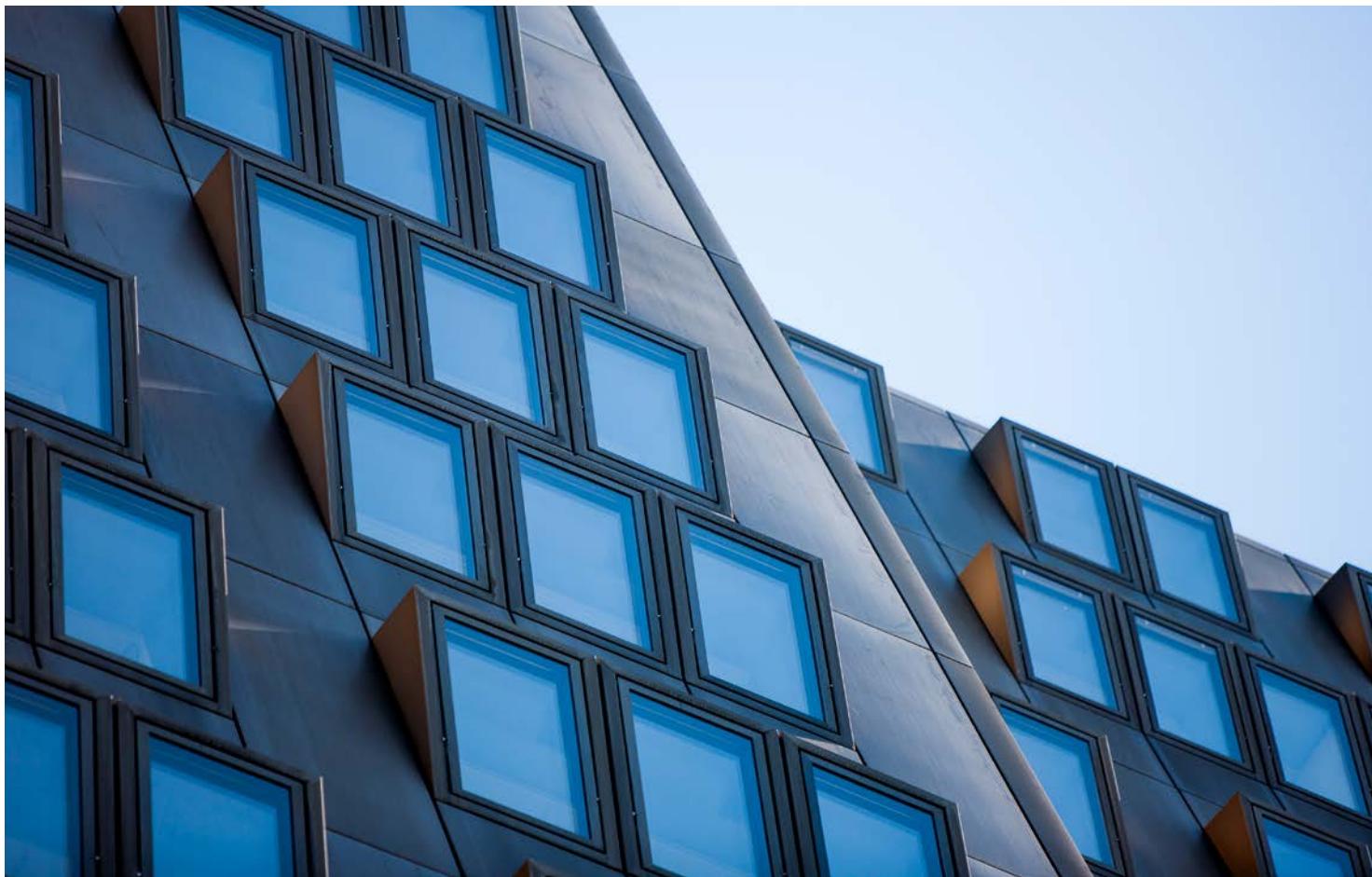




## Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber; Follow-up-Überprüfung

Reihe BUND 2025/11

### Bericht des Rechnungshofes





Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber;  
Follow-up-Überprüfung

## Vorbemerkungen

### Vorlage

Der Rechnungshof erstattet dem Nationalrat gemäß Art. 126d Abs. 1 Bundes-Verfassungsgesetz nachstehenden Bericht über Wahrnehmungen, die er bei einer Geburungsüberprüfung 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) aneinander gereiht.

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.

### Prüfkompetenz des Rechnungshofes

Zur Überprüfung der Gebarung des Bundes, der Länder, der Gemeindeverbände, der Gemeinden und anderer durch Gesetz bestimmter Rechtsträger ist der Rechnungshof berufen. Der Gesetzgeber versteht die Gebarung als ein über das bloße Hantieren mit finanziellen Mitteln hinausgehendes Verhalten, nämlich als jedes Verhalten, das finanzielle Auswirkungen (Auswirkungen auf Ausgaben, Einnahmen und Vermögensbestände) hat. „Gebarung“ beschränkt sich also nicht auf den Budgetvollzug; sie umfasst alle Handlungen der prüfungsunterworfenen Rechtsträger, die finanzielle oder vermögensrelevante Auswirkungen haben.

### IMPRESSUM

Herausgeber:

Rechnungshof Österreich

1030 Wien, Dampfschiffstraße 2

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

Redaktion und Grafik: Rechnungshof Österreich

Herausgegeben: Wien, im März 2025

### 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, S. 4: Rechnungshof/Achim Bieniek



## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	3
Prüfungsziel	5
Kurzfassung	5
Empfehlungen	10
Zahlen und Fakten zur Prüfung	11
Prüfungsablauf und -gegenstand	13
Finanzierung	14
Mehrjährige Basisabgeltung	14
Leistungsvereinbarung	16
Strategie	17
Überarbeitung Unternehmenskonzept	17
Marktanalyse, Analyse der Kundenzufriedenheit und -motive	20
Steuerung	21
Jährliche Arbeitsprogramme und rollierende Strategieentwicklung	21
Kostenrechnung	24
Ressourcenerfassung	25
Erhaltung des Kulturguts unter Wahrung des Tierschutzes	27
Zuchtstrategie	27
Erhaltung Kulturgut und Wahrung des Tierschutzes	29
Trainingsplan nach pferdesportmedizinischen Standards	31
Schlussempfehlungen	33
Anhang A	38
Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger	38
Anhang B	39
Ressortbezeichnung und -verantwortliche	39



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber;  
Follow-up-Überprüfung

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl der Hengste in Ausbildung und  
vorführungsreife Hengste \_\_\_\_\_

29

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsetzungsstand ausgewählter Empfehlungen  
aus dem Vorbericht \_\_\_\_\_

6



## Abkürzungsverzeichnis

BGBI.	Bundesgesetzblatt
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
COVID	corona virus disease (Coronaviruskrankheit)
EUR	Euro
i.d.g.F.	in der geltenden Fassung
IT	Informationstechnologie
Mio.	Million
PR	Public Relations
rd.	rund
RH	Rechnungshof
TZ	Textzahl
u.a.	unter anderem
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
z.B.	zum Beispiel



## Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber; Follow-up-Überprüfung

### SPANISCHE HOFREITSCHULE – LIPIZZANERGESTÜT PIBER; FOLLOW-UP-ÜBERPRÜFUNG

Die vorführungsfreie Zeit während der COVID-19-Pandemie nutzte die Spanische Hofreitschule – Lipizzaner Gestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts zur Ausbildung von Vorführungshengsten. Die Anzahl derselben erhöhte sich von 48 im Jahr 2020 auf 66 im Jahr 2023. Den Einnahmenentfall aufgrund der COVID-19-Pandemie federete das Landwirtschaftsministerium mit Zuwendungen an die Gesellschaft in Höhe von insgesamt 17,70 Mio. EUR in den Jahren 2020 bis 2022 ab.

Das Landwirtschaftsministerium wirkte – einer Empfehlung des RH folgend – erfolgreich darauf hin, dass die Liquidität des Unternehmens mit einer jährlichen Basisabgeltung in Höhe von 2,5 Mio. EUR ab 2024 gesichert werden soll. Eine Leistungsvereinbarung mit konkreten Zielen war seitens des Landwirtschaftsministeriums nicht geplant, jedoch sagte dieses die Entwicklung einer Eigentümerstrategie zu Steuerungszwecken zu.

Die Gesellschaft setzte Maßnahmen im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. Die Ausbildungsziele und -fortschritte der Reiterinnen und Reiter auf der einen und der Vorführungshengste auf der anderen Seite wurden erstmals transparent und einheitlich verschriftlicht. Die externe

Qualitätssicherung der Ausbildung im Sinne der Hohen Schule wurde 2024 mit neuen nationalen und internationalen Expertinnen und Experten wieder aufgenommen und war quartalsweise vorgesehen.

