausgangslage und  
Ausgliederungs-  
prozess

2 Die Marchfeldschlösser Schloss Hof und Schloss Niederweiden standen im Eigentum der Republik Österreich und wurden bis zur Ausgliederung von der Burghauptmannschaft Österreich verwaltet. Im Mai 2002 trat das Bundesgesetz zur Errichtung einer Marchfeldschlösser Revitalisierungs- und Betriebsgesellschaft m.b.H. (**Marchfeldschlösser-Gesetz**), BGBl. I Nr. 83/2002, in Kraft. Auf Grundlage der darin enthaltenen Ermächtigung gründeten die Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsgesellschaft m.b.H. und die Schönbrunner Tiergarten-Gesellschaft m.b.H. die MRB mit Gesellschaftsvertrag vom Juli 2002 als gemeinsame Tochtergesellschaft.

Die Republik Österreich räumte der MRB ein Fruchtgenussrecht an den Liegenschaften Schloss Hof und Schloss Niederweiden ein. Im Juni 2003 übernahm die Schönbrunner Tiergarten-Gesellschaft m.b.H. den Anteil der Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsgesellschaft m.b.H. an der MRB. Per 1. Jänner 2007 erwarb die Republik Österreich sämtliche Anteile von der Schönbrunner Tiergarten-Gesellschaft m.b.H.

Kulturpolitischer  
Auftrag

3.1 Das Marchfeldschlösser-Gesetz enthielt den kulturpolitischen Auftrag zur Restaurierung, Erhaltung, Öffnung und Belebung der bundeseigenen Schlösser Schloss Hof und Schloss Niederweiden.

Die für Schloss Hof ursprünglich vorgesehene Gesamtkonzeption umfasste den Ausbau der Gartenanlagen, die Einrichtung von Wildtiergehegen und des Gutshofes sowie eine lückenlose Bespielung (Festivalisierung) innerhalb und außerhalb des Schlosses. Tatsächlich unterblieb die Festivalisierung; das Tierkonzept wurde publikumswirksam umgestaltet.

Die ursprünglich vorgesehene Positionierung des Schlosses Niederweiden als „Eintrittsschloss“ wurde zugunsten der stärkeren Betonung des Schlosses Hof aufgegeben. Im Jahr 2006 zählte das Schloss Niederweiden nur 3.181 zahlende Besucher (während insgesamt 131.836 Besucher gezählt wurden) und wurde nur 17-mal gebucht (z.B. für Hochzeiten).

Nicht nur die im Rahmen der Entstehung des Marchfeldschlösser-Gesetzes, sondern auch die später beauftragten und von der MRB selbst erstellten Konzepte enthielten zahlreiche Projekte bzw. Nutzungsmöglichkeiten.

- 3.2** Der RH sah die bisherige Tätigkeit der MRB hinsichtlich des Schlosses Hof grundsätzlich als im Sinne des im Gesetz enthaltenen kulturpolitischen Auftrages und als Erweiterung des touristischen Angebotes. Hinsichtlich des Schlosses Niederweiden gelang es der MRB jedoch nicht, dieses in das touristische Angebot einzubinden und erfolgreich zu vermarkten. Der RH vertrat die Ansicht, weitere Optionen einer wirtschaftlichen Verwertungsmöglichkeit in Erwägung zu ziehen.

Die in den Konzepten enthaltenen Nutzungsmöglichkeiten waren nicht geeignet, der MRB eine klare langfristige Grundlage für das zukünftige Handeln zu bieten. Insbesondere für die im Schloss Hof geführten Verkaufsstellen, den Tierbereich und den Gastronomiebereich fehlten klare Konzepte. Der RH empfahl, künftig der Erarbeitung von konzeptionellen Grundlagen mehr Augenmerk zu widmen, damit diese klare, langfristige Grundlagen für das zukünftige Handeln bieten.

- 3.3** *Laut Stellungnahme der MRB solle das Schloss Niederweiden nach der erfolgreichen Positionierung von Schloss Hof ab 2009 in ein gemeinsames touristisches Konzept eingegliedert werden. Entsprechend dem Gesetzauftrag solle Schloss Niederweiden nunmehr stärker in den Gesamtbetrieb von Schloss Hof eingebunden werden.*

- 3.4** Der RH erwiderte, dass im Schloss Niederweiden keine Ausbauinvestitionen vorgenommen werden sollten, solange ein wirtschaftlicher Betrieb von Schloss Hof nicht gesichert ist. Diesbezüglich wies er auch auf die Fehleinschätzungen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit des Projekts Schloss Hof hin (siehe TZ 11).

- 4.1** Der kulturpolitische Auftrag des Marchfeldschlösser-Gesetzes sah für beide Marchfeldschlösser die Kooperation mit benachbarten Schlössern und die Entwicklung einer historischen Schlösserstraße vor. Im Herbst 2005 wurden die Revitalisierungskosten für 16 österreichische und sechs ausländische historische Stätten mit insgesamt 683 Mill. EUR ermittelt.

- 4.2** Der RH wies auf den hohen Investitionsbedarf zur Entwicklung einer internationalen Schlösserstraße hin.

- 4.3** *Laut Stellungnahme des BMWA erschien die Beibehaltung des Gesetzauftrages – nachhaltiger Aufbau des touristischen Angebotes in der Gesamtregion – für sinnvoll. Der Beitrag der MRB läge im Aufbau von Marketingkooperationen.*

**Finanzierung**

Gesetzliche Grundlage

5 Das Marchfeldschlösser-Gesetz ermächtigte den Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit, für den kulturpolitischen Auftrag Zahlungen bis zu einem Höchstbetrag von 26 Mill. EUR zu leisten. Diese Mittel sollten der dem Gesetzesantrag zugrunde liegenden Planungsrechnung zufolge für Bauinvestitionen (22 Mill. EUR) und zur Finanzierung der operativen Tätigkeiten in den ersten drei Jahren verwendet werden. Zusätzlich konnte der Bundesminister weitere Aufwendungen vergüten, wenn dies trotz wirtschaftlicher, sparsamer und zweckmäßiger Gebarung der Gesellschaft und wirtschaftlicher Führung der Geschäfte erforderlich ist.

