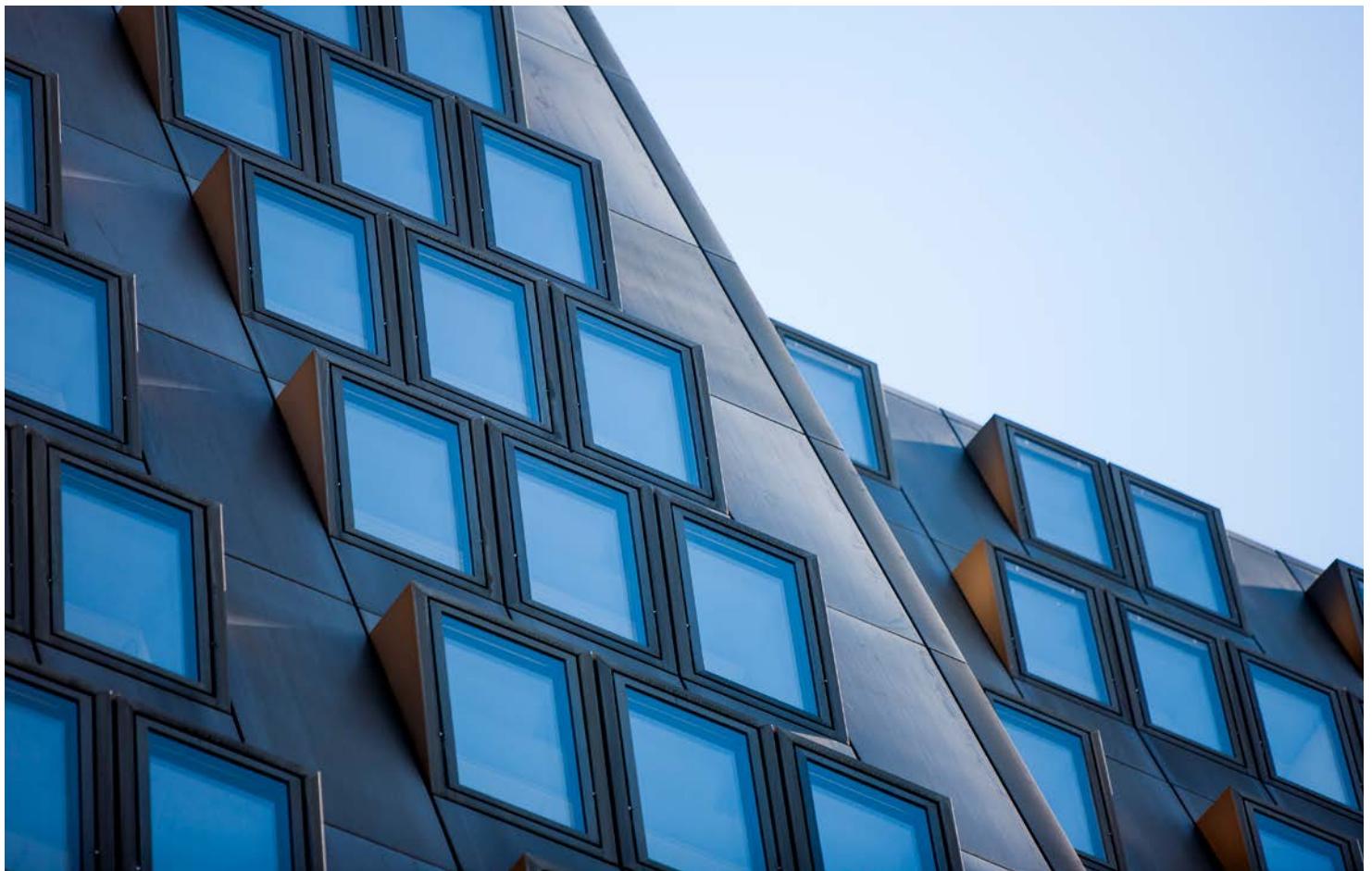




## Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber

Reihe BUND 2021/36  
Bericht des Rechnungshofes





## Vorbemerkungen

### Vorlage

Der Rechnungshof erstattet dem Nationalrat gemäß Art. 126d Abs. 1 Bundes-Verfassungsgesetz nachstehenden Bericht über Wahrnehmungen, die er bei einer Gebarungsüberprüfung getroffen hat.

### Berichtsaufbau

In der Regel werden bei der Berichterstattung punkteweise zusammenfassend die Sachverhaltsdarstellung (Kennzeichnung mit 1 an der zweiten Stelle der Textzahl), deren Beurteilung durch den Rechnungshof (Kennzeichnung mit 2), die Stellungnahme der überprüften Stelle (Kennzeichnung mit 3) sowie die allfällige Gegenäußerung des Rechnungshofes (Kennzeichnung mit 4) aneinandergereiht.

Das in diesem Bericht enthaltene Zahlenwerk beinhaltet allenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen.

Der vorliegende Bericht des Rechnungshofes ist nach der Vorlage über die Website des Rechnungshofes [www.rechnungshof.gv.at](http://www.rechnungshof.gv.at) verfügbar.

### IMPRESSUM

Herausgeber:

Rechnungshof Österreich

1031 Wien, Dampfschiffstraße 2

[www.rechnungshof.gv.at](http://www.rechnungshof.gv.at)

Redaktion und Grafik: Rechnungshof Österreich

Herausgegeben: Wien, im Oktober 2021

### AUSKÜNFTE

Rechnungshof

Telefon (+43 1) 711 71 – 8946

E-Mail [info@rechnungshof.gv.at](mailto:info@rechnungshof.gv.at)

facebook/RechnungshofAT

Twitter: @RHsprecher

### FOTOS

Cover: Rechnungshof/Achim Bieniek

Seite 20: © Neapolitano Nima/Sabrina-Mallick-Reiter



## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	5
Prüfungsziel	7
Kurzfassung	7
Zentrale Empfehlungen	11
Zahlen und Fakten zur Prüfung	13
Prüfungsablauf und –gegenstand	15
Auswirkungen der COVID–19–Pandemie	16
Geschichte der Spanischen Hofreitschule und des Lipizzanergestüts Piber	17
Unternehmensstruktur	18
Rechtliche Grundlagen	18
Aufbauorganisation	19
Organe der Gesellschaft	21
Strategie	24
Strategieprozess und Rolle des Ministeriums	24
Unternehmenskonzept 2014 bis 2018	26
Unternehmenskonzepte 2019 bis 2023	28
Finanzielle Entwicklung	32
Bilanz	32
Gewinn– und Verlustrechnung	34
Finanzierung	37
Mittelverwendung und Liquidität	37
Produktivitätsanalyse 2017	40
Mittelbereitstellung durch Bund und Länder	42
Steuerungsinstrumente und Controlling	44
Finanzcontrolling	44
Kostenrechnung	46
Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	47
Internes Kontrollsystem als Teil des internen Überwachungssystems	50



Zucht	52
Betriebsführung	55
Bewahrung und Ausübung der klassischen Reitkunst	58
Die „Hohe Schule“	58
Ausbildung der Pferde	59
Ausbildung der Reiterinnen und Reiter	62
Tiergesundheit	64
Pferdehaltung und Tierschutz	64
Tierärztliche Betreuung	66
Pferdeverkauf	67
Marketing	68
Geschäftsbereiche	68
Erlöse der einzelnen Geschäftsbereiche	69
Besucherzahlen	73
Zielgruppen und Kundenzufriedenheit	76
Marketingkonzept und –ziele	78
Organisation und Kosten des Marketings	79
Geschäftsleitung	81
Geschäftsverteilung	81
Vertragsgestaltung	83
Zielerreichung und variable Bezugsbestandteile	83
Bestellung von Mitgliedern der Geschäftsleitung	86
Personal	87
Personalstruktur	87
Dienstrechte	90
Personalaufwendungen	91
Zulagen sowie variable Lohn- und Gehaltsbestandteile	93
Nebenbeschäftigte	93
Schlussempfehlungen	95
Anhang	102
Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger	102



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bilanz	32
Tabelle 2: Gewinn– und Verlustrechnung	34
Tabelle 3: Eigendeckungsgrad	36
Tabelle 4: Öffentliche Zuwendungen der Gebietskörperschaften im überprüften Zeitraum	42
Tabelle 5: Standortbezogene Ergebnisrechnung	44
Tabelle 6: Verursachungsgerechte Ergebnisrechnung (näherungsweise) im Jahr 2018	48
Tabelle 7: Anzahl der in der Reitbahn tätigen Personen	56
Tabelle 8: Anzahl der für die Pflege und die Tiergesundheit verantwortlichen Personen	57
Tabelle 9: Hengste in Ausbildung und vorführungsreife Hengste	59
Tabelle 10: Durchschnittsalter der Hengste in Ausbildung, der vorführungsreifen Hengste und der Hengste bei ihrem Pensionsantritt	60
Tabelle 11: Geschäftsbereiche	68
Tabelle 12: Umsatzerlöse der wichtigsten Geschäftsbereiche	69
Tabelle 13: Besucherzahlen nach Geschäftsbereichen	73
Tabelle 14: Vergleich Marketingausgaben: Budget und Ist	80
Tabelle 15: Personalstruktur	87
Tabelle 16: Personalaufwendungen	91



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Standorte der Gesellschaft	20
Abbildung 2:	Vergleich der Ist–Umsatzerlöse mit dem Unternehmenskonzept	27
Abbildung 3:	Ursprüngliches und überarbeitetes Unternehmenskonzept 2019 bis 2023: Vergleich Umsatzerlöse	30
Abbildung 4:	Durchschnittliche Personalverteilung nach Aufgabengruppen	88



## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BMLRT	Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus
B–PCG Kodex	Bundes–Public Corporate Governance Kodex
bzw.	beziehungsweise
COVID	corona virus disease
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
ha	Hektar
i.d.(g.)F.	in der (geltenden) Fassung
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
leg. cit.	legis citatae (der zitierten Vorschrift)
LGBI.	Landesgesetzblatt
MA	Magistratsabteilung
mbH	mit beschränkter Haftung
Mio.	Million(en)
NÖ	Niederösterreich
PR	Public Relations
rd.	rund
RH	Rechnungshof
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken)
TZ	Textzahl(en)



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber

---

u.a.	unter anderem
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur)
WV	Wiederverlautbarung
z.B.	zum Beispiel



## WIRKUNGSBEREICH

- Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus

## Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber

### Prüfungsziel



Der RH überprüfte die Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts, die zu 100 % im Eigentum der Republik Österreich stand. Prüfungsziel war die Beurteilung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit, der touristischen Wirkungen, der Steuerung durch das zuständige Ministerium als Eigentümervertreter und der Einhaltung der rechtlichen Vorgaben zum Tierschutz. Der überprüfte Zeitraum umfasste die Jahre 2014 bis 2019. Zudem berücksichtigte der RH aktuelle Entwicklungen im Jahr 2020.

### Kurzfassung

Die Spanische Hofreitschule Wien ist laut Selbstbeschreibung „die älteste Reitschule und die einzige Institution der Welt, an der die klassische Reitkunst in der Renaissancetradition der ‚Hohen Schule‘ seit mehr als 450 Jahren lebt und [...] gepflegt wird“<sup>1</sup>. Die Spanische Hofreitschule in Wien und das Bundesgestüt Piber in der Steiermark waren bis zum Jahr 2000 nachgeordnete Dienststellen des Landwirtschaftsministeriums. Mit 1. Jänner 2001 wurden die beiden Dienststellen mit dem Spanische Hofreitschule–Gesetz aus der Bundesverwaltung ausgegliedert und in die „Spanische Hofreitschule – Bundesgestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts“ zusammengefasst. Als dritter Standort neben der Hofburg in Wien und dem Lipizzanergestüt Piber in der Steiermark kam 2005 das Trainingszentrum Heldenberg in Niederösterreich dazu. Eine Novelle des Spanische Hofreitschule–Gesetzes im Jahr 2017 änderte den Namen in „Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts“ (in der Folge: **Spanische Hofreitschule**) und verankerte die Pflicht zur Führung des Trainingszentrums Heldenberg im Gesetz. (TZ 3, TZ 4)

---

<sup>1</sup> siehe Website der Spanischen Hofreitschule: <https://www.srs.at>



Als Kultur– und Tourismusbetrieb, der öffentliche Vorführungen veranstaltete, war die Spanische Hofreitschule seit Mitte März 2020 stark von der COVID–19–Pandemie betroffen und konnte keine Einnahmen erzielen. Sie benötigte zur finanziellen Bewältigung der Krise liquide Mittel vom Eigentümer und schloss mit dem Landwirtschaftsministerium im Mai 2020 einen Fördervertrag über 7 Mio. EUR für das Jahr 2020 ab, bedurfte aber noch weiterer Maßnahmen durch das Landwirtschaftsministerium. ([TZ 2](#))

Die Spanische Hofreitschule hatte bereits seit der Ausgliederung im Jahr 2001 – und damit lange vor der COVID–19–Pandemie – mit finanziellen Problemen zu kämpfen. Im Jahr 2014 war sie sogar in ihrem wirtschaftlichen Bestand gefährdet, weil ihr aufgrund der fehlenden liquiden Mittel die Zahlungsunfähigkeit drohte und auch eine Finanzierung durch Geschäftsbanken ohne Garantie des Bundes nicht mehr möglich war. Es folgte eine monatelange Auseinandersetzung um die Finanzierung zwischen dem Landwirtschaftsministerium und der Spanischen Hofreitschule. Schließlich gab es die Zusage eines jährlichen finanziellen Zuschusses für die hohen Zuchtaufwendungen von bis zu 1 Mio. EUR. Damit war jedoch für die Spanische Hofreitschule zur Erfüllung ihrer Aufgaben keine mittelfristige Planungssicherheit gewährleistet, weil sich die Zusage immer nur auf ein Jahr bezog. Die Verpflichtung des Ministeriums war darüber hinaus beschränkt auf die finanziellen Möglichkeiten des Ministeriums innerhalb der Vorgaben des Bundeshaushalts und stellte keine unbedingte Verpflichtung zur Verlustabdeckung oder zur zwingenden Aufrechterhaltung der Liquidität dar. ([TZ 12](#))

Als eine weitere Konsequenz aus der angespannten finanziellen Lage setzte das Landwirtschaftsministerium im Dezember 2015 einen Beirat ein, der bis Jänner 2017 eine Produktivitätsanalyse und einen Maßnahmenkatalog mit zentralen Ansatzpunkten für die Effizienzsteigerung und den Abbau des strukturellen Defizits der Spanischen Hofreitschule ausarbeitete. Laut Produktivitätsanalyse lag die tägliche Arbeitsleistung im Bereich der Reitbahn bei maximal 50 % der Normalarbeitszeit. Jährlich wären laut Maßnahmenkatalog bei den Personalkosten Einsparungen in Höhe von 500.000 EUR möglich. Konkrete Maßnahmen zur Eindämmung der Personalkosten fehlten jedoch. ([TZ 13](#))

Dabei waren die Mittelflüsse von Bund sowie den Ländern Niederösterreich und Steiermark erheblich: In den Jahren 2014 bis 2019 erhielt die Spanische Hofreitschule in Summe 8,49 Mio. EUR von diesen drei Gebietskörperschaften. Jedenfalls war die Spanische Hofreitschule nur durch die öffentlichen Zuwendungen wirtschaftlich überlebensfähig. Schließlich erwirtschaftete die Spanische Hofreitschule selbst in den Jahren 2014 bis 2019 aus der betrieblichen Tätigkeit laufend Verluste. Es bestand eine Ertragslücke zwischen den Umsatzerlösen und den Aufwendungen von durchschnittlich 13 %. ([TZ 11](#), [TZ 14](#))



Nach einem Wechsel in der Geschäftsführung Anfang 2019 überarbeitete die Spanische Hofreitschule ihr Unternehmenskonzept 2019 bis 2023. In diesem waren die geplanten Umsatzerlöse aller fünf Jahre um 10,40 Mio. EUR höher als im ursprünglichen Unternehmenskonzept. Dies entsprach einer Steigerung um 18 %. Das neue Konzept enthielt auch strategische Änderungen, etwa die Öffnung für einheimische Zielgruppen. Eine Anpassung des Unternehmenskonzepts und der darin enthaltenen Zahlen und Maßnahmen an die Auswirkungen der COVID–19–Pandemie war erforderlich. (TZ 9)

Die Spanische Hofreitschule verfügte seit dem Geschäftsjahr 2017 zwar über standortbezogene Ergebnisrechnungen. Es gab dazu jedoch keine näheren Analysen. Geschäftsführung und Aufsichtsrat nutzten die standortbezogenen Ergebnisrechnungen nicht zur Steuerung und Überwachung der effizienten Leistungserbringung. Es erfolgten auch keine Prozessanalysen und Prozessdefinitionen zur Steuerung einer effizienten Leistungserbringung und Bewertung der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Geschäftsbereiche. Dadurch konnte die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung der einzelnen Geschäftsbereiche als Basis für die Berechnung der jährlich benötigten finanziellen Mittel durch den Bund nicht transparent dargestellt werden. Auch waren in der Kostenrechnung die personellen Ressourcen nur unvollständig erfasst. Das erschwerte eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Produkten und Leistungen. Darüber hinaus fehlte damit auch eine wesentliche Einflussmöglichkeit zur Steuerung der Kosten und zur Steigerung der Effizienz der innerbetrieblichen Leistungserbringung. (TZ 15, TZ 16)

In der Spanischen Hofreitschule fehlte auch eine Überleitung der Kosten im Sinne einer innerbetrieblichen Leistungsverrechnung zwischen den Standorten. Mangels innerbetrieblicher Leistungsverrechnung zwischen dem Lipizzanergestüt Piber und der Spanischen Hofreitschule Wien entstand eine Verzerrung der Ergebnisse, weil die jährlich zur Verfügung gestellte Anzahl an Lipizzanern für die Spanische Hofreitschule in Wien kostenmäßig nicht berücksichtigt wurde. Eine vollständige innerbetriebliche Leistungsverrechnung mit einem Verrechnungspreis für die Aufzucht der Lipizzaner ergäbe eine klare und verursachungsgerechte Kostenzuordnung sowie Kostenverantwortung, die eine Steigerung der Qualität der Leistungserbringung ermöglichen würde. (TZ 17)

Die Spanische Hofreitschule hatte kein umfassendes Internes Kontrollsyste m implementiert. Darüber hinaus hatte sie keine den allgemein anerkannten internationalen Revisionsstandards entsprechende Interne Revision eingerichtet. (TZ 18)

Zentrale gesetzliche Aufgaben der Spanischen Hofreitschule waren die dauerhafte Erhaltung und traditionsgemäße Zucht der Rasse Lipizzaner sowie Zucht und Bereitstellung der bestgeeigneten Hengste für die Spanische Hofreitschule. Für die Qualität der Zucht waren die Auswahl von geeigneten Tieren, die Erhaltung des Genpools



und die Vermeidung von Inzucht sowie das Aufzuchtsmanagement von Bedeutung. Es fehlte jedoch eine umfassende Zuchtstrategie. Problematisch war das Verhältnis zwischen den züchterischen Bedürfnissen, wie die Konsolidierung der Herde, und jenen der Reitbahn hinsichtlich der Bereitstellung geeigneter Zuchthengste. Eine Ursache dafür war, dass die Entscheidungskompetenzen nicht eindeutig geregelt waren, was die Kommunikation zwischen der Zuchtleitung, der Geschäftsführung und der Reitbahn erschwerte. (TZ 4, TZ 19)

Die wirtschaftliche Lage der Spanischen Hofreitschule erforderte immer mehr Vorführungen. Die Anzahl der Pferde, die für Vorführungen geeignet waren, blieb aber in den letzten Jahren nahezu unverändert. Dadurch bekamen Hengste vereinzelt nicht die entsprechende Zeit für eine Rekonvaleszenz. Auch waren Hengste in Vorführungen eingesetzt, deren körperliche Konstitution dies nicht zuließ. Dies entsprach weder den Vorgaben der klassischen „Hohen Schule“ noch war es dem Image der Spanischen Hofreitschule zuträglich. Dies könnte in der Folge auch zu höheren Ausgaben für tiermedizinische Betreuung und zu einer Verringerung der Einsatzdauer der Hengste führen. Im überprüften Zeitraum ging das Alter, ab dem Hengste nicht mehr für Vorführungen eingesetzt werden konnten, zurück. Das daraus resultierende geringere Ertragspotenzial der Hengste hatte negative wirtschaftliche Auswirkungen auf die Spanische Hofreitschule. (TZ 22)

Die Pferdehaltung in der Stallburg der Wiener Hofburg entsprach aufgrund der baulichen Gegebenheiten und der fehlenden Flächen zur freien Bewegung nur eingeschränkt den heutigen Anforderungen des Tierschutzes. Darüber hinaus war die Belüftungsanlage seit Jahren außer Betrieb. Die Belüftung erfolgte nur über die Fenster und Tore, weshalb ein dauernder und ausreichender Luftwechsel ohne Zugluft nicht sichergestellt war. (TZ 24)

In den vergangenen Jahren verzeichnete die Spanische Hofreitschule steigende Besucherzahlen in Wien. Sie hatte aber nur geringe Kenntnisse über die Bedürfnisse und Motive ihrer Kundinnen und Kunden und beurteilte die Kundenzufriedenheit nicht systematisch. Auch fehlten Marktanalysen, die etwa über Marktanteile oder Konkurrenzverhältnisse mit anderen Kultur- und Tourismuseinrichtungen Aufschluss gegeben hätten. Dies schränkte eine kundenbezogene Produktgestaltung sowie den effektiven und effizienten Einsatz von Marketinginstrumenten ein. (TZ 29, TZ 30)

Die Marketingaktivitäten waren im Wesentlichen auf die Gestaltung der Eintrittspreise und auf die Öffentlichkeitsarbeit zur Imagepflege beschränkt. Das Marketing war in der Spanischen Hofreitschule nicht flächendeckend etabliert. Es gab auch kein durchgängiges Marketingkonzept, das sämtliche Unternehmensbereiche einbezog. Impulse zur Produktgestaltung und Produktweiterentwicklung waren so erschwert. (TZ 31)



Auf Basis seiner Feststellungen hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

### ZENTRALE EMPFEHLUNGEN

- Das Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus sollte die jährlichen finanziellen Zuschüsse an die Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts in Form einer Förderung auf Basis der Unternehmenskonzepte durch eine mehrjährige Basisabgeltung ersetzen und sich dabei an den Regelungen für andere Kultureinrichtungen (Museen, Bundestheater) orientieren. (TZ 12)
- Das Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus sollte auf Basis der Produktivitätsanalyse sowie des Maßnahmenkatalogs mit der Spanischen Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts eine verbindliche mehrjährige Leistungsvereinbarung zur effizienten Leistungserbringung und Finanzierung abschließen. Die in der Leistungsvereinbarung fixierten Ziele und Maßnahmen sollten in das jeweilige Unternehmenskonzept mit konkreten Kennzahlen einfließen, um ein Controlling über die Zielerreichung und Leistungserbringung der Gesellschaft zu gewährleisten. (TZ 13)
- Die Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts sollte angesichts der COVID-19-Pandemie das Unternehmenskonzept einer umfangreichen Neubetrachtung und Überarbeitung unterziehen. Die Abhängigkeit vom internationalen Städte tourismus wäre zu reduzieren und die Öffnung für das einheimische Publikum durch Entwicklung neuer Vorführungsformate, die zu einem wiederholten Besuch der Vorführungen anregen, zu forcieren. (TZ 9)
- Die standortbezogene Ergebnisrechnung wäre durch die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat der Spanischen Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts zur Steuerung und Überwachung der effizienten Leistungserbringung einzusetzen. Die vorhandene Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung wäre zu einer vollständigen Kostenrechnung auszubauen, um die Kosten sämtlicher Geschäftsbereiche aller Standorte transparent darstellen zu können. Dafür wäre eine umfassende Prozess- und Kostenanalyse aller Standorte durchzuführen. (TZ 15, TZ 16)



- Die Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts sollte eine umfassende Zuchtstrategie für das Lipizzanergestüt Piber sowohl hinsichtlich der Zucht des reinrassigen Lipizzaners in einer entsprechenden Qualität als auch hinsichtlich der Erhaltung des Genpools entwickeln. Dabei sollte besonderes Augenmerk auf eine entsprechende Größe der Stutenherde bzw. das Aufzuchtsmanagement gelegt werden.  
(TZ 19)



## Zahlen und Fakten zur Prüfung

Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber							
Rechtsgrundlage	Bundesgesetz, mit dem die Spanische Hofreitschule und das Bundesgestüt Piber rechtlich verselbständigt werden (Spanische Hofreitschule–Gesetz), BGBl. I 115/2000 i.d.g.F.						
Rechtsform	Gesellschaft öffentlichen Rechts						
Eigentümer	100 % Republik Österreich (Bund)						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Veränderung 2014 bis 2019
	in Mio. EUR						in %
Umsatzerlöse	10,64	11,07	11,21	10,88	11,30	12,03	13
sonstige betriebliche Erträge	1,61	0,92	1,49	1,41	1,95	1,54	-4
<i>davon</i>							
<i>Zucht– bzw. Kulturförderung Bund</i>	0,65	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	54
Materialaufwand	1,65	2,00	1,67	1,70	1,70	1,52	-8
Personalaufwand	7,58	7,57	8,01	8,01	8,24	8,59	13
sonstiger Aufwand	3,17	3,18	2,95	3,04	3,25	3,32	4
<i>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</i>	-0,16	-0,77	0,07	-0,46	0,05	0,14	–
	Anzahl						in %
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (in Köpfen) <sup>1,2</sup>	174	176	177	184	193	199	14
Pferdebestand <sup>2</sup>	354	371	368	363	376	382	8
<i>Besucherinnen und Besucher</i>							
Standort Wien	289.388	316.304	325.298	330.990	344.484	385.016	33
Standort Piber	59.539	54.624	55.955	55.248	49.239	48.145	-19

Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: Spanische Hofreitschule

<sup>1</sup> Angaben in Vollzeitäquivalenten mangels Dokumentation und Auswertungsmöglichkeiten nicht möglich<sup>2</sup> jeweils zum 31. Dezember



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber

---



## Prüfungsablauf und –gegenstand

1 (1) Der RH überprüfte von Oktober 2019 bis Juni 2020 mit Unterbrechungen infolge der COVID–19–Pandemie die Gebarung der Spanischen Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts (in der Folge: **Gesellschaft**). Die Gesellschaft stand zu 100 % im Eigentum der Republik Österreich.

(2) Ziel der Gebarungsüberprüfung war die Beurteilung

- der zukünftigen wirtschaftlichen Tragfähigkeit der Gesellschaft bzw. des rechtzeitigen Gegensteuerns gegen allfällige wirtschaftliche Fehlentwicklungen,
- der touristischen Wirkungen (z.B. Besucherzufriedenheit und –steuerung) sowie der Vermarktung der Produkte,
- der Steuerung der Gesellschaft durch das zuständige Ministerium als Eigentümervertreter,
- der betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente inklusive des Internen Kontrollsysteams und der Einhaltung der Compliance–Bestimmungen,
- der Ergebnisse der einzelnen Geschäftsfelder und
- der Einhaltung der rechtlichen Vorgaben zum Tierschutz.

Der überprüfte Zeitraum umfasste im Wesentlichen die Jahre 2014 bis 2019. Zudem nahm der RH auf aktuelle Entwicklungen im Jahr 2020 (u.a. Auswirkungen der COVID–19–Pandemie) Bezug.

(3) Die Zuständigkeit zur Wahrnehmung der Eigentümerrechte an der Gesellschaft lag bis Jänner 2018<sup>2</sup> beim Bundesministerium für Land– und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, bis Jänner 2020 beim Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus und seither<sup>3</sup> beim Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus (in der Folge alle: **Ministerium**).

(4) Zu dem im April 2021 übermittelten Prüfungsergebnis nahmen die Gesellschaft im Juni 2021 und das Ministerium im Juli 2021 Stellung. Der RH erstattete seine Gegenäußerungen im Oktober 2021.

<sup>2</sup> Bundesministeriengesetz–Novelle 2017, BGBl. I 164/2017 vom 28. Dezember 2017, in Kraft getreten am 8. Jänner 2018

<sup>3</sup> Bundesministeriengesetz–Novelle 2020, BGBl. I 8/2020 vom 28. Jänner 2020, in Kraft getreten am 29. Jänner 2020



## Auswirkungen der COVID–19–Pandemie

- 2 (1) Als Kultur– und Tourismusbetrieb, der öffentliche Vorführungen veranstaltete, war die Gesellschaft seit März 2020 von dem durch die Bundesregierung verfügten ersten Lockdown im Zuge der COVID–19–Pandemie betroffen. Mit 12. März 2020 musste die Gesellschaft sämtliche öffentlichen Vorführungen, Morgenarbeiten (vormittägliche Trainings in der Winterreitschule vor Publikum) und Führungen an allen Standorten (Wien, Piber und Hohenberg) einstellen und die Shops und Gastronomie schließen. Alle Veranstaltungen für die geplante 100–Jahr–Feier in Piber wurden abgesagt bzw. auf das Jahr 2021 verschoben.
- (2) Die Gesellschaft reduzierte den operativen Betrieb auf die systemrelevanten Maßnahmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Reitbahn und Stallungen wurden in streng voneinander getrennten Teams organisiert, um im Fall einer Infektion Vorsorge zur Aufrechterhaltung der Betreuung der Pferde zu treffen.
- (3) Mit der schrittweisen Lockerung des ersten Lockdowns nahm auch die Gesellschaft schrittweise wieder ihren Betrieb auf. Die Gastronomie öffnete am 16. Mai 2020, die Führungen wurden am 29. Mai 2020 wieder aufgenommen. Ab Herbst 2020 fanden auch wieder Vorführungen statt, allerdings nur bis zum Beginn des zweiten Lockdowns am 2. November 2020.
- (4) Da die Gesellschaft seit Mitte März 2020 nahezu keine Einnahmen mehr erzielte, benötigte sie zur finanziellen Bewältigung der Krise liquide Mittel vom Eigentümer. Sie schloss dazu mit dem Ministerium im Mai 2020 einen Fördervertrag über 7 Mio. EUR für das Jahr 2020 ab.

Damit der Wirtschaftsprüfer im Juni 2020 einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk und eine positive Fortführungsperspektive geben konnte, bedurfte es noch weiterer Maßnahmen. So erklärte sich das Ministerium bereit, die Refundierung der Beamtengehälter 2020 und 2021 zu stunden und die Zuchtförderung für das Jahr 2021 in Höhe von 1 Mio. EUR bereits im Jänner 2021 auszubezahlen. Dadurch war ein Überziehungsrahmen der Hausbank in gleicher Höhe möglich. Weiters standen der Gesellschaft – falls dies notwendig werden sollte – eine Haftungsübernahme des Bundes oder eine hypothekarische Belastung der Liegenschaften in Piber zur Verfügung.



## Geschichte der Spanischen Hofreitschule und des Lipizzanergestüts Piber

- 3 Die Spanische Hofreitschule ist „die älteste Reitschule und die einzige Institution der Welt, an der die klassische Reitkunst in der Renaissancetradition der ‚Hohen Schule‘ seit dem Jahr 1565, also seit mehr als 450 Jahren, lebt und unverändert weiter gepflegt wird“<sup>4</sup>. Der Begriff „Hofreitschule“ erklärt sich daraus, dass ihr Besuch und die Nutzung vormals ausschließlich dem Adel vorbehalten waren und sie vor allem der Ausbildung und Schulung des Jung–Adels in der Reitkunst diente.

Erzherzog Karl II. von Innerösterreich gründete 1580 in der Nähe des Dorfes Lipica (damals Österreich, heute Slowenien) ein Hofgestüt. Dieses bestückte er mit importierten Pferden aus Spanien. In den folgenden Jahrhunderten wurde hier aus diesen spanischstämmigen Pferden die Rasse Lipizzaner gezüchtet, die den Anforderungen der klassischen Reitkunst ideal entsprach. Die besten Hengste wurden für den Wiener Hof ausgewählt.

Während des 1. Weltkriegs wurde die Herde zunächst nach Laxenburg evakuiert und danach im Zuge der Friedensverhandlungen zwischen Italien und Österreich aufgeteilt. Die Spanische Hofreitschule wurde in der Folge dem Landwirtschaftsministerium unterstellt. In dieser Zeit fanden die ersten öffentlichen Vorführungen statt.

Seit 1920 ist der in Österreich verbliebene Teil der Herde im Gestüt Piber in der Steiermark untergebracht. Bis heute werden hier die klassischen Hengst– und Stutenfamilien der Rasse Lipizzaner weitergezüchtet.<sup>5</sup>

Die Ausgliederung aus der Bundesverwaltung im Jahr 2001 führte die beiden bis dahin weitgehend unabhängig voneinander bestehenden Institutionen – Spanische Hofreitschule und Gestüt Piber – in einer Gesellschaft zusammen.

Der Standort Hohenberg in Niederösterreich steht der Gesellschaft seit 2005 zur Verfügung. Er diente anfangs als Sommerquartier für die Hengste der Spanischen Hofreitschule, wurde aber in den Folgejahren kontinuierlich zu einem Trainingszentrum für die Bereiterinnen und Bereiter der Spanischen Hofreitschule und zu einer Ausbildungsstätte für Junghengste ausgebaut. Darüber hinaus finden an diesem Standort auch Kurse für externe Reiterinnen und Reiter statt.