Die zugesagte Einführung einer einheitlichen IT-gestützten Ressourcenerfassung an allen Standorten der Gesellschaft war als wichtiger Baustein zur Implementierung der vollständigen Kostenrechnung zu werten. Diese sollte die betriebswirtschaftliche Steuerung der Standorte und Leistungen der Gesellschaft verbessern. Auf die Steuerung der Ressourcen der Reitbahn wäre auf Basis der IT-gestützten Ressourcenaufzeichnungen in der Datenbank zwischenzeitlich verstärktes Augenmerk zu legen.

Eine IT-gestützte Belastungssteuerung für die Vorführungshengste sollte deren langjährigen Einsatz unter Wahrung der Tiergesundheit sicherstellen.

Die Zuchtstrategie sah mittelfristig die Vergrößerung der Zuchtstutenherde vor. Der RH betonte die Wichtigkeit einer adäquaten Größe der Zuchtstutenherde, um den Erhalt der Rasse Lipizzaner langfristig zu gewährleisten und den gesetzlichen Auftrag weiterhin erfüllen zu können.



#### WIRKUNGSBEREICH

- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft

## Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber; Follow-up-Überprüfung

### Prüfungsziel



Der RH überprüfte von Jänner 2024 bis Mai 2024 die Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts und das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft, um den Stand der Umsetzung von ausgewählten Empfehlungen aus seinem Vorbericht „Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber“ (Reihe Bund 2021/36) zu beurteilen.

Der überprüfte Zeitraum der nunmehrigen Follow-up-Überprüfung umfasste die Jahre 2019 bis 2023. In Einzelfällen nahm der RH auch Kenntnis von Entwicklungen außerhalb dieses Zeitraums.

### Kurzfassung

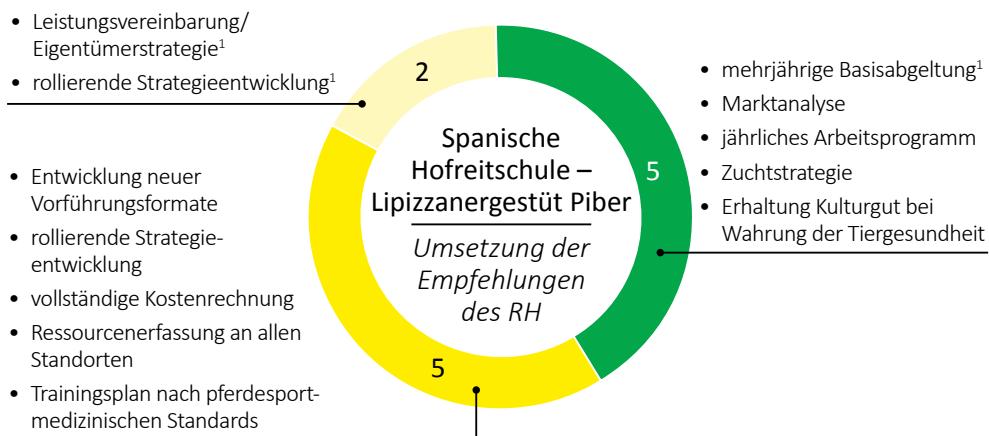
Das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft (in der Folge: **Landwirtschaftsministerium**) setzte von drei überprüften Empfehlungen eine um und sagte die Umsetzung zweier Empfehlungen zu. Die Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts (in der Folge: **Gesellschaft**) setzte von neun überprüften Empfehlungen vier zur Gänze und fünf teilweise um. ([TZ 12](#))



Die folgende Abbildung fasst den Umsetzungsstand der überprüften Empfehlungen zusammen:

Abbildung 1: Umsetzungsstand ausgewählter Empfehlungen aus dem Vorbericht

- █ umgesetzt
- █ teilweise umgesetzt
- █ zugesagt



<sup>1</sup> An das Landwirtschaftsministerium gerichtete Empfehlungen.

Quelle und Darstellung: RH

## Mehrjährige Basisabgeltung

Im Rahmen des Budgetbegleitgesetzes 2024 wurde durch eine Änderung des Spanische Hofreitschule-Gesetzes eine jährliche Basiszuwendung für die Gesellschaft in Höhe von 2,5 Mio. EUR ab 2024 beschlossen.

Eine gesetzlich verankerte Evaluierung im Jahr 2026 durch das Landwirtschaftsministerium sollte auf die Mittelverwendung, aber auch auf die Umsetzung der Empfehlungen des RH, auf Gleichstellungsziele und auf Belange des Tierschutzes eingehen. (TZ 2)

## Leistungsvereinbarung

Das Landwirtschaftsministerium hatte nicht geplant, eine Leistungsvereinbarung mit der Gesellschaft zu schließen. Es sagte jedoch zu, eine Eigentümerstrategie zu Steuerungszwecken zu entwickeln. Diese sollte ein Bindeglied sein zwischen dem gesetzlichen Auftrag und den Möglichkeiten, die die Geschäftsleitung zur Umsetzung des Auftrags hat. (TZ 3)



## Überarbeitung Unternehmenskonzept

Das neue Strategiekonzept (Zukunftsconcept 2030) sah einen Schwerpunkt in der Erschließung des einheimischen Publikumspotenzials. Als Maßnahmen zur Attraktivierung waren die Optimierung der Preisgestaltung, die Entwicklung neuer multimedialer Führungskonzepte sowie ein Lipizzaner Museum am Standort Wien angeführt.

Auch wurde an neuen Vorführungsformaten gearbeitet, in die jedoch das Wissen aus der Analyse der Kundenzufriedenheit, der Belastungssteuerung und der Kosten- und Leistungsrechnung noch zu wenig einfloss. (TZ 4)

## Marktanalyse, Analyse der Kundenzufriedenheit und -motive

Im Jahr 2023 beauftragte die Gesellschaft eine Analyse der Kundenbedürfnisse und -zufriedenheit. Die Gesamtzufriedenheit war bei den Führungen und Vorführungen am höchsten und bei der Morgenarbeit am geringsten. Mehr Informationen zu den Vorführungen (Abläufe, Pferde, Bereiterinnen und Bereiter) und zur Sicht (als Entscheidungshilfe bei der Auswahl der konkreten Sitzplätze) wurden als Verbesserungsmöglichkeiten genannt. (TZ 5)

## Jährliche Arbeitsprogramme

Die Gesellschaft schuf die Voraussetzungen für jährliche Arbeitsprogramme mittels Definition von Kernprozessen und Straffung von Verantwortlichkeiten, neuer Aufbauorganisation und Stellenbeschreibungen für die zweite Führungsebene. Ein aus dem Zukunftsconcept 2030 abgeleitetes Arbeitsprogramm mit klaren Verantwortlichkeiten und Arbeitspaketen lag vor. Ein Großteil der Umsetzungsschritte war für 2024 vorgesehen. (TZ 6)

## Rollierende Strategieentwicklung

Im Sinne einer rollierenden Strategieentwicklung erachtete der RH den erstmals im Dezember 2023 durchgeführten Strategietag der Geschäftsführung mit dem Aufsichtsrat als positiv. Eine Einbindung des Eigentümers in den Prozess war bisher nicht vorgesehen. (TZ 6)



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber;  
Follow-up-Überprüfung

---

## Kostenrechnung

Die Gesellschaft identifizierte mit Unterstützung eines externen Beratungsunternehmens gemeinsam mit den Führungskräften Kernprozesse. Auch war ein Umlageschlüssel für sämtliche Gemeinkosten ausgearbeitet worden, damit die Kostenrechnung zu einer vollständigen Kostenrechnung ausgebaut werden konnte. Die Einführung der IT-gestützten Ressourcenerfassung als letztem Meilenstein für die Implementierung war für Sommer 2024 geplant, verzögerte sich jedoch. Die Gesellschaft beabsichtigte, auf deren Basis die Kosten sämtlicher Geschäftsbereiche aller Standorte (Wien, Heldenberg und Piber) transparent darzustellen und diese für eine umfassende Prozess- und Kostenanalyse und zur Steuerung zu nutzen. Die im Rahmen des Stellungnahmeverfahrens vorgelegte Ressourcenerfassung der Bereiterinnen und Bereiter erachtete der RH als zweckmäßig für eine Vervollständigung der Kostenrechnung. (TZ 7)