Finanzierungsbeiträge und zukünftiger Finanzierungsbedarf

6.1 Die folgende Tabelle zeigt die Finanzmittel, die die MRB in den Jahren 2002 bis 2007 erhielt (Finanzierungsbeiträge) bzw. selbst erwirtschaftete:

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Summe
<b>Finanzierungsbeiträge:</b>	in Mill. EUR						
BMWA	1,50	6,72	9,00	10,33	10,78	7,00	45,33 <sup>1)</sup>
BMBWK	-	-	0,10	0,10	-	-	0,20
Land Niederösterreich	-	0,03	1,23	3,28	1,36	2,32	8,22
<b>Summe der Finanzierungsbeiträge</b>	<b>1,50</b>	<b>6,75</b>	<b>10,33</b>	<b>13,71</b>	<b>12,14</b>	<b>9,32</b>	<b>53,75</b>
<b>erwirtschaftete Finanzmittel:</b>							
Sponsoring und Sachbezüge von Dritten	-	0,01	0,02	0,14	0,16	n.b.	0,33
Umsatzerlöse und sonstige betriebliche Erträge	0,01	0,34	0,23	2,06	2,74	3,63	9,01
<b>Summe erwirtschafteter Finanzmittel</b>	<b>0,01</b>	<b>0,35</b>	<b>0,25</b>	<b>2,20</b>	<b>2,90</b>	<b>3,63</b>	<b>9,34</b>
<b>Finanzmittel gesamt</b>	<b>1,51</b>	<b>7,10</b>	<b>10,58</b>	<b>15,91</b>	<b>15,04</b>	<b>12,95</b>	<b>63,09</b>

<sup>1)</sup> ohne Einbeziehung der direkt vom BMWA getätigten Ausgaben in Höhe von 1,46 Mill. EUR

In den Jahren 2002 bis 2005 erhielt die MRB vom BMWA Finanzierungsbeiträge von insgesamt 27,55 Mill. EUR. Bis Ende 2007 leistete das BMWA einen Gesamtbetrag von 46,79 Mill. EUR (unter Einbeziehung der direkt vom BMWA getätigten Ausgaben für Ankäufe und Studien in Höhe von 1,46 Mill. EUR).

In der Wirtschaftsprognose 2007 bis 2011 war ein Finanzierungsbedarf von 24,91 Mill. EUR für die Jahre 2008 bis 2011 vorgesehen. Insgesamt sollen von 2002 bis 2011 rd. 72 Mill. EUR gegenüber den im Marchfeldschlösser-Gesetz für das Initialprojekt genannten 26 Mill. EUR geleistet sein bzw. werden.

- 6.2** Die im Marchfeldschlösser-Gesetz vorgesehene Möglichkeit, der MRB weitere Mittel zuzuführen, sollte dazu dienen, einen – trotz wirtschaftlicher, sparsamer und zweckmäßiger Gebarung der Gesellschaft – erforderlichen zusätzlichen Mittelbedarf für das Initialprojekt zu bedecken. Die der MRB vom BMWA tatsächlich zugeführten Mittel hatten jedoch bereits 2005 den im Marchfeldschlösser-Gesetz angeführten Betrag von 26 Mill. EUR um 1,55 Mill. EUR überschritten.

Der RH empfahl daher dem BMWA, eine klare gesetzliche Grundlage für die zukünftigen Zuschussleistungen anzuregen, nachdem die geplanten Maßnahmen weit über das im Marchfeldschlösser-Gesetz vorgesehene Initialprojekt hinausgehen und sich auch die Wirtschaftlichkeit des Projekts nachhaltig geändert hat (siehe TZ 11).

- 6.3** *Laut Stellungnahme des BMWA habe das zum Zeitpunkt des Inkrafttretens des Marchfeldschlösser-Gesetzes vorgelegene Konzept nicht umgesetzt werden können und der gesetzlich angeführte finanzielle Rahmen auf anderen Investitionszielen beruht. Dabei sei sich der Gesetzgeber der Unabwägbarkeiten des Projekts durchaus bewusst gewesen, was auch in der Art der Bereitstellung der finanziellen Mittel und seiner Bereitschaft, zusätzlich Mittel bereitzustellen, zum Ausdruck komme. Das Marchfeldschlösser-Gesetz allein entfalte noch keine Wirkung für die konkrete Bereitstellung von finanziellen Mitteln; in dessen Mittelpunkt stehe die Definition des kulturpolitischen Auftrages.*

*Für die Bereitstellung der finanziellen Mittel bedürfe es der entsprechenden Veranschlagung im jeweiligen Bundesfinanzgesetz. Dadurch sei die laufende Information und der jährliche Ermessensspielraum des Gesetzgebers gewährleistet, weshalb der Zweck einer zusätzlichen gesetzlichen Grundlage nicht ersichtlich sei.*

- 6.4** Der RH erwiderte, dass sowohl der Informationsbedarf über die geänderten Nutzungsvorstellungen und Konzepte als auch der Umstand, dass eine Selbstfinanzierung der Betriebskosten nicht absehbar ist, die Anpassung der gesetzlichen Finanzierungsgrundlage rechtfertigen.



- 7.1** Für die Jahre 2005 und 2006 waren im Bundesvoranschlag jeweils 9 Mill. EUR für Zahlungen an die MRB budgetiert; tatsächlich leistete das BMWA im Jahr 2005 10,33 Mill. EUR und im Jahr 2006 10,78 Mill. EUR.
- 7.2** Der RH sah die über den Bundesvoranschlägen liegenden Zahlungen der Jahre 2005 und 2006 als das Bemühen des BMWA, der MRB zusätzliche Mittel für ihre expansive Investitionspolitik zur Verfügung zu stellen. Im Interesse der Budgetdisziplin wäre das der MRB zur Verfügung gestellte Budget einzuhalten.
- 7.3** *Laut Stellungnahme des BMWA habe erst nach dem ersten vollen Betriebsjahr Planungssicherheit bestanden. Das BMWA werde zukünftig strikte Budgetdisziplin einfordern.*
- 7.4** Der RH sah die über den Budgetvoranschlägen liegenden Zahlungen nicht nur in der anfänglichen Planungsungenauigkeit, sondern auch in der expansiven Investitionstätigkeit der MRB begründet.
- 8.1** Aus dem Unternehmensbudget für die Jahre 2004 bis 2010 war zu ersehen, dass im Jahr 2005 mit dem Abschluss der Bauphase I (z.B. Infrastruktur, Außensanierung des Schlosses, Einrichtung Maria-Theresien-Appartement, drei Gartenterrassen, Gutshofareal samt Streichelzoo) zu rechnen war. Da die MRB bestrebt war, die Investitionen möglichst rasch voranzutreiben, wurde die Bauphase II (z.B. weitere Gartenterrassen, Brunnen, Orangerie, Personalwohnungen) dem Aufsichtsrat bereits im Dezember 2004 vorgelegt und von diesem noch im Jahr vor der Eröffnung des Publikumsbetriebes beschlossen. Eine Evaluierung der Besucherakzeptanz nach der Bauphase I unterblieb, vielmehr wurde das Projekt unmittelbar mit der Bauphase II fortgesetzt.
- 8.2** Nach Ansicht des RH war der MRB mit der Durchführung der Bauphase I eine aner kennenswerte Revitalisierung der Anlage gelungen. Da der Gesetzgeber die Bauphase I als Initialprojekt erachtete, wäre danach eine Überprüfung der Besucherakzeptanz und der Erfüllung der Zielvorstellungen der ersten Bauphase zweckmäßig gewesen.