---

<sup>4</sup> siehe Website der Spanischen Hofreitschule: <https://www.srs.at>

<sup>5</sup> siehe Website der Spanischen Hofreitschule: <https://www.srs.at>



## Unternehmensstruktur

### Rechtliche Grundlagen

- 4 (1) Die Spanische Hofreitschule in Wien und das Bundesgestüt Piber in der Steiermark waren bis Ende des Jahres 2000 nachgeordnete Dienststellen des Ministeriums. Mit 1. Jänner 2001 wurden diese Dienststellen aus der Bundesverwaltung ausgegliedert und die „Spanische Hofreitschule – Bundesgestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts“ errichtet. Rechtsgrundlage dafür war das „Bundesgesetz, mit dem die Spanische Hofreitschule und das Bundesgestüt Piber rechtlich verselbständigt werden“ (in der Folge: **Spanische Hofreitschule–Gesetz**)<sup>6</sup>. Gemäß § 1 leg. cit. hatten die Gesellschaftsanteile zu 100 % im Eigentum des Bundes zu verbleiben. Die Gesellschaft war zu allen Geschäften und Maßnahmen berechtigt, die zur Erreichung des Gesellschaftszwecks notwendig oder nützlich erschienen.

Eine Novelle des Spanische Hofreitschule–Gesetzes im Jahr 2017<sup>7</sup> änderte den Namen der Gesellschaft in „Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts“ und verankerte die Pflicht zur Führung des Trainingszentrums Hohenberg im Gesetz.

(2) Zu den im öffentlichen Interesse gelegenen Aufgaben der Gesellschaft gehörten laut § 2 Spanische Hofreitschule–Gesetz u.a.:

- dauerhafte Erhaltung und traditionsgemäße Zucht der Rasse Lipizzaner, Zucht und Bereitstellung der bestgeeigneten Hengste für die Spanische Hofreitschule,
- Ausübung und Bewahrung der klassischen Reitkunst („Hohe Schule“) und der historischen Tradition der Spanischen Hofreitschule,
- Führung der Spanischen Hofreitschule, des Lipizzanergestüts Piber und des Trainingszentrums Hohenberg,
- Führung eines internationalen Registers für reinrassige Lipizzaner,
- Führung einer Chronik über die Geschichte der Lipizzaner,
- Wahrnehmung von Repräsentationsaufgaben für den Bund gegen Entgelt und
- Vertretung der die Gesellschaft betreffenden Angelegenheiten in nationalen und internationalen Organisationen.

Damit die Gesellschaft diese Aufgaben erfüllen konnte, hatte die Bundesregierung gemäß § 14 Spanische Hofreitschule–Gesetz die dauerhafte Erhaltung der Spanischen Hofreitschule und des Lipizzanergestüts Piber zu gewährleisten.

<sup>6</sup> BGBl. I 115/2000

<sup>7</sup> BGBl. I 58/2017



## Aufbauorganisation

- 5.1 (1) Die Standorte der Gesellschaft (Wien, Piber und Hohenberg) hatten jeweils eigene, für sie typische Aufgaben zu erfüllen und waren dazu mit entsprechenden Organisationseinheiten und Personal ausgestattet.

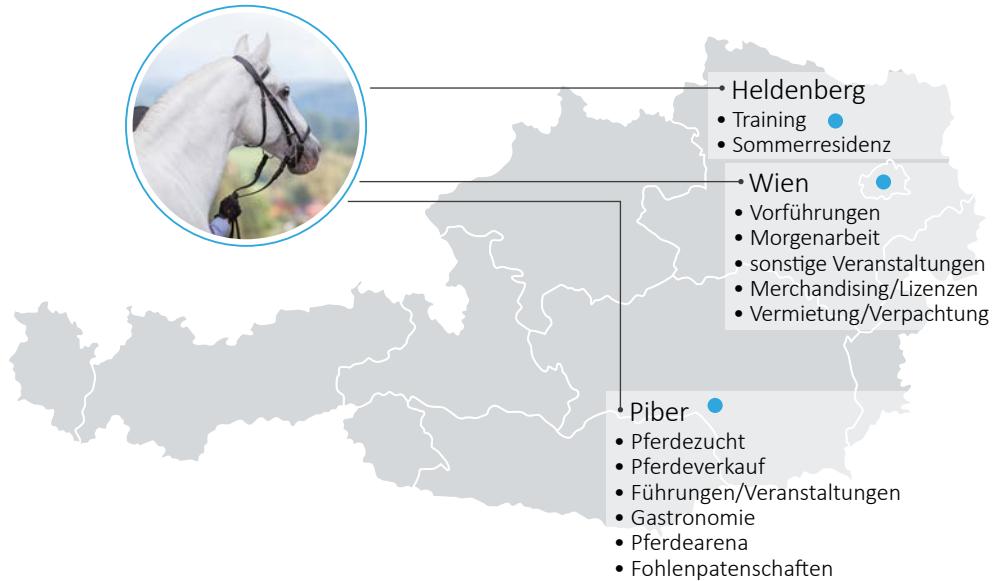
In Wien lag der Fokus auf den Vorführungen, den Morgenarbeiten und den damit verbundenen Tätigkeiten, die vom Kartenverkauf bis zur unterstützenden Technik reichten. Auch die Vermietung und Vermarktung der repräsentativen Räumlichkeiten der Gesellschaft in der Wiener Hofburg zählten zu den Aufgaben. Die wichtigsten und größten Organisationseinheiten waren die Reitbahn (Ausbildung des Reitpersonals und der Pferde) und die Pflege.

Der Schwerpunkt der Tätigkeiten in Piber lag in der Aufzucht und Erhaltung der Lipizzaner, dem Verkauf überzähliger, nicht für die Spanische Hofreitschule geeigneter Pferde, der Ausbildung der Pferde für Reit- und Fahrzwecke sowie in der Verwaltung der Immobilien und landwirtschaftlichen Flächen des Gestüts.

Der Standort Hohenberg diente hauptsächlich dem Training und der Erholung der Pferde von der Vorführertätigkeit in Wien. Im Wesentlichen wurde dieser Standort von Wien organisatorisch mitbetreut.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Schwerpunkte der Standorte:

Abbildung 1: Standorte der Gesellschaft



Quelle: Spanische Hofreitschule; Darstellung: RH

(2) Standortübergreifende Funktionen waren organisatorisch und personell überwiegend in Wien angesiedelt; zum Teil wurden mit ihnen die anderen Standorte mitbetreut und wurde auf Personal an diesen Standorten zurückgegriffen. Viele Aufgaben waren als Stabsstellen eingerichtet und damit direkt der Geschäftsführung unterstellt. Dies betraf z.B. die Bereiche Finanzen und Controlling sowie die Öffentlichkeitsarbeit. Personalangelegenheiten oblagen dem Prokuristen.

(3) Die Aufbauorganisation orientierte sich im Wesentlichen an der Geschäftsverteilung der Geschäftsführung, nicht an der Funktionalität. Deshalb bestanden teilweise mehrere Organisationseinheiten mit inhaltlich gleichen Aufgaben an einem Standort, waren allerdings verschiedenen Geschäftsführungsmitgliedern zugeordnet. Sowohl in Wien als auch in Piber gab es jeweils eine eigene Marketingabteilung, die weitgehend unabhängig voneinander agierten. Darüber hinaus war nicht eindeutig geklärt, ob die für Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations (**PR**) zuständige Person der Leiterin der Abteilung Marketing oder direkt der Geschäftsführung unterstellt war. Die Aufbauorganisation und Kompetenzverteilung waren für Außenstehende schwer nachzuvollziehen.

- 5.2 Der RH hielt fest, dass die Aufbauorganisation der Gesellschaft durch eine Verteilung von funktionalen und standortbezogenen Organisationseinheiten eine unklare Kompetenzverteilung und nicht eindeutige hierarchische Über- und Unterordnungen zur Folge hatte.



Er empfahl der Gesellschaft, die Aufbauorganisation nach funktionalen Gesichtspunkten zu gestalten und standortbezogene Elemente nur innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten zu berücksichtigen. Damit verbunden wäre die Kompetenzverteilung klar und eindeutig zu regeln.

- 5.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft folge die Aufbauorganisation den funktionalen und inhaltlichen Notwendigkeiten des Unternehmens. Allerdings würden die vom RH aufgezeigten – vor allem standortbezogenen – Punkte von den Organen der Gesellschaft einer Überprüfung unterzogen und die Ergebnisse in die Aufbauorganisation einfließen.

## Organe der Gesellschaft

- 6.1 (1) Die Organe der Gesellschaft waren gemäß § 5 Spanische Hofreitschule–Gesetz sowie gemäß Errichtungserklärung<sup>8</sup> die Geschäftsführung, der Aufsichtsrat sowie die Generalversammlung.
- (2) Die Geschäftsführung konnte aus ein oder zwei Mitgliedern bestehen, die vom Aufsichtsrat auf jeweils höchstens fünf Jahre zu bestellen waren. Seit Errichtung der Gesellschaft im Jahr 2001 bis Dezember 2007 war überwiegend<sup>9</sup> ein Geschäftsführer, seither waren zwei bestellt.

Gemäß Errichtungserklärung war die Gesellschaft, wenn die Geschäftsführung aus zwei Mitgliedern bestand, durch beide gemeinsam zu vertreten. Mit vorheriger Zustimmung des Aufsichtsrats konnte auch ein Geschäftsführungsmittel gemeinsam mit einer Prokuristin bzw. einem Prokuristen die Gesellschaft vertreten<sup>10</sup>.

Demgegenüber war in der vom Aufsichtsrat erlassenen Geschäftsordnung für die Geschäftsführung festgelegt, dass beide Geschäftsführungsmittel einzelnvertretungsbefugt waren und eine Vertretung durch eine Einzelprokuristin bzw. einen Einzelprokuristen möglich war<sup>11</sup>. Auch waren laut Firmenbuch die im überprüften Zeitraum 2014 bis 2019 bestellten Mitglieder der Geschäftsführung bis 28. Februar 2019 befugt, die Gesellschaft jeweils selbstständig zu vertreten. Erst seit einem Wechsel in der Geschäftsführung mit 1. März 2019 war die Vertretung der Gesellschaft nur noch durch beide Geschäftsführungsmittel gemeinsam möglich. Im Dezember 2019 – während der Gebarungsüberprüfung durch den RH – adaptierte der Aufsichtsrat auf Veranlassung der Geschäftsführung die Geschäfts-

<sup>8</sup> §§ 5 bis 16 der Erklärung über die Errichtung der Gesellschaft öffentlichen Rechts Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber gemäß §§ 1 und 4 des Spanische Hofreitschule–Gesetzes

<sup>9</sup> bis auf eine rund sechsmonatige Übergangsphase, während der zwei Mitglieder der Geschäftsführung bestellt waren

<sup>10</sup> § 6 der Errichtungserklärung; nur für den Zeitraum einer interimistischen Geschäftsführung war eine selbstständige Vertretung zulässig.

<sup>11</sup> § 1 Abs. 1 und § 5 Abs. 1 der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung



ordnung aufgrund „der nicht gründungssatzungskonformen Vertretungsregelung“. Die Eintragung dieser Änderung im Firmenbuch erfolgte im Juli 2020. Seither entsprach die Geschäftsordnung der Errichtungserklärung.

Die für die Gesellschaft zuständige Bundesministerin bzw. der zuständige Bundesminister hatte als Eigentümervertretung das Recht, der Geschäftsführung Weisungen zu erteilen<sup>12</sup>. Von diesem Recht wurde bis zur Zeit der Gebarungsüberprüfung kein Gebrauch gemacht.

(3) Der Aufsichtsrat hatte eine Funktionsperiode von fünf Jahren und setzte sich aus sechs Mitgliedern zusammen, von denen vier von der Bundesministerin bzw. dem Bundesminister zu bestellen waren; zwei Mitglieder entsandte der Betriebsrat der Gesellschaft.<sup>13</sup> Die Auswahl und Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder durch die Bundesministerin bzw. den Bundesminister erfolgten laut Auskunft des Ministeriums unter Berücksichtigung des Bundes–Public Corporate Governance Kodex (**B–PCG Kodex**)<sup>14</sup>.

Der Aufsichtsrat hatte mindestens vier Sitzungen je Jahr abzuhalten und war insbesondere für die Bestellung bzw. Abberufung der Mitglieder der Geschäftsführung sowie den Erlass einer Geschäftsordnung für die Geschäftsführung zuständig. Er hatte die Geschäfte auf die Mitglieder der Geschäftsführung zu verteilen und zustimmungspflichtige Geschäfte festzulegen. Im überprüften Zeitraum 2014 bis 2019 fanden die Aufsichtsratssitzungen regelmäßig viermal jährlich im März, Juni, September und Dezember statt. In den Jahren 2015, 2016 und 2018 erfolgten zusätzlich Umlaufbeschlüsse des Aufsichtsrats (z.B. zur Genehmigung des Budgets oder dringender Investitionen).

Der Aufsichtsrat konnte aus seiner Mitte Ausschüsse bilden<sup>15</sup>. Im überprüften Zeitraum tagte ein– bis dreimal jährlich ein Ausschuss für Geschäftsführungsangelegenheiten, der insbesondere die Kriterien für die Gewährung variabler Bezugsbestandteile für Mitglieder der Geschäftsführung festsetzte.

<sup>12</sup> § 5 Abs. 4 letzter Satz Spanische Hofreitschule–Gesetz

<sup>13</sup> § 5 Abs. 3 Spanische Hofreitschule–Gesetz, §§ 7 bis 12 der Errichtungserklärung, § 1 der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat, die der Aufsichtsrat in seiner Sitzung vom 1. Dezember 2000 einstimmig beschlossen hatte

<sup>14</sup> Der Bundes–Public Corporate Governance Kodex wurde am 30. Oktober 2012 von der Bundesregierung beschlossen, die überarbeitete Fassung am 28. Juni 2017. In ihm wurden aus Sicht des Staates als Eigentümer bzw. Anteilseigner Maßnahmen festgelegt, die eine gute und transparente Unternehmensführung sicherstellten. In rechtlicher Sicht stellte der Kodex eine Selbstbindung des Bundes dar, seine Beachtung oblag den Organen des Bundes bei der Wahrnehmung von Anteilseigner– und Überwachungsfunktionen. In Bezug auf die von den obersten Verwaltungsorganen mit diesen Aufgaben betrauten Personen war der Kodex rechtlich eine Weisung, die notwendigen Maßnahmen zu dessen Umsetzung zu setzen.

<sup>15</sup> § 10 der Errichtungserklärung



(4) Die Generalversammlung<sup>16</sup> bestand grundsätzlich aus der Bundesministerin bzw. dem Bundesminister oder einer bevollmächtigten Vertretung, die bzw. der Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsführung dazu einladen konnte. Über von der Generalversammlung gefasste Beschlüsse war ein beurkundetes Protokoll anzufertigen und den Mitgliedern des Aufsichtsrats und der Geschäftsführung zuzustellen.

Auf der Tagesordnung der Generalversammlung standen regelmäßig die Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses, die Vorlage des jährlichen Corporate Governance Berichts, Beschlüsse über die Entlastung der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats, die Aufsichtsratsvergütungen und die Bestellung der Abschlussprüfer. Die Protokolle wurden notariell beglaubigt.

(5) Laut Errichtungserklärung konnte die Geschäftsführung mit vorheriger Zustimmung des Aufsichtsrats einen oder mehrere Prokuristinnen bzw. Prokuristen bestellen. Ein Mitglied der Geschäftsführung konnte gemeinsam mit einer Prokuristin bzw. einem Prokuristen die Gesellschaft vertreten<sup>17</sup>. Mehrere Prokuristinnen bzw. Prokuristen konnten die Gesellschaft gemeinsam vertreten, auch eine Vertretung durch eine Einzelprokuristin bzw. einen Einzelprokuristen war möglich<sup>18</sup>.

Die Gesellschaft beschäftigte im überprüften Zeitraum einen Prokuristen, der laut Firmenbuch befugt war, die Gesellschaft selbstständig zu vertreten. Dies war von der Geschäftsordnung für den Prokuristen nicht gedeckt, weil sie für den Prokuristen keine allgemeine Vertretungsregel enthielt; lediglich bei Abwesenheit der gesamten Geschäftsführung war der Prokurist berechtigt, die zur Aufrechterhaltung des Betriebs notwendigen geschäftsführungspflichtigen Rechtsgeschäfte zu tätigen. Er musste sie aber unverzüglich der Geschäftsführung vorlegen.

Im Dezember 2019, während der Geburungsüberprüfung durch den RH, veranlasste die Geschäftsführung auch eine Adaptierung der Geschäftsordnung für den Prokuristen durch den Aufsichtsrat aufgrund „der nicht gründungssatzungskonformen Vertretungsregelung“. Die entsprechende Änderung im Firmenbuch erfolgte im Juli 2020.

- 6.2 Der RH wies kritisch darauf hin, dass bis Dezember 2019 weder die Geschäftsordnung der Geschäftsführung noch die Geschäftsordnung für den Prokuristen hinsichtlich der Zeichnungsbefugnis und Vertretungsregelung mit der Errichtungserklärung der Gesellschaft konform war. Überdies wurden die Änderungen erst im Juli 2020 im Firmenbuch eingetragen.

---

<sup>16</sup> §§ 13 bis 16 der Errichtungserklärung

<sup>17</sup> § 6 Abs. 2 der Errichtungserklärung

<sup>18</sup> § 5 Abs. 1 der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung



## Strategie

### Strategieprozess und Rolle des Ministeriums

7.1

- (1) Die Geschäftsführung der Gesellschaft erstellte im Auftrag des Aufsichtsrats eine jeweils fünf Jahre umfassende Unternehmensstrategie, das sogenannte „Unternehmenskonzept“. Der Auftrag des Aufsichtsrats zur Erstellung eines neuen Unternehmenskonzepts erging rund ein Jahr vor Ablauf des gültigen Unternehmenskonzepts. Der Aufsichtsrat begleitete diesen Prozess und forderte in der Regel von der Geschäftsführung Überarbeitungen des neuen Unternehmenskonzepts ein, bevor er dieses endgültig genehmigte.
- (2) Weder das Spanische Hofreitschule–Gesetz noch andere Bestimmungen sahen eine Verpflichtung der Organe der Gesellschaft vor, die Unternehmensstrategie der Eigentümervertreterin bzw. dem Eigentümervertreter vorzulegen und deren bzw. dessen Zustimmung zum Unternehmenskonzept einzuholen. Das Ministerium erteilte im überprüften Zeitraum keine Weisungen zur Umsetzung quantifizierter Ziel-, Leistungs- oder Effizienzvorgaben und forderte keine Evaluierung der einzelnen Unternehmenskonzepte ein. Dies, obwohl die Interne Revision des Ministeriums in einem Bericht zur Steuerung ausgegliederter Rechtsträger aus dem Jahr 2014 festgestellt hatte, dass grundsätzliche Regelungen im Ministerium zur wirkungsorientierten Festlegung von strategischen Zielen und zur regelmäßigen Evaluierung der Zielerreichung fehlten.
- (3) Hauptansprechperson im Ministerium für die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat der Gesellschaft war die von der Ressortleitung eingesetzte Eigentümervertreterin bzw. der Eigentümervertreter, die bzw. der ressortintern Entscheidungen vorbereitete sowie Handlungsvorschläge entwickelte und dabei mit der Budgetabteilung, der Rechtsabteilung und der für Tierzucht zuständigen Fachabteilung zusammenarbeitete. Die dem Ministerium seit Jänner 2018 angehörende Sektion für Tourismus war im überprüften Zeitraum nicht einbezogen, obwohl es sich bei der Gesellschaft um einen touristischen Leitbetrieb handelte. Die Budgetabteilung war gemäß der Geschäftseinteilung des Ministeriums mit dem Beteiligungsmanagement<sup>19</sup> betraut. Richtlinien, die die Zusammenarbeit innerhalb des Ministeriums regelten, fehlten.
- (4) Im Mittelpunkt der strategischen Überlegungen des Eigentümers in den Jahren 2014 und 2015 standen – angesichts der Liquiditätsprobleme der Gesellschaft – Fragen zur Finanzierung. In Reaktion auf den Revisionsbericht 2014 richtete

<sup>19</sup> Dieses umfasste Aufgaben wie die Bereitstellung von Informationen über den ausgegliederten Rechtsträger, das Beteiligungs- und Finanzcontrolling, die aktenmäßige Bearbeitung der Bestellungen von Aufsichtsratsmitgliedern bzw. die Vollmacherstellung für die Eigentümervertreterinnen und –vertreter, die aktenmäßige Vor- und Nachbereitung der Generalversammlung und die Unterstützung bei der Beantwortung von parlamentarischen Anfragen betreffend die Gesellschaft.



das Ministerium im Jahr 2015 zur Optimierung der Steuerung durch den Eigentümer einen Fachbeirat ein. Laut Ministerium flossen dessen Empfehlungen in die mit dem Aufsichtsrat abgestimmte Beauftragung des Unternehmenskonzepts 2019 bis 2023 ein.

- 7.2 Der RH stellte fest, dass das Ministerium bei der Erstellung des Unternehmenskonzepts 2019 bis 2023 zwar steuernd eingriff, jedoch weder quantifizierte Ziel-, Leistungs- oder Effizienzvorgaben machte noch Evaluierungen zur Umsetzung des Unternehmenskonzepts 2014 bis 2018 einforderte. Auch fehlten Richtlinien für die Zusammenarbeit der Budgetabteilung, der Eigentümervertretung sowie der zuständigen Fachabteilung für Tierzucht im Ministerium. Diese Richtlinien sollten nach Ansicht des RH der Sicherung eines angemessenen Einflusses des Ministeriums dienen.

Weiters bemerkte der RH, dass trotz der großen Bedeutung der Gesellschaft für den Tourismus die Sektion Tourismus nicht in das Beteiligungsmanagement eingebunden war.

Der RH empfahl dem Ministerium, Richtlinien für die Wahrnehmung des Beteiligungsmanagements im Sinne eines strukturierten Zusammenspiels zwischen Budgetabteilung, Eigentümervertretung sowie Fachexpertinnen und –experten zu erstellen und die Sektion Tourismus in das Beteiligungsmanagement einzubinden.

Weiters empfahl der RH dem Ministerium, seine Steuerungsmöglichkeiten verstärkt wahrzunehmen, indem es quantifizierte Ziel-, Leistungs- und Effizienzvorgaben erstellt, deren Erreichung regelmäßig anhand von Performance-Indikatoren überwacht und entsprechende Berichtspflichten im Sinne des B-PCG Kodex im Regelwerk der Gesellschaft verankert.

- 7.3 In seiner Stellungnahme wies das Ministerium auf die Zuständigkeit der Budgetabteilung für das Beteiligungsmanagement hin. Diese sei für die Koordination, insbesondere zwischen den Eigentümervertreterinnen bzw. Eigentümervertretern und den Fachexpertinnen bzw. Fachexperten, sowie alle administrativen Aufgaben in diesem Zusammenhang verantwortlich. Die Zuständigkeit für tierschutzrechtliche Fragen liege bei der Fachabteilung II/6 (Tierische Produkte). Je nach betroffenem Fachgebiet bzw. je nach Aufgabenstellung würden auch weitere Fachexpertinnen bzw. Fachexperten eingebunden. Dies gelte auch für die Sektion Tourismus, sollte eine Themenstellung deren Expertise erfordern.

Die Steuerung habe durch die gesetzlich festgelegten Organe, insbesondere durch den Aufsichtsrat, zu erfolgen. Die Wahrung der Eigentümerinteressen obliege dem Aufsichtsrat, was eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsrat und der Eigentümervertretung bedinge. Dem Ministerium erscheine ein strukturierter Infor-



mationsaustausch zielführender als eine Richtlinie, die nur die bewährte Praxis wiedergeben könne. Sollte es zu einer bundesweit einheitlichen Regelung des Beteiligungsmanagements kommen – das Thema Beteiligungsmanagement stehe auf der Agenda der Konferenz der Generalsekretäre –, werde es diese selbstverständlich berücksichtigen.

- 7.4 Der RH hielt gegenüber dem Ministerium fest, dass auch seiner Ansicht nach grundsätzlich die gesetzlich festgelegten Organe für die Steuerung der Gesellschaft verantwortlich waren. Allerdings wies er darauf hin, dass aufgrund der langjährigen finanziellen Schwierigkeiten der Gesellschaft eine bessere Steuerung und Überwachung durch den Eigentümer zweckmäßig gewesen wären. Daher bekräftigte er seine Empfehlung zur verstärkten Wahrnehmung der Steuerungsmöglichkeiten durch das Ministerium und zur Verankerung der Berichtspflichten an das Ministerium, um damit allfälligen wirtschaftlichen Fehlentwicklungen der Gesellschaft rechtzeitig gegensteuern zu können.

## Unternehmenskonzept 2014 bis 2018

- 8.1 (1) Das vom Aufsichtsrat in seiner Sitzung vom 14. März 2014 genehmigte Unternehmenskonzept 2014 bis 2018 enthielt eine alle Unternehmensbereiche umfassende SWOT-Analyse.<sup>20</sup> Ziele und Eckpunkte der strategischen Stoßrichtung in diesem Unternehmenskonzept waren

- die Positionierung der Gesellschaft als Premiummarke,
- eine langfristige Zuchtstrategie,
- die Qualitätssicherung in Zucht, Pflege, Ausbildung und Vorführung,
- die verstärkte Internationalisierung durch Gastspielauftritte,
- der Aufbau einer zweiten Pferdeequipe, um bei Gastspieltätigkeit auch am Standort Wien qualitativ hochwertige Vorführungen zeigen zu können,
- der Ausbau des Standorts Heldenberg zu einem Kompetenzzentrum für klassische Reitkunst,
- die Nutzung der Immobilien durch lang- und kurzfristige Vermietungen sowie
- die Erreichung eines ausgeglichenen Ergebnisses aus dem operativen Bereich.

Zur Umsetzung dieser Ziele enthielt das Unternehmenskonzept über 120 Maßnahmen. Eine Priorisierung dieser Maßnahmen nach ihrer Relevanz auf Basis von Nutzen–Kosten–Analysen fehlte ebenso wie jährliche Arbeitsprogramme und ein Zeitplan zur Umsetzung der Maßnahmen. Das Unternehmenskonzept enthielt keine Angaben dazu, wer für die Umsetzung einzelner Maßnahmen zuständig und verantwortlich war. Auf Nachfrage des RH im Zuge der Gebarungsüberprüfung verwies die

<sup>20</sup> Die **SWOT–Analyse** (englisch für **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Risiken)) ist ein Instrument der strategischen Planung. Sie dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen.

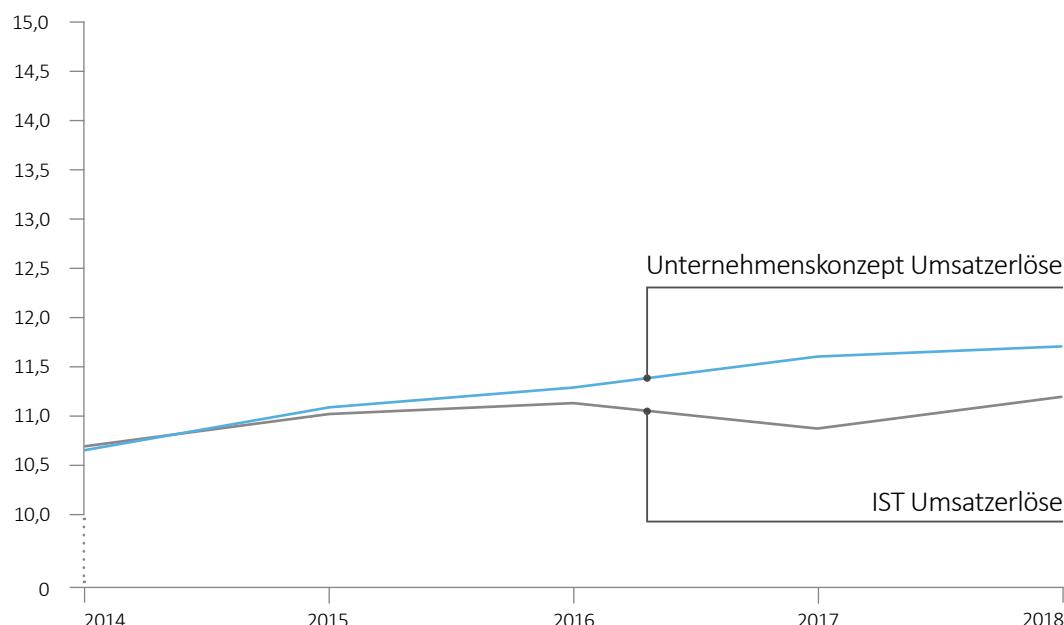


Geschäftsleitung diesbezüglich auf die Geschäftsverteilung der Geschäftsleitung und das Organigramm.

(2) Ein vom RH im Zuge der Gebarungsüberprüfung angeregter Soll–Ist–Vergleich zeigte, dass in den Jahren 2015 bis 2018 die Ist–Erlöse jeweils unter den im Unternehmenskonzept geplanten Erlösen lagen. Am größten war die Abweichung 2017 mit 0,93 Mio. EUR und 2018 mit 0,64 Mio. EUR:

Abbildung 2: Vergleich der Ist–Umsatzerlöse mit dem Unternehmenskonzept

in Mio. EUR



Quelle: Spanische Hofreitschule; Darstellung: RH

Weder der Aufsichtsrat noch die Eigentümervertretung forderte im überprüften Zeitraum Soll–Ist–Vergleiche ein. Da im Unternehmenskonzept den Erlösen der Maßnahmen bzw. der Geschäftsbereiche keine Kosten gegenübergestellt wurden, fehlten Informationen dazu, ob diese Überschüsse oder Verluste erwirtschafteten.<sup>21</sup>

- 8.2 Der RH hielt fest, dass das Unternehmenskonzept 2014 bis 2018 zwar eine umfangreiche SWOT–Analyse und zahlreiche Maßnahmen enthielt, jedoch Priorisierungen der Maßnahmen auf Basis von Nutzen–Kosten–Analysen ebenso fehlten wie jährliche Arbeitsprogramme mit klaren Verantwortlichkeiten. Der RH merkte kritisch an, dass es keine Soll–Ist–Vergleiche in Bezug auf die Umsetzung der Maßnahmen und

<sup>21</sup> Bereits die Interne Revision des Ministeriums kam in ihrer Überprüfung der Steuerung ausgegliederter Rechtsträger im Jahr 2014 zu einem ähnlichen Befund: So sei dem Ministerium bzw. der damaligen Eigentümervertreterin nicht bekannt gewesen, ob z.B. Deckungsbeitragsrechnungen durchgeführt werden.



auf die Erzielung der beabsichtigten Erlöse gab. Dies erschien umso notwendiger, als der vom RH angeregte Soll–Ist–Vergleich zwischen den Planungen laut Unternehmenskonzept und den tatsächlichen Erlösen deutliche Abweichungen zeigte.

Der RH empfahl der Gesellschaft, die Umsetzung ihrer Strategiedokumente durch jährliche Arbeitsprogramme mit klaren Verantwortlichkeiten und quantifizierbaren Zielen zu steuern. Bereits im Zuge der Erarbeitung der Strategiedokumente sollten die Maßnahmen auf Basis von Nutzen–Kosten–Analysen priorisiert werden.

Weiters empfahl der RH der Gesellschaft und dem Ministerium, in periodischen Abständen schriftliche Soll–Ist–Vergleiche einzufordern, um auf dieser Basis gegebenenfalls Strategiekorrekturen im Sinne einer rollierenden Planung einzuleiten.

8.3 (1) Das Ministerium teilte in seiner Stellungnahme mit, dass die Gesellschaft bisher sämtliche Daten für das Beteiligungs– und Risikocontrolling des Bundes periodisch in Form von Quartalsberichten übermittelt habe. Darüber hinausgehende Soll–Ist–Vergleiche, auf deren Basis gegebenenfalls Strategiekorrekturen eingeleitet werden könnten, würden mit den Organen und Gremien der Gesellschaft erörtert werden.

(2) Laut Stellungnahme der Gesellschaft sehe das überarbeitete Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 bereits Zeitpläne für die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen vor. Bei der Neuerstellung der Strategiedokumente werde diese Empfehlung zur Gänze übernommen. Auch habe die Gesellschaft schon bisher alle vom Eigentümer im Rahmen des Beteiligungscontrollings des Bundes vorgegebenen Soll–Ist–Vergleiche umgesetzt und Daten zur Verfügung gestellt.

## Unternehmenskonzepte 2019 bis 2023

9.1 (1) Im Unterschied zum umfangreichen Unternehmenskonzept 2014 bis 2018 war das erste Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 knapp gehalten; es setzte im Wesentlichen die strategische Stoßrichtung des Vorgängerkonzepts fort. Neue Akzente betrafen insbesondere die

- Steigerung der Erlöse Winterreitschule (zusätzliche Loge, ganzjährig klassische Vorführungen durch Klimatisierung der Winterreitschule),
- Erhöhung der Produktivität, insbesondere der Reitbahn (flexiblere Dienstpläne, Einsatz auch an Nachmittagen),
- Steigerung der Pferdeverkaufspreise (durch Ausbildung der Hengste von Mitgliedern der Reitbahn am Standort Heldenberg),
- Verbesserung der durchschnittlichen Einsatzdauer der Hengste (durch verbessertes innerbetriebliches Gesundheitsmanagement).