## Ressourcenerfassung

Die Ressourcenerfassung am Standort Piber war unverändert fortgeführt worden. An den Standorten Wien und Heldenberg gab es keine IT-gestützte Ressourcenerfassung. Ein Modell zur aufgabenbezogenen Ressourcenerfassung für alle drei Standorte war in Arbeit. Die Implementierung war für Sommer 2024 geplant, verzögerte sich jedoch. Diese war unabdingbar für die effiziente Ressourcensteuerung im Unternehmen. Auf die Steuerung der Ressourcen der Reitbahn wäre auf Basis der IT-gestützten Ressourcenaufzeichnungen in der Datenbank zwischenzeitlich verstärktes Augenmerk zu legen. (TZ 8)

## Zuchtstrategie

Die Gesellschaft legte einen schriftlichen Entwurf zur Zuchtstrategie 2023–2033 vor. Diese wurde im Sommer 2024 finalisiert. Die Zuchtstrategie stellte eine Vergrößerung der Zuchtstutenherde als mittelfristiges Ziel dar. Die Herausforderungen für die Umsetzung dieses Ziels waren laut Zuchtstrategie, ausreichend Stall- und Weidekapazitäten sowie qualifiziertes Pflegepersonal sicherzustellen. (TZ 9)

## Erhaltung Kulturgut und Wahrung des Tierschutzes

Im Bereich der Ausbildung der Reiterinnen und Reiter schuf die Gesellschaft Transparenz und Nachvollziehbarkeit mittels einer IT-gestützten, einheitlichen Dokumentation von Ausbildungszielen und -erfolgen. Über Evaluierungen durch das externe



Expertengremium konnte zusätzlich Feedback zum Ausbildungsstand der Hengste sowie der Reiterinnen und Reiter gewonnen werden.

Im Bereich des Tierwohls und der Tiergesundheit wurde mit dem überarbeiteten Tiergesundheitshandbuch eine Grundlage geschaffen und wurden auch die Verantwortlichkeiten festgeschrieben. Weiters gab es Maßnahmen zur Verbesserung der Lüftungssituation in der Stallburg und Überlegungen zur Klimatisierung der Stallburg und der Winterreitschule. (TZ 10)

### Trainingsplan nach pferdesportmedizinischen Standards

Die Bewegungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten der Hengste schrieb die Gesellschaft im Tiergesundheitshandbuch fest. Eine elektronische Erfassung und Dokumentation der Trainings- und Bewegungseinheiten der Hengste gab es ab 2024. Laut diesen Aufzeichnungen wurde ein Teil der Hengste an einzelnen Tagen bereits vor dem eigentlichen Training entsprechend den pferdesportmedizinischen Standards in der Schrittmaschine bewegt. (TZ 11)



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber;  
Follow-up-Überprüfung

Auf Basis seiner Feststellungen hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

### EMPFEHLUNGEN

- Das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft sollte sich auf Basis der geplanten Eigentümerstrategie an der rollierenden Strategieentwicklung der Spanischen Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts beteiligen. (TZ 6)
- Die Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts sollte die IT-gestützte Ressourcenerfassung an allen drei Standorten wie geplant implementieren, um die Aussagekraft der Kostenrechnung zu erhöhen. (TZ 8)
- Die Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts sollte auf Basis der finalisierten Zuchtstrategie 2023–2033 geeignete Maßnahmen in Bezug auf die Größe der Zuchtstutenherde setzen, um die Erfüllung des gesetzlichen Auftrags der Erhaltung der Rasse Lipizzaner auch in Zukunft zu gewährleisten. (TZ 9)



## Zahlen und Fakten zur Prüfung

Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber; Follow-up-Überprüfung									
	Bundesgesetz, mit dem die Spanische Hofreitschule und das Bundesgestüt Piber rechtlich verselbständigt werden (Spanische Hofreitschule-Gesetz), BGBl. I 115/2000 i.d.g.F.								
	Rechtsgrundlage	Rechtsform	Eigentümer	2019	2020	2021	2022	2023	Veränderung 2019 bis 2023
							in Mio. EUR		in %
Umsatzerlöse	12,03	2,68	3,57	9,56	12,94				7,6
Förderungen Bund <sup>1</sup>	1,00	8,00	9,00	3,70	3,60				260,0
<i>davon</i>							in Vollzeitäquivalenten zum 31.12.		in %
COVID-19-Förderungen	–	7,00	8,00	2,70	–				–
Materialaufwand	1,52	0,97	1,12	1,48	1,87				23,0
Personalaufwand	8,59	7,90	8,02	9,51	9,68				12,7
sonstiger Aufwand	3,32	3,10	4,20	5,48	4,62				39,2
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	0,14	-2,04	-0,48	-2,48	-0,66				-571,4
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	145,68	145,49	143,05	147,58	155,75				6,9
Pferdebestand	382	399	406	414	396				3,7
Besucherinnen und Besucher							Anzahl		
Standort Wien	385.016	64.481	89.067	268.868	348.745				-9,4
Standort Piber	48.145	26.527	27.535	38.970	42.174				-12,4

<sup>1</sup> jeweils 1 Mio. EUR Kulturförderung für die Jahre 2019 bis 2022, COVID-19-Förderungen für die Jahre 2020 bis 2022, Fördervertrag für 2023

Quelle: Spanische Hofreitschule



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber;  
Follow-up-Überprüfung

---



## Prüfungsablauf und -gegenstand

- 1 (1) Der RH überprüfte von Jänner 2024 bis Mai 2024 die Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts (in der Folge: **Gesellschaft**) und das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft<sup>1</sup> (in der Folge: **Landwirtschaftsministerium**), um den Stand der Umsetzung von Empfehlungen aus seinem Bericht „Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber“ zu beurteilen. Der in der Reihe Bund 2021/36 veröffentlichte Bericht wird in der Folge als Vorbericht bezeichnet.  
  
(2) Zur Verstärkung der Wirkung seiner Empfehlungen hatte der RH deren Umsetzungsstand bei der Gesellschaft und dem Landwirtschaftsministerium im Jahr 2022 nachgefragt. Das Ergebnis dieses Nachfrageverfahrens findet sich auf der Website des RH ([www.rechnungshof.gv.at](http://www.rechnungshof.gv.at)).  
  
(3) Der RH weist in diesem Zusammenhang auf seine geübte Vorgehensweise und standardisierte Berichtsstruktur für Follow-up-Überprüfungen hin. Diese haben das Ziel, den Umsetzungsstand von ausgewählten Empfehlungen des Vorberichts unter Berücksichtigung der Angaben aus dem Nachfrageverfahren zu beurteilen und die Einstufung in „umgesetzt“, „teilweise umgesetzt“, „zugesagt“ und „nicht umgesetzt“ zu begründen.

Nichtziel der Follow-up-Überprüfung war der Pferdeverkauf.

Der überprüfte Zeitraum der Follow-up-Überprüfung umfasste die Jahre 2019 bis 2023. In Einzelfällen nahm der RH auch Kenntnis von Entwicklungen außerhalb dieses Zeitraums.

- 1 (4) Zu dem im Juli 2024 übermittelten Prüfungsergebnis nahmen die Gesellschaft im September 2024 und das Landwirtschaftsministerium im Oktober 2024 Stellung. Der RH erstattete seine Gegenäußerungen an das Landwirtschaftsministerium und an die Gesellschaft im März 2025.

---

<sup>1</sup> Die Zuständigkeit zur Wahrnehmung der Eigentümerrechte der Gesellschaft wechselte im überprüften Zeitraum mehrmals. Siehe dazu Anhang B. Der RH verwendet in der Folge einheitlich die Bezeichnung Landwirtschaftsministerium.



## Finanzierung

### Mehrjährige Basisabgeltung

2.1

(1) Der RH hatte dem Landwirtschaftsministerium in seinem Vorbericht (TZ 12) empfohlen, 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. Die Empfehlung basierte auf der angespannten finanziellen Lage der Gesellschaft (jährliche Zuchtförderung) mit dem Ziel, eine wirtschaftlich tragfähige Struktur der Gesellschaft herbeizuführen.

(2) Im Nachfrageverfahren hatte das Landwirtschaftsministerium mitgeteilt, dass es der Empfehlung des RH offen gegenüberstehe und zu deren Umsetzung mit dem Bundesministerium für Finanzen Kontakt aufnehmen werde.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass das Landwirtschaftsministerium für die Zucht der Lipizzaner im Gestüt Piber und für die Erhaltung der Tradition der Hohen Schule der klassischen Reitkunst in den Jahren 2019 bis 2022 der Gesellschaft weiterhin jeweils 1 Mio. EUR jährlich als sogenannte Zuchtförderung gewährte.

Neben der Zuchtförderung erhielt die Gesellschaft vom Landwirtschaftsministerium während der COVID-19-Pandemie für die Jahre 2020 bis 2022 17,70 Mio. EUR an COVID-19-Förderungen zur Aufrechterhaltung des laufenden Geschäftsbetriebs und für notwendige Investitionen.