Der RH kritisierte den Beginn der zweiten Bauphase im Jahr vor der Aufnahme des Publikumsbetriebes als übereilt, weil zu dieser Zeit noch keine ausreichenden Unterlagen für die Beurteilung des Projekterfolges zur Verfügung standen.

## Finanzierung

- 8.3** *Laut Stellungnahmen der MRB und des BMWA seien die im Rahmen der Bauphase I fertiggestellten Baumaßnahmen für eine nachhaltige touristische Positionierung noch nicht ausreichend gewesen. Rückmeldungen und Buchungen der internationalen Reiseveranstalter hätten diese Ansicht bestätigt.*
- 8.4** Ein Nachweis über die behauptete unzureichende Besucherakzeptanz konnte dem RH gegenüber nicht erbracht werden. Wenngleich die MRB anführte, dass eine nur abschnittsweise durchgeführte Revitalisierung nicht zum gewünschten Erfolg führen würde, hätten aus einer Evaluierung der Bauphase I jedenfalls wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden können.

## Wirtschaftliche Entwicklung

### Anlagevermögen

- 9.1** Der sukzessive Anstieg des Anlagevermögens von 0,88 Mill. EUR (2002) auf 28,39 Mill. EUR (2007) spiegelte die rege Bautätigkeit der MRB wider. Die MRB führte die geplanten Investitionen rasch durch, zog später geplante Investitionen vor, stellte allerdings bislang keine Kosten-Nutzen-Überlegungen für die geplanten Investitionen an.
- 9.2** Der RH empfahl, für weitere Investitionen Kosten-Nutzen-Überlegungen anzustellen. Seiner Ansicht nach wären vorrangig solche Investitionen zu tätigen, die für die Sicherheit der Besucher erforderlich sind, eine absehbare Erhöhung des Besucheraufkommens nach sich ziehen oder eine Rationalisierung des Betriebsablaufes erwarten lassen. Andere Investitionen sollten dann vorgenommen werden, wenn ihre Finanzierung durch Sponsorengelder gesichert ist.
- 9.3** *Laut Stellungnahme der MRB sei im Unternehmenskonzept 2010 eine Einschätzung der Publikumswirksamkeit enthalten. Die Abschätzung einzelner Investitionen sei naturgemäß mit großen Unabwägbarkeiten verbunden. Die Kosten-Nutzen-Relation sei in Verbindung mit dem Revitalisierungsauftrag zu sehen.*
- 9.4** Der RH erwiderte, dass die Kosten-Nutzen-Relation umso mehr zu beachten war, als der Gesetzgeber von der Selbstfinanzierung des von ihm initiierten Projekts ausging.

Gewinn- und Verlustrechnung

**10** Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Gewinn- und Verlustrechnung seit dem Jahr 2002:

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
	in Mill. EUR					
Umsatzerlöse	-	0,15	0,10	1,35	1,76	2,69
aktivierte Eigenleistungen und sonstige betriebliche Erträge	0,01	0,28	0,39	0,87	1,17	1,11
betriebliche Aufwendungen	- 0,34	- 2,30	- 2,85	- 7,52	- 8,15	- 9,00
Finanzergebnis	-	0,01	0,05	0,01	-	0,05
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>- 0,33</b>	<b>- 1,86</b>	<b>- 2,31</b>	<b>- 5,29</b>	<b>- 5,22</b>	<b>- 5,15</b>
Auflösung von nicht gebundenen Kapitalrücklagen	0,33	1,86	2,31	5,29	5,22	5,15
<b>BILANZERGEBNIS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Betriebsabgang

**11.1** Nach der Planungsrechnung für die Jahre 2002 bis 2006 sollten die Betriebsaufwendungen ab 2006 aus eigenen Erlösen finanziert werden können. Die folgenden Wirtschaftsprognosen stellten die Selbstfinanzierung des Betriebes zwar weiterhin in Aussicht, verschoben den Zeitpunkt jedoch weiter in die Zukunft. In der Wirtschaftsprognose 2007 bis 2011 (vom Oktober 2006) erfolgte eine neue Einschätzung über die Selbstfinanzierung des Betriebes. Dazu führte die MRB erstmals aus, dass eine Selbstfinanzierung des Betriebes nicht möglich sein werde.

Anhand der Planungsrechnungen für die Betriebsjahre 2005 und 2006 ließ sich ein Betriebsabgang von - 1,95 bzw. - 2,83 Mill. EUR ermitteln. Diesen Planwerten standen tatsächliche Abgänge von - 3,33 (2005) bzw. - 3,37 Mill. EUR (2006) gegenüber. Auch für die weiteren fünf Jahre ergaben sich demnach Betriebsabgänge. Die Planüberschreitungen lagen in Fehleinschätzungen der Folgekosten aus Investitionen und auch in Überschreitungen des geplanten Personalstandes begründet.

**11.2** Der RH analysierte jene Bereiche (z.B. Verkaufsstellen, Gastronomie, Gartenanlagen), die auch von der MRB stets für die negativen Planabweichungen verantwortlich gemacht wurden, auf Einsparungsmöglichkeiten. Dabei konnte er im Verwaltungs- und Betriebsbereich nachhaltige Einsparungspotenziale von insgesamt rd. 0,58 Mill. EUR jährlich und ein einmaliges Einnahmepotenzial von rd. 0,11 Mill. EUR identifizieren.

Angesichts der erheblichen Überschreitungen der geplanten Betriebsabgänge in der Vergangenheit bezweifelte der RH die Zuverlässigkeit der bis 2011 erstellten Planungsrechnung. Die auch in Zukunft zu erwartenden Betriebsabgänge erfordern nach Ansicht des RH eine Redimensionierung des Angebotes sowie das Ausschöpfen von betrieblichen Rationalisierungspotenzialen.