Jahresarbeitspläne, Verantwortlichkeiten sowie eine Quantifizierung der strategischen Ziele fehlten. Eine Erlösvorschau je Geschäftsbereich war enthalten.

Der Aufsichtsrat genehmigte das Unternehmenskonzept am 13. September 2018. Im Zuge der Erstellung des Konzepts fand ein Gespräch der Geschäftsführung mit der Eigentümervertreterin statt. Diese forderte – gleichzeitig mit der Vorlage der jährlichen Budgets – eine Auflistung der je Jahr geplanten Umsetzungsschritte sowie eine inhaltliche Schwerpunktsetzung bei Zuchtstrategie und –planung.

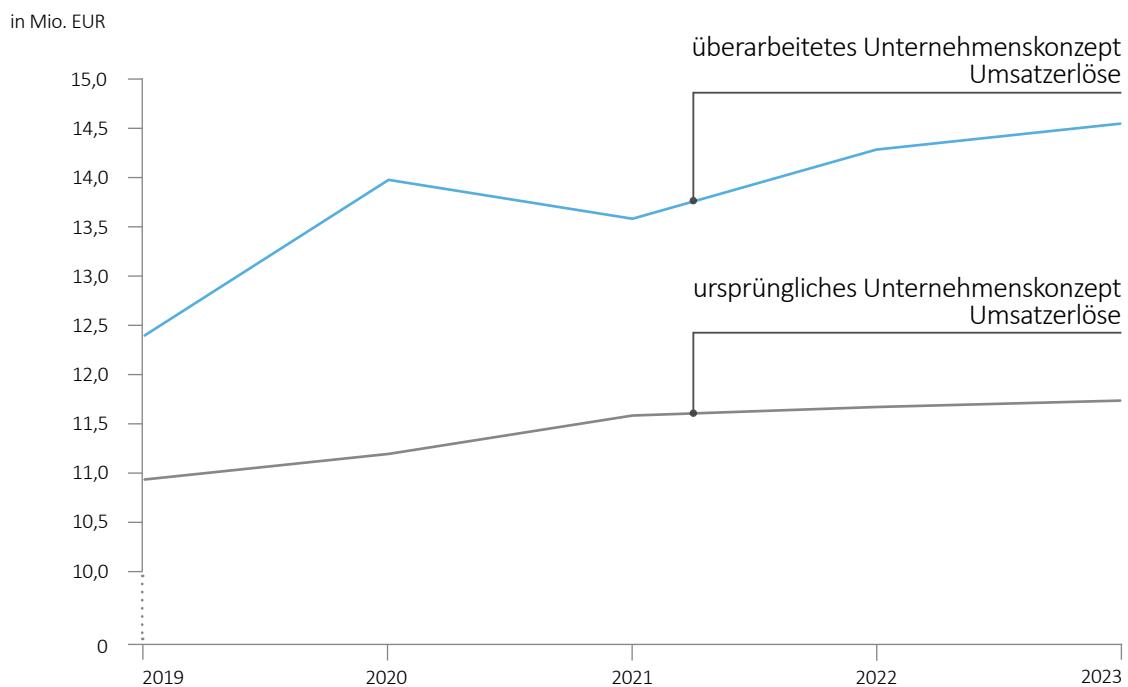
(2) Aufgrund des Ausscheidens eines Mitglieds der Geschäftsführung Ende 2018 erteilte der Aufsichtsrat der neuen Geschäftsführung im ersten Quartal 2019 den Auftrag zur Überarbeitung des Unternehmenskonzepts. Das adaptierte Unternehmenskonzept (in der Folge: **überarbeitetes Unternehmenskonzept 2019 bis 2023**) deckte ebenfalls den Zeitraum 2019 bis 2023 ab. Der Aufsichtsrat genehmigte es in seiner Sitzung vom 13. Dezember 2019.

Das überarbeitete Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 markierte einen grundsätzlichen Strategiewechsel, der der Tatsache geschuldet war, dass es nach Ansicht der neuen Geschäftsführerin zu wenig vorführungsreife Hengste gab, um die gewohnte Anzahl von circa 90 Vorstellungen pro Jahr leisten zu können. Daher sah es eine Schonung der teils überalterten Schulhengste durch weniger Vorführungen vor, während parallel dazu verstärkte Bemühungen zum langfristigen Aufbau einer zweiten Equipe gesetzt werden sollten (Ziel: 100 Vorstellungen pro Jahr ab dem Jahr 2027). Die vorübergehende, mehrjährige Reduktion der Vorführungen führte im Vergleich zum ursprünglichen Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 zu geplanten Mindererlösen im Geschäftsbereich Vorführungen von insgesamt (über alle fünf Jahre) 3,16 Mio. EUR.

Die geringeren Erlöse aus den Vorführungen sollten zwischenzeitlich durch Mehrerlöse in anderen Geschäftsbereichen (vor allem Gastspielreisen, Merchandising, Sponsoring) kompensiert werden.

Die geplanten Umsatzerlöse aller fünf Jahre im überarbeiteten Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 waren – wie die folgende Abbildung veranschaulicht – um 10,40 Mio. EUR höher als im ursprünglichen Unternehmenskonzept (68,57 Mio. EUR im Vergleich zu 58,17 Mio. EUR); dies entsprach einer Steigerung um 18 %.

Abbildung 3: Ursprüngliches und überarbeitetes Unternehmenskonzept 2019 bis 2023:  
Vergleich Umsatzerlöse



Quelle: Spanische Hofreitschule; Darstellung: RH

Eine weitere Änderung in der strategischen Ausrichtung betraf die Öffnung für einheimische Zielgruppen. Der Standort Piber sollte durch Zusatzangebote (z.B. einen Kletterpark) touristisch an Bedeutung gewinnen und zu einem touristischen Leitbetrieb der Region werden. Im Geschäftsbereich „Führungen/Veranstaltungen Piber“ sah das überarbeitete Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 daher Mehrerlöse von gesamt 1,97 Mio. EUR vor.

Die Entwicklung neuer Vorführungsformate, die insbesondere einheimische Gäste zum wiederholten Besuch der Spanischen Hofreitschule motivieren könnten, war nicht Bestandteil des überarbeiteten Unternehmenskonzepts. Eine Anpassung dieses Unternehmenskonzepts und der darin enthaltenen Zahlen und Maßnahmen an die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie erfolgte bis zum Ende der Gebrauchsüberprüfung nicht.



- 9.2 Der RH anerkannte die Bemühungen der Gesellschaft im überarbeiteten Unternehmenskonzept 2019 bis 2023, durch Reduktion der Vorführungen eine Verbesserung des Tierwohls zu erzielen und die Organisation weiterzuentwickeln. Er erachtete dieses Konzept in wirtschaftlicher Hinsicht als sehr ambitioniert und wies auf das wirtschaftliche Risiko hin, das in der Konzentration auf die Geschäftsbereiche Gastspielreisen, Merchandising/Lizenzen und Sponsoring lag. Diese Bereiche wiesen in der Vergangenheit vergleichsweise unsichere und schwankende Erlöse auf, während die Erlöse der Vorführungen im überprüften Zeitraum stabil waren (TZ 28).

Der RH teilte die Ansicht der Gesellschaft, wonach die starke Abhängigkeit vom internationalen Wien–Tourismus – wie auch die COVID–19–Pandemie zeigte – problematisch war, und wertete daher die geplante Öffnung für einheimische Zielgruppen positiv.

Der RH empfahl der Gesellschaft, angesichts der COVID–19–Pandemie das Unternehmenskonzept einer umfangreichen Neubetrachtung und Überarbeitung zu unterziehen. Dabei wäre die Abhängigkeit vom internationalen Städtetourismus zu reduzieren und die Öffnung für das einheimische Publikum durch Entwicklung neuer Vorführungsformate, die zu einem wiederholten Besuch der Vorführungen anregen, zu forcieren.

- 9.3 Die Gesellschaft verwies in ihrer Stellungnahme darauf, dass die Erfahrungen der COVID–19–Pandemie in alle strategischen Überlegungen einfließen würden, wobei der Zeitpunkt für die Überarbeitung abhängig von den künftigen Auflagen und Bedingungen des touristischen Betriebs festgelegt werde. Zur Öffnung für das einheimische Publikum setze sie bereits neue Formate um.



## Finanzielle Entwicklung

### Bilanz

10.1

(1) Mit der Ausgliederung der Spanischen Hofreitschule Wien und des Lipizzaner-gestüts Piber im Jahr 2001 in eine Gesellschaft öffentlichen Rechts verfolgte der Bund u.a. das Ziel, im Bundeshaushalt zersplittert dargestellte Aufgaben in einer wirtschaftlich eigenständigen Gesellschaft zusammenzufassen. Damit verbunden war auf Unternehmensebene das langfristige strategische Ziel eines jährlichen positiven Finanzergebnisses. Im Spanische Hofreitschule–Gesetz fand sich keine Gewinn-erzielungsabsicht, allerdings war es der Gesellschaft gestattet, alle Arten von Geschäften zu betreiben, um die gesetzlichen Aufgaben finanziell zu unterstützen.

(2) Die Bilanz der Gesellschaft entwickelte sich im überprüften Zeitraum wie folgt:

Tabelle 1: Bilanz der Gesellschaft

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Veränderung 2014 bis 2019
	in Mio. EUR						in %
Anlagevermögen	23,70	23,68	23,78	23,31	23,10	23,24	-2
Umlaufvermögen (inklusive aktive Rechnungsabgrenzung)	3,26	2,96	3,29	3,29	4,02	3,94	21
davon							
Kassenbestand	1,11	0,73	1,01	1,11	1,64	1,82	64
Summe Aktiva	26,96	26,63	27,07	26,60	27,12	27,18	1
Stammkapital	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0
nicht gebundene Kapitalrücklage	45,50	46,69	46,69	46,69	46,69	46,69	3
Bilanzverlust	-25,33	-26,09	-26,02	-26,48	-26,43	-26,29	4
Eigenkapital	21,17	21,60	21,67	21,21	21,26	21,40	1
Fremdkapital (inklusive passive Rechnungsabgrenzung)	5,78	5,04	5,40	5,39	5,86	5,78	0
Summe Passiva	26,96	26,63	27,07	26,60	27,12	27,18	1

Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: Spanische Hofreitschule

Das Anlagevermögen von rd. 23 Mio. EUR bestand zum überwiegenden Teil aus Grundstücken und Gebäuden des Lipizzanergestüts Piber, aus der Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie aus der Lipizzanerherde als lebendem Inventar. Rund 90 % des Anlagevermögens entfielen auf betriebsnotwendige Grundstücke und



Gebäude. Die umfassenden Liegenschaften<sup>22</sup> der Gesellschaft in Piber waren für die Haltung bzw. die Zucht der Lipizzaner erforderlich.

Die Lipizzanerherde war in der Bilanz mit durchschnittlich 2,14 Mio. EUR bewertet. Die Bewertung beruhte auf dem Alter und Ausbildungsstand jedes einzelnen Lipizzaners. Die diesbezügliche Berechnungsmethode stammte aus der Zeit der Ausgliederung. Der durchschnittliche Buchwert lag in Piber bei rd. 4.200 EUR pro Lipizzaner (Fohlen, Stuten, Hengste und Wallache) und in Wien bei rd. 9.000 EUR pro Schulhengst. In dieser Berechnung waren auch jene Pferde enthalten, die altersbedingt nicht mehr im Einsatz waren (sogenannte Pensionspferde), welche mit jeweils 1 EUR im Jahresabschluss aufschienen.

Das Umlaufvermögen bestand im Wesentlichen aus Forderungen und dem Kassenbestand. Letzterer schwankte im überprüften Zeitraum zwischen 0,73 Mio. EUR (2015) und 1,82 Mio. EUR (2019) und besaß besondere Bedeutung zur Absicherung der laufenden Liquidität der Gesellschaft, weil diese seit Ende 2014 über keinen Betriebsmittelkreditrahmen verfügte.

Die nicht gebundene Kapitalrücklage ergab sich aus den Geld- und Sacheinlagen<sup>23</sup> des Bundes im Zuge der Ausgliederung im Jahr 2001. Sie wurde im Jahr 2015 erhöht, weil der Bund in diesem Jahr auf die Refundierung der Beamtengehälter – aufgrund eines Liquiditätsengpasses der Gesellschaft im Jahr 2014 – verzichtete (TZ 12). Die nicht gebundene Kapitalrücklage stand im überprüften Zeitraum zum Ausgleich von Liquiditätsengpässen nicht zur Verfügung, weil die im Zuge der Ausgliederung erhaltene Bareinlage bereits vor dem überprüften Zeitraum zur Aufrechterhaltung des Betriebs sowie für Investitionen verwendet worden war.

Der jährliche Bilanzverlust lag im überprüften Zeitraum bei durchschnittlich rd. 26 Mio. EUR. Dieser ergab sich im Wesentlichen aus den Verlusten der Jahre unmittelbar nach der Ausgliederung und konnte seither aus der laufenden Geschäftstätigkeit der Gesellschaft nicht abgebaut werden. Die Bilanzsumme blieb im überprüften Zeitraum mit durchschnittlich 26,88 Mio. EUR nahezu unverändert. Die Eigenkapitalquote betrug dabei durchschnittlich 80 %.

- 10.2 Der RH verwies auf die im überprüften Zeitraum stabile Bilanzentwicklung bei gleichzeitig hoher Eigenkapitalausstattung, aber auch auf die unabdingbare Notwendigkeit, die Gesellschaft zur Aufrechterhaltung des Betriebs mit liquiden Mitteln (Kassenbestand) auszustatten. Die teils ungenügenden jährlichen Erträge hatten einen Liquiditätsengpass im Jahr 2014 zur Folge (TZ 12). Weiters gab der RH zu

<sup>22</sup> Gemäß Grundbuch waren 415,73 ha im Eigentum der Gesellschaft. Davon hatte die Gesellschaft im Jahr 2019 88,99 ha verpachtet. Zusätzlich wurden 160,64 ha Weideflächen dazu gepachtet.

<sup>23</sup> Gemäß Spanische Hofreitschule–Gesetz brachte der Bund insgesamt 13,23 Mio. EUR bis zum Jahr 2004 als Bareinlage in die Gesellschaft ein.



bedenken, dass es der Gesellschaft nicht gelang, den Verlustvortrag aus der operativen Geschäftstätigkeit auszugleichen.

## Gewinn– und Verlustrechnung

- 11.1 (1) Die Gewinn– und Verlustrechnung der Gesellschaft entwickelte sich im überprüften Zeitraum wie folgt:

Tabelle 2: Gewinn– und Verlustrechnung

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Veränderung 2014 bis 2019
	in Mio. EUR						in %
Umsatzerlöse aus dem Kerngeschäft (Vorführungen Wien, Morgenarbeit, Führungen Wien, Piber meets Vienna, Gastspielreisen, Kurse Trainingszentrum, Führungen und Veranstaltungen Piber)	7,90	7,31	8,52	8,06	8,08	9,50	20
Umsatzerlöse aus den unterstützenden Geschäftsbereichen (Gastronomie Piber, Merchandising, Sponsoring, Vermietung und Verpachtung)	1,89	2,19	1,75	1,82	1,91	1,86	-2
sonstige Umsatzerlöse (Land– und Forstwirtschaft, Eigenevents etc.)	0,85	1,57	0,94	0,99	1,30	0,67	-21
<b>Summe Umsatzerlöse</b>	<b>10,64</b>	<b>11,07</b>	<b>11,21</b>	<b>10,88</b>	<b>11,30</b>	<b>12,03</b>	<b>13</b>
aktivierte Eigenleistungen und sonstige Erträge inklusive Zinserträge	0,95	0,42	0,45	0,37	0,90 <sup>1</sup>	0,49	-48
<b>Betriebsleistung ohne Förderungen des Bundes</b>	<b>11,59</b>	<b>11,48</b>	<b>11,66</b>	<b>11,25</b>	<b>12,20</b>	<b>12,52</b>	<b>8</b>
Materialaufwand	1,65	2,00	1,67	1,70	1,70	1,52	-8
Personalaufwand	7,58	7,57	8,01	8,01	8,24	8,59	13
Abschreibungen	0,83	0,84	0,88	0,84	0,92	1,04	24
sonstige betriebliche Aufwendungen inklusive Zinsaufwand und Steuern	2,34	2,34	2,08	2,20	2,33	2,31	-1
<b>Gesamtaufwand</b>	<b>12,41</b>	<b>12,76</b>	<b>12,63</b>	<b>12,74</b>	<b>13,18</b>	<b>13,43</b>	<b>8</b>
<b>Jahresfehlbetrag ohne Förderungen des Bundes</b>	<b>-0,82</b>	<b>-1,27</b>	<b>-0,97</b>	<b>-1,50</b>	<b>-0,99</b>	<b>-0,92</b>	<b>12</b>
Förderungen des Bundes <sup>2</sup>	0,66	0,50	1,04	1,04	1,05	1,06	61
<b>Jahresüberschuss bzw. –fehlbetrag</b>	<b>-0,16</b>	<b>-0,77</b>	<b>0,07</b>	<b>-0,46</b>	<b>0,05</b>	<b>0,14</b>	<b>–</b>

Rundungsunterschiede möglich

Quelle: Spanische Hofreitschule

<sup>1</sup> inklusive einer Erbschaft von 0,41 Mio. EUR

<sup>2</sup> Kultur– bzw. Zuchtförderung sowie Agrarmarktförderung



Die Umsatzerlöse der Gesellschaft waren von der touristischen Entwicklung<sup>24</sup> abhängig und stiegen im überprüften Zeitraum von 10,64 Mio. EUR auf 12,03 Mio. EUR bzw. um 13 %. Neben den Umsatzerlösen aus dem Kerngeschäft – im Wesentlichen den Eintrittsgeldern aus den Vorführungen, aus der Morgenarbeit sowie den Führungen in der Spanischen Hofreitschule Wien und im Lipizzanergestüt Piber – erzielte die Gesellschaft auch Umsatzerlöse aus unterstützenden Geschäftsbereichen, u.a. aus dem Verkauf von Souvenirartikeln (Merchandising), dem Sponsoring sowie der Vermietung und Verpachtung ihrer Immobilien. Von den Gesamtumsatzerlösen entfielen im überprüften Zeitraum 73 % auf das Kerngeschäft; der Rest auf die unterstützenden sowie sonstigen Geschäftsbereiche. Weitere Erträge erzielte die Gesellschaft aus privaten Spenden. Diese betragen in den Jahren 2014 bis 2019 jährlich durchschnittlich rd. 48.000 EUR. Dazu kam einmalig eine Erbschaft von rd. 414.000 EUR im Jahr 2018.

Die Gesellschaft erhielt vom Bund im überprüften Zeitraum zur Abgeltung von Mehrkosten der Zucht der Lipizzaner öffentliche Zuwendungen von 5,15 Mio. EUR.

(2) Im überprüften Zeitraum betrug der Anteil des Personalaufwands am Gesamtaufwand der Gesellschaft durchschnittlich 62 %. Der Personalaufwand stieg im überprüften Zeitraum mit 13 % stärker als der Gesamtaufwand der Gesellschaft mit 8 %. Dadurch nahm die Bedeutung des Personalaufwands am Gesamtaufwand zu.

Der Materialaufwand nahm von 2014 bis 2019 geringfügig um rd. 137.000 EUR ab. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen konnte die Gesellschaft mit durchschnittlich 2,26 Mio. EUR nahezu konstant halten.

(3) In den Jahren 2014 bis 2019 erwirtschaftete die Gesellschaft aus ihrer Geschäftstätigkeit einen Verlust von 6,47 Mio. EUR. Nach Zuwendungen des Bundes erzielte die Gesellschaft in den Jahren 2016, 2018 und 2019 geringe Jahresüberschüsse. Insgesamt verblieb im überprüften Zeitraum dennoch ein Verlust von 1,13 Mio. EUR.

---

<sup>24</sup> Im Vergleich zu den bundesweit um 2 % gestiegenen Nächtigungszahlen (Ankünfte 3 %) von 2018 auf 2019 konnte Wien eine Steigerung der Nächtigungen von 7 % (Ankünfte 5 %) verzeichnen.



(4) Der Eigendeckungsgrad der Gesellschaft aus den Umsatzerlösen entwickelte sich wie folgt:

Tabelle 3: Eigendeckungsgrad

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Summe 2014 bis 2019
in Mio. EUR							
Umsatzerlöse	10,64	11,07	11,21	10,88	11,30	12,03	67,12
Aufwendungen inklusive Abschreibungen	12,41	12,76	12,63	12,74	13,18	13,43	77,13
in %							
Eigendeckungsgrad	86	87	89	85	86	90	87

Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: Spanische Hofreitschule

Insgesamt konnte die Gesellschaft im überprüften Zeitraum ihre Aufwendungen zu durchschnittlich 87 % aus den Umsatzerlösen decken (Eigendeckungsgrad); die fehlenden 13 % wurden durch Förderungen des Bundes gedeckt bzw. schlügen sich als Verluste nieder.

11.2 Der RH hielt kritisch fest, dass die Gesellschaft im überprüften Zeitraum aus der betrieblichen Tätigkeit laufend Verluste erwirtschaftete bzw. eine Ertragslücke zwischen den Umsatzerlösen und den Aufwendungen von durchschnittlich 13 % bestand, die großteils nur durch Zuwendungen des Bundes abgedeckt werden konnte. Der RH machte dabei auf die strukturelle Verlustsituation und die zunehmende Differenz zwischen den jährlichen Steigerungen des Personalaufwands und der Umsatzerlöse aufmerksam, die trotz der noch bis 2019 gegebenen positiven Entwicklung des Tourismus nicht entscheidend verbessert werden konnte.

Der RH empfahl der Gesellschaft, in Zusammenwirken mit dem Ministerium die in erster Linie aus den steigenden Personalkosten resultierende strukturelle Verlustsituation mittelfristig durch Gegensteuerungsmaßnahmen im Zuge der Festlegung der Unternehmensstrategie nachhaltig zu beheben und ein positives wirtschaftliches Ergebnis anzustreben.

11.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft sei die Personalkostenentwicklung stets im Zusammenhang mit den Maßnahmen zur Verbesserung der Tierhaltung und Tiergesundheit und auch der steigenden Zahl der für Vorführungen vorgesehenen Hengste zu betrachten. Die Gesellschaft werde jene Maßnahmen setzen, die eine nachhaltige Verbesserung der Personalkostenstruktur unter Wahrung der gesamtbetrieblichen Notwendigkeiten ermöglichen. In diesem Zusammenhang verwies die Gesellschaft auf die Verhandlungen zur Schaffung eines eigenen Kollektivvertrags.



- 11.4 Der RH erwiderte der Gesellschaft, dass die Personalkosten im überprüften Zeitraum überdurchschnittlich angestiegen waren. Er begrüßte zwar die Verhandlungen zur Schaffung eines eigenen Kollektivvertrags, wies aber darauf hin, dass damit alleine noch keine Einsparungen verbunden waren. Auch war es trotz jahrelanger Verhandlungen bisher nicht gelungen, einen eigenen Kollektivvertrag abzuschließen. Zur besseren Steuerung der Personalkostenentwicklung verwies der RH auf den notwendigen Ausbau der entsprechenden betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente (Kostenrechnung und Controlling).

## Finanzierung

### Mittelverwendung und Liquidität

- 12.1 (1) Die Gesellschaft hatte seit der Ausgliederung 2001<sup>25</sup> wiederholt mit Liquiditätsengpässen zu kämpfen.

Seit dem Jahr 2009 gewährte das Ministerium der Gesellschaft jährlich eine Zuchtförderung, die wirtschaftlich gesehen einen unverzichtbaren Teil ihrer Einnahmen darstellte. Die Zuchtförderung des Bundes betrug 780.000 EUR im Jahr 2009 und reduzierte sich auf 495.000 EUR im Jahr 2013. Angedacht war auch eine Aufstockung durch das Land Steiermark, die allerdings nicht zustande kam.<sup>26</sup>

(2) In der Aufsichtsratssitzung der Gesellschaft vom März 2014 berichtete der Wirtschaftsprüfer, dass der Finanzplan im zu genehmigenden Unternehmenskonzept 2014 bis 2018 eine negative Entwicklung der Liquidität enthalte. Daraus leitete der Wirtschaftsprüfer eine Bestandsgefährdung der Gesellschaft ab. Die Geschäftsführung bezifferte die kumulierte fehlende Liquidität per Ende 2018 mit 1,50 Mio. EUR.

Dennoch genehmigte der Aufsichtsrat das Budget 2014 mit einem Fehlbetrag von 433.000 EUR, weil laut Aufsichtsratsvorsitzendem keine unmittelbare Insolvenzgefahr bestünde. Dies begründete er mit der Genehmigung zur Aufnahme eines Kredits über maximal 2 Mio. EUR aus dem Jahr 2009. Zum Zeitpunkt der gegenständlichen Aufsichtsratssitzung lag allerdings keine Kreditpromesse eines Kreditinstituts vor.

<sup>25</sup> Bereits im Jahr 2011 verwies der Wirtschaftsprüfer der Gesellschaft auf die seit Jahren angespannte Liquiditätssituation.

<sup>26</sup> Die Vergabe der Förderung durch das Land Steiermark war nicht Gegenstand dieser Gebarungsüberprüfung.



Der Wirtschaftsprüfer hielt nach dieser Sitzung in einem Schreiben an den Vorsitzenden des Aufsichtsrats fest, dass die Gesellschaft auf Basis des vorliegenden Budgets 2014 sowie des in dieser Aufsichtsratssitzung vorgelegten Unternehmenskonzepts 2014 bis 2018 im Laufe des Jahres 2014 weitere liquide Mittel benötigen werde, um ihre Geschäftstätigkeit weiter ausüben zu können.

Mitte 2014 überwies das Ministerium die gesamte für 2014 vorgesehene Zuchtförderung in Höhe von 495.000 EUR, um die Liquidität zu verbessern und die drohende Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft abzuwenden. Als Reaktion darauf wies der Vorsitzende des Aufsichtsrats erneut auf das strukturelle Defizit der Gesellschaft von rd. 1 Mio. EUR jährlich hin und ersuchte um eine langfristige Finanzierungszusage durch den Eigentümer.

(3) Im November 2014 fand ein Gespräch der obersten administrativen Ebene des Ministeriums mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und der Geschäftsführung zur finanziellen Situation der Gesellschaft statt. Finanzierungsanfragen der Gesellschaft bei mehreren Geschäftsbanken hatten gezeigt, dass eine Betriebsmittelfinanzierung ohne Bundeshaftung mit der vorliegenden negativen Entwicklung der Liquidität nicht realisiert werden konnte. Als Sofortmaßnahme stockte das Ministerium die Zuchtförderung für 2014 um 150.000 EUR auf; für das Jahr 2015 stellte das Ministerium eine Förderung von bis zu 1 Mio. EUR in Aussicht.

(4) In der Aufsichtsratssitzung vom Dezember 2014 kam aufgrund der fehlenden Förderzusage des Ministeriums kein Beschluss über das Budget 2015 zustande. Im gleichen Monat strich die Hausbank den kontokorrentmäßigen Betriebsmittelfinanzierungsrahmen in Höhe von 800.000 EUR.

Ende 2014 war die finanzielle Lage der Gesellschaft derart angespannt, dass das Ministerium überlegte, auf die rechtlich mögliche Rückforderung der Zuchtförderung zu verzichten. Weiters musste das Ministerium die Refundierung der Beamtenbezüge studieren und übertrug die gesamte Forderung in das Jahr 2015.

(5) Aufgrund der anhaltend angespannten finanziellen Situation im Jahr 2015 verzichtete das Ministerium im Februar 2015 schließlich auf die Rückforderung der Zuchtförderung und im April 2015 in Absprache mit dem Bundesministerium für Finanzen auf die Refundierung der Beamtenbezüge für das Jahr 2014. Die offene Verbindlichkeit brachte es als nicht gebundene Kapitalrücklage (im Wesentlichen ein Eigentümerzuschuss) in Höhe von 1,13 Mio. EUR in die Gesellschaft ein.



(6) Die Interne Revision des Ministeriums empfahl in ihrem Bericht aus 2014 „Steuерung ausgegliederter Rechtsträger“ – zur Behebung der seit Jahren angespannten finanziellen Lage – eine entsprechend langfristige finanzielle Absicherung der Gesellschaft durch den Eigentümer sowie eine umfassende Evaluierung der Ausgliederung. Weiters hielt die Interne Revision fest, dass ein strukturelles Defizit vorlag sowie die Zahlungsunfähigkeit drohte.

(7) Infolge des Revisionsberichts sowie der Besprechung im November 2014 forderte das Ministerium von der Gesellschaft weitere Einsparungen im Bereich des Personals ein. Im August 2015 legte die Gesellschaft eine Evaluierung der wirtschaftlichen Annahmen des Ausgliederungskonzepts von 2001 vor. Darin verwies sie auf die ihrer Meinung nach damals unrealistisch bewerteten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. So wäre z.B. entgegen den Annahmen des Ausgliederungskonzepts zusätzliches Personal für den Aufbau von Unternehmensstrukturen (Lohnverrechnung, Buchhaltung, Verkauf und Marketing etc.) erforderlich gewesen. Auch seien die Einnahmen viel zu optimistisch geplant worden.

Das Ministerium akzeptierte die Begründung der Gesellschaft für die fehlerhaften Annahmen im Ausgliederungskonzept, forderte aber von der Geschäftsführung, eine Reduktion der Personalkosten um 15 % anzustreben. Als Folge startete die Geschäftsführung im Herbst 2015 Verhandlungen mit der Gewerkschaft über einen eigenen Kollektivvertrag, der jedoch nicht zustande kam.

(8) Das Ministerium kam im April 2016 intern zum Schluss, dass die Gesellschaft aufgrund der hohen Zuchtaufwendungen sowohl 2017 als auch 2018 einer finanziellen Unterstützung von jeweils bis zu 1 Mio. EUR bedürfe. Das Ministerium verpflichtete sich daher gegenüber der Gesellschaft, jährlich bis zu 1 Mio. EUR nach Maßgabe der haushaltrechtlichen Bestimmungen zur Verfügung zu stellen.

12.2 Der RH hielt kritisch fest, dass die Gesellschaft im Jahr 2014 in ihrem wirtschaftlichen Bestand gefährdet war, weil ihr aufgrund der fehlenden liquiden Mittel die Illiquidität drohte und auch eine Finanzierung durch Geschäftsbanken ohne Garantie des Bundes nicht mehr möglich war.

Weiters kritisierte der RH die monatelange Auseinandersetzung zwischen dem Ministerium und der Gesellschaft um die Finanzierung und erachtete die im Laufe des Jahres 2014 vom Ministerium geforderten Maßnahmen für nicht ausreichend, um die angespannte finanzielle Lage der Gesellschaft zu stabilisieren und nachhaltig zu verbessern. Er gab die seit der Ausgliederung bestehenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Gesellschaft zu bedenken, die sich über einen Zeitraum von 15 Jahren erstreckten, in denen es weder der Gesellschaft noch dem Ministerium gelang, eine wirtschaftlich tragfähige Struktur der Gesellschaft herbeizuführen. Der RH verwies



dazu auf seine Feststellungen zur geringen Effizienz der Leistungserbringung und den nicht ausreichenden Maßnahmen, diese nachhaltig zu verbessern (TZ 13).

Die Zusage eines jährlichen finanziellen Zuschusses von bis zu 1 Mio. EUR an die Gesellschaft zur Erfüllung ihrer Aufgaben konnte nach Ansicht des RH keine mittelfristige Planungssicherheit gewährleisten, weil sie sich immer nur auf ein Jahr bezog. Die Verpflichtung des Ministeriums war darüber hinaus beschränkt auf die finanziellen Möglichkeiten des Ministeriums innerhalb der Vorgaben des Bundeshaushalts und umfasste weder die Pflicht zur Verlustabdeckung noch die Pflicht zur Aufrechterhaltung der Liquidität.

**Der RH empfahl dem Ministerium, die jährlichen finanziellen Zuschüsse an die Gesellschaft in Form einer Förderung auf Basis der Unternehmenskonzepte durch eine mehrjährige Basisabgeltung zu ersetzen und sich dabei an den Regelungen für andere Kultureinrichtungen (Museen, Bundestheater) zu orientieren.**

Er verwies in diesem Zusammenhang auf seine Empfehlung, auf Basis von wirtschaftlichen Kennzahlen eine Leistungsvereinbarung zwischen Ministerium und Gesellschaft abzuschließen (TZ 13).

- 12.3 Das Ministerium teilte in seiner Stellungnahme mit, der Empfehlung des RH offen gegenüberzustehen. Zu deren Umsetzung werde es mit dem Bundesministerium für Finanzen Kontakt aufnehmen.