Zur Entspannung der finanziellen Situation schloss das Landwirtschaftsministerium für 2023 mit der Gesellschaft einen Fördervertrag über maximal 3,6 Mio. EUR ab, da laut dem Bericht der Abschlussprüfer für 2022 eine Bestandsgefährdung der Gesellschaft gegeben war. Aus diesem Betrag standen der Gesellschaft höchstens 2 Mio. EUR zur Deckung der Betriebskosten sowie höchstens 1,6 Mio. EUR für notwendige Investitionen zur Verfügung. Die Gesellschaft schöpfte den Fördervertrag zur Gänze aus.

Der Empfehlung des RH folgend nahm das Landwirtschaftsministerium 2023 mit dem Bundesministerium für Finanzen Gespräche auf, um zukünftig die Wahrnehmung der gesetzlichen Aufgaben der Gesellschaft auf Grundlage einer Basisfinanzierung sicherzustellen. Ein aufgrund der angespannten finanziellen Situation aufgebauter Investitionsstau und Reparaturbedarf belasteten laut Bericht der Wirtschaftsprüfer die finanzielle Situation der Gesellschaft weiterhin.



Im Dezember 2023 wurde mit dem Budgetbegleitgesetz 2024<sup>2</sup> das Spanische Hofreitschule-Gesetz<sup>3</sup> dahingehend geändert, dass die Gesellschaft ab 2024 aus dem Budget des Landwirtschaftsministeriums eine jährliche Basiszuwendung in Höhe von 2,5 Mio. EUR erhalten soll.<sup>4</sup> Gemäß dem Spanische Hofreitschule-Gesetz hat das Landwirtschaftsministerium dem Nationalrat im Sinne der Transparenz der Mittelverwendung einen Evaluierungsbericht bis Ende September 2026 zu übermitteln. Es war vorgesehen, dass das Landwirtschaftsministerium in diesem Bericht neben der Mittelverwendung auch auf die Umsetzung der Empfehlungen des RH, auf Gleichstellungsziele sowie auf Belange des Tierschutzes eingeht.

- 2.2 Die Empfehlung des RH wurde umgesetzt, weil gemäß einer Änderung des Spanische Hofreitschule-Gesetzes das Landwirtschaftsministerium der Gesellschaft ab dem Jahr 2024 zur Sicherstellung ihrer gesetzlichen Aufgabenerfüllung eine Basiszuwendung in Höhe von 2,5 Mio. EUR statt einer jährlichen Zuchtförderung gewährte. Eine gesetzlich verankerte Evaluierung im Jahr 2026 durch das Landwirtschaftsministerium sollte auf die Mittelverwendung, aber auch auf die Umsetzung der Empfehlungen des RH, auf Gleichstellungsziele und auf Belange des Tierschutzes eingehen.

Der RH empfahl dem Landwirtschaftsministerium, spätestens im Jahr 2026 im Zuge der gesetzlich vorgesehenen Evaluierung die Höhe der Basisabgeltung zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen, um die Aufgabenerfüllung der Gesellschaft sicherzustellen.

- 2.3 Laut Stellungnahme des Landwirtschaftsministeriums werde es die Höhe der Basisabgeltung im Jahr 2026 im Zuge der gesetzlich vorgesehenen Evaluierung prüfen und gegebenenfalls anpassen.

<sup>2</sup> BGBl. I 152/2023

<sup>3</sup> BGBl. I 115/2000 i.d.g.F.

<sup>4</sup> Artikel 19 Budgetbegleitgesetz 2024



## Leistungsvereinbarung

3.1

(1) Der RH hatte dem Landwirtschaftsministerium in seinem Vorbericht (TZ 13) empfohlen, auf Basis der Produktivitätsanalyse sowie des Maßnahmenkatalogs mit der Gesellschaft eine 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.

(2) Im Nachfrageverfahren hatte das Landwirtschaftsministerium auf seine Stellungnahme im Vorbericht verwiesen, wonach der Abschluss einer mehrjährigen Leistungsvereinbarung angedacht sei. Deren Einführung bedürfe allerdings einer gesetzlichen Grundlage und damit einer Änderung des Spanische Hofreitschule-Gesetzes.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass für die Jahre 2019 bis 2023 noch keine Leistungsvereinbarung abgeschlossen wurde. Laut Auskunft des Landwirtschaftsministeriums sei der Gesellschaft durch die COVID-19-Pandemie die wirtschaftliche Grundlage entzogen gewesen. Basierend auf einer Organisationsanalyse durch ein externes Beratungsunternehmen, die das Landwirtschaftsministerium im Frühjahr 2022 in Auftrag gegeben hatte, habe die Gesellschaft im Zuge ihres Zukunftskonzepts 2030 (TZ 4 und TZ 6) umfangreiche organisatorische Maßnahmen gesetzt, u.a. eine Straffung der Organisationsstruktur, die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Prozessbeschreibungen sowie die Erarbeitung von Stellenbeschreibungen.

Im Zuge der Follow-up-Überprüfung sagte das Landwirtschaftsministerium zu, eine Eigentümerstrategie zur stärkeren inhaltlichen Steuerung der Gesellschaft zu entwickeln. Sie sollte ein Bindeglied sein zwischen dem gesetzlichen Auftrag und den Möglichkeiten, die die Geschäftsleitung zur Umsetzung des Auftrags hat. Kennzahlen und operative Ziele sollten nicht festgelegt werden; auch nicht im Hinblick auf die Evaluierung im Jahr 2026 (TZ 2).

3.2

Das Landwirtschaftsministerium setzte bis zur Zeit der Follow-up-Überprüfung (Mai 2024) die Empfehlung, eine mehrjährige Leistungsvereinbarung abzuschließen, nicht um. Der RH urteilte die Zusage, eine Eigentümerstrategie zu entwickeln, als positiv, bekräftigte jedoch seine über eine rein inhaltliche Steuerung hinausgehende Empfehlung aus dem Vorbericht; dies auch im Hinblick auf die für das Jahr 2026 gesetzlich vorgesehene Evaluierung.

Der RH empfahl dem Landwirtschaftsministerium erneut, 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.

- 3.3 Laut Stellungnahme des Landwirtschaftsministeriums erscheine die Eigentümerstrategie als geeignetes Instrument, um der Gesellschaft neben dem gesetzlichen Auftrag weitere strategische Orientierung zu geben, ohne in die operative Führung einzugreifen. Diese obliege gemäß den festgelegten Verantwortlichkeiten den Organisationen der Gesellschaft. Die in der Strategie festzulegenden Prioritäten sollten im jeweiligen Unternehmenskonzept ihren Niederschlag finden. Somit solle eine rollierende Strategieentwicklung etabliert werden, die über ein Controlling zu einer effizienten Leistungserbringung und Finanzierung beitragen werde. Dem Ziel der Empfehlung „Leistungsvereinbarung“ solle damit entsprochen werden.
- 3.4 Der RH nahm zur Kenntnis, dass das Landwirtschaftsministerium nicht plante, eine Leistungsvereinbarung mit der Gesellschaft zu schließen. Es sagte jedoch zu, eine Eigentümerstrategie zu Steuerungszwecken zu entwickeln, um über eine rollierende Strategieentwicklung samt Controlling zu einer effizienten Leistungserbringung und Finanzierung der Gesellschaft beizutragen. Der RH erachtete dies als der Intention der ursprünglichen Empfehlung entsprechend und die Empfehlung daher als zugesagt. Er sah der Umsetzung entgegen.

## Strategie

### Überarbeitung Unternehmenskonzept

- 4.1 (1) Aufgrund einer starken wirtschaftlichen Abhängigkeit der Gesellschaft vom internationalen Wien-Tourismus hatte der RH der Gesellschaft in seinem Vorbericht (TZ 9) empfohlen, 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.
- (2) Die Gesellschaft hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, diesbezüglich schon während der COVID-19-Pandemie Maßnahmen eingeleitet zu haben, wie ein Lipizzanerspecial<sup>5</sup>, einen Kletterpark, die Ausweitung der Gastronomie in Piber sowie ein neues Museumskonzept. Weiters sei ein neues Tourneekonzept geplant. In der stra-

<sup>5</sup> Kurzvorführung ab dem Jahr 2021



tegischen Planung des neuen Unternehmenskonzepts werde dieser Empfehlung besonderes Gewicht gegeben.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass es nach dem Vorbericht zu keiner Überarbeitung des Unternehmenskonzepts 2019 bis 2023 gekommen war. Dieses sah für den Standort Piber bereits einen Ausbau als Ganzjahres-Tourismusdestination für das einheimische Publikum in der Form vor, dass ein Kletterpark und ein Museum errichtet werden sollten. Das Museum wurde 2021 eröffnet. Der Kletterpark wurde im Jahr 2022 errichtet und 2023 eröffnet.