**11.3** *Laut Stellungnahme der MRB sei aufgrund fehlender Vergleichs- und Erfahrungswerte und der exponierten Lage der Marchfeldschlösser der Betriebsabgang schwer abschätzbar gewesen. Sie werde sich weiter bemühen, den Betriebsabgang zu reduzieren. Eine Redimensionierung des Angebotes würde hingegen zu einem Einbruch bei den Besucherzahlen führen, weil die Attraktivität von Schloss Hof neben seiner einmaligen Bau- und Gartensubstanz in der Dimension und der internationalen Präsentierbarkeit gelegen sei.*

*Auch das BMWA führte aus, dass ein Einfrieren der Investitionen zu einem Nachlassen des Besucherinteresses führen würde und damit die Sinnhaftigkeit des Initialprojekts in Frage gestellt würde.*

**11.4** Aufgrund der weiterhin zu erwartenden Betriebsabgänge und der nicht gesicherten Bereitstellung der dafür erforderlichen Mittel ist eine Redimensionierung der Anlagen und die Ausschöpfung von betrieblichen Rationalisierungspotenzialen unumgänglich. Der gesetzliche Auftrag der Revitalisierung des Standortes steht dabei ebenso wenig zur Diskussion wie das Erfordernis, den Standort für Besucher attraktiv zu gestalten und zu erhalten. Allerdings vermögen diese Argumente die auch für den Kulturbereich geltenden Grundsätze der Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Sparsamkeit für den Einsatz öffentlicher Mittel nicht außer Kraft zu setzen.

Break-Even-  
Berechnung

**12.1** Im Jahr 2003 wurden 250.000 Besucher pro Jahr als notwendige Besucheranzahl genannt, um kostendeckend wirtschaften zu können. Die MRB peilte in ihrer mittelfristigen Planung ein stetig wachsendes Besuchervolumen an und prognostizierte für das Jahr 2011 ein Besucheraufkommen von 200.000 Gästen. Tatsächlich besuchten im Jahr 2005 96.435, im Jahr 2006 124.734 und im Jahr 2007 145.208 zahlende Gäste die Schlösser.

- 12.2** Der RH erstellte auf Basis der Kostenstruktur des Jahres 2006 eine Modellrechnung und gelangte dabei zum Schluss, dass in diesem Jahr zur Erreichung eines ausgeglichenen Betriebsergebnisses 424.168 Besucher erforderlich gewesen wären. Tatsächlich wurden 2006 nur 131.836 Besucher erzielt. Angesichts des absehbaren Umstandes, dass die MRB auch in Hinkunft auf den Zuschuss öffentlicher Mittel angewiesen sein wird, erachtete der RH eine Anpassung der Revitalisierungspläne an die mittelfristig zur Verfügung stehenden Mittel als unumgänglich.

## Grundlagen der Unternehmensführung

### Berichterstattung und Planung

- 13.1** Gemäß Gesellschaftsvertrag erstellte die MRB jährlich einen Jahresvoranschlag für das folgende Geschäftsjahr und eine Wirtschaftsprognose für die nächsten fünf Jahre. Darüber berichtete die MRB dem Aufsichtsrat regelmäßig. Ab 2003 wurden die nach den Richtlinien für das Beteiligungs- und Finanzcontrolling erforderlichen Quartalsberichte erstellt. Die Rechnungsabschlüsse prüfte ein Abschlussprüfer, der jeweils einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilte.

Somit erstellte die MRB die im Gesellschaftsvertrag vorgesehenen Berichte und Rechenwerke.

Die Überprüfung der Wirtschaftsprognose 2007 bis 2011 ergab, dass insbesondere die durch die geplanten Investitionen im Gartenbereich entstandenen Personalaufstockungen und gestiegenen Betriebsaufwendungen nicht budgetiert waren und daher Planüberschreitungen absehbar waren.

- 13.2** Der RH kritisierte die Qualität der Planungen und die mangelhafte Berücksichtigung der durch die Investitionen verursachten Folgekosten. Er empfahl, die Planungsqualität zu verbessern und die durch Investitionen verursachten zusätzlichen Betriebsaufwendungen zu berücksichtigen.
- 13.3** *Laut Stellungnahme der MRB habe sie zu Beginn des Projekts auf keinerlei Strukturen und örtliche Erfahrungswerte zurückgreifen können. Das Unternehmen habe im Jahr 2002 lediglich aus einem Konvolut aus Verträgen und grob definierten Vorkonzepten bestanden.*
- 13.4** Das Fehlen von Strukturen und Erfahrungswerten vermochte Planungsunschärfen zu Beginn des Projekts zu begründen. In der Folge gilt es daher, Planungsfehler aus der Nichtbeachtung von Folgekosten und allenfalls zu optimistisch beurteilten Maßnahmen zu vermeiden.

## Grundlagen der Unternehmensführung

### Kostenrechnung

- 14.1** Mit 1. Jänner 2005 führte die MRB eine Kostenstellenrechnung ein. Dabei war die Kostenstellenstruktur so angelegt, dass ohne weitere Berechnungen ein Gesamtüberblick über Betriebskosten, Personalkosten und Abschreibungen je Organisationseinheit nicht möglich war. Die Berichterstellung über die eingerichteten Profit-Center erfolgte manuell.
- 14.2** Der RH empfahl die Weiterentwicklung der Kostenrechnung, um sie zur Steuerung des Unternehmens wirkungsvoll einsetzen zu können.
- 14.3** *Laut Stellungnahme der MRB sei das Reporting- und Kennzahlensystem des Beteiligungscontrollings ausreichend.*
- 14.4** Der RH entgegnete, dass ein Reporting- und Kennzahlensystem des Beteiligungscontrollings nicht das Controlling zur internen Unternehmenssteuerung ersetzen kann.