## Produktivitätsanalyse 2017

- 13.1 (1) Als Folge des Revisionsberichts setzte das Ministerium im Dezember 2015 einen Beirat ein und beauftragte diesen Anfang 2016 mit einer Produktivitätsanalyse der Reitbahn, die dem Ministerium im Jänner 2017 zur Kenntnis gebracht wurde. Im März 2017 vereinbarte die Geschäftsführung mit dem Beirat einen Maßnahmenkatalog mit dem Schwerpunkt der Steigerung der Mitarbeitermotivation im Bereich der Reitbahn sowie einer Eindämmung der Tätigkeiten der Bediensteten außerhalb der Gesellschaft. Im April 2017 forderte das Ministerium die Umsetzung des Maßnahmenkatalogs unter Wahrung des „sozialen Friedens“ und der Mitarbeitermotivation. In seiner Sitzung im Juni 2017 nahm der Aufsichtsrat die Produktivitätsanalyse zustimmend zur Kenntnis.

(2) Laut Produktivitätsanalyse lag die tägliche Arbeitsleistung im Bereich der Reitbahn bei maximal 50 % der Normalarbeitszeit. Im überprüften Zeitraum wären laut Maßnahmenkatalog jährlich bei den Personalkosten Einsparungen in Höhe von 0,50 Mio. EUR möglich. Langfristig sollten die Einsparungen bei den Personalkosten pro Jahr von 0,50 Mio. EUR im Jahr 2018 auf bis zu 1,15 Mio. EUR im Jahr 2036 steigen. Die Gesellschaft setzte zwar Einzelinitiativen zur Stabilisierung der Personal-



kosten; eine vollständige Umsetzung der vom Beirat empfohlenen Maßnahmen der Produktivitätsanalyse erfolgte im überprüften Zeitraum aber nicht (TZ 15).

(3) Die tatsächlichen Personalkosten der Gesellschaft lagen im Jahr 2017 um rd. 200.000 EUR, im Jahr 2018 um rd. 300.000 EUR und im Jahr 2019 um rd. 577.000 EUR über dem Worst–Case–Szenario der Hochrechnung im Maßnahmenkatalog aus dem Jahr 2017.

- 13.2 Nach Ansicht des RH bildeten die Produktivitätsanalyse und der Maßnahmenkatalog zentrale Ansatzpunkte für die Effizienzsteigerung und den Abbau des strukturellen Defizits der Gesellschaft. Er wies allerdings kritisch auf die fehlenden Maßnahmen zur Eindämmung der Personalkostensteigerungen hin.

Der RH empfahl der Gesellschaft die rasche Umsetzung der Maßnahmen zur Eindämmung der zu erwartenden Personalkostensteigerungen auf der Basis der Produktivitätsanalyse und des Maßnahmenkatalogs.

Der RH empfahl dem Ministerium, auf Basis der Produktivitätsanalyse sowie des Maßnahmenkatalogs mit der Gesellschaft eine verbindliche mehrjährige Leistungsvereinbarung zur effizienten Leistungserbringung und Finanzierung abzuschließen. Die in der Leistungsvereinbarung fixierten Ziele und Maßnahmen sollten in das jeweilige Unternehmenskonzept mit konkreten Kennzahlen einfließen, um ein Controlling über die Zielerreichung und Leistungserbringung der Gesellschaft zu gewährleisten.

- 13.3 (1) Laut Stellungnahme des Ministeriums werde der Abschluss einer mehrjährigen Leistungsvereinbarung angedacht. Die Einführung bedürfe allerdings einer gesetzlichen Grundlage und damit einer Änderung des Spanische Hofreitschule–Gesetzes.
- (2) Die Gesellschaft wies in ihrer Stellungnahme auf den Eigendeckungsgrad von durchschnittlich 87 % hin, der im Vergleich zu den meisten anderen Kultureinrichtungen des Bundes überdurchschnittlich hoch sei. Dies spreche aus Sicht der Gesellschaft für eine betriebswirtschaftlich erfolgreiche Entwicklung.
- 13.4 Der RH erwiderte der Gesellschaft, dass ein hoher Eigendeckungsgrad kein Indiz für eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung war. So stand die Gesellschaft z.B. in den Jahren 2014 und 2015 bei einem ähnlich hohen Eigendeckungsgrad am Rande der Insolvenz. Daher wiederholte er seine Empfehlung, die Maßnahmen zur Eindämmung der Personalkostensteigerungen auf Basis der Produktivitätsanalyse und des Maßnahmenkatalogs rasch umzusetzen.



## Mittelbereitstellung durch Bund und Länder

- 14.1 (1) Für die Finanzierung des Betriebs sowie für Investitionen erhielt die Gesellschaft im überprüften Zeitraum Förderungen und Zuwendungen vom Bund und von den Ländern Niederösterreich und Steiermark:

Tabelle 4: Öffentliche Zuwendungen der Gebietskörperschaften im überprüften Zeitraum

Gebietskörperschaft	Zweck	Summe 2014 bis 2019 in Mio. EUR
Bund	Stabilisierung der Liquidität der Gesellschaft durch Verzicht auf die Refundierung von Beamtengehältern im Jahr 2014	1,19
Bund Kultur- bzw. Zuchtförderung	Beihilfe für Kultur und die Erhaltung des kulturellen Erbes, insbesondere für die dauerhafte Erhaltung und traditionsgemäß Zucht der Pferderasse Lipizzaner und die Erhaltung der Tradition der Hohen Schule der klassischen Reitkunst	5,15
Bund Agrarmarktförderung	Direktzahlungen im Rahmen der Gemeinsamen Agrarpolitik der Europäischen Union	0,20
Land Niederösterreich Mehrkostenersatz	Mehrkostenersatz für den Betrieb des Trainingszentrums Heldenberg gegenüber dem Alternativstandort im Lainzer Tiergarten	0,95
Land Steiermark Investitionen in Infrastrukturmaßnahmen	anteilige Finanzierung von Sanierungsarbeiten bzw. Infrastrukturmaßnahmen am Schloss und Gestüt Piber im Zeitraum 2013 bis 2015	1,00
<b>Summe</b>		<b>8,49</b>

Quellen: Spanische Hofreitschule; BMLRT

(2) Bis zum Jahr 2014 stellte der Bund seine jährliche Zuwendung als Zuchtförderung, ab 2015 unter dem Titel Kulturförderung bereit.<sup>27</sup> Diese Förderung betrug 645.000 EUR im Jahr 2014, 500.000 EUR im Jahr 2015 und ab dem Jahr 2016 jährlich 1 Mio. EUR. Im überprüften Zeitraum erhielt die Gesellschaft daraus insgesamt 5,15 Mio. EUR.

(3) Eine weitere Förderung des Bundes erhielt die Gesellschaft im überprüften Zeitraum in Form von Direktzahlungen im Rahmen der Gemeinsamen Agrarpolitik der EU (insbesondere Einheitliche Betriebspromotion) über die Agrarmarkt Austria. Im überprüften Zeitraum gingen jährlich Förderungen für die landwirtschaftlichen

<sup>27</sup> Mit der allgemeinen Gruppenfreistellungs-Verordnung (EU) 651/2014 wurden neue Gruppen von Beihilfen aufgenommen, die mit dem Binnenmarkt vereinbar sind: Gemäß Art. 53 Abs. 1 dieser Verordnung sind Beihilfen für Kultur und die Erhaltung des kulturellen Erbes im Sinne des Art. 107 Abs. 3 Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union mit dem Binnenmarkt vereinbar und von der Anmeldepflicht nach Art. 108 Abs. 3 leg. cit. freigestellt, sofern die in diesem Artikel und in Kapitel I leg. cit. festgelegten Voraussetzungen erfüllt sind.



Flächen an die Gesellschaft als landwirtschaftlichen Betrieb. Die Agrarmarktförderung betrug im überprüften Zeitraum insgesamt rd. 197.000 EUR.

(4) Für den Betrieb des Trainingszentrums Heldenberg erhielt die Gesellschaft seit dem Jahr 2010 einen vertraglich vereinbarten Mehrkostenersatz vom Land Niederösterreich, den die Heldenberg Vermarktungs- und Betriebsgesellschaft mbH auszahlte. Dieser betrug jährlich rd. 100.000 EUR wertgesichert auf Basis des Verbraucherpreisindex; im Jahr 2017 wurde er um 50.000 EUR und ab dem Jahr 2018 um weitere 100.000 EUR erhöht. Insgesamt erhielt die Gesellschaft im überprüften Zeitraum daraus 946.000 EUR.

(5) Das Land Steiermark leistete für Sanierungsarbeiten bzw. Infrastrukturmaßnahmen im Bereich des Lipizzanergestüts Piber eine Förderung von 1 Mio. EUR. Die Gesellschaft schloss im Juli 2013 mit dem Land Steiermark einen entsprechenden Fördervertrag ab. Sie führte die Investitionen zwischen April 2013 und November 2015 durch. Die dazugehörigen Abrechnungen mit dem Land Steiermark erfolgten zwischen Jänner 2014 und April 2016.

- 14.2 Der RH hielt die erheblichen Mittelzuflüsse im überprüften Zeitraum von Gebietskörperschaften an die Gesellschaft fest. Nach Ansicht des RH war die Gesellschaft nur durch die öffentlichen Zuwendungen wirtschaftlich überlebensfähig. Er verwies dazu auf seine Feststellungen zu einer drohenden Zahlungsunfähigkeit in den Jahren 2014 und 2015 (TZ 12).



## Steuerungsinstrumente und Controlling

### Finanzcontrolling

15.1

(1) Die Geschäftsführung berichtete in den Aufsichtsratssitzungen regelmäßig in Form von Monats- und Quartalsberichten über die wirtschaftliche Entwicklung der Gesellschaft. Diese Berichte enthielten Zwischenbilanzen und –erfolgsrechnungen mit Vergleichswerten zum Vorjahr auf Basis der Finanzrechnung. Einzelne Abweichungen zu den jährlichen Budgetzahlen berichtete die Geschäftsführung mündlich. Standardisierte und detaillierte Abweichungsanalysen lagen dem Aufsichtsrat nicht vor. Die Leistungserbringung bildete die Gesellschaft über die regelmäßigen Controlling-Berichte ab.

(2) Im März 2018 forderte der Aufsichtsrat eine Aufstellung der Gesamtkosten des Lipizzanergestüts Piber, um die innerbetrieblichen Leistungen der Gesellschaft zu bewerten. In der Folge legte die Geschäftsführung in der nächsten Sitzung im Juni dem Aufsichtsrat eine standortbezogene Ergebnisrechnung für das Jahr 2017 vor, der diese zur Kenntnis nahm. Vertiefende Analysen oder Begründungen der Geschäftsführung bzw. des Aufsichtsrats folgten nicht.

(3) Die Basis für die standortbezogene Ergebnisrechnung (Spanische Hofreitschule Wien, Lipizzanergestüt Piber und Trainingszentrum Heldenberg) stellten die einzelnen Kostenstellen (Reitschule, Muttergestüt Piber, Schloss Piber, Kartenbüro etc.) und Kostenträger (Vorführungen, Führungen Piber, Shop Wien, Kurse Ausbildungszentrum Heldenberg etc.) dar. Bei dieser Kostendarstellung blieb ein Unternehmens-Overhead von jährlich durchschnittlich 1,09 Mio. EUR unberücksichtigt.

Die jährliche standortbezogene Ergebnisrechnung der Jahre 2014 bis 2019 stellte sich wie folgt dar:

Tabelle 5: Standortbezogene Ergebnisrechnung

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
in Mio. EUR						
Spanische Hofreitschule Wien	2,74	2,58	2,88	2,44	2,75	3,59
Lipizzanergestüt Piber	-1,49	-1,78	-1,12	-1,20	-0,97	-1,47
Trainingszentrum Heldenberg	-0,39	-0,53	-0,62	-0,62	-0,56	-0,68
<b>Gesellschaft gesamt</b>	<b>0,86</b>	<b>0,27</b>	<b>1,14</b>	<b>0,61</b>	<b>1,21</b>	<b>1,44</b>
Unternehmens-Overhead	-1,02	-1,04	-1,07	-1,07	-1,16	-1,30
<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>-0,16</b>	<b>-0,77</b>	<b>0,07</b>	<b>-0,46</b>	<b>0,05</b>	<b>0,14</b>

Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: Spanische Hofreitschule



Die standortbezogene Ergebnisrechnung ergab z.B. für die Spanische Hofreitschule Wien im Jahr 2019 einen Jahresüberschuss von 3,59 Mio. EUR; für das Lipizzaner-gestüt Piber einen Jahresfehlbetrag von 1,47 Mio. EUR (inklusive Förderungen des Bundes) und für das Trainingszentrum Hohenberg einen Jahresfehlbetrag von rd. 680.000 EUR. Inklusive des nicht verteilten Unternehmens-Overheads von 1,30 Mio. EUR ergab dies im Jahr 2019 einen Jahresüberschuss von 135.355 EUR. In den Jahren 2014 bis 2018 verteilten sich die Kosten ähnlich.

- 15.2 Der RH hielt kritisch fest, dass der Aufsichtsrat der Überwachung einer effizienten Leistungserbringung durch die Gesellschaft mit zeitgemäßen internen Steuerungsinstrumenten wenig Augenmerk schenkte und erst im Jahr 2018 eine Aufstellung der Gesamtkosten verlangte, diese aber in der Folge nicht näher analysierte. Dadurch war nach Ansicht des RH das operative Controlling der Gesellschaft weitgehend auf die Überwachung der Finanzbuchhaltung mit dem primären Fokus auf die Erbringung der budgetierten Umsatzerlösvorgaben beschränkt.

*Der RH empfahl der Gesellschaft, die standortbezogene Ergebnisrechnung zur Steuerung und Überwachung der effizienten Leistungserbringung durch die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat einzusetzen. Die vorhandene Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung wäre zu einer vollständigen Kostenrechnung auszubauen, um die Kosten sämtlicher Geschäftsbereiche aller Standorte transparent darstellen zu können.*

- 15.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft werde die Empfehlung von den Organen der Gesellschaft mit dem Steuerberater und dem Wirtschaftsprüfer dahingehend erörtert, ob dadurch eine Verbesserung der bestehenden Kostenrechnung erreicht werden könne.
- 15.4 Der RH begrüßte gegenüber der Gesellschaft die Notwendigkeit, zur betriebswirtschaftlichen Steuerung die vorhandene Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung zu einer vollständigen Kostenrechnung auszubauen.



## Kostenrechnung

16.1

(1) Die Kostenrechnung der Gesellschaft basierte auf den in der Finanzbuchhaltung erfassten Ausgaben und Aufwendungen. Die Gesellschaft ordnete die Kosten den einzelnen Kostenstellen und Kostenträgern zu, wobei keine schriftliche Dokumentation der Umlage der Kosten vorlag.

Auf den Kostenträgern wurden z.B. die Personaleinzelkosten erfasst (2019: 0,37 Mio. EUR), während der Großteil der Personalkosten auf den Kostenstellen verblieb (2019: 8,21 Mio. EUR) und den Kostenträgern nicht vollständig angelastet wurde. Eine vollständige verursachungsgerechte Kostenzuordnung lag daher nicht vor. Eine konkrete Kostenverantwortung der Prozess- und Leistungsverantwortlichen war nicht etabliert.

(2) Die Gesellschaft konnte den personellen Ressourceneinsatz aufgrund der fehlenden Erfassung und der fehlenden Definition der Prozesse nicht aufteilen. Lediglich im Lipizzanergestüt Piber erfolgte im überprüften Zeitraum eine personelle Ressourcenerfassung. Diese blieb jedoch in der Kostenrechnung unberücksichtigt.

(3) Die vorliegenden Kostenrechnungsinstrumente erlaubten keine Bewertung der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Produkte und Prozesse. Daher hatte die Gesellschaft kaum Kenntnis über die Wirtschaftlichkeit ihres Kerngeschäfts (Vorführungen der Hohen Schule, Morgenarbeit etc.). Auch andere Produkte, z.B. die Sondervorführungen (kürzere Dauer und weniger Publikum), konnte die Gesellschaft hinsichtlich ihres wirtschaftlichen Erfolgs nicht bewerten. Im überprüften Zeitraum gab es für neue Produkte („A Tribute To Vienna“ im Jahr 2015), Prozessänderungen (Selbstdruck von Eintrittskarten im Jahr 2015) sowie Investitionen (Erweiterung der Besuchergalerie im Jahr 2019) keine detaillierte Nutzen–Kosten–Abschätzung bzw. Wirtschaftlichkeitsberechnung.

16.2

Der RH hielt kritisch fest, dass die Gesellschaft bis zur Geburungsüberprüfung keine Prozessanalyse und Prozessdefinition zur Steuerung einer effizienten Leistungserbringung und Bewertung der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Geschäftsbereiche durchführte. Dadurch konnte u.a. die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung der einzelnen Geschäftsbereiche als Basis für die Berechnung der jährlich benötigten finanziellen Mittel durch den Bund (Erhaltungspflicht) nicht transparent dargestellt werden.

Weiters gab der RH zu bedenken, dass die unvollständige Erfassung der personellen Ressourcen eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Produkten und Leistungen erschwerte. Dadurch fehlte der Gesellschaft nach Ansicht des RH eine wesentliche Grundlage zur Steuerung der Kosten bzw. zur Steigerung der Effizienz der innerbetrieblichen Leistungserbringung.



Ergänzend zur Empfehlung in [TZ 15](#) empfahl der RH der Gesellschaft, eine umfassende Prozess- und Kostenanalyse aller Standorte durchzuführen und die Ergebnisse zum Aufbau einer umfassenden Kostenrechnung zu nutzen.

Weiters empfahl der RH der Gesellschaft, die personelle Ressourcenerfassung im gesamten Unternehmen einzuführen und dahingehend zu nutzen, nachhaltige Einsparungen sowie langfristig positive Finanzergebnisse bzw. Jahresüberschüsse zu erwirtschaften.

- 16.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft werde sie die personelle Ressourcenerfassung auf die Standorte Wien und Heldenberg ausdehnen.

## Innerbetriebliche Leistungsverrechnung

- 17.1 (1) Obwohl bereits im Ausgliederungskonzept aus dem Jahr 2000 eine innerbetriebliche Leistungsverrechnung zwischen dem Lipizzanergestüt Piber und der Spanischen Hofreitschule Wien vorgesehen war, gab es bis zur Zeit der Gebarungsüberprüfung keine durchgängige verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten und Erlöse auf Kostenträger.

Da die Weiterverrechnung der Kosten des Lipizzanergestüts Piber aus der Zucht bzw. dem Erhalt der Lipizzaner an die Spanische Hofreitschule Wien (innerbetriebliche Leistungsverrechnung) unterblieb, existierten auch keine internen Verrechnungspreise für die jährlich der Spanischen Hofreitschule Wien zur Verfügung gestellten Lipizzaner. Dadurch erzielte die Spanische Hofreitschule Wien im Jahr 2018 in der standortbezogenen Ergebnisrechnung einen Überschuss von rd. 2,75 Mio. EUR, während das Lipizzanergestüt Piber einen Verlust von rd. 0,97 Mio. EUR aufwies.

(2) Die in der nachstehenden Tabelle wiedergegebene, während der Gebarungsüberprüfung an Ort und Stelle auf Betreiben des RH von der Gesellschaft erstellte Näherungsrechnung beinhaltet eine verursachungsgerechte Zuordnung der Erlöse und Kosten der Spanischen Hofreitschule Wien, dem Lipizzanergestüt Piber und dem Trainingszentrum Heldenberg. Zur Ermittlung des Jahresergebnisses wurden die Erlöse der sonstigen Geschäftsbereiche (Merchandising, Café Piber, Vermietung und Verpachtung, Sponsoring, Patenschaften sowie Spenden etc.) sowie die Förderungen des Bundes in die Ergebnisrechnung einbezogen.



Diese verursachungsgerechte Zuordnung der Erlöse und Kosten auf Ebene der gesamten Gesellschaft ergab im Jahr 2018 ein negatives Ergebnis im Kerngeschäftsbereich<sup>28</sup> von rd. 2,40 Mio. EUR und ein positives Ergebnis bei den sonstigen Geschäftsbereichen von rd. 1,41 Mio. EUR:

Tabelle 6: Verursachungsgerechte Ergebnisrechnung (näherungsweise) im Jahr 2018

	Trainingszentrum Heldenberg	Spanische Hofreitschule Wien	Lipizzanergestüt Piber	Gesellschaft gesamt
in EUR				
Kerngeschäftsbereiche nach Umlage des Overheads	-759.751	818.274	-2.457.071	-2.398.547
Kerngeschäftsbereiche nach der internen Leistungsverrechnung zwischen dem Lipizzanergestüt Piber und der Spanischen Hofreitschule Wien (inklusive des Trainingszentrums Heldenberg)	–	709.311	-1.689.236	-2.398.547
sonstige Geschäftsbereiche	–	1.137.773	267.305	1.405.078
Förderungen des Bundes	–	–	1.046.294	1.046.294
Jahresergebnis	–	428.462	-375.637	52.825

Quelle: Spanische Hofreitschule

Der Verlust im Kerngeschäftsbereich verteilte sich nach einer von der Gesellschaft geschätzten internen Leistungsverrechnung für die Zucht und den Erhalt der Lipizzanerrasse mit rd. 709.000 EUR auf die Spanische Hofreitschule Wien und mit rd. 1,69 Mio. EUR auf das Lipizzanergestüt Piber. Den das Kerngeschäft betreffenden Verlust von rd. 760.000 EUR am Standort Trainingszentrum Heldenberg lastete die Gesellschaft in dieser Näherungsrechnung zur Gänze der Spanischen Hofreitschule Wien an. Der finanzielle Erfolg der sonstigen Geschäftsbereiche verteilte sich mit rd. 1,14 Mio. EUR auf die Spanische Hofreitschule Wien und mit rd. 0,27 Mio. EUR auf das Lipizzanergestüt Piber.

Inklusive der Förderungen des Bundes (Kulturförderung sowie Agrarmarktförderung) für das Lipizzanergestüt Piber errechnete sich ein positives Jahresergebnis im Jahr 2018 von rd. 52.800 EUR. Dieses setzte sich aus dem positiven Ergebnis der Spanischen Hofreitschule Wien von rd. 430.000 EUR und dem negativen Ergebnis im Lipizzanergestüt Piber von rd. 376.000 EUR zusammen.

<sup>28</sup> Geschäftsbereiche, die unmittelbar der Erhaltung und Zucht der Pferderasse Lipizzaner und der Erhaltung und Tradition der Hohen Schule dienten



(3) Umfassende wirtschaftliche Analysen bzw. Bewertungen zur Leistungserbringung im Kerngeschäft der Gesellschaft lagen zur Zeit der Gebarungsüberprüfung nicht vor. Die fehlende interne Leistungsverrechnung zwischen dem Lipizzanergestüt Piber und der Spanischen Hofreitschule Wien erlaubte keine Aussagen über den wirtschaftlichen Beitrag des Lipizzanergestüts Piber zur Hohen Schule.

- 17.2 Der RH hielt fest, dass es in der Gesellschaft keine Verrechnung der Kosten im Sinne einer innerbetrieblichen Leistungsverrechnung zwischen den Standorten gab. Ebenso fehlte eine verursachungsgerechte Zuordnung des Unternehmens–Overheads.

Der RH gab zu bedenken, dass durch die fehlende innerbetriebliche Leistungsverrechnung zwischen dem Lipizzanergestüt Piber und der Spanischen Hofreitschule Wien eine Verzerrung der Ergebnisse entstand, weil die jährlich der Spanischen Hofreitschule Wien zur Verfügung gestellten Lipizzaner kostenmäßig nicht berücksichtigt wurden. Folglich stellte die standortbezogene Ergebnisrechnung (TZ 15) das Lipizzanergestüt Piber zu negativ und die Spanische Hofreitschule Wien zu positiv dar.

Eine vollständige innerbetriebliche Leistungsverrechnung mit einem Verrechnungspreis für die Aufzucht der Lipizzaner ergäbe nach Ansicht des RH eine klare und verursachungsgerechte Kostenzuordnung sowie Kostenverantwortung, die eine Steigerung der Qualität der Leistungserbringung ermöglichen würde.

Der RH empfahl der Gesellschaft, eine innerbetriebliche Leistungsverrechnung zwischen den Standorten aufzubauen und den Unternehmens–Overhead verursachungsgerecht zu verteilen, um die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsbereiche – insbesondere des Kerngeschäfts – beurteilen und steuern zu können.

- 17.3 Die Gesellschaft verwies auf ihre Stellungnahme zu TZ 15 und teilte mit, die Empfehlung analog zu der dort erläuterten Vorgehensweise umzusetzen.



## Internes Kontrollsystem als Teil des internen Überwachungssystems

18.1

- (1) Der RH hatte in seinem Bericht „Spanische Hofreitschule – Bundesgestüt Piber“ (Reihe Bund 2008/1) festgestellt, dass die Gesellschaft kein Internes Kontrollsystem eingerichtet hatte. Auch im überprüften Zeitraum bis Ende 2019 verfügte die Gesellschaft über kein den Anforderungen des Unternehmens entsprechendes umfassendes Internes Kontrollsystem mit zusammenhängender und schriftlicher Dokumentation.<sup>29</sup> Dazugehörige umfassende Analysen und Standardisierungen der Prozesse konnte die Gesellschaft nicht vorlegen. Dadurch fehlten im Wesentlichen auch klare Regelungen zur Prozessverantwortung sowie zu Entscheidungsbefugnissen. Eine ursprünglich für August 2019 geplante Prüfung des Internen Kontrollsysteams durch den Wirtschaftsprüfer erfolgte im Jahr 2020.
- (2) Die Interne Revision des Ministeriums stellte im Jahr 2014 in ihrem Bericht „Steuерung ausgegliederter Rechtsträger“ fest, dass die Gesellschaft keine Interne Revision eingerichtet hatte. Vereinzelt erfolgten Revisionen durch den Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Prüfung des Jahresabschlusses. Dieser empfahl der Gesellschaft z.B. eine Inventur ihrer Anlagen oder die Überarbeitung der Benutzerberechtigungen in der IT.
- (3) Die Gesellschaft gab ab dem Geschäftsjahr 2017 im jährlichen Corporate Governance Bericht an, dass der RH die Aufgaben einer Internen Revision und der Korruptionsprävention wahrnehmen würde.

Der B-PCG Kodex sah eine Interne Revision ab 30 Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern oder ab einem jährlichen Umsatz von mehr als 1 Mio. EUR vor.

Dem RH obliegt die externe Finanzkontrolle, aber nicht Aufgaben der Internen Revision.

18.2

- Der RH hielt kritisch fest, dass die Gesellschaft in den zwölf Jahren seit der letzten Überprüfung durch den RH kein umfassendes Internes Kontrollsystem implementiert hatte und die Prüfung des Internen Kontrollsystems durch den Wirtschaftsprüfer auf das Jahr 2020 verschob. Weiters bemängelte der RH, dass die Gesellschaft keine den allgemein anerkannten internationalen Revisionsstandards entsprechende Interne Revision eingerichtet hatte und stattdessen den RH als Interne Revision anführte.

<sup>29</sup> Ein Internes Kontrollsystem sollte auf Basis des Risikomanagements im Allgemeinen sicherstellen, dass sich niemand im Unternehmen fehlerhaft verhält und alle Geschäftsbereiche und Geschäftsprozesse einwandfrei ablaufen. Es sollte das gemeinsame Erreichen der Organisations- und Unternehmensziele sicherstellen.



Der RH empfahl der Gesellschaft, umgehend ein alle Prozesse umfassendes Internes Kontrollsyste m zu implementieren und dies schriftlich zu dokumentieren. Dabei wären die Ergebnisse der Prozess- und Kostenanalyse als Basis der in TZ 15 und TZ 16 empfohlenen umfassenden Kostenrechnung zu berücksichtigen.

Weiters empfahl er der Gesellschaft, im Sinne des B-PCG Kodex eine Interne Revision einzurichten und mit den erforderlichen Ressourcen auszustatten. Diese sollte vom Aufgabenbereich des Controllings und des Risikomanagements getrennt sein.

Bei Abschluss einer Leistungsvereinbarung mit der Gesellschaft empfahl der RH dem Ministerium, auch die Interne Revision und deren Zuständigkeit zu regeln. Den Grundprinzipien der Ausgliederung folgend wäre dabei sicherzustellen, dass die Prüferinnen und Prüfer der Internen Revision als Revision des ausgegliederten Rechtsträgers tätig werden, in dessen Auftrag handeln und diesem berichten.

- 18.3 (1) Das Ministerium teilte in seiner Stellungnahme mit, die Empfehlung an die Gesellschaft zur Einrichtung einer Internen Revision zu begrüßen. Die Interne Revision des Ministeriums umfasse zwar ausschließlich die Zentralstelle und nachgeordnete Dienststellen, jedoch könnte sie ihre Expertise beim Aufbau einer eigenen Internen Revision in der Gesellschaft zur Verfügung stellen bzw. auch bei der Erstellung eines Anforderungsprofils für den Fall, dass eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zur Erbringung von Revisionsleistungen beauftragt werde.
- (2) Laut Stellungnahme der Gesellschaft bestehe ein schriftliches Internes Kontrollsyste m, das zuletzt 2020 von einer externen Einrichtung überprüft worden sei.

Aufgrund der Unternehmensgröße verfüge die Gesellschaft über keine eigene Revisionsabteilung. Die Aufgaben der Internen Revision würden im Rahmen der bestehenden Strukturen wahrgenommen; regelmäßig würden auch externe unabhängige Einrichtungen mit Prüfungsmaßnahmen betraut. Die Kosten für die Einrichtung einer extern beauftragten oder eigenen Internen Revision werde die Gesellschaft prüfen.

- 18.4 (1) Der RH erachtete die vom Ministerium der Gesellschaft angebotene Unterstützun g zur Einrichtung einer Internen Revision als positiv. Er wies aber darauf hin, dass der Eigentümer angesichts der beträchtlichen jährlichen Zuschüsse an die Gesellschaft die Einrichtung einer – intern oder extern beauftragten – Internen Revision verstärkt einfordern sollte.
- (2) Der RH entgegnete der Gesellschaft, dass das bestehende Interne Kontrollsyste m nur Teilbereiche abdecke und sie über kein – den Anforderungen des Unternehmens entsprechendes – umfassendes Internes Kontrollsyste m mit zusammenhängender und schriftlicher Dokumentation verfüge. Die Ergebnisse der externen



Überprüfung im Jahr 2020 sollten beim Aufbau eines derartigen Internen Kontrollsystems ebenso berücksichtigt werden wie die Erkenntnisse aus der vom RH empfohlenen umfassenden Kostenrechnung.

Nach Ansicht des RH reichten die bestehenden Strukturen nicht aus, die Aufgaben einer Internen Revision abzudecken. Weder wurden dem RH Revisionsberichte vorgelegt noch sonstige Erkenntnisse einer allfälligen Revisionstätigkeit mitgeteilt. Er verblieb daher bei seiner Empfehlung, eine Interne Revision einzurichten, wobei sowohl eine eigene interne Abteilung „Interne Revision“ als auch eine externe Beauftragung den Erfordernissen entsprechen kann.

## Zucht

19.1 (1) Im Lipizzanergestüt Piber wurde seit dem Jahr 1920 mit dem in Österreich verbliebenen Teil der Original-Lipizzanerherde aus Lipica die Zucht des reinrassigen Lipizzaners fortgeführt. Die Gestüts- und Zuchtbuchordnung des Gestüts definierte das Zuchtpogramm und die Zuchtordnung sowie die Kennzeichnung und Identitäts sicherung der Tiere genauer.

(2) Das Zuchtpogramm beinhaltete alle Maßnahmen, die geeignet waren, die Rasse in ihrer Tradition zu erhalten und einen Zuchtfortschritt im Hinblick auf das Zuchziel zu erreichen. Hierzu gehörten insbesondere die Zuchtmethode, die Leistungsprüfung, die Interieur- und Exterieurbeurteilung (d.h. eine Beurteilung nach Charakter bzw. Erscheinungsbild des Pferdes) und die darauf basierenden Selektionsmaßnahmen. Zuchziel war es, den Genpool zu sichern, den Inzuchtzuwachs zu minimieren und den klassischen Lipizzaner für die Spanische Hofreitschule im Typ des barocken Prunk- und Paradepferds, unter strenger Beachtung der Merkmale der Rasse, zu erhalten. Eine mehrjährige Zuchstrategie, die Maßnahmen enthielt, wie das Zuchziel erreicht, der Genpool erhalten, die Größe der Stutenherde gesichert bzw. das Aufzuchtsmanagement gestaltet werden sollte, gab es nicht.

Ein Schwerpunkt zur Sicherung der genetischen Basis im Lipizzanergestüt Piber war die Erhaltung der klassischen Stutenfamilien und Hengststämme. Zum Zuchteinsatz gelangten selektierte Vatertiere, die ihre Leistungsprüfung über ihren Einsatz an der Spanischen Hofreitschule in Wien absolvierten und in das Hengstbuch des Lipizzanergestüts Piber eingetragen waren. Dies galt ebenso für die Stuten, die ihre Leistungsprüfung im Reiten und Fahren absolvierten und in das Stutenbuch eingetragen sein mussten.