Am Standort Wien sah das Unternehmenskonzept 2019 bis 2023 keine Maßnahmen vor, um das einheimische Publikum gezielt anzusprechen. Als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie bot die Gesellschaft im Jahr 2021 in den Monaten Mai und Juni eine neuartige Kurzvorführung (sogenanntes Lipizzanerspecial) mit drei Programm punkten und einer Dauer von ca. 45 Minuten<sup>6</sup> zu einem Preis an, der deutlich unter den üblichen Verkaufspreisen für Vorführungen lag.<sup>7</sup> Wirtschaftlichkeitsberechnungen gab es dazu keine. Die Preisgestaltung sollte einheimisches Publikum ansprechen. Eine für den RH im Zuge der Follow-up-Überprüfung erarbeitete stichprobenartige Auswertung zeigte, dass eine dieser Kurzvorführungen im Mai 2021 zu rd. 73 % von einheimischem Publikum besucht wurde. Das Lipizzanerspecial wurde ab Juli 2021 mit üblicher Preisgestaltung fortgeführt<sup>8</sup>, worauf der Anteil einheimischer Besucherinnen und Besucher zurückging.

Laut Zukunftskonzept 2030 – dem im Dezember 2023 beschlossenen strategischen Leitkonzept – sei es eine Schwäche, dass zu wenige einheimische Besucherinnen und Besucher (2023: rd. 17 %) in die Spanische Hofreitschule kämen. Als Maßnahmen zur Attraktivierung waren die Optimierung der Preisgestaltung,<sup>9</sup> die Entwicklung neuer multimedialer Führungskonzepte sowie ein Lipizzaner Museum auch am Standort Wien<sup>10</sup> angeführt. Neben der Morgenarbeit<sup>11</sup> und den Vorführungen (mit

<sup>6</sup> Zum Vergleich: Die Vorführungen hatten üblicherweise fünf Programm punkte und dauerten ca. 70 Minuten.

<sup>7</sup> Einheitseintrittspreise Lipizzanerspecial für alle Kategorien: Erwachsene 16 EUR

<sup>8</sup> Ab Juli 2021 kostete eine Karte für das Lipizzanerspecial (Kurzvorführung ca. 45 Minuten) zwischen 22 EUR (Stehplatz) und 85 EUR (teuerste Sitzplatzkategorie); Eintrittspreise für die Vorführung (ca. 70 Minuten) lagen damals bei 30 EUR (Stehplatz) und 170 EUR (teuerste Sitzplatzkategorie).

<sup>9</sup> attraktivere Preise in der Vor- und Nachsaison, um gezielt das einheimische Publikum in dieser Zeit anzusprechen

<sup>10</sup> Geplant war eine Machbarkeitsstudie im ersten Halbjahr 2025.

<sup>11</sup> öffentliches Training an den Vormittagen



70 bzw. 45 Minuten Dauer) sollte es auch Ausführungsformate als „Vorführungen light“ geben. Dazu gab es folgende Überlegungen:

- „Train & Show“: Training mit einem Programmpunkt,
- „Master Class“: Einblick in die Ausbildung von Reiterinnen<sup>12</sup> und Reitern sowie Hengsten; gezeigt werden sollten alle Ausbildungsstufen,
- „Young Professionals“: Einblick in die Ausbildung der nächsten Generation an Bereiterinnen und Bereitern sowie Hengsten.

Zur Zeit der Follow-up-Überprüfung lagen noch keine Wirtschaftlichkeitsberechnungen für diese Formate vor.

Für den Standort Piber sah das Zukunftskonzept 2030 vor, das Lipizzaner Museum weiter auszubauen und die interaktiven Elemente zu stärken. Vorführungen der Hohen Schule sollte es in Piber weiterhin einmal jährlich<sup>13</sup> geben. Neue Führungsformate zu den Themen Zucht, Tierhaltung und Kreislaufwirtschaft sollten entwickelt werden. Weiters war geplant, die vorhandene Infrastruktur (z.B. Reitarena) für Veranstaltungen (etwa Messen, Konzerte) zu nutzen und durch ein touristisches, langfristig geplantes Angebot die Attraktivität für Schulen, Familien und Gruppenreisende zu erhöhen. Auch war angedacht, Übernachtungsmöglichkeiten für Familien zu schaffen.

- 4.2 Die Gesellschaft setzte die Empfehlung teilweise um, indem das neue Strategiekonzept (Zukunftskonzept 2030) einen Schwerpunkt in der Erschließung des einheimischen Publikums sah. Der RH sah die Bestrebungen um die Vermittlung von Wissen über die Hohe Schule der Reitkunst und die Rasse der Lipizzaner positiv (Führungen, Museum). Zu den angedachten Vorführungsformaten „Vorführungen light“ gab der RH zu bedenken, dass das Wissen aus der Analyse der Kundenzufriedenheit (TZ 5), der Belastungssteuerung (TZ 11) und der Kosten- und Leistungsrechnung (TZ 7) bisher noch zu wenig in deren Weiterentwicklung einfloss.

Der RH empfahl der Gesellschaft, bei der Entwicklung neuer Vorführungsformate die Analysen der Kundenzufriedenheit, Belastungssteuerung und der Kosten- und Leistungsrechnung zu berücksichtigen.

<sup>12</sup> Die Bezeichnung „Bereiterin“ bzw. „Bereiter“ ist der Berufstitel nach Absolvierung der Ausbildung; die Bezeichnung „Reiterin“ bzw. „Reiter“ umfasst auch die Lehrlinge, die Elevinnen und Eleven sowie die Bereiter-anwärterinnen und -anwärter.

<sup>13</sup> im Herbst



## Marktanalyse, Analyse der Kundenzufriedenheit und -motive

5.1

(1) Die Gesellschaft hatte im überprüften Zeitraum des Vorberichts nur geringe Kenntnisse über die Bedürfnisse und Motive ihrer Kundinnen und Kunden. Daher hatte der RH der Gesellschaft in seinem Vorbericht (TZ 30) empfohlen, 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 sowie die Beurteilung der Kundenzufriedenheit und der Kundenmotive spielen.

(2) Die Gesellschaft hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass sich diese Empfehlung in laufender Umsetzung befindet.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Gesellschaft im Jahr 2023 eine Analyse der Kundenbedürfnisse und -zufriedenheit durch ein externes Marktforschungsinstitut durchführen ließ. Dabei wurden die drei bedeutendsten Veranstaltungstypen der Spanischen Hofreitschule (Morgenarbeit, Vorführung und Führungen) im Hinblick auf die Motive der Besucherinnen und Besucher und die Bewertung des Gesamterlebnisses evaluiert.<sup>14</sup>

Das stärkste Motiv bei allen Veranstaltungstypen war, die Lipizzaner live zu erleben. Das Interesse an Pferden (Pferdeaffinität) bzw. die Einzigartigkeit des Angebots im historischen Ambiente als lebendige Erfahrung eines Kulturguts mit jahrhunderte-langer Tradition (Kultur, Allgemeinbildung) waren weitere zentrale Motive für einen Besuch.

Hohe Zufriedenheitswerte gab es für die einfachen Buchungsmöglichkeiten (70 % „sehr zufrieden“).

Die Gesamtzufriedenheit („sehr zufrieden“) lag bei den Führungen bei 67 % und bei den Vorführungen bei 54 %. Sie war bei der Morgenarbeit mit 43 % am geringsten. Zur Morgenarbeit wurde die Kritik geäußert, dass diese trotz Live-Moderation und Musik für Laien oft eintönig erscheine.

Mit dem Informationsmaterial waren 45 % „sehr zufrieden“. Es wurde mehrmals der Wunsch nach Details zu den Veranstaltungen (Abläufe, Pferde, Bereiterinnen und

<sup>14</sup> Es gab sowohl Face-to-Face-Interviews mit 132 Besucherinnen und Besuchern als auch eine Online-Befragung (Rücklauf 2.034 Teilnehmende). Erhebungszeitraum war Oktober 2023 bis Jänner 2024. Die Stichprobe setzte sich zu 69 % aus Frauen und zu 31 % aus Männern zusammen. Mehr als die Hälfte (51 %) der Befragten war älter als 50 Jahre.



Bereiter) und zur Sicht (als Entscheidungshilfe bei der Auswahl der konkreten Sitzplätze) sowie nach mehr englischsprachigem Informationsmaterial geäußert. Die Beschilderung der Eingänge der Spanischen Hofreitschule solle ebenfalls verbessert werden.