### Unternehmenssteuerung

- 15.1** Die Unternehmenssteuerung erfolgte primär unter dem Gesichtspunkt der Liquidität und über die Beobachtung von Aufwands- und Ertragspositionen sowie anhand von Kostenstellenberichten und IT-Auswertungen aus verschiedenen Geschäftsbereichen. Ein standardisiertes Reportingsystem zur Beobachtung von Steuerungsparametern und Leistungskennzahlen war noch nicht eingerichtet. Notwendige Auswertungen wurden anlassbezogen erstellt.
- 15.2** Der RH erachtete die vorhandenen Steuerungsinstrumente als nicht ausreichend. Er empfahl daher, ein effektives Steuerungssystem aufzubauen, um anhand von Soll-Ist-Vergleichen gezielte Steuerungsmaßnahmen für das Gesamtunternehmen und für die Teilbereiche setzen zu können.
- 15.3** *Laut Stellungnahme der MRB habe die Liquiditätsbeobachtung oberste Priorität und seien das vorhandene Kennzahlensystem der Quartalsberichte und die Auswertungen der kurzfristigen Erfolgsrechnung ausreichend.*
- 15.4** Der RH entgegnete, dass die Quartalsberichte auf die Sicht des Eigentümers und die internen Berichte und Kostenstellenauswertungen auf den kurzfristigen Steuerungsbedarf abstellen; die Überwachung von mittel- und langfristigen Unternehmens- und Bereichszielen erfordert hingegen ein darauf abgestimmtes Instrumentarium. Die Budget- und Ausgabenüberschreitungen in der Vergangenheit bestätigten dies.

Internes Kontrollsystem und Interne Revision

- 16.1** Als Maßnahmen im Rahmen des internen Kontrollsystems definierte die MRB die Zuweisung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die Festlegung des Instanzenweges sowie Arbeitsplatzbeschreibungen, das Terminbuch für wiederkehrende Abläufe, das Organigramm und die Geschäftsordnung für den Geschäftsführer. Eine Risikoidentifikation bzw. -beurteilung erfolgte hingegen nicht. Prüfungen des internen Kontrollsystems durch den Wirtschaftsprüfer enthielten keine Beanstandungen. Die Aufgaben der Internen Revision nahm die Leiterin des Bereiches Rechnungswesen und Controlling wahr; ein Prüfungsplan wurde nicht erstellt.
- 16.2** Der RH empfahl, zur Sicherstellung der sparsamen, zweckmäßigen und wirtschaftlichen Erfüllung der Unternehmensaufgaben ein umfassendes und entsprechend dokumentiertes internes Kontrollsystem samt einer Risikoidentifikation, -bewertung und Risikomanagementstrategie einzurichten. Die Einrichtung der Internen Revision beim Rechnungswesen erachtete der RH als unzweckmäßig und empfahl, umgehend Prüfungspläne zu erstellen.
- 16.3** *Laut Stellungnahme der MRB werde sie unter Bedachtnahme auf die vorhandenen Ressourcen ein internes Kontrollsystem einrichten; wegen der beschränkten Personalressourcen sei die Einrichtung einer eigenen Personalstelle Interne Revision hingegen nicht möglich.*
- 16.4** Der RH entgegnete, dass eine Interne Revision zweckmäßigerweise möglichst führungsnahe und von der Ablauforganisation unabhängig eingerichtet werden sollte. Dies schließt auch die Möglichkeit der Beauftragung Dritter (z.B. die Innenrevision des BMW A) ein. Im Übrigen stehen dem dafür erforderlichen Ressourceneinsatz die (präventive) Vermeidung von Schadensfällen und das Verhindern von Unwirtschaftlichkeiten gegenüber.

## Personal

### Grundlagen und Konzepte

- 17.1** Die Personalverwaltung der MRB umfasste die Planung, Anstellung und den Einsatz der Mitarbeiter. Eine Personalentwicklung im Sinne von Aus- und Fortbildung oder Förderung der Mitarbeiter im Rahmen der Organisationsentwicklung stand noch im Hintergrund.
- 17.2** Der RH bemängelte das Fehlen von Grundlagen und Konzepten zur Personalentwicklung und betonte den Stellenwert des Personals in einem Dienstleistungsbetrieb. Er empfahl, ein personelles Grundlagenkonzept sowie Personalentwicklungspläne mit einem Schulungs- und Ausbildungskonzept zu erstellen.
- 17.3** *Laut Stellungnahme der MRB werde sie der Empfehlung des RH nachkommen.*

### Dienstverträge

- 18.1** Im Juni 2003 stimmte das BMWA dem Unternehmenskonzept der MRB vom März 2003 mit Gesellschafterbeschluss unter der Bedingung zu, dass im Rahmen der Personalpolitik und beim Abschluss von Dienstverträgen insbesondere auf die spezifischen Erfordernisse eines Saisonbetriebes zu achten sei. Dennoch schloss die MRB mit fast allen Dienstnehmern unbefristete Dienstverträge ab.
- 18.2** Der RH stellte fest, dass der Abschluss von unbefristeten Anstellungsverträgen mit Saisonarbeitern nicht der Intention des BMWA entsprach.
- 18.3** *Laut Stellungnahme der MRB leitete sich aus dem Gesellschafterbeschluss keine grundsätzliche Befristung von Dienstverträgen für Saisonmitarbeiter ab. Im Übrigen sei es bislang möglich gewesen, sämtliche unbefristet abgeschlossenen Saisonbeschäftigungsverhältnisse termingerecht aufzulösen.*

*Das BMWA gab dazu keine Stellungnahme ab.*



Mitarbeiterstand

**19.1** Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter:

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
	Anzahl in Vollbeschäftigungsäquivalenten					
Mitarbeiter	7,3	26,2	38,1	77,2	82,4	85,1

Bis April 2007 überschritt die tatsächliche Mitarbeiterzahl stets die Planwerte. In der Wirtschaftsprognose 2007 bis 2011 ging die MRB ab 2008 trotz geplanten Erweiterungsinvestitionen von sinkenden Mitarbeiterzahlen aus.

**19.2** Der RH erachtete den geplanten rückläufigen Personaleinsatz im Hinblick auf die beabsichtigten Erweiterungen – beispielsweise im Gartenbereich (Spalierobst) – als unrealistisch.

**19.3** *Die MRB begründete in ihrer Stellungnahme die Fehlplanungen der Vergangenheit mit dem Fehlen von Erfahrungswerten. Der ab 2008 geplante rückläufige Personalbedarf ergäbe sich aus den notwendigen und geplanten Rationalisierungsmaßnahmen im Personalbereich (verbesserte Automatisierung, Zusammenlegung von Arbeitsbereichen, Fremdvergaben).*

**19.4** Der RH erachtete Einsparungsmaßnahmen in anderen Bereichen (wie etwa beim Tierbestand, im Shop und in der Gastronomie) als vorrangig; darüber hinaus werden jedoch auch im Personalbereich Rationalisierungsmaßnahmen als notwendig angesehen.