Der Zuchteinsatz von aktiven Hengsten der Spanischen Hofreitschule sorgte immer wieder für Spannungen zwischen der Geschäftsführung, der Reitbahn und der Gestütsleitung, weil die Hengste während ihres Zuchteinsatzes für Aufführungen nicht zur Verfügung standen und eine eindeutige Regelung, wer die Letztverantwortung und Entscheidungskompetenz zum Einsatz der erforderlichen Deckhengste hatte, fehlte.

Die Stutenherde des Lipizzanergestüts Piber bestand aus rd. 70 Zuchtstuten und befand sich damit am unteren Ende der zur Erhaltung der Population und zur Geringhaltung des Inzuchtfaktors notwendigen Anzahl an Tieren. Davon wurden jährlich rd. 50 Stuten gedeckt.

Im Rahmen der jährlichen „Musterung“ oder Jahresselektion wurden alle im Bestand befindlichen Jungpferde einer Kommission<sup>30</sup> vorgeführt, die die Pferde beurteilte und klassifizierte. Überzählige Pferde, die nicht den Zuchtkriterien entsprachen bzw. die Leistungsprüfung nicht bestanden, wurden ausgeschieden und zum Verkauf freigegeben.

(3) Für die Qualität der Zucht kam auch dem Faktor der Aufzucht (Fütterung, Auslauf) eine wichtige Rolle zu. Durch die Nutzung der zur Aufzucht zur Verfügung stehenden Flächen (Laufställe, Weiden) und eine entsprechende Ausstattung mit Personal erfolgten eine möglichst naturnahe Aufzucht und artgerechte Haltung. Zur Modernisierung des Zuchtmanagements erhob die Gesellschaft 2018 und 2019 den orthopädischen Status (Extremitäten, Rücken) der Pferde mittels röntgenologischer Risikoeinschätzung, um möglicherweise genetisch begünstigte Krankheiten (z.B. Zysten) innerhalb bestimmter Linien festzustellen.

- 19.2 Der RH hielt fest, dass für die Qualität der Zucht die Auswahl von geeigneten Tieren, die Erhaltung des Genpools und die Vermeidung von Inzucht sowie das Aufzuchtsmanagement von Bedeutung waren. Daher bewertete er die röntgenologischen Untersuchungen der Pferde vor Beginn ihrer Ausbildung positiv, weil die Ergebnisse bei einem späteren züchterischen Einsatz berücksichtigt werden können. Der RH bemängelte jedoch das Fehlen einer umfassenden Zuchtstrategie.

**Er empfahl der Gesellschaft die Entwicklung einer umfassenden Zuchtstrategie für das Lipizzanergestüt Piber sowohl hinsichtlich der Zucht des reinrassigen Lipizzaners in einer entsprechenden Qualität als auch hinsichtlich der Erhaltung des Genpools. Dabei sollte besonderes Augenmerk auf eine entsprechende Größe der Stutenherde bzw. das Aufzuchtsmanagement gelegt werden.**

<sup>30</sup> Die Kommission bestand aus der Zuchtleitung und je einer Vertretung des Ministeriums sowie der Landestierzuchtbehörde. Bei der Musterung ebenfalls anwesend waren die Geschäftsführung, Vertreterinnen bzw. Vertreter der Reitschule, die zuständige Tierärztin bzw. der zuständige Tierarzt und der Gestütsmeister.



Der RH wies darüber hinaus auf das Spannungsverhältnis zwischen den züchterischen Bedürfnissen (z.B. Konsolidierung der Herde) und jenen der Reitbahn zur Bereitstellung der geeigneten Zuchthengste hin. Dies lag seiner Ansicht nach daran, dass die Kompetenzverteilung im Zuchtbereich nicht eindeutig geregelt war, was die Kommunikation zwischen der Zuchtleitung, der Geschäftsführung und der Reitbahn erschwerte.

Der RH empfahl der Gesellschaft, die Entscheidungskompetenzen im Zuchtbereich und die Verantwortlichkeiten hinsichtlich Zuchtstrategie, Erhaltung der Herde, Auswahl der Hengste sowie Zurverfügungstellung der Hengste durch die Spanische Hofreitschule für die Zucht eindeutig festzulegen.

- 19.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft verfüge sie über eine umfassende Zuchtstrategie im Rahmen des Zuchtbuchs. Daneben bestünde ein Zuchtgremium mit Expertinnen bzw. Experten verschiedenster Bereiche, das mehrmals im Jahr tage und auch Musterungen gemeinsam umsetze. Weiters setze die Gesellschaft regelmäßig externe Expertinnen bzw. Experten zur Evaluierung der bestehenden Standards ein.

Die Entscheidungskompetenzen zwischen Gestütsleitung, Zuchtgremium und Geschäftsführung seien klar und transparent geregelt.

- 19.4 Der RH merkte gegenüber der Gesellschaft an, dass das Zuchtbuch, das eine Vielzahl an Informationen über die Pferde und deren Stammbaum enthielt, für sich genommen keine Strategie war. Allenfalls konnte es als Ausgangspunkt für eine Strategie dienen. Sonstige strategische Dokumente, die Aussagen strategischer Art enthielten – z.B. wohin sich die Gesellschaft züchterisch in den kommenden vier bis fünf Jahren entwickeln sollte –, lagen nicht vor. Auch fehlten schriftliche Unterlagen zu den Evaluierungsergebnissen der externen Expertinnen und Experten. Der RH verblieb daher bei seiner Empfehlung, eine umfassende Zuchtstrategie zu entwickeln.

Der RH räumte ein, dass in der Theorie, wie von der Gesellschaft in ihrer Stellungnahme ausgeführt, die Entscheidungskompetenzen geregelt waren. Allerdings hatten in der Vergangenheit des Öfteren nicht befugte Personen mitentschieden, z.B. Mitglieder der Reitbahn über die Zurverfügungstellung von Hengsten zur Zucht. Der RH bekräftigte daher seine Empfehlung, die Entscheidungskompetenzen im Zuchtbereich eindeutig festzulegen.



## Betriebsführung

20.1

(1) Organisatorisch waren die Reitbahn, die Stallungen (Stallmeisterin bzw. Stallmeister<sup>31</sup> und Pflegepersonal) und das Trainingszentrum Heldenberg eigenständige Bereiche mit jeweils eigener Führung, die verschiedenen Mitgliedern der Geschäftsführung unterstellt waren.

(2) Die organisatorische Führung der Reitbahn hatte bis 2019 der administrative Leiter der Reitbahn inne, der gleichzeitig Bereiter in der Spanischen Hofreitschule war. Nach der neuen Aufgabenverteilung vom Mai 2019 setzte sich das Führungsteam der Reitbahn aus den vier Oberbereitern<sup>32</sup> zusammen, die jeweils für unterschiedliche Aufgabenbereiche verantwortlich waren. Eine administrative Leitung der Reitbahn gab es seither nicht mehr.

Grundsätzlich umfassten die Aufgaben der Oberbereiter die Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Reitbahn, die Erstellung der Dienstpläne, die praktische und theoretische Reitausbildung, die Vorführungsplanung, die Unterstützung bei der Zuchtplanung und die Auswahl der Junghengste.

Um die Zusammenarbeit zwischen der Reitbahn und der Geschäftsführung zu intensivieren, wurden wöchentliche Besprechungen abgehalten. In die darüber hinaus monatlich abgehaltenen Jours fixes der Führungskräfte war auch der Stallmeister eingebunden. Auf Empfehlung des Beirats wurden ab 2018 Mitarbeitergespräche und Teambuilding-Maßnahmen durchgeführt.

Dem Führungsteam der Reitbahn unterstanden im überprüften Zeitraum die Bereiterinnen und Bereiter, die Bereiteranwärterinnen und –anwärter sowie die Eleveninnen und Eleven. Die Lehrlinge und das Pferdepflegepersonal waren organisatorisch dem Stallmeister unterstellt, für ihre reiterliche Ausbildung war die Reitbahn verantwortlich.

---

<sup>31</sup> Bis April 2020 war die Funktion des Stallmeisters ausschließlich mit Männern besetzt.

<sup>32</sup> Mit der Funktion der Oberbereiter waren bis zur Zeit der Gebarungsüberprüfung ausschließlich Männer betraut.



Die folgende Tabelle zeigt die Anzahl der Personen, die in Wien und im Trainingszentrum Heldenberg im überprüften Zeitraum in der Reitbahn tätig waren:

Tabelle 7: Anzahl der in der Reitbahn tätigen Personen

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Anzahl					
Bereiterinnen und Bereiter	19	19	19	19	18	16
davon						
Oberbereiter <sup>1</sup>	3	3	3	3	3	4
Bereiteranwärterinnen und –anwärter	2	2	1	1	2	1
Elevinnen und Eleven	1	2	3	4	5	5
Lehrlinge	4	5	4	3	2	2
Summe	26	28	27	27	27	24

<sup>1</sup> Ein Oberbereiter war bis zu seinem Übertritt in den Ruhestand im Jahr 2018 vom Dienst freigestellt.

Quelle: Spanische Hofreitschule

Die Bereiterinnen und Bereiter wechselten mit ihren Pferden circa drei– bis viermal im Jahr zwischen der Spanischen Hofreitschule in Wien und dem Trainingszentrum Heldenberg. Einer Bereiterin bzw. einem Bereiter oblag die Organisation der Kurse vor Ort im Trainingszentrum Heldenberg.

(3) Anhand von in den Stallungen ausgehängten Magnettafeln erfuhr das Pflegepersonal, welcher Hengst wann für das Training vorbereitet sein bzw. eine Bewegungsmöglichkeit in der Schrittmaschine<sup>33</sup> bekommen sollte. Die dem RH in Form von Kopien dieser Magnettafeln vorgelegten Dienstpläne der Reitbahn waren unvollständig (teilweise fehlten einzelne Tage zur Gänze). Sonstige Ressourcenaufzeichnungen mit näheren Aussagen über die Tätigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Reitbahn, die der Geschäftsführung bzw. der Führung der Reitbahn zur Steuerung hätten dienen können, wurden nicht geführt.

(4) Für die Leitung der Stallungen in Wien und am Heldenberg war der Stallmeister zuständig. Nach einem Führungswechsel im Frühjahr 2019 gab der neue Stallmeister im Frühjahr 2020 auf eigenen Wunsch die Leitung der Stallungen in Wien ab und beschränkte seine Tätigkeit auf das Trainingszentrum Heldenberg. Im Mai 2020 stellte die Gesellschaft daher eine neue Stallmeisterin für die Stallburg in Wien ein.

<sup>33</sup> Die Schrittmaschine ist ein ergänzendes Trainingsinstrument für Pferde. Die Pferde laufen angebunden oder frei in runder oder ovaler Laufspur. Ähnlich wie Pferdelaufbänder dienen diese Anlagen dazu, Pferden zusätzliche Bewegung zu verschaffen. Dies kann zum Aufwärmen des Tieres vor oder zum Abtrocknen nach dem Training genutzt werden. Darüber hinaus kann eine Steigerung von Kondition und Muskelaufbau oder eine Abwechslung vom Alltag erreicht werden.



Die Diensteinteilung des Pflegepersonals sah einen Dreischichtdienst vor und war an die Dienste der Reitbahn und die Besucherströme angepasst. Für die Schicht am Vormittag war aus organisatorischen Gründen die größte Anzahl an Pflegekräften notwendig (sechs Pflegerinnen bzw. Pfleger unterstützt von den Elevinnen bzw. Eleven und den Lehrlingen).

Neben den üblichen Pflegearbeiten für die Pferde im Stall (Ausmisten, Füttern, Putzen etc.) war das Pflegepersonal der Vormittagsschicht auch für das Vorbereiten der Hengste für die Trainingseinheiten und Vorführungen, für die Pflege der Ausrüstung sowie für den reibungslosen Ablauf des Betriebs der Schrittmaschine verantwortlich. Am Nachmittag waren zwei Pflegekräfte zur Betreuung der Pferde, für die Abendfütterung und das Nachmisten eingeteilt. In der Nachschicht war aufgrund von Einsparungsmaßnahmen eine Pflegekraft für die Betreuung der 72 Hengste zuständig.

(5) Im Trainingszentrum Heldenberg war die Einteilung des Pflegepersonals ähnlich. Am Vormittag waren entsprechend den Dienstzeiten der dort tätigen Bereiterinnen und Bereiter mehr Pflegerinnen und Pfleger im Einsatz als am Nachmittag und während der Nacht.

(6) Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Anzahl der Personen, die 2014 bis 2019 organisatorisch den Stallungen in Wien und Heldenberg zugerechnet wurden:

Tabelle 8: Anzahl der für die Pflege und die Tiergesundheit verantwortlichen Personen

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Veränderung 2014 bis 2019
	Anzahl						in %
Pflegerinnen und Pfleger Wien	25	22	21	22	26	26	4
davon							
geringfügig Beschäftigte	5	2	1	1	3	3	-40
Pflegerinnen und Pfleger Heldenberg	9	14	11	12	13	15	67
davon							
geringfügig Beschäftigte bzw. Teilzeitbeschäftigte	2	1	2	3	3	4	100
Tierärztin bzw. Tierarzt	-	-	-	-	1	1	-

Quelle: Spanische Hofreitschule

20.2 Der RH stellte fest, dass die dem RH vorgelegten Dienstpläne der Reitbahn unvollständig und weder deren Korrektheit noch deren Einhaltung durch die Oberbereiter bzw. den Stallmeister nachvollziehbar waren. Dadurch war auch eine entsprechende Steuerung nicht möglich. Die regelmäßigen Jours fixes der Führungskräfte mit der



Geschäftsführung und die Durchführung von Mitarbeitergesprächen innerhalb der Reitbahn hielt der RH für zweckmäßig.

Der RH empfahl der Gesellschaft, vollständige und nachvollziehbare Dienstpläne einzuführen und als Steuerungsinstrument zu nutzen.

- 20.3 Die Gesellschaft sagte die Umsetzung für den Bereich der Reitbahn zu.

## Bewahrung und Ausübung der klassischen Reitkunst

### Die „Hohe Schule“

21.1 (1) Die Bewahrung und Ausübung der Hohen Schule<sup>34</sup> der klassischen Reitkunst war im Spanische Hofreitschule-Gesetz verankert. Das Wissen um die Ausübung der Hohen Schule wurde in der Spanischen Hofreitschule mündlich tradiert und unter den Bereiterinnen und Bereitern weitergegeben, basierend auf den gemeinsamen Aufzeichnungen des Leiters und eines Oberbereiters<sup>35</sup> der Spanischen Hofreitschule aus dem Jahr 1898. Die interne Qualitätssicherung erfolgte beim Personal der Reitbahn freiwillig auf Feedback-Basis.

(2) Auf Anraten des im Dezember 2015 eingerichteten Beirats und zur internen Qualitätssicherung fanden im Jahr 2016 sogenannte Prüfungsreiten bzw. Vorreiten statt. Hierbei stellten die Bereiterinnen und Bereiter ihre Hengste bei der Ausführung ausgewählter Dressuraufgaben und Lektionen vor. Mitglieder des Beirats, Vertreterinnen und Vertreter des Ministeriums sowie Oberbereiter beurteilten die Bereiterinnen und Bereiter sowie die Hengste. So bemängelte etwa der Vertreter des Ministeriums in seiner Stellungnahme das allgemein starke Übergewicht der Hengste, wodurch seiner Ansicht nach einige Bewegungsabläufe nicht mit dem notwendigen Elan ausgeführt würden. Im Jahr 2019 fand auf Vorschlag des Beirats eine externe Evaluierung der Reitbahn durch nationale und internationale Fachexpertinnen und –experten statt. Ergebnisse dazu konnten dem RH nicht vorgelegt werden bzw. waren nicht dokumentiert.

<sup>34</sup> Die Hohe Schule in der Klassischen Reitweise bezeichnet den höchsten Schwierigkeitsgrad in der Pferdedressur. Entsprechend der Tradition in der Ausbildung an der Spanischen Hofreitschule wurde sehr großer Wert auf einen korrekten Sitz der Bereiterinnen und Bereiter gelegt bzw. auf die Ausbildung der Pferde über der Erde an der Hand.

<sup>35</sup> Leiter Franz Hollbein und Oberbereiter Johann Meixner, „Directiven für die Durchführung des methodischen Vorgangs bei der Ausbildung von Reiter und Pferd in der k. u. k. Spanischen Hofreitschule“



- 21.2 Der RH hielt fest, dass es sich bei der Bewahrung und Ausübung der Hohen Schule um eine über Jahrhunderte gewachsene Tradition handelte, die aufgrund der weitgehend nur mündlichen Überlieferung weder institutionalisiert noch für außenstehende Personen nachvollziehbar und daher für Steuerungszwecke bzw. Qualitäts sicherungsmaßnahmen schwer fassbar war. Der RH begrüßte die internen und externen Evaluierungsmaßnahmen, die seiner Ansicht nach einen Qualitätssicherungsprozess in der Reitbahn einleiten könnten. Er bemängelte aber, dass deren Ergebnisse nur teilweise dokumentiert waren.

Der RH empfahl der Gesellschaft, die internen und externen Evaluierungen der Aufgabenerfüllung „Bewahrung und Ausübung der Hohen Schule“ fortzusetzen und zu dokumentieren, um die Qualität der Reitkunst und der Hohen Schule auch in Zukunft im Sinne des gesetzlichen Auftrags sicherzustellen.

- 21.3 Die Gesellschaft erklärte in ihrer Stellungnahme, großen Wert auf interne und externe Evaluierungen bezüglich der „Bewahrung und Ausübung der Hohen Schule“ zu legen. Sie werde diese auch in Zukunft fortsetzen und dokumentieren.

## Ausbildung der Pferde

- 22.1 (1) Die Ausbildung eines Hengstes für die Spanische Hofreitschule bis zur Aufführungsreife benötigte durchschnittlich fünf bis sieben Jahre. Je nach Fortschritt der Ausbildung wurden Hengste in den Vorführungen eingesetzt, je nach Talent und Eignung für bestimmte Programmpunkte bzw. Lektionen ausgebildet und dahingehend gefördert. Die Anzahl der vorführungsreifen Hengste ging im überprüften Zeitraum von 59 (2014) auf 56 (2019) leicht zurück, die Anzahl der Hengste, die die Hohe Schule über der Erde (Sprünge) beherrschten, stieg von 14 (2014) auf 18 (2019). Die folgende Tabelle zeigt die Anzahl der in Ausbildung befindlichen Hengste an der Spanischen Hofreitschule und im Trainingszentrum Heldenberg und die Anzahl der vorführungsreifen Hengste:

Tabelle 9: Hengste in Ausbildung und vorführungsreife Hengste

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Veränderung 2014 bis 2019
	Anzahl						in %
Hengste in Ausbildung	50	56	55	52	43	50	0
vorführungsreife Hengste	59	56	54	59	59	56	-5

Quelle: Spanische Hofreitschule



Die Grundausbildung (Remontenschule) der vierjährigen Hengste fand im Trainingszentrum Heldenberg statt, die weitere Ausbildung (Campagneschule, Hohe Schule) in der Spanischen Hofreitschule und im Trainingszentrum Heldenberg. Schriftliche Aufzeichnungen über die Ausbildung der Hengste gab es im Sinne der Tradition der Spanischen Hofreitschule keine. Ab dem Jahr 2018 wurden im Rahmen von Mitarbeitergesprächen die jeweiligen Ausbildungsziele der Hengste zwischen den Oberbereitern und den Bereiterinnen und Bereitern besprochen und evaluiert.

(2) Im täglichen Training im Rahmen der Morgenarbeit an der Spanischen Hofreitschule wurden die Hengste 30 Minuten lang bewegt, in Ausnahmefällen länger; dies lag im Ermessen der Bereiterin bzw. des Bereiters. Durch die 30–Minuten–Taktung des Trainings wurde oftmals dem Warmreiten und Abreiten der Pferde (entsprechend moderner pferdesportmedizinischer Standards) wenig Zeit eingeräumt.

(3) Das Durchschnittsalter der Hengste bei ihrem „Pensionsantritt“ (d.h. das Alter, ab dem sie nicht mehr für Vorführungen eingesetzt wurden) lag im Jahr 2019 bei rd. 19 Jahren. 2014 war es noch bei rd. 21 Jahren gelegen:

Tabelle 10: Durchschnittsalter der Hengste in Ausbildung, der vorführungsreifen Hengste und der Hengste bei ihrem Pensionsantritt

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Veränderung 2014 bis 2019
	Durchschnittsalter in Jahren						in %
Hengste in Ausbildung	5,8	5,8	6,2	6,1	6,9	6,1	5
vorführungsreife Hengste	15,4	15,0	15,0	14,6	15,0	15,3	-1
Pensionsantrittsalter	21,4	23,8	23,8	22,5	17,5	19,0	-11

Quelle: Spanische Hofreitschule

Im Durchschnitt waren die Vorführungshengste rd. 15 Jahre alt. Die Anzahl der Hengste, die in einem Alter von über 20 Jahren noch im Einsatz waren, war rückläufig.

Die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft erforderte mehr Vorführungen je Jahr und Vorführungen, die möglichst alle Programmfpunkte enthielten. Da aber die Anzahl der für Vorführungen geeigneten Pferde im überprüften Zeitraum nahezu unverändert blieb, bekamen Hengste vereinzelt nicht die entsprechende Zeit für eine Rekonvaleszenz bzw. wurden – obwohl ihre körperliche Konstitution dies gemäß den Tierschutzbestimmungen und der österreichischen Turnierordnung nicht erlaubte – zu früh wieder trainiert und in Vorführungen eingesetzt. Dies führte neben anderen Faktoren (z.B. geänderte Zucht- und Ausbildungsmethoden) dazu, dass Hengste krankheitsbedingt früher nicht mehr eingesetzt werden konnten. Daher stieg die Anzahl der Hengste, die nicht mehr für Vorführungen eingesetzt werden konnten, im überprüften Zeitraum von neun auf 20.



(4) Ab 2016 wurde bei Vorführungen in der Schulquadrille ein Hengst eingesetzt, der im Eigentum der Tochter eines Aufsichtsratsmitglieds stand. Laut Einstellvertrag aus dem Jahr 2013 hatte die Eigentümerin neben einer Einstellgebühr auch für sämtliche Kosten der tiermedizinischen Betreuung und des Hufschmieds aufzukommen. Tatsächlich trug aber die Gesellschaft seit Beginn der Ausbildung des Pferdes zum Schuhengst im Jahr 2014 diese Kosten. Die Eigentümerin des Hengstes kam seither nur für die vertraglich festgelegte Einstellgebühr im Trainingszentrum Heldenberg auf. Eine vertragliche Regelung bezüglich der Kostentragung ab 2014 lag nicht vor. Die Gesellschaft teilte dem RH mit, zur besseren Transparenz einen Nachtrag zum Einstellvertrag bezüglich der Kostentragung zu erstellen.

- 22.2 Der RH stellte fest, dass es aufgrund des wirtschaftlichen Drucks zu einer Einsatzfrequenz der Hengste kam, die sich zulasten der Gesundheit der Pferde auswirkte. Er kritisierte, dass in Vorführungen Hengste eingesetzt wurden, deren körperliche Konstitution dies nicht zuließ. Dies entsprach weder den Vorgaben der klassischen Reitkunst noch war es dem Image der Spanischen Hofreitschule zuträglich. Der RH gab zu bedenken, dass dies in der Folge auch zu höheren Ausgaben für tiermedizinische Betreuung und einer Verringerung der Einsatzdauer der Hengste führen könnte. Im überprüften Zeitraum ging das Alter, ab dem die Hengste nicht mehr für Vorführungen eingesetzt werden konnten, zurück. Das daraus resultierende geringere Ertragspotenzial der Hengste hatte nach Ansicht des RH negative wirtschaftliche Auswirkungen auf die Gesellschaft.

Der RH empfahl der Gesellschaft, der Erhaltung des Kulturguts sowie der Qualität der klassischen Reitweise und der Ausübung der Hohen Schule im Sinne des gesetzlichen Auftrags Vorrang einzuräumen und die Vorgaben des Tierschutzes sowie der Tiergesundheit beim Einsatz der Pferde zu beachten.

Der RH merkte an, dass die Dauer bzw. die Abfolge der Trainingseinheiten in der Reitbahn nicht den geltenden pferdesportmedizinischen Standards entsprachen, die in der Regel ein Aufwärmen (Warmreiten) der Pferde vor und ein Abreiten nach den Trainingseinheiten vorsahen.

Der RH empfahl der Gesellschaft, den Trainingsplan an geltende pferdesportmedizinische Standards (Warmreiten, Training, Abreiten) anzupassen, auch um die Hengste möglichst lange für ihren Einsatz an der Spanischen Hofreitschule gesund zu erhalten.

Die Gesellschaft hatte im Jahr 2013 mit einer der Gesellschaft nahestehenden Person einen Einstellvertrag für ein Pferd abgeschlossen, das im Eigentum dieser Person stand. Der RH bemerkte kritisch, dass jedoch seit Beginn der Ausbildung dieses Pferdes zum Schuhengst im Jahr 2014 keine vertragliche Regelung zur Kostentragung bestand.



Der RH empfahl der Gesellschaft, den Einstellvertrag um eine Regelung zur Kostentragung für den Zeitraum des Einsatzes des Pferdes als Schuhengst zu ergänzen.

- 22.3 Die Gesellschaft teilte in ihrer Stellungnahme mit, die tiergesundheitlichen Standards ständig weiterzuentwickeln. Der Tiergesundheit sowie einem möglichst langen Einsatz der Hengste komme größte Priorität zu. Daher bestehe auch seit Jahrzehnten ein veterinärmedizinisches Betreuungsprogramm, das wöchentliche Kontrollen vorsehe und 2021 weiter ausgebaut werde.

Die Empfehlung des RH, den Einstellvertrag um eine Regelung zur Kostentragung zu ergänzen, sei bereits umgesetzt.

- 22.4 Der RH entgegnete der Gesellschaft, dass trotz der veterinärmedizinischen Betreuung und Kontrolle Pferde für Vorführungen eingesetzt wurden, deren körperliche Konstitution dies nicht zuließ. Er hielt daher seine Empfehlung aufrecht, die Vorgaben des Tierschutzes bei Einsatz der Pferde zu beachten. In diesem Zusammenhang wies er erneut auf die Notwendigkeit hin, im Rahmen der Ausbildung der Pferde und im Rahmen der Trainingseinheiten auch moderne Trainingsmethoden anzuwenden.

## Ausbildung der Reiterinnen und Reiter

- 23.1 (1) Die Ausbildung des Bereiternachwuchses erfolgte unter der Anleitung der Oberbereiter und der erfahrenen Bereiterinnen und Bereiter. Die Lehrlinge, die Elevinnen und Eleven sowie die Bereiteranwärterinnen und –anwärter wurden sowohl auf erfahrenen als auch auf jüngeren Pferden ausgebildet und geschult.

Die Ausbildung zur Bereiterin bzw. zum Bereiter gliederte sich in drei Abschnitte und umfasste einen Zeitraum von acht bis zehn Jahren:

- Lehrling,
- Elevin bzw. Eleve,
- Bereiteranwärterin bzw. Bereiteranwärter.

(2) Die Grundausbildung dauerte rund vier Jahre. Als Lehrling traten jene Auszubildenden in die Spanische Hofreitschule ein, die noch keine abgeschlossene Ausbildung zur Facharbeiterin bzw. zum Facharbeiter für Pferdewirtschaft – entweder im Rahmen einer Lehre oder einer Ausbildung an einer land- und forstwirtschaftlichen Fachschule – absolviert hatten.



War diese Ausbildung abgeschlossen, folgte die Ausbildungsstufe einer Elevin bzw. eines Eleven.<sup>36</sup> Einen konkreten bzw. verschriftlichten Lehrplan dafür gab es nicht. Seit 2019 lag ein Rahmenausbildungsplan vor, der auf einer DIN-A4-Seite festhielt, welche Aufgaben und Inhalte im Rahmen der Elevenausbildung zu erfüllen und zu vermitteln waren. Außerdem führte ein Oberbereiter seither quartalsweise regelmäßige Feedback-Gespräche mit den Elevinnen und Eleven.

Um in die Ausbildungsstufe der Bereiteranwärterin bzw. des Bereiteranwärters zu gelangen, mussten die Oberbereiter die Elevin bzw. den Eleven der Geschäftsführung zur Beförderung vorschlagen. Die bzw. der Auszubildende bekam einen jungen Hengst zugeteilt, den sie bzw. er in Eigenregie bis zur Hohen Schule ausbilden musste. Nach erfolgreich bestandener „Prüfung“ konnten die Oberbereiter die Anwärterin bzw. den Anwärter zur Beförderung zur Bereiterin bzw. zum Bereiter vorschlagen. Die tatsächliche Ernennung erfolgte durch die Geschäftsführung.

(3) Eine für die Kontrolle und Zielerreichung der Ausbildungsschritte verantwortliche Person gab es ebenso wenig wie einen die gesamte Ausbildung umfassenden Ausbildungsplan und objektivierbare Kriterien für die Erfüllung der Ausbildungsstufen. Da derartige objektivierbare Kriterien fehlten, lagen der Aufstieg von der Elevin bzw. vom Eleven zur Anwärterin bzw. zum Anwärter und später zur Bereiterin bzw. zum Bereiter und damit verbunden eine Karriere in der Spanischen Hofreitschule in der subjektiven Einschätzung der Oberbereiter. Seit dem Jahr 2019 stellten Zielvereinbarungsgespräche der Oberbereiter mit den Auszubildenden einen ersten Schritt zur Objektivierung der Ausbildung dar.

- 23.2 Der RH stellte fest, dass die Ausbildung des Reiternachwuchses ohne einen konkreten und objektivierbaren Lehr- bzw. Ausbildungsplan erfolgte und es keine letztverantwortliche Person für die Ausbildung gab. Der RH gab kritisch zu bedenken, dass es daher wesentlich von der subjektiven Einschätzung der Oberbereiter abhing, ob und wie die Ausbildungsziele der Auszubildenden erreicht wurden. Der RH wertete aber die Feedback-Gespräche der Oberbereiter mit den Elevinnen und Eleven und den im Jahr 2019 mit der Geschäftsführung festgelegten Rahmenausbildungsplan als einen ersten Schritt zur Objektivierung der Ausbildung.

Der RH empfahl der Gesellschaft, den Rahmenausbildungsplan für die Lehrlinge bzw. die Elevinnen und Eleven zu erweitern und zu konkretisieren, um zukünftig den Nachweis der Erreichung der Ausbildungsziele objektivieren zu können. Weiters sollten die Feedback-Gespräche mit den Elevinnen und Eleven verpflichtend in die Ausbildung integriert werden.

---

<sup>36</sup> Facharbeiterinnen bzw. –arbeiter für Pferdewirtschaft bzw. die Absolventinnen und Absolventen von land- und forstwirtschaftlichen Fachschulen konnten sofort als Elevinnen bzw. Eleven in die Gesellschaft treten.



- 23.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft seien für alle Lehrberufe innerhalb des Unternehmens neben dem schulischen Lehrplan die bestehenden betriebsinternen Module auf die Ebene eines Rahmenausbildungsplans gehoben worden. Dabei werde auch der Austausch der Lehrlinge zwischen den Standorten fester Bestandteil der Ausbildung sein. Regelmäßige Feedback–Gespräche und die Definition der Ausbildungsziele würden den Ausbildungsplan abrunden.

## Tiergesundheit

### Pferdehaltung und Tierschutz

- 24.1 (1) In Wien waren die Hengste in der Stallburg untergebracht. Die Magistratsabteilung (**MA**) 60 der Stadt Wien hatte die Genehmigung zur Pferdehaltung in der Stallburg in der Wiener Innenstadt nur in Verbindung mit Auslaufmöglichkeiten im Trainingszentrum Heldenberg und der Möglichkeit zu Ausritten im Burggarten in den Sommermonaten erteilt.

Aufgrund der baulichen Gegebenheiten hatten die Hengste in Wien in der Stallburg keine freien Bewegungsmöglichkeiten. Ihnen war nur eine kontrollierte Bewegung im Rahmen des Trainings bzw. einer Vorführung oder in der Schrittmaschine möglich. Traditionsgemäß und personell bedingt hatten die Hengste in Wien mindestens einen Stehtag pro Woche, d.h., an diesem Tag war keine Bewegung im Training, in einer Vorführung oder in der Schrittmaschine möglich.

Laut Auskunft der Geschäftsführung war ab 2021 die Errichtung von Koppeln bzw. Paddocks im Burggarten angedacht, um den Hengsten auch in Wien eine freie Bewegungsmöglichkeit zu eröffnen.

(2) Ab 2008 konnten sich die Hengste der Spanischen Hofreitschule in der Schrittmaschine, die um die Sommerreitbahn errichtet wurde, bewegen. Die Schrittmaschine diente dazu, Hengsten an trainings- oder vorführungsfreien Tagen und rekonvaleszenten Hengsten eine kontrollierte Bewegungsmöglichkeit zu geben. In der Regel war die Schrittmaschine am Vormittag in Betrieb, weil am Nachmittag dafür zu wenig Personal zur Verfügung stand.

Eine Auswertung der Dienstpläne durch den RH ergab für den Monat Mai 2017, dass ein Hengst – ohne Berücksichtigung der Teilnahme an Vorführungen und der Stehtage – durchschnittlich an 20 Tagen entweder im Rahmen der Morgenarbeit oder in der Schrittmaschine bewegt wurde. Allerdings war für den RH aufgrund der unvollständigen Dienstpläne (**TZ 20**) nicht nachvollziehbar, ob tatsächlich alle in Wien



befindlichen Hengste täglich – mit Ausnahme des wöchentlichen Stehtags – im Training, in einer Vorführung oder in der Schrittmaschine bewegt wurden.