Die Herkunft der Besucherinnen und Besucher wertete die Gesellschaft monatlich aus. Basis für die Auswertung waren Individualbuchungen über den Webshop der Gesellschaft. Im Jahr 2023 wurden 21 % der Individualbuchungen von Personen aus Deutschland, 17 % aus Österreich, je 13 % aus den USA sowie aus Großbritannien und 5 % aus Frankreich getätig (in Summe 69 % der Individualbuchungen).

- 5.2 Die Gesellschaft setzte die Empfehlung um, indem sie 2023 eine Analyse der Kundenbedürfnisse und -zufriedenheit in Auftrag gab. Eine Analyse des Marktes nach Nationalität der Besucherinnen und Besucher erfolgte im überprüften Zeitraum laufend.

Der RH verwies in diesem Zusammenhang auf seine Ausführungen in TZ 4.

## Steuerung

### Jährliche Arbeitsprogramme und rollierende Strategieentwicklung

- 6.1 (1) Im Vorbericht hatte der RH festgestellt, dass im Unternehmenskonzept 2014 bis 2018 Priorisierungen der Maßnahmen auf Basis von Kosten-Nutzen-Analysen ebenso wie jährliche Arbeitsprogramme mit klaren Verantwortlichkeiten fehlten. Es gab auch keine Soll-Ist-Vergleiche in Bezug auf die Umsetzung von Maßnahmen. Der RH hatte daher der Gesellschaft in seinem Vorbericht (TZ 8) empfohlen, 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 Kosten-Nutzen-Analysen priorisiert werden. Weiters hatte der RH der Gesellschaft und dem Landwirtschaftsministerium empfohlen, in periodischen Abständen schriftliche Soll-Ist-Vergleiche einzufordern, um auf dieser Basis gegebenenfalls Strategiekorrekturen im Sinne einer rollierenden Planung einzuleiten.
- (2) (a) Die Gesellschaft hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass das Landwirtschaftsministerium eine Organisationsanalyse beauftragt hatte. Die Ergebnisse würden in die Umsetzung dieser Empfehlung einfließen. Schon jetzt würden quartalsweise Soll-Ist-Vergleiche an den Aufsichtsrat und die Eigentümervertreter



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber;  
Follow-up-Überprüfung

versandt. Gleichfalls erfolge eine quartalsweise Meldung an das Beteiligungscontrolling des Bundes.

(b) Laut Mitteilung des Landwirtschaftsministeriums im Nachfrageverfahren habe die Gesellschaft, wie in der Stellungnahme zum Vorbericht mitgeteilt, bisher sämtliche Daten für das Beteiligungs- und Risikocontrolling des Bundes periodisch in Form von Quartalsberichten übermittelt. Darüber hinausgehende Soll-Ist-Vergleiche, auf deren Basis gegebenenfalls Strategiekorrekturen eingeleitet werden könnten, würden mit den Organen der Gesellschaft erörtert werden.

(3) (a) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Gesellschaft auf Basis der Organisationsanalyse im Jahr 2023 wesentliche Schritte setzte, um in Zukunft jährliche Arbeitsprogramme mit klaren Verantwortlichkeiten festlegen zu können:

- Im Organisationshandbuch definierte sie Kernprozesse,
- in der Aufbauorganisation straffte sie Verantwortlichkeiten (z.B. waren Marketing und PR von Wien aus zu steuern, in Piber fand nur die Umsetzung statt),
- für die zweite Führungskräfteebene erstellte sie Stellenbeschreibungen.

(b) Der Aufsichtsrat genehmigte das Zukunftskonzept 2030 am 15. Dezember 2023. In der Aufsichtsratssitzung wurde festgehalten, dass aus dem Zukunftskonzept 2030 noch ein Unternehmenskonzept mit Arbeitsschwerpunkten, Verantwortlichkeiten und Zeitachsen abgeleitet werden müsse. Die Geschäftsführung hatte dies dem Aufsichtsrat zugesagt.

Im Dezember 2023 fand erstmals ein Strategietag der Geschäftsführung mit dem Aufsichtsrat statt. Inhalt waren die Eckpfeiler des Zukunftskonzepts 2030. Dieses wurde dem Eigentümer im Februar 2024 präsentiert.

Laut Geschäftsführung soll es in Zukunft jährlich einen Strategietag mit dem Aufsichtsrat geben, um den Stand der Umsetzung des Zukunftskonzepts 2030 zu evaluieren. Eine Einbindung des Eigentümers in den Prozess war nicht vorgesehen, aber es war geplant, den Eigentümervertreter über die Ergebnisse des Strategietags zu informieren.

(c) Die Gesellschaft erarbeitete einen Maßnahmenplan, der vom Zukunftskonzept 2030 abgeleitet war und sehr detailliert (mit Verantwortlichen, Zielen, Meilensteinen und Umsetzungsschritten) die Vorhaben der Gesellschaft beschrieb. Ein Großteil der Umsetzungsschritte war für 2024 vorgesehen. Es war geplant, die Umsetzung der Arbeitspakete quartalsweise mit den Führungskräften der Gesellschaft zu evaluieren.



Kosten-Nutzen-Überlegungen auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung wurden als Entscheidungsbasis beispielsweise bei der Planung der Auslandstourneen für 2024 und weiters bei einem externen Event durchgeführt, allerdings noch nicht auf Basis einer vollständigen Kostenrechnung, da die Kosten- und Leistungsrechnung erst im Jahr 2024 zu einer solchen ausgebaut werden soll (TZ 7).

Die Geschäftsführung sagte im Zuge der Follow-up-Überprüfung zu, neue Vorhaben und Produkte vor Umsetzung einer Kosten-Nutzen-Analyse zu unterziehen und nur Produkte mit einem positiven Deckungsbeitrag zu implementieren.

(d) Im Zuge der Follow-up-Überprüfung sagte das Landwirtschaftsministerium zu, eine Eigentümerstrategie zu entwickeln (TZ 3).

6.2 Die Gesellschaft setzte den auf die jährlichen Arbeitsprogramme bezogenen Teil der Empfehlung um, indem ein aus dem Zukunftskonzept 2030 abgeleiteter Maßnahmenplan mit klaren Verantwortlichkeiten erarbeitet wurde. Die Voraussetzungen für jährliche Arbeitsprogramme waren mit der Definition von Kernprozessen und der Straffung von Verantwortlichkeiten, einer neuen Aufbauorganisation und Stellenbeschreibungen für die zweite Führungsebene geschaffen worden.

Den Teil der Empfehlung zur rollierenden Strategieentwicklung setzte die Gesellschaft teilweise um, indem sie einen Strategietag der Geschäftsführung mit dem Aufsichtsrat Ende des Jahres installierte, der erstmals im Dezember 2023 stattfand. Das Landwirtschaftsministerium sagte die Entwicklung einer Eigentümerstrategie zu.

**Der RH empfahl der Gesellschaft, den Maßnahmenplan jährlich zu aktualisieren und die rollierende Strategieentwicklung wie geplant umzusetzen.**

**Er empfahl dem Landwirtschaftsministerium, sich an der rollierenden Strategieentwicklung der Gesellschaft auf Basis der Eigentümerstrategie zu beteiligen.**

6.3 Laut Stellungnahme des Landwirtschaftsministeriums würden – wie schon im Zusammenhang mit der „Leistungsvereinbarung“ in TZ 3 festgehalten – die in der zu erarbeitenden Eigentümerstrategie festgelegten Prioritäten im jeweiligen Unternehmenskonzept ihren Niederschlag finden. Somit solle eine rollierende Strategieentwicklung etabliert werden, die über ein Controlling zu einer effizienten Leistungserbringung und Finanzierung beitragen werde.



## Kostenrechnung

7.1

(1) Im Vorbericht hatte der RH festgestellt, dass die Gesellschaft das operative Controlling weitgehend auf die Überwachung der Finanzbuchhaltung mit dem primären Fokus auf die Erbringung der budgetierten Umsatzerlösvorgaben beschränkt hatte. Prozessanalysen und -definitionen zur Steuerung einer effizienten Leistungserbringung und Bewertung der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Geschäftsbereiche hatten gefehlt. Daher hatte der RH der Gesellschaft in seinem Vorbericht (TZ 15, TZ 16) empfohlen, 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 (Wien, Heldenberg und Piber) transparent darstellen zu können. Ergänzend wäre eine umfassende Prozess- und Kostenanalyse aller Standorte durchzuführen und wären die Ergebnisse zum Aufbau einer umfassenden Kostenrechnung zu nutzen.