Mitarbeiterentlohnung

**20.1** Einige – vor allem ganzjährig beschäftigte – Mitarbeiter erhielten höhere Gehälter, als in der vom Aufsichtsrat genehmigten Gehaltstabelle für die jeweilige Einstufung vorgesehen waren. Die Überzahlungen begründete die MRB mit den hohen Anforderungen an die Mitarbeiter des Stammpersonals und der Prämierung besonderer Leistungen. Auf Basis der im Mai 2007 geltenden Gehälter ermittelte der RH die Überzahlungen für das Jahr 2007 mit 0,18 Mill. EUR oder 6 % des Personalaufwandes des Vorjahres.

**20.2** Der RH kritisierte die Überzahlungen über die genehmigte Gehaltstabelle.

**20.3** *Laut Stellungnahme der MRB sei die Gehaltstabelle erst zum Abschluss gekommen, als die Mehrheit des Stammpersonals bereits in der MRB beschäftigt war. Die Geschäftsführung habe in der Gehaltstabelle ein Instrumentarium zur Schaffung einer klaren Gehaltsstruktur für die Saisonmitarbeiter gesehen.*

**20.4** Da sich die Gehaltstabelle an jener des Tiergarten Schönbrunn orientiert hatte und dies der Geschäftsführung zum Zeitpunkt des Abschlusses der Dienstverträge bekannt gewesen sein musste, hätten die in der Gehaltstabelle angegebenen Bezüge berücksichtigt werden können.

#### Bestellung der Geschäftsführung

**21.1** Aufgrund einer Ermächtigung im Marchfeldschlösser-Gesetz bestellte der Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit den Geschäftsführer der Schönbrunner Tiergarten-Gesellschaft m.b.H. und einen Geschäftsführer der Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsgesellschaft m.b.H. zu interimistischen Geschäftsführern der MRB. Mit 1. Jänner 2005 wurde der damalige Prokurist und Projektleiter der MRB unter Anwendung des Stellenbesetzungsgesetzes und der Verordnung der Bundesregierung betreffend die Vertragsschablonen gemäß dem Stellenbesetzungsgesetz (**Vertragsschablonenverordnung**) zum Geschäftsführer der MRB bestellt.

Hinsichtlich seiner arbeitsrechtlichen Ansprüche wurde der im Juli 2002 angestellte Projektleiter so behandelt, als wäre er seit 1. August 1994 Arbeitnehmer der MRB gewesen. Anlässlich seiner Bestellung zum Geschäftsführer vereinbarte der Projektleiter mit der MRB, das Arbeitsverhältnis als Projektleiter einvernehmlich zu beenden sowie die Auszahlung einer Abfertigung und Urlaubssentschädigung.

**21.2** Die für die Abfertigung und die Urlaubssentschädigung angefallenen Kosten in Höhe von 39.644 EUR entsprachen in Anbetracht der lediglich zweieinhalbjährigen Tätigkeit des Projektleiters bei der MRB nicht dem Grundsatz der Sparsamkeit.

**21.3** *Laut Stellungnahme des BMWA sei die Überleitung der Abfertigungsansprüche seiner vorherigen Tätigkeit Voraussetzung dafür gewesen, den Bewerber als Projektleiter zu gewinnen.*

**21.4** Der RH blieb bei seiner Beurteilung, weil der Mitarbeiter so behandelt wurde, als ob er seit 1994 bei der MRB tätig gewesen wäre.

Anstellungsvertrag  
des Geschäftsführers

- 22.1** Der Anstellungsvertrag des zum Zeitpunkt der Gebarungsüberprüfung bestellten Geschäftsführers sah eine Wertsicherung des Jahresbezuges vor. Weiters ergab sich aus dem Vertrag, dass die Konkurrenzklausel bei Kündigung durch die Gesellschaft unwirksam ist.
- 22.2** Der RH wies darauf hin, dass in der Vertragsschablonenverordnung weder eine Wertsicherung des Geschäftsführerbezuges, noch eine Einschränkung der Wirksamkeit der Konkurrenzklausel vorgesehen ist.
- 22.3** *Laut Stellungnahme des BMWA enthalte die Vertragsschablonenverordnung kein Verbot über den Abschluss einer Wertsicherung und sei die Konkurrenzklausel von zwei namhaften Arbeitsrechtsexperten als branchenüblich und als vertragsschablonenkonform beurteilt worden.*
- 22.4** Der RH entgegnete, dass nach der Vertragsschablonenverordnung neben den dort angeführten Vertragselementen im Anstellungsvertrag nur Regelungen getroffen werden dürfen, die aufgrund der Besonderheit des betreffenden Unternehmens und in dessen ausschließlichem Interesse erforderlich sind. Die vom BMWA angeführte Branchenüblichkeit der Konkurrenzklausel nahm der RH zur Kenntnis.
- 23.1** Das Stellenbesetzungsgesetz sah vor, dass sich leistungs- und erfolgsorientierte Komponenten des Bezuges an der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmung zu orientieren haben. Der Anstellungsvertrag des zur Zeit der Gebarungsüberprüfung bestellten Geschäftsführers sah zusätzlich zum laufenden Bezug die Gewährung einer Prämie von höchstens 15 % des Jahresentgelts vor. Die Zuerkennung war von der Erreichung betriebswirtschaftlicher und aufgabenorientierter Ziele abhängig. Hinsichtlich der aufgabenorientierten Ziele hielten die Aufsichtsratsmitglieder fest, dass diese im Jahr 2006 zwar nicht zur Gänze erfüllt wurden, dennoch aber die dafür vorgesehene Prämie ausbezahlt wird.
- 23.2** Im Hinblick auf das Stellenbesetzungsgesetz und um die wirtschaftliche Lage der MRB zu berücksichtigen, sollten für die Prämien-gewährung mehr als bisher betriebswirtschaftliche Kriterien festgelegt werden. Bei teilweiser Nichterfüllung der vereinbarten Ziele wäre die Prämie nur anteilmäßig auszuzahlen.
- 23.3** *Laut Stellungnahme des BMWA seien leistungs- und aufgabenorientierte Ziele gleich wichtig; dies sei auch durch das Stellenbesetzungsgesetz gedeckt. Eine Kürzung der Prämie wäre unterblieben, weil sich die Erfüllung des Zieles aus nachvollziehbaren Gründen, die nicht dem Geschäftsführer anzulasten waren, verzögert habe.*

**23.4** Der RH wies darauf hin, dass sich nach dem Stellenbesetzungsgesetz die leistungs- und erfolgsorientierten Komponenten des Gesamtjahresbezuges an der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmung, insbesondere im Hinblick auf die Gewinn-, Umsatz- und Exportentwicklung sowie die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, zu orientieren haben.