(3) Zur Verbesserung des Stallklimas und der Luftzirkulation in der Stallburg war eine Belüftung (Druckbelüftung) eingebaut, die allerdings aufgrund technischer Probleme seit einigen Jahren nicht mehr in Betrieb war. Somit konnten die Stallungen in der Stallburg nur durch die Klappfenster in den Außenmauern und durch die Tore zum Hof belüftet werden. Die teilweise Überdachung des Hofs der Stallburg beeinträchtigte die Belüftungssituation in den Stallungen zusätzlich. Die hohe Besatzdichte und die Heustaubbelastrung wirkten sich ebenso negativ auf die Lüftungssituation in der Stallburg aus.

- 24.2 (1) Der RH hielt fest, dass die tierschutzkonforme Haltung der Hengste und eine entsprechende Genehmigung der MA 60 aufgrund der baulichen Gegebenheiten in der Innenstadt und fehlender Flächen zur freien Bewegung in der Stallburg nur durch den regelmäßigen Aufenthalt der Hengste im Trainingszentrum Heldenberg möglich waren. Der RH kritisierte, dass die Hengste nicht auch am Nachmittag eine zusätzliche Bewegungsmöglichkeit in der Schrittmaschine erhielten. Aus den vorhandenen Aufzeichnungen war für den RH nicht ersichtlich, ob die Hengste tatsächlich zumindest einmal täglich, entweder im Rahmen des Trainings oder in der Schrittmaschine, bewegt wurden.

**Der RH empfahl der Gesellschaft, die Haltungsbedingungen der Hengste in Wien, z.B. durch Bewegungsmöglichkeiten auch am Nachmittag in der Schrittmaschine, zu verbessern.**

(2) Nach Ansicht des RH war die Belüftungssituation in der Stallburg unbefriedigend. Da die Belüftungsanlage seit Jahren außer Betrieb war und eine Belüftung daher nur über die Fenster und Tore erfolgte, war ein dauernder und ausreichender Luftwechsel ohne Zugluft nicht sichergestellt.

**Der RH empfahl der Gesellschaft, zur Verbesserung des Stallklimas und der Lüftungssituation in der Stallburg die bestehende Lüftungsanlage in Betrieb zu nehmen.**

- 24.3 Die Gesellschaft beurteilte in ihrer Stellungnahme die Verwendung der Schrittmaschine am Nachmittag grundsätzlich positiv, dies setze allerdings eine völlige Neugestaltung der Dienstpläne voraus und sei mit erheblichen Personalmehrkosten verbunden.

Weiters führte die Gesellschaft aus, dass die Lüftungsanlage 2020 wieder vollständig in Betrieb genommen worden sei.



## Tierärztliche Betreuung

25.1

(1) Seit dem Frühjahr 2018 verfügte die Gesellschaft über eine fest angestellte Tierärztin, um die veterinärmedizinische Versorgung der Pferde besser zu koordinieren. Ihre Aufgaben waren u.a. die routinemäßige Betreuung des Pferdebestands an allen drei Standorten, die Erstellung und Durchführung des Impfplans, das Parasitenmonitoring, die Verantwortung für die Einhaltung der Hygiene- und Tierschutzbestimmungen, Zahnhygiene, das Fütterungsmanagement und die veterinärmedizinische Betreuung des Ausbildungs- und Trainingsprogramms. Für Notfälle und spezifische gesundheitliche Probleme (Orthopädie oder Gynäkologie) arbeitete die Gesellschaft mit externen Tierärztinnen und Tierärzten bzw. einer privaten Pferdeklinik (bis Mitte 2019) zusammen. Die Zusammenarbeit mit der Veterinärmedizinischen Universität Wien wurde ab Herbst 2019 wieder verstärkt. Als Grundlage für die tiermedizinische Betreuung der Pferde diente das Tiergesundheitsbuch, das die interne Tierärztin im Jahr 2019 überarbeitete. Nachdem die Tierärztin im Februar 2020 das Unternehmen verließ, wurde die Position noch im Frühjahr neu ausgeschrieben und im Herbst 2020 nachbesetzt.

Die veterinärmedizinischen Belange wurden über eine Software dokumentiert, wodurch die zuständigen Personen Zugang zu den notwendigen Informationen, z.B. Diagnose, Behandlungen, Medikamentengabe oder Bewegungsmöglichkeiten, hatten. Die Krankheitsgeschichten der Pferde wurden zusätzlich auch in der Pferdedatenbank der Gesellschaft lückenlos erfasst.

(2) Die Kosten der veterinärmedizinischen Betreuung verdoppelten sich im Zeitraum 2014 bis 2019 von rd. 160.000 EUR auf rd. 321.000 EUR. Dies betraf insbesondere die Kosten für die interne Tierärztin, die Klinikaufenthalte, chiropraktische Behandlungen sowie Futterergänzungsmittel.

25.2

Der RH anerkannte die Anstellung einer betriebsinternen Tierärztin zur Verbesserung der veterinärmedizinischen Versorgung und Vorsorge (z.B. Impfplan, Zahnhygiene, Parasitenbekämpfung). Dessen ungeachtet hielt es der RH für notwendig, auf die Kostenentwicklung in diesem Bereich zu achten.



## Pferdeverkauf

26.1 Da nicht alle der circa 40 jährlich in Piber geborenen Stuten– und Hengstfohlen für die Zucht bzw. eine Verwendung in der Spanischen Hofreitschule geeignet waren, bot die Gesellschaft diese überzähligen Tiere zum Verkauf an. Auch Hengste, die zwar an der Spanischen Hofreitschule ausgebildet wurden, aber letztlich nicht für Vorführungen geeignet waren, wurden verkauft. Für diese konnten aufgrund ihrer Ausbildung höhere Preise erzielt werden.

Der Lipizzaner als „barockes Pferd“ entsprach vom Körperbau her nicht den modernen Sportpferdestandards und war daher für den Turniersport nicht gefragt. Daher war der Markt auf das Freizeitreiten und Gespannfahren eingeschränkt. Zur Steigerung des Werts der Verkaufspferde wurden diese im Lipizzanergestüt Piber im Fahren und Reiten ausgebildet. Um bei den Reitpferden bessere Preise erzielen zu können und die Qualität der Ausbildung sicherzustellen, betraute die Gesellschaft ab dem Jahr 2019 einen ehemaligen Bereiter der Spanischen Hofreitschule mit der Leitung der Reitabteilung im Lipizzanergestüt Piber.

Die Verkaufsabwicklung und die Kundenberatung erfolgten im Lipizzanergestüt Piber. Im überprüften Zeitraum (2014 bis 2019) verkaufte die Gesellschaft 153 Pferde und erzielte dafür einen Verkaufserlös von insgesamt 828.000 EUR.

26.2 Der RH stellte fest, dass die besten Pferde für den Eigenbedarf der Gesellschaft benötigt wurden und nur für die Zucht oder für eine Verwendung in der Spanischen Hofreitschule nicht geeignete Pferde zum Verkauf gelangten. Er wies darauf hin, dass bei Hengsten, bei denen sich erst im Rahmen ihrer Ausbildung an der Spanischen Hofreitschule herausstellte, dass sie nicht als Vorführungspferde geeignet waren, aufgrund ihrer Ausbildung höhere Verkaufspreise erzielt werden konnten.

Der RH empfahl der Gesellschaft, die eingeleiteten Maßnahmen (z.B. Ausbildung der Pferde, Verkauf von nicht für Vorführungen geeigneten Hengsten nach der Grundausbildung an der Spanischen Hofreitschule) unter wirtschaftlichen Aspekten fortzusetzen, um bei den Verkaufspferden bessere Preise erzielen zu können.

26.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft sei die Anhebung des Preisniveaus 2020 erfolgreich eingeleitet worden.



## Marketing

### Geschäftsbereiche

- 27 Das Portfolio der Gesellschaft umfasste im überprüften Zeitraum die folgenden Geschäftsbereiche:

Tabelle 11: Geschäftsbereiche

Geschäftsbereiche	Gegenstand
<b>Spanische Hofreitschule Wien</b>	
Morgenarbeit in der Winterreitschule <sup>1</sup>	Einblick in die Trainingsarbeit der Bereiterinnen und Bereiter mit ihren Lipizzanern; Besuchsmöglichkeit ohne fixe Termine am Vormittag
Vorführungen in der Winterreitschule <sup>1</sup>	Vorführung der „Hohen Schule“ der klassischen Reitkunst durch ausgebildete Schulhengste im Rahmen von terminlich fixierten Veranstaltungen; in „A Tribute To Vienna“ Vorführungen einerseits mit Mitgliedern der Wiener Philharmoniker und andererseits mit den Wiener Sängerknaben
Führungen Spanische Hofreitschule Wien	„Geführte Rundgänge“: Besichtigungen der barocken Winterreitschule, der Sommerreitbahn mit der weltweit größten Schrittmaschine und der Stallungen der Lipizzaner („Stallburg“); „Architekturführungen“: Besichtigungen von der Stallburg bis zur barocken Dachkonstruktion der Winterreitschule
Gastspielreisen	Gastspiele im In- und Ausland
Piber meets Vienna	im Zeitraum von Juni bis August; Besichtigung der Stuten mit ihren Fohlen aus Piber in der Winterreitschule
Eigenevents	Sommerball „Fête Impériale“, 450-Jahr-Feier am Heldenplatz im Jahr 2015
Kurse Trainingszentrum Heldenberg	Kurse und spezielle Ausbildungen für die internationale Reiterwelt
Merchandising und Lizenzen	Shop in Wien, Shop in Piber, Marken und Patentrechte
Sponsoring	diverse Sponsoren, Pferdepatenschaften
<b>Lipizzaner gestüt Piber</b>	
Veranstaltungen und Führungen	Saisoneröffnungsfest im März, Muttertagsgala mit Fohlen, Almabtrieb der jungen Lipizzaner im September, Herbstparade, Adventmarkt im Schloss Piber, Weihnachtsspaziergang Führungen im Lipizzaner gestüt Piber, im Schloss Piber, Kinderführungen, Almführung zu den Jungpferden auf die Stubalm etc.
Land- und Forstwirtschaft	Heuproduktion, Arealpflege, Forstbetreuung, Holzverkauf, Pferdeverkauf
Gastronomie in Piber	Café Restaurant Piber
<b>gemeinsame Geschäftsbereiche</b>	
Vermietung und Verpachtung	Vermietung der Salons in der Spanischen Hofreitschule Wien, Winterreitschule, Stallburg und Sommerreitbahn, Verpachtung Kaffeehaus in Wien, alte Hofapotheke, Pachtgründe in Piber

<sup>1</sup> gesetzlicher Auftrag: Zucht, Haltung und Pflege sowie Ausbildung der Lipizzaner

Quelle: Spanische Hofreitschule



Neben den Vorführungsaktivitäten in der Winterreitschule (Morgenarbeit und Vorführungen), die sich unmittelbar aus dem gesetzlichen Auftrag der Gesellschaft – Ausübung und Bewahrung der klassischen Reitkunst sowie der historischen Tradition der Spanischen Hofreitschule – ableiten ließen (Kerngeschäft), betrieb die Gesellschaft den gesetzlichen Auftrag unterstützende Geschäftsbereiche (Merchandising, Vermietung und Verpachtung, Eigenevents etc.).<sup>37</sup>

## Erlöse der einzelnen Geschäftsbereiche

- 28.1 (1) Die jährlichen Umsatzerlöse der Gesellschaft, aufgegliedert nach Geschäftsbereichen, entwickelten sich im überprüften Zeitraum wie folgt:

Tabelle 12: Umsatzerlöse der wichtigsten Geschäftsbereiche

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Veränderung 2014 bis 2019
	in Mio. EUR						in %
<b>Spanische Hofreitschule Wien</b>							
Morgenarbeit	1,29	1,37	1,53	1,56	1,59	1,80	39
Vorführungen	4,10	4,26	4,30	4,46	4,69	5,45	33
Führungen	0,71	0,79	0,96	0,99	1,04	1,23	73
Gastspielreisen	1,08	0,20	1,00	0,32	0,00	0,20	-81
Piber meets Vienna	0,21	0,23	0,26	0,26	0,34	0,42	98
Merchandising/Lizenzen	1,07	1,10	1,09	1,14	1,17	1,24	16
Sponsoring	0,16	0,35	0,14	0,13	0,16	0,16	-4
<b>Lipizzanergestüt Piber</b>							
Führungen/ Veranstaltungen Piber	0,47	0,45	0,46	0,46	0,41	0,40	-16
<b>Sonstiges</b>							
Vermietung/Verpachtung Wien/Piber	0,66	0,74	0,52	0,55	0,58	0,47	-29
Zwischensumme	9,76	9,49	10,26	9,88	9,99	11,36	16
übrige Umsatzerlöse	0,88	1,58	0,95	1,00	1,31	0,67	-21
<b>Summe</b>	<b>10,64</b>	<b>11,07</b>	<b>11,21</b>	<b>10,88</b>	<b>11,30</b>	<b>12,03</b>	<b>13</b>

Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: Spanische Hofreitschule

Die Steigerung der Gesamtumsätze der Gesellschaft um 13 % im überprüften Zeitraum lag vor allem an der Zunahme der Besucherzahlen bei der Morgenarbeit und den Führungen sowie an der Steigerung der Erlöse durch höhere Eintrittspreise bei den Vorführungen und den Führungen.

<sup>37</sup> Die Gesellschaft war zu allen Geschäften und Maßnahmen berechtigt, die zur Erreichung des Gesellschaftszwecks notwendig oder nützlich erschienen.



Bei den Gastspielreisen konnte die Gesellschaft nicht an die Ergebnisse im Kerngeschäft in der Winterreitschule anknüpfen, weil im überprüften Zeitraum zunehmend weniger Gastspielreisen zustande kamen.

(2) Die Gastspielreisen lukrierten eine hohe Besucherzahl je Einzelveranstaltung, die in der Regel bei einem Vielfachen der Kapazitätsgrenze der Winterreitschule lag<sup>38</sup>. Die Gesellschaft verkaufte einzelne Veranstaltungen gegen ein Pauschalhonorar an einen örtlichen Veranstalter, unabhängig von der tatsächlichen Besucherzahl. Dadurch vermied sie zusätzliche Kosten für die Abwicklung, z.B. Mietkosten für die Arenen, Kosten für die Vermarktung oder Reisekosten.

Angesichts von diversen Schwierigkeiten bei der Vereinbarung von Gastspielreisen (etwa verstärkte Konkurrenz durch andere Anbieter) und der hohen Kosten des Pferdetransports nach Übersee lagen im überprüften Zeitraum die tatsächlichen Erlöse der Gastspiele deutlich unter den geplanten Umsatzerlösen. Eine Analyse der Ursachen für die Schwierigkeiten bei der Vereinbarung von Gastspielreisen führte die Gesellschaft ebenso wenig durch wie einen Wirtschaftlichkeitsvergleich zwischen Auftritten gegen Pauschalhonorar und einer Eigenorganisation. Im überarbeiteten Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 setzte die Gesellschaft auf eine vermehrte Internationalisierung durch die Wiederaufnahme der Gastspiele bzw. deren längerfristige Institutionalisierung. Um diese Zielsetzung verstärkt umzusetzen und die Vermarktung von Gastspielreisen auf neue organisatorische Beine zu stellen, beschäftigte die Gesellschaft seit Oktober 2019 einen Verkaufsagenten mittels Werkvertrags zur Anbahnung von Gastspielreisen.

(3) Das Merchandising der Gesellschaft befasste sich mit dem Vertrieb von Artikeln, die unmittelbaren Bezug zur Gesellschaft aufwiesen, z.B. Souvenirartikel und Kleidungsstücke mit dem Logo der Gesellschaft oder spezielle reiterliche Artikel, die auch in der Spanischen Hofreitschule Wien verwendet wurden. Der Verkauf erfolgte in einem Shop im Eingangsbereich der Spanischen Hofreitschule Wien in der Hofburg, im Shop des Lipizzanerstüts Piber sowie durch einen Online-Shop. Der Shop in Wien hatte erlösmäßig die mit Abstand größte Bedeutung für die Gesellschaft. Die wesentlichen Umsatzerlösträger waren vorwiegend preisgünstige Souvenirartikel, während Hochpreisartikel, wie Porzellanfiguren sowie Pferdesportartikel, sich kaum verkauften.

Das Merchandising erzielte im überprüften Zeitraum jährlich steigende Umsatzerlöse, die im Jahr 2019 1,24 Mio. EUR betrugen. Trotzdem lagen die tatsächlichen stets unter den geplanten Erlösen, mit Ausnahme des Jahres 2019, in dem die Merchandisingerlöse erstmals – um rd. 47.000 EUR – über den Vorgaben lagen.

<sup>38</sup> z.B. im Jahr 2016 in Budapest an zwei Tagen jeweils 10.000 Besucherinnen und Besucher



Ein Shop-Konzept für den Standort Wien, abgestimmt mit den Marketingzielen der Gesellschaft, lag nicht vor. Das Erscheinungsbild des Shops in der Hofburg entsprach nicht den zeitgemäßen optischen Anforderungen bzw. war nicht auf jenes der Spanischen Hofreitschule abgestimmt. Im überarbeiteten Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 waren die Erschließung neuer Zielgruppen und eine Besucherstromanalyse im Shop-Bereich geplant.

Der Shop in Piber war stark saisonabhängig. Die Shop-Erlöse lagen zwischen 7 % und 10 % der gesamten Merchandisingerlöse der Gesellschaft.

Der Gesellschaft gelang es nicht, den Online-Handel zu etablieren. Die Online-Erlöse lagen bei einigen Tausend Euro im Jahr.

(4) Die Gesellschaft positionierte die Spanische Hofreitschule im Unternehmenskonzept 2014 bis 2018 als exklusive Premiummarke im Luxussegment. Als Stärke sah die Gesellschaft vor allem den Imagewert der Spanischen Hofreitschule für den Wien-Tourismus, das UNESCO-Weltkulturerbe sowie den guten Kontakt zu vielen Unternehmen und Medien. Im überarbeiteten Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 legte die Gesellschaft den Ausbau des bisherigen Premiummarkenanspruchs zu einer sogenannten Weltmarke fest. Ein externes Beratungsunternehmen sollte zur Unterstützung der Gesellschaft mit den Schwerpunkten Branding, Markenentwicklung und Markenkommunikation beauftragt werden. Trotz der wiederholten Zielsetzung, einen Premiummarkenanspruch zu erfüllen, evaluierte die Gesellschaft im überprüften Zeitraum den Markenwert der Spanischen Hofreitschule sowie die Wahrnehmung der Marke in der Öffentlichkeit nicht.

- 28.2 Der RH gab den bis 2019 weitgehenden wirtschaftlichen Ausfall des Geschäftsbereichs Gastspielreisen kritisch zu bedenken. Daher hielt der RH die strategischen Bemühungen der Gesellschaft, seit Ende 2019 die Anbahnung und Abwicklung der Gastspielreisen organisatorisch auf neue Grundlagen zu stellen, für zweckmäßig. Allerdings fehlten nach wie vor nachvollziehbare quantifizierte Beurteilungen der Wirtschaftlichkeit der Gastspielreisen. Auch bezweifelte der RH angesichts der COVID-19-Pandemie die Umsetzbarkeit von Gastspielreisen in der näheren Zukunft.

Der RH empfahl der Gesellschaft, die finanzielle Bedeutung der Gastspielreisen für die Ertragslage unter dem Aspekt einer Nutzen–Kosten–Rechnung zu evaluieren. Dabei wären die Möglichkeiten ihrer Fortsetzung sowie die wirtschaftliche Eignung der bisherigen Abwicklung gegen Pauschalhonorar zu prüfen. Sofern sich daraus eine positive Perspektive ergibt, sollte darauf aufbauend ein verbindliches Konzept zur Umsetzung eines mehrjährigen Gastspielreiseprogramms erarbeitet werden.



Der RH bewertete die Erträge durch den Shop in der Hofburg in Wien als wichtigen Ergebnisbeitrag zur Stabilisierung der Finanzlage der Gesellschaft. Nach Ansicht des RH profitierte der Shop vor allem von der Attraktivität der Hofburg in Verbindung mit der Spanischen Hofreitschule und weniger von der Qualität des Warenangebots. Der RH vermisste im Bereich des Merchandisings ein geeignetes Konzept zu Kundenzielgruppen, anzubietenden Warengruppen und Preissegmenten sowie Marketinginstrumenten zur gezielten Kundenakquisition. Kritisch sah der RH zudem die geringe Bedeutung des Online-Shops und dass bisher keine Gegenstrategie entwickelt wurde.

Daher empfahl der RH der Gesellschaft, die Ausrichtung und Abwicklung des Merchandisings durch die Geschäftsführungsebene zu steuern bzw. zu überwachen. Dazu sollte ein Shop-Konzept erarbeitet werden, das beide Standorte (Wien und Piber) einbezieht und auf das Markenimage der Gesellschaft sowie die Kundenbedürfnisse abgestimmt ist. Im zu entwickelnden Shop-Konzept sollte besonderes Augenmerk auf die Entwicklung des Online-Shops gelegt werden.

Ferner gab der RH die relativ niedrigen und noch dazu stagnierenden Einnahmen aus Sponsoring kritisch zu bedenken. Nach Ansicht des RH zeigte dies die geringe Attraktivität der Marke „Spanische Hofreitschule“ in der internationalen Wahrnehmung.

Der RH empfahl der Gesellschaft, das Sponsoring und Fundraising neu auszurichten, dabei die Zielgruppen zu analysieren und ein klares Markenbild zu entwickeln, das auch für internationale Sponsoren attraktiv ist.

- 28.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft seien die 2019 eingeleiteten Maßnahmen für ein mehrjähriges Gastspielreiseprogramm durch die COVID-19-Pandemie unterbrochen worden. Fühstens ab dem Jahr 2022 könne mit einer Wiederaufnahme dieses Geschäftsbereichs gerechnet werden. Ziel bleibe der Aufbau eines mehrjährigen Programms für Gastspielreisen.

Im Zuge der Neugestaltung des Besucherzentrums in Wien werde die Gesellschaft parallel ein Shop-Konzept erarbeiten, um den hohen Ergebnisbeitrag dieses Bereichs einschließlich des Online-Bereichs weiterzuentwickeln.

Weiters sei ein neues Sponsoringkonzept in Ausarbeitung. Erste Maßnahmen 2021 seien eine Fundraising-Gala und ein Adventmarkt im Dezember.



## Besucherzahlen

- 29.1 (1) Die Besucherzahlen der Veranstaltungen der Gesellschaft entwickelten sich im überprüften Zeitraum folgendermaßen:

Tabelle 13: Besucherzahlen nach Geschäftsbereichen

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Veränderung 2014 bis 2019
	Anzahl						in %
<b>Spanische Hofreitschule Wien</b>							
Morgenarbeit	135.987	146.536	160.425	162.275	164.341	185.277	36
Vorführungen	82.389	81.548	77.381	79.885	83.132	91.556	11
Führungen	54.822	61.309	68.685	69.551	72.517	82.401	50
Piber meets Vienna	13.690	14.926	16.915	17.375	22.503	25.782	88
Gastspielreisen	Besucherzahlen nicht gesondert erhoben						
Eigenevent: Fête Impériale	2.500	2.440	1.892	1.904	1.991	-¹	-
Eigenevent: 450-Jahr-Feier	-	9.545	-	-	-	-	-
Summe Spanische Hofreitschule	289.388	316.304	325.298	330.990	344.484	385.016	33
<b>Lipizzanergestüt Piber</b>							
Veranstaltungen und Führungen	59.539	54.624	55.955	55.248	49.239	48.145	-19
<b>Gesamtsumme<sup>2</sup></b>	<b>348.927</b>	<b>370.928</b>	<b>381.253</b>	<b>386.238</b>	<b>393.723</b>	<b>433.161</b>	<b>24</b>

<sup>1</sup> Im Jahr 2019 fand keine Fête Impériale statt.

Quelle: Spanische Hofreitschule

<sup>2</sup> ohne Besucherzahlen der Gastspielreisen

Insgesamt stieg die Anzahl der Personen, die Veranstaltungen der Gesellschaft besuchten, im überprüften Zeitraum um 24 %, d.h. von 348.927 im Jahr 2014 auf 433.161 im Jahr 2019.

Die Morgenarbeit erreichte 2019 einen Anteil von knapp 50 % aller Besucherinnen und Besucher. Damit war sie, gemessen an den jährlichen Besucherzahlen, die wichtigste Veranstaltung der Gesellschaft. Charakteristisch für die Veranstaltung war, dass die Besucherinnen und Besucher innerhalb eines beliebigen Zeitraums am Vormittag das Training der Lipizzaner sowie der Bereiterinnen und Bereiter beobachten konnten. Infolge der variabel gestaltbaren Besuchsdauer und des ständigen Besucherwechsels fiel die Kapazitätsgrenze der Winterreitschule von rd. 1.000 Besucherinnen und Besuchern nicht so ins Gewicht wie bei Vorführungen mit fixen Besucherhöchstzahlen.



Gemessen am Inhalt waren die Vorführungen die wichtigsten Veranstaltungen der Gesellschaft, weil sie dem Publikum das gesamte Repertoire der Spanischen Hofreitschule nahebrachten (Hohe Schule). Die Besucherzahlen der Vorführungen stiegen von 82.389 im Jahr 2014 auf 91.556 im Jahr 2019 bzw. um 11 %.

Im Sommer fanden keine Vorführungen und Morgenarbeiten in der Winterreitschule, sondern die Veranstaltung Piber meets Vienna statt, deren Besucherzahlen von 2014 bis 2019 mit 88 % am stärksten von allen Veranstaltungen stiegen. Gemessen in absoluten Besucherzahlen lag sie jedoch weit hinter den Veranstaltungen Morgenarbeit und Vorführungen. Infolge der bis zum Ausbruch der COVID-19-Pandemie positiven Tourismusentwicklung in Wien sah das überarbeitete Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 vor, die Winterreitschule künftig ganzjährig für Vorführungen und Morgenarbeiten zu nutzen.

Besucherzahlen der Gastspielreisen lagen im überprüften Zeitraum nicht vor, weil die Gesellschaft unabhängig von der jeweiligen Besucherzahl ein fixes Honorar mit den örtlichen Veranstaltern vereinbarte. Die Besucherzahlen bei Führungen durch die Winterreitschule stiegen von 54.822 im Jahr 2014 auf 82.401 im Jahr 2019 bzw. um 50 %. Die Eigenevents betrafen im überprüften Zeitraum im Wesentlichen den als Imageträger gedachten Sommerball (Fête Impériale), den die Gesellschaft aufgrund des geringen wirtschaftlichen Erfolgs im Jahr 2019 nicht mehr durchführte.

Im Gegensatz zu den Veranstaltungen in der Spanischen Hofreitschule Wien gingen die Besucherzahlen bei Veranstaltungen im Lipizzanergestüt Piber von 59.539 auf 48.145 bzw. um 19 % zurück.

(2) Die monatliche Anzahl der Veranstaltungen schwankte saisonal stark. So war die Winterreitschule vor allem in den Monaten Jänner und Februar zu maximal 25 % durch Vorführungen ausgelastet, wohingegen im Mai und August Höchstwerte erzielt wurden. Während die Vorführungen im Jahresablauf (ausgenommen die Sommerpause) weitgehend konstant eine Auslastung von mehr als 90 % bzw. etwa 1.000 Besucherinnen und Besucher je Vorführung erreichten, gingen die Besucherzahlen je Veranstaltung bei der Morgenarbeit und bei den Führungen saisonbedingt vor allem im Jänner und Februar deutlich zurück. Piber meets Vienna diente der Überbrückung der Sommerpause der Spanischen Hofreitschule Wien und auch der Präsentation des Lipizzanergestüts Piber in Wien vor einem breiteren Publikum.

Auch das Lipizzanergestüt Piber verzeichnete schwankende Besucherzahlen, wobei der Saisonbetrieb von Sommer bis Herbst reichte.

Laut Angaben der Gesellschaft hänge die monatliche Anzahl der Veranstaltungen sowohl von saisonalen Schwankungen des Tourismus als auch von der Verfügbarkeit ausgebildeter Pferde und Bereiterinnen und Bereiter ab. In Spitzenzeiten sei es



möglich, wesentlich mehr Eintrittskarten zu verkaufen. Überlegungen, wie die Auslastung in den Wintermonaten gesteigert werden könnte oder ob auch im Sommer Vorführungen und Morgenarbeiten in der Winterreitschule durchgeführt werden könnten, lagen von Seiten der Gesellschaft nicht vor.

- 29.2 Der RH hob die steigenden Besucherzahlen der Veranstaltungen der Gesellschaft im überprüften Zeitraum positiv hervor. Kritisch sah er jedoch die rückläufige Entwicklung der Besucherzahlen im Lipizzanergestüt Piber. Er führte dies auch darauf zurück, dass gerade in der Hochsaison im Sommer das Gestüt Pferde und Personal für die Veranstaltung Piber meets Vienna in der Winterreitschule abstellen musste.

Weiters gab der RH die deutlichen saisonalen Schwankungen bei den Vorführungen zu bedenken. Er vermisste geeignete Strategien zum Ausgleich der Schwankungen durch die Gesellschaft, um eine ganzjährig hohe Auslastung der Winterreitschule zu erzielen.

*Der RH empfahl der Gesellschaft, die saisonalen Schwankungen der Anzahl an Veranstaltungen einer kritischen Beurteilung hinsichtlich ihrer Ursachen zu unterziehen. Darauf aufbauend wären geeignete Strategien und Maßnahmen zu erarbeiten, um diese im Jahresverlauf möglichst auszugleichen.*

- 29.3 Die Gesellschaft wies in ihrer Stellungnahme darauf hin, dass die saisonalen Schwankungen von folgenden drei Faktoren beeinflusst würden: den Schwankungen im städtetouristischen Gästeaufkommen, der Tiergesundheit und dem Urlaubsabbau. Diese Faktoren hätten dazu geführt, dass für die Monate Jänner und Februar ein geringes Veranstaltungsangebot wirtschaftlich sinnvoll sei, für März bis Juni ein hohes, für Juli bis Mitte August ein mittleres und für die Monate September bis Dezember (ausgenommen November) ein hohes. Diese Faktoren würden auch künftig einer kritischen Beobachtung unterzogen.

Der Besucherrückgang in Piber stehe in keinem Zusammenhang mit dem Programm Piber meets Vienna, weil bei diesem nur eine geringe Anzahl von Pferden und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern im Einsatz sei. Auch umfasse der überwiegende Teil der Besucherinnen und Besucher in Wien Städtetouristen, die in der Regel nicht den Standort Piber besuchten.

- 29.4 Der RH entgegnete der Gesellschaft, dass saisonale Schwankungen in der Anzahl der Veranstaltungen keine Besonderheit für ein erheblich von der touristischen Entwicklung abhängiges Unternehmen darstellten. Er wies aber auf die Notwendigkeit hin, eine geeignete Strategie zum größtmöglichen Ausgleich dieser saisonalen Schwankungen zu erarbeiten.



Dem RH war das unterschiedliche Publikum in Wien und in Piber bewusst. Dennoch konnte sich seiner Ansicht nach die wochenlange Abwesenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. von Pferden in der Hauptsaison im Sommer negativ auf die Besucherzahl am Standort Piber auswirken.

## Zielgruppen und Kundenzufriedenheit

30.1 (1) Die Gesellschaft führte im überprüften Zeitraum keine Analysen über ihre Bedeutung für den österreichischen Tourismus und ihren Stellenwert im Verhältnis zu anderen österreichischen Kultureinrichtungen durch. Der Aufsichtsrat der Gesellschaft erörterte im überprüften Zeitraum ein einziges Mal – anlässlich der sich verstärkenden Liquiditätsprobleme der Gesellschaft im September 2014 – deren Umwegrentabilität für Österreich. Das überarbeitete Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 widmete sich verstärkt der Internationalisierung der Gesellschaft, beleuchtete aber nicht die Bedeutung der Gesellschaft als Kultur- und Tourismuseinrichtung für Österreich.

(2) Kenntnis über die Herkunft ihrer Besucherinnen und Besucher in der Winterreitschule<sup>39</sup> hatte die Gesellschaft sowohl aus den Kontakten mit internationalen Reiseveranstaltern als auch aus allgemein zugänglichen Statistikauswertungen über das touristische Geschehen in Österreich.

Darüber hinaus analysierte die Gesellschaft weder die Zielgruppen für ihre Veranstaltungen, das Sponsoring und die sonstigen geschäftlichen Aktivitäten noch definierte sie diese – abgesehen vom Anspruch, eine Premiummarke darzustellen – näher. Marktanalysen, die z.B. Aufschluss über Marktanteile oder Konkurrenzverhältnisse zu anderen Kultur- und Tourismuseinrichtungen gegeben hätten, waren nicht verfügbar. Ebenso standen keine geeigneten Informationen für eine detaillierte Kundensegmentierung und darauf abgestimmte Marketingmaßnahmen und Angebote zur Verfügung.