(2) Die Gesellschaft hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass dieser Punkt einer intensiven Überprüfung unterzogen werde. Aus den Analysen würden die entsprechenden Folgerungen gezogen.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Arbeiten zur vollständigen Kostenrechnung nahezu abgeschlossen waren. Mit Unterstützung eines externen Beratungsunternehmens wurden mit den Führungskräften Prozesse identifiziert, auf deren Basis Kostenstellen und Kostenträger festgelegt und Umlageschlüssel für die Gemeinkosten definiert wurden. Eine für die vollständige Kostenrechnung anwendbare Ressourcenerfassung war in Ausarbeitung. Die Einführung war für Sommer 2024 geplant (TZ 8). Die Ressourcenerfassung wird in den Bereichen erfolgen, in denen die Kostenverrechnung nicht zur Gänze über Umlagen abgedeckt werden kann. Im Vollausbau der Kostenrechnung können in Zukunft u.a. Aussagen zur Ertragskraft der Vorführungsformate, der Auslandstourneen und der Vermietungen dargestellt werden.

Die Gesellschaft beabsichtigte, auf Basis dieser vollständigen Kostenrechnung die Kosten sämtlicher Geschäftsbereiche aller Standorte (Wien, Heldenberg und Piber) transparent darzustellen und eine umfassende Prozess- und Kostenanalyse für alle Standorte durchzuführen. In ausgewählten Bereichen soll im Sommer 2024 eine Produktivitätsanalyse durch ein externes Beratungsunternehmen durchgeführt werden.

7.2

Die Gesellschaft setzte die Empfehlung teilweise um, indem mit Unterstützung eines externen Beratungsunternehmens Prozesse gemeinsam mit den Führungskräften identifiziert und die Kostenstellen und -träger erweitert wurden. Ebenso war ein



Umlageschlüssel für sämtliche Gemeinkosten bereits ausgearbeitet. Die Einführung der neuen Ressourcenerfassung als letzter Meilenstein für die Implementierung einer vollständigen Kostenrechnung war für Sommer 2024 geplant. Die Gesellschaft beabsichtigte, auf Basis dieser vollständigen Kostenrechnung die Kosten sämtlicher Geschäftsbereiche aller Standorte (Wien, Heldenberg und Piber) transparent darzustellen und diese für eine umfassende Prozess- und Kostenanalyse sowie zur Steuerung zu nutzen.

Der RH empfahl der Gesellschaft, eine vollständige Kostenrechnung zu implementieren und diese zur Ressourcensteuerung und zur internen Leistungsverrechnung heranzuziehen, um Kostenwahrheit zwischen den Standorten herzustellen.

- 7.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft sei die vom Beratungsunternehmen erstellte Kostenrechnung samt Umlageschlüssel bereits in der Kostenrechnungssoftware angelegt. Damit könnten die Erlöse samt Kosten und Ergebnissen der einzelnen Geschäftsbereiche aller Standorte bereits dargestellt und zur Steuerung verwendet werden. Weiters teilte die Gesellschaft mit, dass die Bereiterinnen und Bereiter von Ende September bis Mitte Oktober (Hauptsaison) und für den ganzen November (Nebensaison) schriftliche Aufzeichnungen zur Ressourcenerfassung führen würden und daraus ein Durchschnitt ermittelt werde, der in die Kostenrechnung einfließen werde.
- Die Gesellschaft legte im Zuge des Stellungnahmeverfahrens Ressourcenaufzeichnungen der Bereiterinnen und Bereiter für die Standorte Wien und Heldenberg für eine Woche im September 2024 vor.
- 7.4 Der RH bewertete die im Rahmen des Stellungnahmeverfahrens vorgelegte Ressourcenerfassung durch die Bereiterinnen und Bereiter als zweckmäßig für eine Vervollständigung der Kostenrechnung.

## Ressourcenerfassung

- 8.1 (1) Der RH hatte im Vorbericht festgestellt, dass die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Produkten und Leistungen durch die unvollständige Erfassung der personellen Ressourcen erschwert war und somit eine wesentliche Grundlage zur Steuerung der Kosten bzw. zur Steigerung der Effizienz der innerbetrieblichen Leistungserbringung gefehlt hatte. Der RH hatte daher der Gesellschaft in seinem Vorbericht (TZ 16) empfohlen, die personelle Ressourcenerfassung im gesamten Unternehmen einzuführen und dahingehend zu nutzen, nachhaltige Einsparungen sowie langfristig positive Finanzergebnisse bzw. Jahresüberschüsse zu erwirtschaften.



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber;  
Follow-up-Überprüfung

(2) Die Gesellschaft hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass dies bereits eingeleitet sei.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass dieses Vorhaben an den Standorten Wien und Hohenberg in Umsetzung war. Im Bundesgestüt Piber bestand die Ressourcenerfassung in unveränderter Form weiter.

Während der Follow-up-Überprüfung arbeitete die Gesellschaft an einem Modell zur Umsetzung der Ressourcenerfassung. Auf Basis der identifizierten Kostenträger sollte für alle Standorte eine aufgabenbezogene Ressourcenerfassung entwickelt werden, sofern die Kosten nicht zur Gänze über Umlagen abgedeckt werden können. Die Daten sollten elektronisch erfasst werden und über eine Schnittstelle in die Kostenrechnung einfließen sowie Auswertungsmöglichkeiten zulassen. Die Einführung der IT-gestützten Ressourcenerfassung für alle Standorte war für Sommer 2024 geplant.

Ein wichtiger Projektschritt war dabei die Einbindung des Personals der Reitbahn in die Ressourcenerfassung. An den Standorten Wien und Hohenberg dienten nach wie vor schriftliche Aufzeichnungen als Nachweis der Tätigkeiten. Diese waren im Vergleich zum Vorbericht detaillierter, allerdings konnten daraus weder alle Tätigkeiten der Bereiterinnen und Bereiter nachvollzogen werden noch war die Vollständigkeit der Aufzeichnungen gewährleistet.

Eine elektronische Zeiterfassung<sup>15</sup> bestand schon seit Jahren an allen Standorten. Sie wurde 2023 an allen Standorten erneuert und mit der Lohnverrechnung verknüpft.

- 8.2 Die Gesellschaft setzte die Empfehlung teilweise um, indem sie ein Modell zur Ressourcenerfassung für alle drei Standorte ausarbeitete, das im Sommer 2024 implementiert werden sollte. Der RH erachtete die rasche Implementierung einer IT-gestützten Ressourcenerfassung als unabdingbar für die effiziente Ressourcensteuerung im Unternehmen.

Der RH empfahl der Gesellschaft, die IT-gestützte Ressourcenerfassung an allen drei Standorten wie geplant zu implementieren, um die Aussagekraft der Kostenrechnung zu erhöhen.

- 8.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft erfolgte ein Großteil der Ressourcenerfassung der Reitbahn bereits über eine Datenbank, in der alle Trainings und Vorführungen erfasst würden. Zusätzlich würden die Bereiterinnen und Bereiter von Ende September bis Mitte Oktober (Hauptsaison) und für den ganzen November (Nebensaison)

<sup>15</sup> Erfasst wurden Beginn und Ende der Arbeitszeit, jedoch nicht die Inhalte der Tätigkeit.



schriftliche Aufzeichnungen über ihre tägliche Arbeit führen. Daraus werde ein Durchschnitt ermittelt, der in die Kostenrechnung einfließe.

Die Gesellschaft legte im Zuge des Stellungnahmeverfahrens Ressourcenerfassungen der Bereiterinnen und Bereiter an den Standorten Wien und Heldenberg für eine Woche im September 2024 vor.

- 8.4 Der RH bewertete die im Rahmen des Stellungnahmeverfahrens vorgelegten Ressourcenaufzeichnungen der Bereiterinnen und Bereiter an den Standorten Wien und Heldenberg als zweckmäßig für die Vervollständigung der Kostenrechnung. Der RH hielt fest, dass die Gesellschaft eine einheitliche, IT-gestützte Ressourcenerfassung an allen drei Standorten noch nicht umgesetzt hatte; diese wäre mittelfristig umzusetzen. Auf die Steuerung der Ressourcen der Reitbahn wäre auf Basis der IT-gestützten Ressourcenaufzeichnungen in der Datenbank zwischenzeitlich verstärktes Augenmerk zu legen.