## Marketing

### Angebot

**24.1** Das Schloss Hof bietet als kaiserliches Festschloss die Vielfalt des Barocks an, bestehend aus einem revitalisierten Schloss, der Gartenlandschaft und dem Gutshof. Dem Besucher werden in der größten Schlossanlage Österreichs auf dem Land neben einer Ausstellung im Schlossgebäude speziell im Gutshof Erlebnisbereiche angeboten. Während der Saison finden zusätzlich Sonderveranstaltungen, wie etwa die Gartentage oder Tierfeste, statt.

Die MRB stellte in einem Katalog speziell für Gruppenreisen das Angebot vor und bot ab 2006 zusätzlich zu Standardführungen auch Sonderführungen an. Eine Auswertung der Besucherzahlen für Gruppenreisen im Jahr 2006 ergab, dass 96 % der Besucher Standardführungen wählten.

**24.2** Der RH wies darauf hin, dass die Lage von Schloss Hof abseits der Touristenströme die erfolgreiche Vermarktung des Angebotes erschwert. Die Kombination aus Schloss- und Gartenanlage mit dem Gutshof bietet die Möglichkeit, sich von anderen klassischen Barockstätten im Umland und in Wien abzuheben. Der RH empfahl, diese Besonderheit in der Vermarktung besonders hervorzuheben, Zusatzangebote verstärkt zu bewerben und das Angebot der Führungen zu adaptieren.

**24.3** *Laut Stellungnahme der MRB sei eine Ausrichtung der Marketingaktivitäten im Sinne der Empfehlung bereits erfolgt. Im Jahr 2007 seien die früher wenig gebuchten Gartenführungen nunmehr vermehrt in Anspruch genommen worden.*

### Marketingstrategie

**25.1** Der Geschäftsführer berichtete dem Aufsichtsrat regelmäßig über Werbemaßnahmen. Gästebefragungen über ihren Herkunftsort und ihre Zufriedenheit wurden sporadisch für kurze Zeit und mündlich durchgeführt. Marketingkonzepte mit quantitativen Zielvorgaben sowie Werbebudgets für die Zielmärkte lagen nicht vor.

**25.2** Der RH empfahl daher, Ziele in Form des angepeilten Besucheraufkommens zu setzen, Werbebudgets und Mediapläne je Zielmarkt festzulegen und in regelmäßigen Abständen die Erreichung zu überprüfen. Zur Beurteilung der Werbemaßnahmen regte er die Erfassung des Besucherherkunftslandes beim Ticketverkauf an.

**25.3** *Die MRB wies in ihrer Stellungnahme auf die internen strategischen Marketing- und Werbegrundsätze hin. Die einzelnen Zielvorgaben ergäben sich aus den detaillierten Budgetansätzen und aus den Aufstellungen der Aktivitäten im Rahmen von „Imperial Austria“.*

**25.4** Der RH entgegnete, dass aus den von der MRB vorgelegten Budgets quantitative Zielvorgaben (z.B. Anzahl der Besucher) und nach Zielmärkten gegliederte Werbebudgets je Zielmarkt nicht zu entnehmen waren. Die Aktivitäten im Rahmen von „Imperial Austria“ waren nicht Anlass der Kritik.

Zielmärkte und  
Zielgruppen

**26.1** Im Einzugsbereich der Marchfeldschlösser leben mehr als sechs Millionen Einwohner. Neben Werbeaktivitäten in diesem Einzugsbereich setzte die MRB im Verbund mit der Marketingkooperation „Imperial Austria“ auch Werbemaßnahmen in den USA, in Russland und in Korea. Von 2003 bis 2007 besuchten insgesamt 405.000 zahlende Gäste die Schlösser Hof und Niederweiden. Im Jahr 2002 waren für den Zeitraum 2004 bis 2006 420.000 Besucher geplant.

Die MRB führte in den Jahren 2005 und 2006 zwei Gäste-Zufriedenheitsuntersuchungen durch, wobei sich herausstellte, dass rund 40 % der Besucher Pensionisten waren; mehr als 70 % der Besucher kamen mit der Familie oder mit Freunden.

**26.2** Der RH stellte fest, dass das Besucheraufkommen nur rd. 6 % der Einwohner im Einzugsbereich entsprach. Er empfahl der MRB, ihre Marketingaktivitäten auf den Großraum Wien und die Nachbarstaaten zu konzentrieren, um das vorhandene Besucherpotenzial verstärkt auszuschöpfen und Angebot und Eintrittspreise regelmäßig anhand der Zielgruppenorientierung zu evaluieren.

**26.3** *Laut Stellungnahme der MRB entspräche die künftige Marketingstrategie der MRB der Empfehlung des RH.*

## Marketing

## Informationsleitsystem

**27.1** Die MRB legte ihrem Informationsleitsystem für die Besucher das aus dem angelsächsischen Raum stammende Prinzip des „Aktiven Entdeckens“ zugrunde. Sie beschränkte sich auf wenige Orientierungstafeln auf dem Gelände und einen Lageplan, der den Besuchern beim Kauf der Eintrittskarte ausgehändigt wird.

Für Ausstellung und Garten wurden täglich Führungen angeboten. Die Besucher der Ausstellung konnten Details zu den Exponaten und historische Besonderheiten zu den Räumlichkeiten auch individuell anhand einer verliehenen Informationsbroschüre, die in deutscher und englischer Sprache auflag, erfahren.

**27.2** Der RH stellte fest, dass das Informationsleitsystem auf dem Gelände vor allem für die Zielgruppen Senioren und Familien lückenhaft war. Er empfahl, das Leitsystem durch zusätzliche und mehrsprachige Hinweisschilder zu ergänzen. In der Ausstellung vermisste der RH Übersichtspläne, eine Nummerierung der Räume sowie ausreichende Beschriftungen zu den Exponaten. Der RH empfahl, das Leitsystem und die Informationsbroschüre zu überarbeiten sowie die wichtigsten Ausstellungsobjekte mehrsprachig zu beschriften bzw. zu erläutern.