(3) Social Media nutzte die Gesellschaft bis zum Frühjahr 2019 nicht systematisch als Instrument zur Bewerbung der Leistungen oder zur Beurteilung der Kundenzufriedenheit. Social Media war organisatorisch vom Bereich Verkauf isoliert. Auf Betreiben der neuen Geschäftsführerin wurden auf zwei Social Media–Netzwerken sogenannte Blogs aufgebaut.

Aus einzelnen Social Media–Bewertungen war der Gesellschaft im überprüften Zeitraum bekannt, dass Besucherinnen und Besucher die Morgenarbeit und die Vorführungen teils als eintönig und von geringem Unterhaltungswert empfanden. Dazu kam, dass sie keine oder nur geringe Kenntnisse über den Schwierigkeitsgrad der

<sup>39</sup> Abteilung Tourismus und Marketing, Kartenbüro und Shop



von den Lipizzanern gezeigten Figuren hatten. Bereits im Jahr 2014 regte die damalige Geschäftsführerin in einer Aufsichtsratssitzung an, die Morgenarbeit attraktiver zu gestalten. Die Gesellschaft nahm dennoch kaum Veränderungen bei den Vorführungen und der Morgenarbeit sowie der Werbelinie zur Vermarktung vor, die den Inhalt der Veranstaltungen in der Öffentlichkeit interessanter dargestellt und damit neue Anreize für einen Besuch geboten hätten<sup>40</sup>. Dies führte dazu, dass es kaum Stammpublikum gab und meist nur Einmalbesuche der Veranstaltungen stattfanden, weshalb mit hohem Werbeaufwand ständig neue Kundinnen und Kunden gewonnen werden mussten.

Im Zuge der Überarbeitung des Unternehmenskonzepts 2019 bis 2023 im Sommer 2019 legte die Gesellschaft einen Schwerpunkt auf eine Neupositionierung bei der Vermarktung der Spanischen Hofreitschule sowie des Lipizzanergestüts Piber. Die Gesellschaft plante, im Zuge dessen eine Markt- und Zielgruppenanalyse durchzuführen; Nutzen–Kosten–Überlegungen waren aber nicht vorhanden.

30.2 Der RH hob die Bedeutung der Gesellschaft für den österreichischen Tourismus positiv hervor. Er hielt aber kritisch fest, dass sich die Gesellschaft im überprüften Zeitraum mit ihrer Bedeutung als österreichische Kultur- und Tourismuseinrichtung nur in untergeordnetem Ausmaß beschäftigte. Das überarbeitete Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 hatte zwar eine Steigerung des Bekanntheitsgrads bzw. eine Internationalisierung der Gesellschaft zum Ziel, widmete sich aber weiterhin kaum dem volkswirtschaftlichen bzw. touristischen Wert der Gesellschaft.

Weiters gab der RH kritisch zu bedenken, dass die Gesellschaft im überprüften Zeitraum nur geringe Kenntnisse über die Bedürfnisse und Motive ihrer Kundinnen und Kunden hatte, dass sie die Kundenzufriedenheit nicht systematisch beurteilte und dass Marktanalysen, die z.B. über Marktanteile oder Konkurrenzverhältnisse Aufschluss gegeben hätten, fehlten. Nach Ansicht des RH schränkte dies eine kundenbezogene Produktgestaltung sowie den effektiven und effizienten Einsatz von Marketinginstrumenten ein und wurden dadurch Marktpotenziale nicht erkannt bzw. genutzt. Das überarbeitete Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 lieferte erste Ansätze, vermehrt auf die Kundenbedürfnisse einzugehen, um darauf aufbauend gezielt Marketinginstrumente einsetzen zu können. Ziel sollte es sein, einen Bestand an Stammkundinnen und –kunden aufzubauen.

Der RH empfahl der Gesellschaft, den im überarbeiteten Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 eingeschlagenen Weg, Analysen der Kundenbedürfnisse und –zufriedenheit vermehrt für die Gestaltung ihres Angebots zu nutzen, konsequent fortzusetzen. Eine wichtige Rolle sollten dabei eine Marktanalyse, die Beurteilung der Kundenzufriedenheit und der Kundenmotive spielen.

---

<sup>40</sup> Dies ergab sich u.a. aus der Tradition der Hohen Schule, die bei strenger Auslegung wenig Änderungen des Inhalts der Darbietungen bzw. kaum Produktvariationen zuließ.



Weiters empfahl der RH der Gesellschaft, die Ertragspotenziale je Marketingmaßnahme in Verbindung mit den Kosten durch Soll–Ist–Vergleiche zu beurteilen.

- 30.3 Die Gesellschaft teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass dies so gelebt werde und sie eine erste Marktanalyse bereits im ersten Quartal 2021 vorgenommen habe.

## Marketingkonzept und –ziele

- 31.1 (1) Im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten der Gesellschaft standen im überprüften Zeitraum einerseits die Öffentlichkeitsarbeit, die vorwiegend auf die Imagepflege der Spanischen Hofreitschule bedacht war, und andererseits die operative Vertriebssteuerung zur Vermarktung der Vorführungen, der Morgenarbeiten und der sonstigen Veranstaltungen.

Der Fokus der Öffentlichkeitsarbeit der Gesellschaft lag vor allem in der Information der einschlägigen Fachpresse (Pferde– und Reiterwelt). Die Kommunikation über Social Media gewann erst mit Eintritt der neuen Geschäftsführerin im Frühjahr 2019 an Bedeutung.

Die Gesellschaft steuerte den Vertrieb, abgeleitet aus dem jährlichen Finanzbudget, in Form von zu erreichenden Umsatzerlösen je Geschäftsbereich (Budgetziele). Kriterien waren die Auslastung der Veranstaltungen sowie die Erlösentwicklung der einzelnen Geschäftsbereiche. Die finanziellen Vertriebsziele ergaben sich im Wesentlichen durch Fortschreibung von Erfahrungswerten der Vergangenheit. Marketingaktivitäten erfolgten dadurch nicht gezielt und beschränkten sich vorwiegend auf die Gestaltung der Eintrittspreise und den Verkauf von Eintrittskartenkontingenten an Reiseveranstalter.

(2) Abstimmungen zwischen den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Vertrieb fanden zwar informell auf persönlicher Ebene statt, die Schnittstellen waren aber ablauforganisatorisch nicht näher geregelt. Ein einheitlicher, gemeinsamer Marketingauftritt der Spanischen Hofreitschule Wien sowie des Lipizzanergestüts Piber war im überprüften Zeitraum nicht gegeben – beide Standorte agierten im Marketing weitgehend getrennt. Die Gesellschaft verfügte weder über ein sämtliche Unternehmensfunktionen umfassendes Marketingkonzept noch über kurz- und mittelfristige quantifizierte Marketingziele<sup>41</sup>.

- 31.2 Der RH stellte fest, dass sich die Marketingaktivitäten im Wesentlichen auf die Gestaltung der Eintrittspreise bzw. auf die Öffentlichkeitsarbeit zur Imagepflege beschränkten und systematische Überlegungen, welche Art von Marketinginstrumenten gegebenenfalls eingesetzt werden sollten und welche wirtschaftlichen

<sup>41</sup> z.B. anzusprechende Kundengruppen, Preispolitik, Servicegrad



Effekte damit zu erzielen wären, fehlten. Er wies kritisch darauf hin, dass die Gesellschaft über kein durchgängiges, sämtliche Unternehmensbereiche einbeziehendes Marketingkonzept verfügte und so auch Impulse zur Produktgestaltung bzw. Produktweiterentwicklung erschwert waren. Weiters erachtete der RH ein geeignetes Marketingkonzept auch für die Steuerung des effektiven und effizienten Mittel-einsatzes im Bereich Marketing für unerlässlich. Er verwies in diesem Zusammenhang auf seine Feststellungen in TZ 30 (Zielgruppen und Kundenzufriedenheit) und TZ 32 (Organisation und Kosten des Marketings).

Der RH empfahl der Gesellschaft, ein Marketingkonzept mit konkreten Marketingzielen als Basis für die Produktgestaltung, die anzusprechenden Kundengruppen sowie die Festlegung der jährlichen sowie mittelfristigen Erlösziele je Geschäftsbereich einzuführen.

- 31.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft werde sie ein Gesamtkonzept zum Marketing – aufbauend auf den Post–Corona–Bedürfnissen des Unternehmens – bis Ende 2022 erstellen.

## Organisation und Kosten des Marketings

- 32.1 (1) Die Marketingaufgaben der Gesellschaft waren seit Februar 2017 auf die beiden Mitglieder der Geschäftsführung aufgeteilt und organisatorisch zweigeteilt in die Stabsstelle für Öffentlichkeitsarbeit einerseits und zwei Vertriebs– bzw. Marketingabteilungen in der Spanischen Hofreitschule Wien und dem Lipizzanergestüt Piber andererseits. Auch innerhalb der marketingrelevanten Organisationseinheiten kam es seither teilweise zu einer fachlichen und disziplinären Aufteilung der Geschäftsführerzuständigkeiten. Die Gesellschaft verfügte dadurch im überprüften Zeitraum weder ablauf– noch aufbauorganisatorisch über eine durchgängige Marketingorganisation bzw. diesbezügliche Gesamtverantwortung. Dadurch ergaben sich bei der Vermarktung der Leistungen der Gesellschaft zahlreiche sachliche Überschneidungen insbesondere zwischen dem Vertrieb und der Öffentlichkeitsarbeit, z.B. beim Marktauftritt, bei der Kundensegmentierung und der Markenpositionierung. Eine klare Zuständigkeit für Marketingplanung sowie Marketingcontrolling war nicht feststellbar bzw. konnte aufgrund der organisatorischen Aufteilung auf die beiden Geschäftsführungsmitglieder kaum wahrgenommen werden. Das Marketing konnte allenfalls im Rahmen der Geschäftsführung konsensual koordiniert werden.



(2) Aufgrund der unvollständigen innerbetrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung konnte die Gesellschaft die eigenen Marketingaufwendungen nicht beziffern, sondern nur die Ausgaben der für Marketingaktivitäten bezogenen Leistungen von Dritten angeben:

Tabelle 14: Vergleich Marketingausgaben: Budget und Ist

Marketing und Public Relations-Ausgaben	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Summe 2014 bis 2019
in EUR							
Budget	66.000	128.000	82.000	180.145	192.045	116.864	765.054
Ist	141.338	212.806	186.007	177.758	155.731	144.509	1.018.149

Quelle: Spanische Hofreitschule

Im überprüften Zeitraum steigerte die Gesellschaft ihre externen Marketingausgaben um 2,2 %. Zwischen 2014 und 2016 sowie im Jahr 2019 überschritten die Ausgaben deutlich das Budget. Da der interne Aufwand von der Gesellschaft nicht zugeordnet wurde, war eine Quantifizierung des gesamten Marketingaufwands nicht möglich. Ebenso war ein Marketingcontrolling, das die Angemessenheit sowie Wirkungen der Marketingaufwendungen anhand von wirtschaftlichen Marketingzielen beurteilen und steuern hätte können, nicht vorhanden.

- 32.2 Der RH wies kritisch auf die seit Februar 2017 zersplittete Marketingorganisation der Gesellschaft hin, weshalb die Gesellschaft kaum in der Lage war, kosteneffiziente und wirkungsvolle Marketinginitiativen zu setzen.

**Der RH empfahl der Gesellschaft, die Marketingorganisation zusammenzuführen und einem Geschäftsführungsmitglied kompetenzmäßig zu unterstellen.**

Weiters empfahl er der Gesellschaft, zur Steuerung ihrer Marketingaktivitäten und eines effizienten Mitteleinsatzes ein an den Marketingzielen ausgerichtetes Marketingcontrolling einzuführen. Voraussetzung dafür wäre, sämtliche Marketingkosten in das Controlling einfließen zu lassen und die Marketingprozesse zu definieren.

- 32.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft habe sie die Empfehlung, die Marketingorganisation zusammenzuführen und einem Geschäftsführungsmitglied kompetenzmäßig zu unterstellen, im Jahr 2020 umgesetzt.

Die Empfehlung zum Marketingcontrolling werde sie im Jahr 2022 umsetzen.



## Geschäftsleitung

### Geschäftsverteilung

- 33.1 (1) Der Aufsichtsrat hatte für die Geschäftsleitung eine Geschäftsordnung zu erlassen<sup>42</sup>. Diese regelte die Grundsätze für die Leitung der Gesellschaft und war für die Geschäftsleitung verbindlich. Die Geschäftsverteilung war der Geschäftsordnung als integrierender Bestandteil angeschlossen und enthielt eine Zuteilung der Geschäftsbereiche auf die Geschäftsführungsmitglieder. Änderungen der Geschäftsverteilung bedurften der Zustimmung des Aufsichtsrats. Im überprüften Zeitraum waren drei Geschäftsverteilungen gültig, die erste stammte aus dem Jahr 2010, Änderungen erfolgten 2016 und 2019.
- (2) Die in den Geschäftsverteilungen grundsätzlich definierten Geschäftsbereiche umschrieben mehrheitlich Aufgaben (funktionale Gliederung, z.B. „Marketing/PR/Sponsoring“ oder „Finanzen–Controlling–Rechnungswesen“), waren aber auch – vor allem bis 2019 – auf Organisationseinheiten oder Standorte der Gesellschaft bezogen (organisatorische und örtliche Gliederung, z.B. „Reitbahn“ oder „Heldenberg“). Bei Bedarf wurden die definierten Geschäftsbereiche durch Präzisierungen oder Einschränkungen ergänzt.<sup>43</sup> So war etwa das Geschäftsführungsmitglied, das für Personalwesen zuständig war, nicht für das Personal der Reitbahn zuständig. Dieses fiel in den Kompetenzbereich des anderen Mitglieds der Geschäftsleitung.
- (3) In der Geschäftsverteilung aus dem Jahr 2010 waren im Wesentlichen jene Geschäftsbereiche, die sich auf die Produkte der Gesellschaft und deren Vermarktung bezogen bzw. die für das Erscheinungsbild der Gesellschaft nach außen relevant waren (z.B. Hohe Schule, Zucht, Pferdehaltung, Marketing, Shops, Gastronomie, Tourismus), einem Mitglied der Geschäftsleitung unterstellt; jene Aufgaben, die primär den kaufmännischen, administrativen Bereich betrafen (z.B. Finanzen, Controlling, Rechnungswesen, Immobilien, Recht, IT, Verwaltung), dem anderen Mitglied.

Im Jahr 2016 änderte der Aufsichtsrat die Geschäftsverteilung, weil das damals für den Außenauftritt der Gesellschaft verantwortliche Mitglied der Geschäftsleitung um Verkürzung der Arbeitszeit und diesbezügliche Vertragsanpassung ersucht hatte. Ab diesem Zeitpunkt verantwortete das zweite Mitglied zusätzlich zu seinen kaufmännischen und administrativen Aufgaben auch Geschäftsbereiche, die maßgeblich die Qualität des Außenauftritts der Gesellschaft betrafen (z.B. Pferdehaltung, Shops, Gastronomie, Tourismus).

---

<sup>42</sup> § 5 Abs. 2 der Errichtungserklärung

<sup>43</sup> z.B. beim Geschäftsbereich „Reitbahn“ der Passus „einschließlich Personalwesen Reiter“, beim Geschäftsbereich „Pferdehaltung“ der Passus „an allen Standorten“ oder beim Geschäftsbereich „Personalwesen“ der Passus „ausgenommen Reitschule“



Bei der Änderung der Geschäftsverteilung im Jahr 2019 anlässlich der Bestellung eines neuen Geschäftsführungsmitglieds machte der Aufsichtsrat einige der im Jahr 2016 vorgenommenen Änderungen wieder rückgängig bzw. ging wieder weitgehend von der Vermischung funktionaler und organisatorischer Geschäftsbereiche ab. Dennoch verblieben die Geschäftsbereiche „Shops, Gastronomie, Tourismus (Verkauf)<sup>44</sup>“ und „Land- und Forstwirtschaft an allen Standorten“ bei dem für die kaufmännischen Bereiche zuständigen Mitglied der Geschäftsführung.

- 33.2 Der RH stellte fest, dass die in den Geschäftsverteilungen allgemein definierten Geschäftsbereiche sowohl nach funktionalen als auch nach organisatorischen bzw. örtlichen Kriterien festgelegt waren. Nach Ansicht des RH förderte dies insbesondere im Hinblick auf die Ressourcenverantwortung der Geschäftsführung Unklarheiten und Kompetenzkonflikte.

Weiters kritisierte der RH, dass die Aufteilung der Geschäftsbereiche auf die Mitglieder der Geschäftsführung seit 2016 nicht mehr eindeutig der Produktverantwortung bzw. Verantwortung für öffentlichkeitswirksame Bereiche auf der einen Seite und kaufmännischer, administrativer Verantwortung auf der anderen Seite folgte. Diesbezüglich verwies er auf seine Ausführungen zur Aufbauorganisation in TZ 5 und zur Marketingorganisation in TZ 32.

**Der RH empfahl der Gesellschaft, bei der Aufteilung der in der Geschäftsverteilung definierten Geschäftsbereiche auf die einzelnen Mitglieder der Geschäftsführung eine Überlappung von funktionalen und organisatorischen bzw. örtlichen Kriterien zu vermeiden. Die Ressourcenverantwortung wäre insbesondere in budgetärer und personeller Hinsicht eindeutig festzulegen, um Unklarheiten bzw. Kompetenzkonflikte auszuschließen.**

- 33.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft sei diese Empfehlung im Jahr 2020 umgesetzt worden.

<sup>44</sup> Damit war der gesamte Kartenverkauf für alle Vorführungen, Führungen etc. in Wien als auch für die anderen Standorte gemeint.



## Vertragsgestaltung

34.1 Für die inhaltliche Ausgestaltung der Geschäftsführungsverträge waren das Stellenbesetzungsgegesetz<sup>45</sup> und die Bundes–Vertragsschablonenverordnung<sup>46</sup> anzuwenden. Dementsprechend waren die Vertragselemente ausschließlich nach den in der Bundes–Vertragsschablonenverordnung vorgesehenen Bestimmungen zu vereinbaren<sup>47</sup>. Da seit April 2013 aufgrund eines Beschlusses des Aufsichtsrats der B–PCG Kodex für die Gesellschaft verbindlich war, erstellte die Gesellschaft seither auch einen jährlichen Bericht nach dem B–PCG Kodex.

Im Zeitraum 2014 bis 2019 wurden insgesamt drei Geschäftsführungsverträge neu abgeschlossen (zwei zeitgleich im Dezember 2017 bzw. einer im März 2019). Alle drei Verträge waren dem Stellenbesetzungsgegesetz und der Bundes–Vertragsschablonenverordnung entsprechend ausgestaltet. Nur bei einem der beiden im Jahr 2017 abgeschlossenen Verträge fehlte die Überbindung des B–PCG Kodex, obwohl der Aufsichtsrat diesen bereits im April 2013 durch Beschluss für die Gesellschaft für verbindlich erklärt hatte.

34.2 Der RH merkte an, dass nur bei einem der zwei im Jahr 2017 zeitgleich abgeschlossenen Geschäftsführungsverträge eine Bestimmung zur Überbindung des B–PCG Kodex enthalten war, obwohl die Verbindlichkeit des B–PCG Kodex für die Gesellschaft zu diesem Zeitpunkt bereits seit mehreren Jahren gegeben war.

## Zielerreichung und variable Bezugsbestandteile

35.1 (1) Die Geschäftsführungsverträge von zwei der drei im überprüften Zeitraum verantwortlichen Geschäftsführungsmitglieder enthielten Vereinbarungen, wonach die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer „im Einzelfall einen leistungs– und erfolgsorientierten variablen Bezugsbestandteil von bis zu 45 % des Jahresfixbezugs“ erhalten konnte<sup>48</sup>. Voraussetzung dafür war die Erreichung von vorher zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsführungsmitglied vereinbarten Zielen. Die Kriterien für die Feststellung der Zielerreichung hatten Aufsichtsrat und Geschäftsführerin bzw. Geschäftsführer jeweils im Vorhinein für das kommende Geschäftsjahr einvernehmlich festzulegen.

<sup>45</sup> Bundesgesetz über die Transparenz bei der Stellenbesetzung im staatsnahen Unternehmensbereich, BGBl. I 26/1998 i.d.g.F.; insbesondere §§ 6 und 7

<sup>46</sup> Verordnung der Bundesregierung betreffend die Vertragsschablonen gemäß Stellenbesetzungsgegesetz, BGBl. II 254/1998, insbesondere § 2

<sup>47</sup> insbesondere § 2 Abs. 3 und § 3 Bundes–Vertragsschablonenverordnung; z.B. betreffend Dienstkraftwagen, Vereinbarung von variablen Bezugsbestandteilen, Pensionsregelungen

<sup>48</sup> Gemäß Bundes–Vertragsschablonenverordnung durften variable Bezugsbestandteile nur leistungs– und erfolgsorientiert und begrenzt mit einem Prozentsatz des Gesamtjahresbezugs vereinbart werden.



Die Festlegung von Kriterien als Grundlage für die Gewährung von Erfolgsbeteiligungen im Vorhinein war auch Inhalt einer Empfehlung des RH an die Gesellschaft im Rahmen seiner Gebarungsüberprüfung 2008<sup>49</sup>. In der Follow-up-Überprüfung 2010<sup>50</sup> hatte der RH empfohlen, für die Gewährung von variablen Bezugsbestandteilen nur Kriterien festzulegen, die über die üblicherweise vorauszu-setzenden Leistungen der Geschäftsführung hinausgehen und aus den Hauptzielen der Gesellschaft abzuleiten sind.

(2) Der Ausschuss des Aufsichtsrats für Geschäftsführungsangelegenheiten setzte die Kriterien für die Gewährung von variablen Bezugsbestandteilen fest<sup>51</sup>, allerdings für die Geschäftsjahre 2014, 2015 und 2020 nicht im Vorhinein, sondern erst Mitte bzw. Ende März (2014 und 2015) bzw. Ende Jänner (2020) des betreffenden Geschäftsjahres. Die Kriterien für die anderen Geschäftsjahre des überprüften Zeitraums (2016 bis 2019) wurden vereinbarungs- und empfehlungsgemäß im Vorhin-ein (Dezember des Vorjahres) festgelegt.

Die Kriterien waren gewichtet. Das wichtigste Kriterium, bei dessen Erfüllung bis zu 70 % des variablen Bezugsbestands zustanden, war das Erreichen des im Jahresvoranschlag enthaltenen ordentlichen Ergebnisses. Weitere Kriterien betrafen die Umsetzung bzw. Einleitung von im Unternehmenskonzept vorgesehenen Zielen und Maßnahmen (z.B. Abbau von Urlauben der Bediensteten). Für die Jahre 2016 und 2017 waren Unterlagen vorhanden, die konkrete inhaltliche Angaben über die Erfüllung der Kriterien als Grundlage für die errechneten Prozentwerte enthielten.<sup>52</sup> Diese Informationen fehlten für die Jahre 2014, 2015, 2018 und 2019, weshalb der errechnete Prozentanteil der gewährten variablen Bezugsbestandteile nicht nach-vollziehbar war.

(3) Der im Mai 2020 zwischen dem Ministerium und der Gesellschaft abgeschlos-sene Fördervertrag zur Bekämpfung der finanziellen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie (TZ 2) verpflichtete die Gesellschaft dazu, die variablen Bezugsbestandteile der Geschäftsführung im Jahr 2020 auf maximal 50 % der im Vorjahr ausbezahlten Summe zu begrenzen.

- 35.2      Der RH hielt kritisch fest, dass die Kriterien für die Gewährung von variablen Bezugs-bestandteilen entgegen der Vereinbarung in den Geschäftsführungsverträgen sowie den Empfehlungen des RH aus den Jahren 2008 und 2010 nach wie vor nur teilweise

<sup>49</sup> „Spanische Hofreitschule – Bundesgestüt Piber“ (Reihe Bund 2008/1, TZ 33)

<sup>50</sup> „Spanische Hofreitschule – Bundesgestüt Piber; Follow-up-Überprüfung“ (Reihe Bund 2010/10, TZ 6)

<sup>51</sup> Die Festsetzung erfolgte bis inklusive des Geschäftsjahres 2019 nur für ein Mitglied der Geschäftsführung, weil das andere Mitglied eine Verzichtserklärung abgegeben hatte.

<sup>52</sup> z.B. für 2017: Ziel „Ausschreibung aller im technischen Bereich aller Standorte gelegenen wiederkehrenden externen Leistungen“ mit der Gewichtung 10 %; Erfüllung zu 100 %; Beleg: angeschlossene Aufstellung aller Ausschreibungen betreffend Technik 2017 (inklusive Angebots- und Auftragssummen, Einsparungspotenzial, Auftragnehmer, Status)



bereits im Vorhinein für das kommende Geschäftsjahr festgelegt wurden. Auch stellten diese Kriterien zum Teil üblicherweise vorauszusetzende Leistungen der Geschäftsführung dar (z.B. Erreichung Ergebnis des Jahresvoranschlags, Abbau Resturlaube), womit nach Ansicht des RH kein Erfordernis für eine neben dem Jahresfixbezug zusätzliche Entlohnung bestand.

Weiters war für den RH nicht nachvollziehbar, wie die Gesellschaft das Ausmaß der Erfüllung der Kriterien und den daraus resultierenden Prozentanteil für die Gewährung von variablen Bezugsbestandteilen ermittelte, weil Erläuterungen und Beilagen fehlten.

**Der RH empfahl der Gesellschaft, für üblicherweise vorauszusetzende Leistungen der Geschäftsführung keine variablen Bezugsbestandteile zu gewähren.**

Auch empfahl er der Gesellschaft, die Kriterien für die Gewährung von variablen Bezugsbestandteilen für die Geschäftsführung immer im Vorhinein für das kommende Geschäftsjahr festzulegen und die Gründe für die Erfüllung der Kriterien nachvollziehbar zu dokumentieren.

- 35.3 Die Gesellschaft vertrat in ihrer Stellungnahme die Ansicht, dass die Kriterien für die Festsetzung von variablen Bezugsbestandteilen auf den jeweiligen gültigen Unternehmenskonzepten und Standards für derartige Bezugsbestandteile basierten.

Auch seien die Kriterien grundsätzlich immer im Vorhinein festgelegt worden, außer wenn ein Budget in der ersten Aufsichtsratssitzung des laufenden Jahres beschlossen worden sei. Zusätzlich sei über jede Erfüllung eines Kriteriums ein Protokoll des zuständigen Ausschusses angelegt worden.

- 35.4 Der RH hielt gegenüber der Gesellschaft fest, dass das Erreichen des im Jahresbudget festgelegten ordentlichen Ergebnisses keinen Grund für die Gewährung eines variablen Bezugsbestandteils an die Geschäftsführung darstellte. Nur durch eine deutliche Übererfüllung des budgetierten Ergebnisses konnten variable Bezugsbestandteile allenfalls gerechtfertigt werden. Der RH hielt seine diesbezügliche Empfehlung daher aufrecht.



## Bestellung von Mitgliedern der Geschäftsführung

36.1

(1) Für die Besetzung der Geschäftsführungspositionen der Gesellschaft war gemäß Spanische Hofreitschule–Gesetz<sup>53</sup> sowie gemäß Errichtungserklärung<sup>54</sup> der Aufsichtsrat unter Anwendung des Stellenbesetzungsgegesetzes zuständig.<sup>55</sup> Ende November 2017 endete die fünfjährige Funktionsperiode der damaligen Geschäftsführungsmitglieder. Der Aufsichtsrat der Gesellschaft beschloss im März 2017 die öffentliche Ausschreibung der Geschäftsführung für den Zeitraum von fünf Jahren ab 1. Dezember 2017. Auf die Ende März 2017 veröffentlichte Ausschreibung bewarben sich sechs Personen, darunter die bisherige Geschäftsführung. Aus dem Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom Juni 2017 ging hervor, dass die Bewerbungen im Ausschuss für Geschäftsführungsangelegenheiten besprochen wurden und der Aufsichtsrat den Vorschlag des Ausschusses zur Wiederbestellung der bisherigen Geschäftsführung einstimmig annahm. Die neuen Geschäftsführungsverträge für den Zeitraum 1. Dezember 2017 bis 30. November 2022 wurden im November 2017 unterfertigt.

(2) Mitte September 2018 teilte ein Mitglied der Geschäftsführung dem Aufsichtsrat schriftlich den Wunsch mit, seinen Vertrag frühzeitig per Jahresende aufzulösen. Die Geschäftsführungsposition wurde daraufhin Anfang November 2018 öffentlich ausgeschrieben. Auf die Ausschreibung bewarben sich 15 Personen innerhalb der gesetzten Frist, eine Bewerbung langte nach Fristende ein. Nach Sichtung, Bewertung und Reihung der Bewerbungen durch den Aufsichtsratsvorsitzenden und seinen Stellvertreter im Einvernehmen mit dem Generalsekretär des Ministeriums wurden Anfang Dezember 2018 die drei bestbeurteilten Kandidatinnen bzw. Kandidaten zu Bewerbungs–Interviews eingeladen.

Unter Begleitung eines Personalberatungsunternehmens fanden mit diesen drei Bewerberinnen bzw. Bewerbern Anfang Jänner 2019 Hearings durch eine Besetzungskommission statt, die Bewertungen nach einem Punkteschema vornahm. Die Besetzungskommission bestand aus dem Aufsichtsratsvorsitzenden, zwei Bediensteten des Ministeriums und der Vorsitzenden des Beirats der Gesellschaft. Die Bewerbungsunterlagen und Ergebnisse der Hearings wurden den Mitgliedern des Aufsichtsrats zur Verfügung gestellt. Die Punktebewertung bzw. Reihung der Kandidatinnen und Kandidaten wurden darüber hinaus aufgrund von Medienberichten öffentlich bekannt.

Mitte Jänner 2019 erfolgten im Rahmen einer außerordentlichen Aufsichtsratssitzung mit den drei Bewerberinnen bzw. Bewerbern Hearings durch den Aufsichtsrat, der danach schriftlich in geheimer Wahl darüber abstimmte, mit wem Verhandlun-

<sup>53</sup> § 5 Abs. 1

<sup>54</sup> § 5 Abs. 1

<sup>55</sup> Ergänzend zum Stellenbesetzungsgegesetz enthielt der B–PCG Kodex zahlreiche diesbezügliche Bestimmungen und sah insbesondere Ausschreibungen auch für Wiederbestellungen ausdrücklich vor.



gen über einen Geschäftsführungsvertrag aufgenommen werden sollten. Das – in einer Presseaussendung bekannt gegebene – Ergebnis der geheimen Wahl entsprach nicht der veröffentlichten Punktebewertung durch die Besetzungskommission. Der neue Geschäftsführungsvertrag wurde im Februar 2019 für den Zeitraum 1. März 2019 bis 30. November 2022 unterfertigt.

- 36.2 Der RH stellte fest, dass die – nach ordnungsgemäß veröffentlichten Ausschreibungen durchgeführten – Verfahren zur Entscheidung über die zu besetzenden Geschäftsführungspositionen den gesetzlichen Bestimmungen entsprechend abgewickelt wurden. Er wies darauf hin, dass das Ergebnis der Besetzungskommission anders lautete als die endgültige Entscheidung des Aufsichtsrats. Allerdings war dieses Ergebnis der Besetzungskommission für den Aufsichtsrat nicht bindend.

## Personal

### Personalstruktur

- 37.1 (1) Für die Gesellschaft waren an den drei Standorten Wien, Piber und Heldenberg im überprüften Zeitraum jährlich durchschnittlich 181 Personen tätig. Das Personal setzte sich aus Angestellten, Arbeiterinnen und Arbeitern, geringfügig Beschäftigten sowie Beamtinnen und Beamten<sup>56</sup> zusammen:

Tabelle 15: Personalstruktur

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Veränderung 2014 bis 2019
		Anzahl (nach Köpfen im Jahresdurchschnitt)					
eigenes Personal	160	163	167	175	185	192	20
<i>davon</i>							
Angestellte	46	47	48	55	58	62	35
Arbeiterinnen und Arbeiter	76	78	80	76	78	83	9
Saisonarbeiterinnen und –arbeiter	8	8	8	7	7	5	-38
geringfügig Beschäftigte	30	30	31	37	42	42	40
Beamtinnen und Beamte	14	13	10	9	8	7	-50
Summe Personal	174	176	177	184	193	199	14

Quelle: Spanische Hofreitschule

<sup>56</sup> Seit der Ausgliederung der Spanischen Hofreitschule und des Lipizzanergestüts Piber gehörten die Beamtinnen und Beamten der Zentralstelle im Ministerium an und standen der Gesellschaft zur dauernden Dienstleistung gegen Entgelt zur Verfügung. Alle anderen Bediensteten wurden zu Dienstnehmerinnen und Dienstnehmern der Gesellschaft.