**27.3** *Laut Stellungnahme der MRB wäre eine Änderung des Informationsleitsystems mit hohen Kosten verbunden. Im Interesse der Vermittlung eines möglichst authentischen Ambientes seien daher bewusst nur wenige Hinweistafeln angebracht worden. Der Informationsgehalt des Lageplanes werde bei der nächsten Neuauflage verbessert. Auf eine Beschriftung der Ausstellungsstücke sei bewusst verzichtet worden, weil diese sonst in fünf Sprachen erfolgen müsse.*

**27.4** Der RH erachtete aufgrund seiner bei der Gebarungsüberprüfung gemachten Erfahrungen ein übersichtliches Leitsystem gerade wegen der bestehenden Vielfalt von Erlebnis- und Schauplätzen als hilfreich und zweckdienlich. Bei der Beschriftung der Ausstellungsstücke wäre die Verwendung der deutschen und der englischen Sprache – wie auch in anderen vergleichbaren Einrichtungen – ausreichend.

## Werbeetat

- 28.1** Ein Berater wickelte im vierten Quartal 2003 für die MRB ein Vergabeverfahren über die jährlichen Werbebudgets ab. Im Jänner 2004 teilte der Berater mit, dass der Zuschlag einer Unternehmung in Wien erteilt werden sollte. Ein schriftlicher Vertrag über das ausgeschriebene Leistungspaket wurde nicht abgeschlossen. Tatsächlich beauftragte der Geschäftsführer der MRB im Februar 2005 diese Unternehmung mit einer monatlichen Pauschalbetreuung und anlassbezogenen weiteren Leistungen. In einer Aufsichtsratsitzung im Dezember 2006 wurde dazu festgehalten, dass der Werbeetat im Jahr 2007 neu ausgeschrieben werden soll; auch die Marketingkosten sollten durch vermehrte Eigenleistungen reduziert werden.
- 28.2** Der RH bemängelte, dass nach Ermittlung des Bestbieters kein schriftlicher Vertrag über das ausgeschriebene Volumen abgeschlossen wurde. Zur Pauschalbeauftragung ist grundsätzlich einer detaillierten Leistungsabrechnung gegenüber einer Pauschalabrechnung der Vorzug zu geben. Ein Teil der beauftragten Tätigkeiten wäre auch vom Stammpersonal zu erbringen gewesen. Der RH empfahl, Berater nur in begründeten Ausnahmefällen heranzuziehen.
- 28.3** *Die MRB teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass der Werbeetat mittlerweile neu ausgeschrieben und vergeben worden sei.*

## Schlussbemerkungen/Schlussempfehlungen

- 29** Zusammenfassend hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

## BMW A

- (1) Für die zukünftigen Zuschussleistungen sollte eine klare gesetzliche Grundlage initiiert werden. (TZ 6)
- (2) Das der MRB zur Verfügung gestellte Budget wäre einzuhalten. (TZ 7)
- (3) Für die Prämien-gewährung des Geschäftsführers sollten u.a. betriebswirtschaftliche Kriterien festgelegt werden. (TZ 23)

## Schlussbemerkungen/ Schlussempfehlungen

Marchfeldschlösser  
Revitalisierungs- und  
Betriebsgesellschaft  
m.b.H.

(4) Die für die Nutzung des Areals erarbeiteten Konzepte sollten klare langfristige Grundlagen für das zukünftige Handeln bieten. (TZ 3)

(5) Aufgrund der auch in Zukunft zu erwartenden Betriebsabgänge ist eine Redimensionierung des Angebotes sowie das Ausschöpfen von betrieblichen Rationalisierungspotenzialen erforderlich (TZ 11); die Revitalisierungspläne wären an die mittelfristig zur Verfügung stehenden Mittel anzupassen. (TZ 12)

(6) Die Qualität von Planungen wäre zu verbessern und die durch Investitionen verursachten zusätzlichen Betriebsaufwendungen wären zu berücksichtigen. (TZ 13)

(7) Die Kostenrechnung wäre weiterzuentwickeln und ein effektives Steuerungssystem wäre aufzubauen, um anhand von Soll-Ist-Vergleichen gezielte Steuerungsmaßnahmen für das Gesamtunternehmen und für die Teilbereiche setzen zu können. (TZ 14, 15)

(8) Zur Sicherstellung der sparsamen, zweckmäßigen und wirtschaftlichen Erfüllung der Unternehmensaufgaben wäre ein umfassendes und entsprechend dokumentiertes internes Kontrollsystem einzurichten. Die Innenrevision sollte nicht dem Rechnungswesen zugeordnet sein; ferner wären Prüfungspläne zu erstellen. (TZ 16)

(9) Für die Marketingaktivitäten wären Ziele über das angepeilte Besucheraufkommen zu setzen, Werbebudgets und Mediapläne je Zielmarkt festzulegen und in regelmäßigen Abständen die Zielerreichung zu überprüfen. Zur Beurteilung der Werbemaßnahmen wäre beim Ticketverkauf das Besucherherkunftsland zu erfassen. (TZ 25)

(10) Marketingmaßnahmen wären auf den Großraum Wien und die Nachbarstaaten zu konzentrieren, um das vorhandene Besucherpotenzial verstärkt auszuschöpfen und Angebot und Eintrittspreise regelmäßig anhand der Zielgruppenorientierung zu evaluieren. (TZ 26)

(11) Das Informationsleitsystem für die Besucher wäre zu überarbeiten und durch zusätzliche und mehrsprachige Hinweisschilder zu ergänzen; ferner wären die Informationsbroschüre zu überarbeiten und die wichtigsten Ausstellungsstücke mehrsprachig zu beschriften bzw. zu erläutern. (TZ 27)



(12) Vor Investitionen wären Kosten–Nutzen–Überlegungen anzustellen. Vorrangig wären solche Investitionen zu tätigen, die für die Sicherheit der Besucher erforderlich sind, eine absehbare Erhöhung des Besucheraufkommens nach sich ziehen oder eine Rationalisierung des Betriebsablaufes erwarten lassen. Andere Investitionen wären dann vorzunehmen, wenn ihre Finanzierung durch Sponsorengelder gesichert ist. (TZ 9)

(13) Die Kombination aus Schloss- und Gartenanlage mit dem Gutshof wäre als Besonderheit in der Vermarktung hervorzuheben, Zusatzangebote wären verstärkt zu bewerben und das Angebot von Führungen wäre zu adaptieren. (TZ 24)

(14) Berater wären nur in begründeten Ausnahmefällen zu beauftragen. (TZ 28)

(15) Ein personelles Grundlagenkonzept sowie Personalentwicklungspläne mit einem Schulungs- und Ausbildungskonzept wären zu erstellen. (TZ 17)