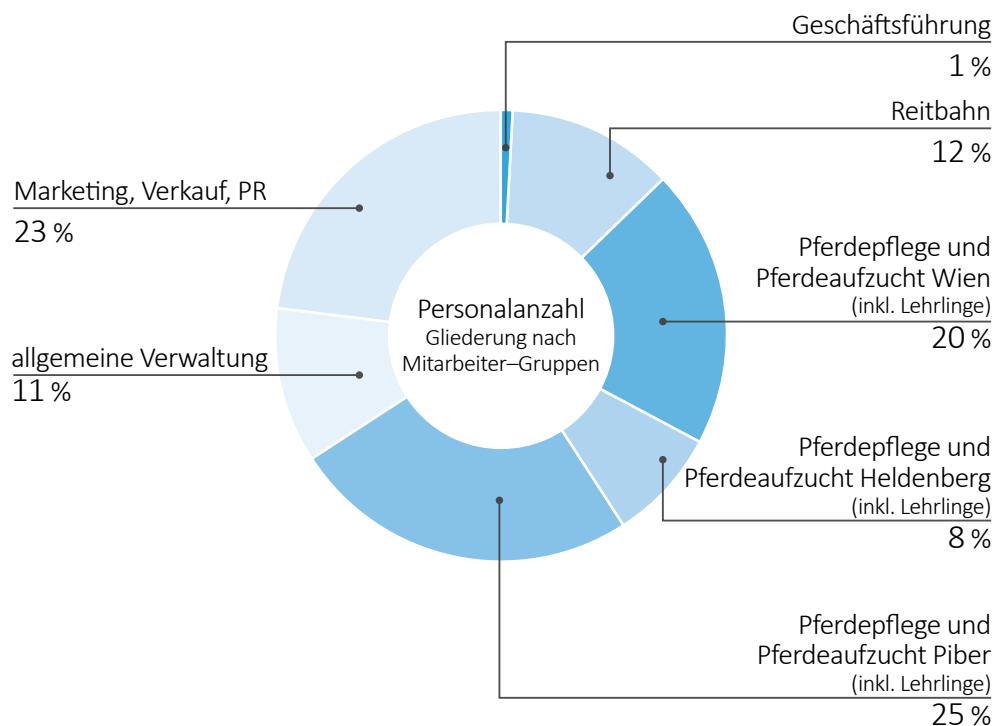
Während das direkt bei der Gesellschaft angestellte Personal im Zeitraum 2014 bis 2019 um 20 % anstieg, ging die Anzahl der Beamten und Beamten um 50 % zurück. Der größte Anstieg war mit 35 % bei den Angestellten zu verzeichnen. Die Anzahl der Arbeiterinnen und Arbeiter, die anteilmäßig mit mehr als 40 % die größte Gruppe waren, stieg demgegenüber nur geringfügig um 9 % an. Die große Anzahl an geringfügig Beschäftigten war vor allem im touristischen Bereich (z.B. für Führungen) tätig.

(2) Bezüglich der Aufgabenbereiche und Abteilungen der Gesellschaft ließ sich das Personal in folgende fünf Gruppen gliedern:

- Geschäftsführung,
- allgemeine Verwaltung (Finanzen, Personalwesen, Technik etc.),
- Reitbahn (Oberbereiter, Bereiterinnen und Bereiter, Bereiteranwärterinnen und –anwärter),
- Pferdepflege und Pferdeaufzucht (Pflegepersonal, Sattler, Lehrlinge, Elevinnen und Eleven, Stall- und Gestütsmeisterin bzw. –meister, Reit- und Fahrabteilung),
- Marketing, Verkauf, PR (Kartenbüro, Führungen, Öffentlichkeitsarbeit, Shops, Gastronomie).

Folgende Abbildung zeigt die durchschnittliche Verteilung des Personals in Köpfen jeweils zum 31. Dezember der Jahre 2014 bis 2019:

Abbildung 4: Durchschnittliche Personalverteilung nach Aufgabengruppen



in Köpfen (Daten zu VZÄ lagen nicht vor), Stand 31. Dezember der Jahre 2014 bis 2019

Quelle: Spanische Hofreitschule; Darstellung: RH



Mehr als die Hälfte des Personals war für die Pflege und Aufzucht der Lipizzaner eingesetzt. Fast ein Viertel des Personals war im Marketing, im Verkauf und in der Öffentlichkeitsarbeit tätig, davon der Großteil geringfügig bzw. teilzeitbeschäftigt. Das weitere Personal verteilte sich, abgesehen von der Geschäftsführung, fast zu gleichen Teilen auf die allgemeine Verwaltung und die Reitbahn.

(3) Die Gesellschaft führte Personallisten, die nach verschiedenen anderen Kriterien (Standort, Personalnummer, Name, Einstufung, Aufgaben, teilweise Vollzeit-äquivalente etc.) strukturiert waren. Aus solchen dem RH zur Verfügung gestellten Listen konnte der RH nur einen näherungsweisen Überblick über die Personalanzahl und –struktur erstellen.

- 37.2 Der RH merkte kritisch an, dass die Gesellschaft unterschiedlich strukturierte Personallisten führte. Damit war es nicht möglich, einfach und rasch standardisierte Auswertungen nach verschiedenen Kriterien (z.B. nach Stichtagen, Aufgabengruppen, Teilzeitbeschäftigung) zu erstellen und für Steuerungsmaßnahmen bzw. Einsparungskonzepte in Bezug auf die Personalaufwendungen zu nutzen.

Er empfahl der Gesellschaft, künftig einheitliche Personalaufzeichnungen für alle Standorte der Gesellschaft zu führen und diese für Steuerungszwecke bzw. die Entwicklung von Einsparungsszenarien einzusetzen.

- 37.3 Die Gesellschaft hielt in ihrer Stellungnahme fest, die Personalaufzeichnungen nach den Erfordernissen des Betriebs zu führen. Sie werde mit dem Steuerberater und Wirtschaftsprüfer erörtern, ob eine Adaptierung notwendig sei.
- 37.4 Der RH hielt gegenüber der Gesellschaft fest, dass er einheitliche Personalaufzeichnungen sowohl im Sinne von Transparenz und Vergleichbarkeit als auch zur Steuerung der Personalkostenentwicklung für notwendig erachtete und bekräftigte daher seine Empfehlung.



## Dienstrechte

38.1 (1) Für die Bediensteten der Gesellschaft kamen die folgenden Rechtsgrundlagen und arbeitsrechtlichen Vereinbarungen zur Anwendung:

- Beamten–Dienstrechtsgesetz 1979, Vertragsbedienstetengesetz 1948, Angestelltengesetz, drei Landarbeitsordnungen<sup>57</sup>,
- acht Kollektivverträge:
  - für Angestellte und Lehrlinge in Handelsbetrieben,
  - für Handelsarbeiterinnen und –arbeiter,
  - für Arbeiterinnen und Arbeiter in landwirtschaftlichen Betrieben (Gutsbetrieben) in Wien, Niederösterreich und dem Burgenland,
  - für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der land- und forstwirtschaftlichen bäuerlichen Betriebe, Gutsbetriebe und anderen nicht bäuerlichen Betrieben in der Steiermark,
  - für land- und forstwirtschaftliche Angestellte (Gutsangestellte),
  - für das Kunsthistorische Museum,
  - für Arbeiterinnen und Arbeiter im Hotel- und Gastgewerbe,
  - für Arbeiterinnen und Arbeiter in der Denkmal-, Fassaden- und Gebäudereinigung, im sonstigen Reinigungsgewerbe und in Hausbetreuungstätigkeiten,
- zwei Betriebsvereinbarungen: Betriebsvereinbarung alt (Dezember 1979), freie Betriebsvereinbarung 2005,
- Vereinbarung mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Reitbahn mit neuem Gehaltssystem ab 1. April 2008,
- einzelvertragliche Individualvereinbarungen z.B. zu Überzahlungen, Zulagen, variablen Bezugsbestandteilen; zum Teil in Anlehnung an Kollektivverträge.

Da viele Bedienstete der Gesellschaft keinem Kollektivvertrag unterlagen, ergab sich eine Vielzahl unterschiedlicher einzelvertraglicher Regelungen in Anlehnung an die arbeitsrechtlichen Bestimmungen bzw. durch eine Kombination dieser.

(2) Im Jahr 2015 fanden Verhandlungen zur Schaffung eines eigenen unternehmensweiten Kollektivvertrags für alle neu eintretenden Bediensteten statt. Sie führten zu keinem Ergebnis.

<sup>57</sup> Bundesgesetz vom 27. Juni 1979 über das Dienstrecht der Beamten (Beamten–Dienstrechtsgesetz 1979), BGBl. 333/1979; Bundesgesetz vom 17. März 1948 über das Dienst- und Besoldungsrecht der Vertragsbediensteten des Bundes (Vertragsbedienstetengesetz 1948), BGBl. 86/1948; Bundesgesetz vom 11. Mai 1921 über den Dienstvertrag der Privatangestellten (Angestelltengesetz), BGBl. 292/1921; NÖ Landarbeitsordnung 1973, LGBl. 9020–0 (WV); Gesetz vom 20. November 2001 über das Arbeitsrecht in der Land- und Forstwirtschaft (Steiermärkische Landarbeitsordnung 2001), LGBl. 39/2002; Gesetz betreffend die Regelung des Arbeitsrechtes in der Land- und Forstwirtschaft (Wiener Landarbeitsordnung 1990), A33/1990



- 38.2 Der RH stellte fest, dass es aufgrund der zahlreichen Rechtsgrundlagen und arbeitsrechtlichen Vereinbarungen mit unterschiedlichen Lohn- und Gehaltsschemata bzw. Arbeitszeitregelungen zu einer unüberschaubaren Vielzahl an einzelvertraglichen Regelungen zwischen der Gesellschaft und ihren Bediensteten kam. Dies führte dazu, dass Bedienstete mit gleicher Tätigkeit und gleichem Aufgabenbereich zu unterschiedlichen vertraglichen Bedingungen (z.B. bezüglich Arbeitszeit, Überstunden) angestellt wurden.

**Er empfahl der Gesellschaft, so rasch wie möglich für einheitliche Lohn- und Gehaltsschemata bzw. Arbeitszeitregelungen zu sorgen, z.B. durch die neuerliche Aufnahme von Kollektivvertragsverhandlungen für das gesamte bei der Gesellschaft angestellte Personal.**

- 38.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft würden seit dem Frühjahr 2021 Verhandlungen zum Abschluss eines Kollektivvertrags laufen.

## Personalaufwendungen

- 39.1 (1) Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Personalaufwendungen der Gesellschaft im Zeitraum 2014 bis 2019:

Tabelle 16: Personalaufwendungen

Mitarbeiterkategorie	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Veränderung 2014 bis 2019
	in Mio. EUR						in %
Arbeiterinnen und Arbeiter (Löhne)	2,54	2,61	2,80	2,70	2,79	2,98	17
Angestellte (Gehälter)	2,43	2,37	2,55	2,68	2,73	3,05	26
Beamtinnen und Beamte	1,16	1,04	0,97	0,94	1,04	0,67	-42
Sozialaufwendungen	1,45	1,55	1,68	1,68	1,68	1,88	30
<b>Summe</b>	<b>7,58</b>	<b>7,57</b>	<b>8,01</b>	<b>8,01</b>	<b>8,24</b>	<b>8,59</b>	<b>13</b>

Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: Spanische Hofreitschule

Die Personalaufwendungen machten durchschnittlich 62 % der Gesamtaufwendungen der Gesellschaft aus und stiegen im überprüften Zeitraum um 1,01 Mio. EUR bzw. 13 % an.

(2) Im Jahr 2014 verlangte das Ministerium von der Gesellschaft, infolge eines Berichts der Internen Revision, Einsparungen im Personalbereich. Nach Vorlage des Berichts des Beirats zur Produktivität der Reitbahn im Jahr 2017 (TZ 13) forderte das Ministerium von den Organen der Gesellschaft erneut Maßnahmen zur Stabilisierung der Personalkosten ein.



Ein externer Rechtsberater ermittelte 2017 weitere Einsparungspotenziale im Personalsektor im Zusammenhang mit der Vereinheitlichung der arbeitsrechtlichen Grundlagen und mit den Dienstrechten. Dazu zählten z.B. die Streichung bzw. Kürzung von Zulagen, die Einstellung von Überzahlungen, Änderungskündigungen oder die Kündigung der freien Betriebsvereinbarung 2005. Er wies aber gleichzeitig neben den möglichen Einsparungen auch auf das damit verbundene hohe Prozessrisiko hin.

Die Geschäftsführung erstellte 2018 ein Kostenoptimierungskonzept für den Standort Piber, das u.a. auch Einsparungen beim Personal vorsah.

(3) Die Arbeitszeiten der Bediensteten wurden in einem Zeiterfassungssystem zum Teil automatisch (durch elektronische Zeiterfassung), zum Teil händisch (mit nachträglicher zentraler Eingabe) erfasst. Im Jahr 2008 hatte der RH empfohlen<sup>58</sup>, eine Leistungserfassung einzuführen, um insbesondere eine bessere Planung der Personalressourcen zu ermöglichen. Diese gab es zur Zeit der gegenständlichen Gebrauchsüberprüfung nur am Standort Piber.

(4) Neben den eigenen Personalaufwendungen hatte die Gesellschaft weitere Aufwendungen im Zusammenhang mit Personal zu tragen: für beigestelltes Personal, für Fremdleistungen zur Pferdebetreuung sowie für Rechts- und Beratungsleistungen. Diese Aufwendungen beliefen sich im überprüften Zeitraum auf insgesamt 2,90 Mio. EUR (durchschnittlich rd. 581.000 EUR pro Jahr). Für Rechtsberatung – insbesondere im Zusammenhang mit arbeitsrechtlichen Verfahren<sup>59</sup>, dem Umgang mit Nebenbeschäftigen des reitenden Personals oder möglichen Personalkosten-Einsparungsmaßnahmen – fielen von 2014 bis Oktober 2019 rd. 317.000 EUR an (davon im Jahr 2018 rd. 129.000 EUR).

39.2 Der RH hielt kritisch fest, dass – obwohl die Geschäftsführung und der Aufsichtsrat aufgrund der finanziell angespannten Situation der Gesellschaft und der vom Ministerium geforderten Einsparungen bei den Personalaufwendungen verschiedene Konzepte, Maßnahmenkataloge und Einsparungspotenziale entwickelten und erhoben – es zu keinen wesentlichen Einsparungen kam. Die Personalaufwendungen stiegen im überprüften Zeitraum um 1,01 Mio. EUR bzw. 13 %.

Weiters merkte der RH kritisch an, dass die Gesellschaft nach wie vor keine unternehmensweite, über die reine Zeiterfassung hinausgehende Leistungserfassung eingeführt hatte, um darauf aufbauend eine bessere Planung der Personalressourcen zu ermöglichen. Er verwies diesbezüglich auf seine Empfehlung in TZ 16, im gesamten Unternehmen die personelle Ressourcenerfassung einzuführen.

<sup>58</sup> Reihe Bund 2008/1

<sup>59</sup> im Zusammenhang mit diversen Klagen von Bediensteten der Gesellschaft



## Zulagen sowie variable Lohn– und Gehaltsbestandteile

- 40.1 (1) Anlässlich seiner Gebarungsüberprüfung im Jahr 2008 hatte der RH sowohl Einsparungen bei den Tourneegeldern und Zulagen als auch die Einstellung der sogenannten Individualzulage für reitendes Personal (Beamtinnen und Beamte) empfohlen. Trotz Vereinbarung eines neuen Gehaltssystems für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Reitbahn noch im selben Jahr setzte die Gesellschaft die Empfehlung nicht um. Insgesamt kamen für die Bediensteten der Gesellschaft je nach Einstufung neben den Tournee– und Vorführgeldern mehr als zehn weitere verschiedene Zulagen<sup>60</sup> bzw. Individualvereinbarungen zur Anwendung.
- (2) Mit über 50 Bediensteten waren einzelvertraglich oder auf Basis der freien Betriebsvereinbarung 2005 variable Entgeltbestandteile vereinbart, meist als Prozentanteil des Jahresbruttoentgelts (zwischen 2,5 % und 6 %), als Fixbetrag oder als zusätzlicher Bruttomonatsbezug (zwischen einem und drei). Die Zuerkennung der variablen Entgeltbestandteile erfolgte im Zuge der Leistungsbeurteilung im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche.

- 40.2 Der RH stellte fest, dass nach wie vor eine Individualzulage zur Auszahlung gelangte, obwohl er bereits 2008 deren Einstellung empfohlen hatte. Darüber hinaus gab es zahlreiche weitere Zulagen, Tournee– und Vorführgelder sowie variable Entgeltbestandteile, die zu einer unüberschaubaren Vielzahl an einzelvertraglichen Regelungen führten. Der RH verwies diesbezüglich auf seine Empfehlung in TZ 38, für einheitliche Lohn– und Gehaltsschemata bzw. Arbeitszeitregelungen zu sorgen.

## Nebenbeschäftigung

- 41.1 Die Gesellschaft erachtete Nebenbeschäftigungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Reitbahn generell als melde– und genehmigungspflichtig, die Geschäftsführung forderte aber entsprechende Meldungen nicht regelmäßig ein. Die Rechtslage für die Meldung bzw. Genehmigung von Nebenbeschäftigungen war aufgrund der unterschiedlichen arbeitsrechtlichen Grundlagen nicht einheitlich. Während z.B. Nebenbeschäftigungen im Beamten–Dienstrechtsgesetz 1979 ausdrücklich geregelt waren (§ 56), bestand eine vergleichbare Regelung im Angestelltengegesetz nicht. Ausschlaggebend für die Gesellschaft für ein allfälliges Verbot einer Nebenbeschäftigung war jedenfalls die Frage, inwieweit eine Nebenbeschäftigung (z.B. das Abhalten von Reitkursen) in Konkurrenz zur Tätigkeit bei der Gesellschaft (z.B. im Trainingszentrum Heldenberg) stand.

<sup>60</sup> z.B. Individualzulage, Schmutzzulage, Gefahrenzulagen, Bereitschaftsentschädigung (Rufbereitschaft), Erschwerniszulage, Schichtdienstzulage



- 41.2 Der RH bemängelte, dass die Geschäftsführung Nebenbeschäftigungsmeldungen nicht regelmäßig einforderte. Seiner Ansicht nach konnten manche Nebenbeschäftigungen eine Konkurrenz zur Tätigkeit in der Gesellschaft darstellen, weshalb nicht ausgeschlossen werden konnte, dass der Gesellschaft dadurch ein wirtschaftlicher Schaden entstand.

Der RH empfahl daher der Gesellschaft, die Meldung von Nebenbeschäftigen regelmäßig von den Bediensteten einzufordern, um konkurrierende Tätigkeiten außerhalb der Gesellschaft, die ihr wirtschaftlich schaden könnten, nach Möglichkeit zu unterbinden.

- 41.3 In ihrer Stellungnahme teilte die Gesellschaft mit, dass sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig zur Meldung von Nebenbeschäftigen auffordere und diese schriftlich antworteten.



## Schlussempfehlungen

42 Zusammenfassend empfahl der RH:

### Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus

- (1) Richtlinien für die Wahrnehmung des Beteiligungsmanagements im Sinne eines strukturierten Zusammenspiels zwischen Budgetabteilung, Eigentümervertretung sowie Fachexpertinnen und –experten sollten erstellt und die Sektion Tourismus in das Beteiligungsmanagement eingebunden werden. (TZ 7)
- (2) Die Steuerungsmöglichkeiten gegenüber der Spanischen Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts wären verstärkt wahrzunehmen, indem das Ministerium quantifizierte Ziel-, Leistungs- und Effizienzvorgaben erstellt, deren Erreichung regelmäßig anhand von Performance-Indikatoren überwacht und entsprechende Berichtspflichten im Sinne des Bundes-Public Corporate Governance Kodex im Regelwerk der Gesellschaft verankert. (TZ 7)
- (3) Die jährlichen finanziellen Zuschüsse an die Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts in Form einer Förderung wären auf Basis der Unternehmenskonzepte durch eine mehrjährige Basisabgeltung zu ersetzen; das Ministerium sollte sich dabei an den Regelungen für andere Kultureinrichtungen (Museen, Bundestheater) orientieren. (TZ 12)
- (4) Auf Basis der Produktivitätsanalyse sowie des Maßnahmenkatalogs wäre mit der Spanischen Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts eine verbindliche mehrjährige Leistungsvereinbarung zur effizienten Leistungserbringung und Finanzierung abzuschließen. Die in der Leistungsvereinbarung fixierten Ziele und Maßnahmen sollten in das jeweilige Unternehmenskonzept mit konkreten Kennzahlen einfließen, um ein Controlling über die Zielerreichung und Leistungserbringung der Gesellschaft zu gewährleisten. (TZ 13)
- (5) Bei Abschluss einer Leistungsvereinbarung mit der Spanischen Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts wären auch die Interne Revision und deren Zuständigkeit zu regeln. Den Grundprinzipien der Ausgliederung folgend wäre dabei sicherzustellen, dass die Prüferinnen und Prüfer der Internen Revision als Revision des ausgegliederten Rechtsträgers tätig werden, in dessen Auftrag handeln und diesem berichten. (TZ 18)



## Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus; Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts

- (6) In periodischen Abständen sollten schriftliche Soll–Ist–Vergleiche eingefordert werden, um auf dieser Basis gegebenenfalls Strategiekorrekturen im Sinne einer rollierenden Planung einzuleiten. (TZ 8)

### Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts

- (7) Die Aufbauorganisation wäre nach funktionalen Gesichtspunkten zu gestalten, standortbezogene Elemente wären nur innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten zu berücksichtigen. Damit verbunden wäre die Kompetenzverteilung klar und eindeutig zu regeln. (TZ 5)
- (8) Die Umsetzung der Strategiedokumente sollte durch jährliche Arbeitsprogramme mit klaren Verantwortlichkeiten und quantifizierbaren Zielen gesteuert werden. Bereits im Zuge der Erarbeitung der Strategiedokumente sollten die Maßnahmen auf Basis von Nutzen–Kosten–Analysen priorisiert werden. (TZ 8)
- (9) Angesichts der COVID–19–Pandemie wäre das Unternehmenskonzept einer umfangreichen Neubetrachtung und Überarbeitung zu unterziehen. Die Abhängigkeit vom internationalen Städtetourismus wäre zu reduzieren und die Öffnung für das einheimische Publikum durch Entwicklung neuer Vorführungsformate, die zu einem wiederholten Besuch der Vorführungen anregen, zu forcieren. (TZ 9)
- (10) In Zusammenwirken mit dem Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus sollte die in erster Linie aus den steigenden Personalkosten resultierende strukturelle Verlustsituation mittelfristig durch Gegensteuerungsmaßnahmen im Zuge der Festlegung der Unternehmensstrategie nachhaltig behoben und ein positives wirtschaftliches Ergebnis angestrebt werden. (TZ 11)
- (11) Die Maßnahmen zur Eindämmung der zu erwartenden Personalkostensteigerungen auf Basis der Produktivitätsanalyse und des Maßnahmenkatalogs wären rasch umzusetzen. (TZ 13)



- (12) Die standortbezogene Ergebnisrechnung wäre durch die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat zur Steuerung und Überwachung der effizienten Leistungserbringung einzusetzen. Die vorhandene Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung wäre zu einer vollständigen Kostenrechnung auszubauen, um die Kosten sämtlicher Geschäftsbereiche aller Standorte transparent darstellen zu können. Dafür wäre eine umfassende Prozess- und Kostenanalyse aller Standorte durchzuführen und wären die Ergebnisse zum Aufbau einer umfassenden Kostenrechnung zu nutzen. (TZ 15, TZ 16)
- (13) Die personelle Ressourcenerfassung wäre im gesamten Unternehmen einzuführen und dahingehend zu nutzen, nachhaltige Einsparungen sowie langfristig positive Finanzergebnisse bzw. Jahresüberschüsse zu erwirtschaften. (TZ 16)
- (14) Eine innerbetriebliche Leistungsverrechnung zwischen den Standorten sollte aufgebaut und der Unternehmens–Overhead verursachungsgerecht verteilt werden, um die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsbereiche – insbesondere des Kerngeschäfts – beurteilen und steuern zu können. (TZ 17)
- (15) Es sollte umgehend ein alle Prozesse umfassendes Internes Kontrollsyste m implementiert und dies schriftlich dokumentiert werden. Dabei wären die Ergebnisse der empfohlenen Prozess- und Kostenanalyse als Basis einer umfassenden Kostenrechnung zu berücksichtigen. (TZ 18)
- (16) Im Sinne des Bundes–Public Corporate Governance Kodex sollte eine Interne Revision eingerichtet und mit den erforderlichen Ressourcen ausgestattet werden. Diese sollte vom Aufgabenbereich des Controllings und des Risikomanagements getrennt sein. (TZ 18)
- (17) Eine umfassende Zuchtstrategie für das Lipizzanergestüt Piber – sowohl hinsichtlich der Zucht des reinrassigen Lipizzaners in einer entsprechenden Qualität als auch hinsichtlich der Erhaltung des Genpools – sollte entwickelt werden. Dabei sollte besonderes Augenmerk auf eine entsprechende Größe der Stutenherde bzw. das Aufzuchtsmanagement gelegt werden. (TZ 19)
- (18) Die Entscheidungskompetenzen im Zuchtbereich und die Verantwortlichkeiten hinsichtlich Zuchtstrategie, Erhaltung der Herde, Auswahl der Hengste sowie Zurverfügungstellung der Hengste durch die Spanische Hofreitschule für die Zucht sollten eindeutig festgelegt werden. (TZ 19)
- (19) Vollständige und nachvollziehbare Dienstpläne wären einzuführen und als Steuerungsinstrument zu nutzen. (TZ 20)



- (20) Die internen und externen Evaluierungen der Aufgabenerfüllung „Bewahrung und Ausübung der Hohen Schule“ sollten fortgesetzt und dokumentiert werden, um die Qualität der Reitkunst und der Hohen Schule auch in Zukunft im Sinne des gesetzlichen Auftrags sicherzustellen. (TZ 21)
- (21) Der Erhaltung des Kulturguts sowie der Qualität der klassischen Reitweise und der Ausübung der Hohen Schule im Sinne des gesetzlichen Auftrags wäre Vorrang einzuräumen; die Vorgaben des Tierschutzes sowie der Tiergesundheit wären beim Einsatz der Pferde zu beachten. (TZ 22)
- (22) Der Trainingsplan sollte an geltende pferdesportmedizinische Standards (Warmreiten, Training, Abreiten) angepasst werden, auch um die Hengste möglichst lange für ihren Einsatz an der Spanischen Hofreitschule gesund zu erhalten. (TZ 22)
- (23) Für jenen Hengst, der im Eigentum der Tochter eines Aufsichtsratsmitglieds stand, wäre der Einstellvertrag um eine Regelung zur Kostentragung für den Zeitraum des Einsatzes des Pferdes als Schuhengst zu ergänzen. (TZ 22)
- (24) Der Rahmenausbildungsplan für die Lehrlinge bzw. die Elevinnen und Eleven wäre zu erweitern und zu konkretisieren, um zukünftig den Nachweis der Erreichung der Ausbildungsziele objektivieren zu können. Weiters sollten die Feedback–Gespräche mit den Elevinnen und Eleven verpflichtend in die Ausbildung integriert werden. (TZ 23)
- (25) Die Haltungsbedingungen der Hengste in Wien sollten, z.B. durch Bewegungsmöglichkeiten auch am Nachmittag in der Schrittmaschine, verbessert werden. (TZ 24)
- (26) Zur Verbesserung des Stallklimas und der Lüftungssituation in der Stallburg sollte die bestehende Lüftungsanlage in Betrieb genommen werden. (TZ 24)
- (27) Die eingeleiteten Maßnahmen (z.B. Ausbildung der Pferde, Verkauf von nicht für Vorführungen geeigneten Hengsten nach der Grundausbildung an der Spanischen Hofreitschule) wären unter wirtschaftlichen Aspekten fortzusetzen, um bei den Verkaufspferden bessere Preise erzielen zu können. (TZ 26)
- (28) Die finanzielle Bedeutung der Gastspielreisen für die Ertragslage wäre unter dem Aspekt einer Nutzen–Kosten–Rechnung zu evaluieren. Dabei wären die Möglichkeiten ihrer Fortsetzung sowie die wirtschaftliche Eignung der bisherigen Abwicklung gegen Pauschalhonorar zu prüfen. Sofern sich daraus eine



positive Perspektive ergibt, sollte darauf aufbauend ein verbindliches Konzept zur Umsetzung eines mehrjährigen Gastspielreiseprogramms erarbeitet werden. (TZ 28)

- (29) Die Ausrichtung und Abwicklung des Merchandisings wären durch die Geschäftsführungsebene zu steuern bzw. zu überwachen. Dazu sollte ein Shop-Konzept erarbeitet werden, das beide Standorte (Wien und Piber) einbezieht und auf das Markenimage der Gesellschaft sowie die Kundenbedürfnisse abgestimmt ist. Im zu entwickelnden Shop-Konzept sollte besonderes Augenmerk auf die Entwicklung des Online-Shops gelegt werden. (TZ 28)
- (30) Das Sponsoring und Fundraising sollten neu ausgerichtet, dabei die Zielgruppen analysiert sowie ein klares Markenbild entwickelt werden, das auch für internationale Sponsoren attraktiv ist. (TZ 28)
- (31) Die saisonalen Schwankungen der Anzahl an Veranstaltungen sollten einer kritischen Beurteilung hinsichtlich ihrer Ursachen unterzogen werden. Darauf aufbauend wären geeignete Strategien und Maßnahmen zu erarbeiten, um diese im Jahresverlauf möglichst auszugleichen. (TZ 29)
- (32) Der im überarbeiteten Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 eingeschlagene Weg, Analysen der Kundenbedürfnisse und –zufriedenheit vermehrt für die Gestaltung des Angebots der Gesellschaft zu nutzen, sollte konsequent fortgesetzt werden. Eine wichtige Rolle sollten dabei eine Marktanalyse, die Beurteilung der Kundenzufriedenheit und der Kundenmotive spielen. (TZ 30)
- (33) Die Ertragspotenziale je Marketingmaßnahme sollten – in Verbindung mit den Kosten – durch Soll–Ist–Vergleiche beurteilt werden. (TZ 30)
- (34) Ein Marketingkonzept mit konkreten Marketingzielen als Basis für die Produktgestaltung, die anzusprechenden Kundengruppen sowie die Festlegung der jährlichen sowie mittelfristigen Erlösziele je Geschäftsbereich wäre einzuführen. (TZ 31)
- (35) Die Marketingorganisation sollte zusammengeführt und einem Geschäftsführungsmitglied kompetenzmäßig unterstellt werden. (TZ 32)
- (36) Zur Steuerung der Marketingaktivitäten und eines effizienten Mitteleinsatzes sollte ein an den Marketingzielen ausgerichtetes Marketingcontrolling eingeführt werden. Voraussetzung dafür wäre, sämtliche Marketingkosten in das Controlling einfließen zu lassen und die Marketingprozesse zu definieren. (TZ 32)



- (37) Bei der Aufteilung der in der Geschäftsverteilung definierten Geschäftsbereiche auf die einzelnen Mitglieder der Geschäftsführung wäre eine Überlappung von funktionalen und organisatorischen bzw. örtlichen Kriterien zu vermeiden. Die Ressourcenverantwortung wäre insbesondere in budgetärer und personeller Hinsicht eindeutig festzulegen, um Unklarheiten bzw. Kompetenzkonflikte auszuschließen. (TZ 33)
- (38) Für üblicherweise vorauszusetzende Leistungen der Geschäftsführung sollten keine variablen Bezugsbestandteile gewährt werden. (TZ 35)
- (39) Die Kriterien für die Gewährung von variablen Bezugsbestandteilen für die Geschäftsführung wären immer im Vorhinein für das kommende Geschäftsjahr festzulegen; die Gründe für die Erfüllung der Kriterien wären nachvollziehbar zu dokumentieren. (TZ 35)
- (40) Es wären einheitliche Personalaufzeichnungen für alle Standorte der Gesellschaft zu führen; diese wären für Steuerungszwecke bzw. die Entwicklung von Einsparungsszenarien einzusetzen. (TZ 37)
- (41) So rasch wie möglich sollte für einheitliche Lohn- und Gehaltsschemata bzw. Arbeitszeitregelungen gesorgt werden, z.B. durch die neuerliche Aufnahme von Kollektivvertragsverhandlungen für das gesamte bei der Gesellschaft angestellte Personal. (TZ 38)
- (42) Die Meldung von Nebenbeschäftigung wären regelmäßig von den Bediensteten einzufordern, um konkurrierende Tätigkeiten außerhalb der Gesellschaft, die ihr wirtschaftlich schaden könnten, nach Möglichkeit zu unterbinden. (TZ 41)



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber

---



Wien, im Oktober 2021

Die Präsidentin:

Dr. Margit Kraker



## Anhang

### Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger

Anmerkung: im Amt befindliche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger  
in **Fettdruck**

Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber  
Gesellschaft öffentlichen Rechts

### Geschäftsleitung

Dkfm. Elisabeth Gürtler

(1. Dezember 2007 bis 31. Dezember 2018)

**Mag. Erwin Klissenbauer**

(seit 1. Dezember 2007)

Sonja Klima

(seit 1. März 2019)

### Aufsichtsrat

#### Vorsitz

**Dipl.-Ing. Johann Marihart**

(seit 25. Februar 2009)

#### Stellvertretung

Elisabeth Max-Theurer

(19. Dezember 2005 bis 25. November 2015)

**Mag. Ulrich Herzog**

(seit 18. Dezember 2015)



R  
—  
H