## Erhaltung des Kulturguts unter Wahrung des Tierschutzes

### Zuchtstrategie

- 9.1 (1) Der RH hatte im Vorbericht festgehalten, dass für die Qualität der Zucht die Auswahl von geeigneten Tieren, die Erhaltung des Genpools und die Vermeidung von Inzucht von Bedeutung waren; eine umfassende Zuchtstrategie fehlte jedoch. Daher hatte er der Gesellschaft in seinem Vorbericht (TZ 19) 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 empfohlen. Dabei sollte ein besonderes Augenmerk auf eine entsprechende Größe der Stutenherde bzw. das Aufzuchtsmanagement gelegt werden.
- (2) Die Gesellschaft hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass diese Empfehlung bereits umgesetzt sei.
- (3) Die Gesellschaft legte dem RH im Rahmen der Follow-up-Überprüfung den Entwurf der Zuchtstrategie 2023–2033 vor. Die Führung des Ursprungzuchtbuchs, die Gestüts- und Zuchtbuchordnung sowie die Umsetzung einer tierfreundlichen



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber;  
Follow-up-Überprüfung

Pferdehaltung waren die drei Eckpfeiler des Zuchtstrategieentwurfs. Dieser sah u.a. Folgendes vor:

- Voraussetzung für die Erhaltung der Rasse Lipizzaner sei eine ausreichende Anzahl an Zuchttieren, wobei ein besonderes Augenmerk auf die Größe der Stutenherde zu legen sei, um den Fortbestand der Rasse zu sichern.
- Mit 70 Zuchtstuten befindet sich die Stutenherde noch immer am unteren Ende der zur Erhaltung der Population und zur Geringhaltung des Inzuchtfaktors notwendigen Anzahl an Tieren.
- Der Zuchtstrategieentwurf stelle eine Vergrößerung der Zuchtstutenherde als mittelfristiges Ziel dar. Die Herausforderungen für die Umsetzung seien, ausreichend Stall- und Weidekapazitäten sowie qualifiziertes Pflegepersonal sicherzustellen.

Der vorliegende Entwurf wird dem Zuchtgremium<sup>16</sup> der Gesellschaft – bestehend aus internationalen Expertinnen und Experten – zur Finalisierung vorgelegt. Die Zuchtstrategie sollte Ende 2024 finalisiert werden.

- 9.2 Die Gesellschaft setzte die Empfehlung bis zur Follow-up-Überprüfung (Mai 2024) teilweise um. Es war zwar ein schriftlicher Entwurf zur Zuchtstrategie 2023–2033 entwickelt worden, aber die Finalisierung war erst für Ende 2024 geplant. Der Zuchtstrategieentwurf stellte eine Vergrößerung der Zuchtstutenherde als mittelfristiges Ziel dar. Die Herausforderungen für die Umsetzung seien, ausreichend Stall- und Weidekapazitäten sowie qualifiziertes Pflegepersonal sicherzustellen.

[Der RH empfahl der Gesellschaft, auf Basis der finalisierten Zuchtstrategie 2023–2033 geeignete Maßnahmen in Bezug auf die Größe der Zuchtstutenherde zu setzen, um die Erfüllung des gesetzlichen Auftrags der Erhaltung der Rasse Lipizzaner auch in Zukunft zu gewährleisten.](#)

- 9.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft sei die Zuchtstrategie finalisiert und am 20. September 2024 vom Aufsichtsrat beschlossen worden. Die Gesellschaft legte entsprechende Unterlagen vor.

- 9.4 Der RH vermerkte positiv, dass nach Mai 2024 weitere Schritte zur Umsetzung der Empfehlung des Vorberichts gesetzt wurden. Anhand der ihm im Stellungnahmeverfahren übermittelten Bestätigung, dass die Zuchtstrategie finalisiert wurde, beurteilte er die Empfehlung nunmehr als umgesetzt.

Er bekräftigte seine Empfehlung aus der Follow-up-Überprüfung, geeignete Maßnahmen in Bezug auf die Größe der Zuchtstutenherde umzusetzen.

<sup>16</sup> Das Zuchtgremium war in seiner – zur Zeit der Follow-up-Überprüfung – aktuellen Zusammensetzung seit dem Jahr 2020 eingerichtet und diente der Unterstützung und Transparenz der Zuchtarbeit. Es hatte zehn Mitglieder.



## Erhaltung Kulturgut und Wahrung des Tierschutzes

- 10.1 (1) Der RH hatte im Vorbericht festgestellt, dass es aufgrund des wirtschaftlichen Drucks zu einer Einsatzfrequenz der Hengste gekommen war, die sich zulasten der Gesundheit der Pferde auswirkte. Daher hatte der RH der Gesellschaft in seinem Vorbericht (TZ 22) empfohlen, 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 Hengste zu beachten.
- (2) Die Gesellschaft hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass an der laufenden Umsetzung und Verbesserung gearbeitet werde.
- (3) (a) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Gesellschaft die vorführungsfreie Zeit während der COVID-19-Pandemie für die Ausbildung der Hengste nutzte. Die Anzahl der vorführungsreifen Hengste stieg von 48 im Jahr 2020 auf 66 im Jahr 2023:

Tabelle 1: Anzahl der Hengste in Ausbildung und vorführungsreife Hengste

	2019	2020	2021	2022	2023	Veränderung 2019 bis 2023
	Anzahl					in %
Hengste in Ausbildung	50	54	52	47	40	-20
vorführungsreife Hengste	56	48 <sup>1</sup>	51	59	66	18

<sup>1</sup> Der Rückgang der Anzahl vorführungsreifer Hengste von 56 im Jahr 2019 auf 48 im Jahr 2020 war mit Pensionierungen von Hengsten begründet.

Quelle: Spanische Hofreitschule

(b) Im überprüften Zeitraum etablierten sich Mitarbeitergespräche und eine Feedback-Kultur in der Reitbahn. Bereits in den Jahren 2019 bis 2023 wurden jährliche Ausbildungspläne zwischen den Mitgliedern der Reitbahn und den Oberbereitern erarbeitet. Allerdings waren diese sehr uneinheitlich gestaltet und erst mit Einführung eines neuen IT-gestützten Planungsmoduls wurden ab 2024 die Ausbildungsziele sowie die Kompetenzentwicklung der Reiterinnen und Reiter transparent und einheitlich dokumentiert.

Ziel war es, ein Evaluierungssystem zur klassischen Reitkunst und ein Zielsystem zur Planung und Steuerung der Ausbildung der Hengste und der Reiterinnen und Reiter zu schaffen. In diesem Sinne besetzte die Geschäftsführung im Jahr 2024 ein externes Beratungsgremium<sup>17</sup> neu mit drei Expertinnen und Experten. Dieses unabhän-

<sup>17</sup> Bereits seit 2015 gab es unterschiedliche externe Gremien, die die Qualität der Ausbildung im Sinne der klassischen Reitweise und den Ausbildungsstand der Hengste beurteilten. Im Zeitraum 2019 bis 2023 fanden – auch aufgrund der COVID-19-Pandemie – diese externen Evaluierungen unregelmäßig statt.



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber;  
Follow-up-Überprüfung

---

gige Expertengremium hatte sowohl für die Geschäftsführung als auch für die Reitbahn eine beratende Funktion. Im Frühjahr 2024 fand erstmals eine externe Evaluierung mit einem Teil der Hengste statt. Die Auswahl der teilnehmenden Reiterinnen und Reiter sowie der Hengste trafen die Oberbereiter. Die externe Evaluierung war quartalsweise geplant und jeder Hengst sollte zumindest einmal im Jahr dem Gremium vorgestellt werden.

(c) Das Handbuch Tiergesundheit wurde im überprüften Zeitraum mehrmals durch die internen Tierärztinnen überarbeitet und aktualisiert. Darin waren u.a. Verantwortlichkeiten sowie Anleitungen zu Haltungsvorschriften, Vorsorgemaßnahmen, Hygienemaßnahmen, veterinärmedizinischer Dokumentation und Fütterung enthalten. Weiters umfasste das Handbuch auch Empfehlungen zum Aufwärmen der Hengste und zum Ablauf im Falle von tierschutzrelevanten Vorfällen.

Zur Wahrung der Tiergesundheit war 2024 unter Beteiligung der internen Tierärztin, des Stallmeisters und der technischen Abteilung ein Projekt zur Verbesserung des Stallklimas in Umsetzung. Ziel war es, die Belüftung in der Stallburg zu optimieren. Weiters wurden verschiedene Maßnahmen zur Reduktion der Hitzebelastung während der Sommermonate sowohl in der Stallburg als auch in der Winterreitschule und in der Sommerreitbahn sowie in der Schrittmaschine auf deren Umsetzbarkeit geprüft.

10.2 Die Gesellschaft setzte die Empfehlung bis zur Follow-up-Überprüfung (Mai 2024) teilweise um, indem sie Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung der Reiterinnen und Reiter setzte sowie Transparenz und Nachvollziehbarkeit in der Ausbildung schuf. Über Evaluierungen durch das externe Expertengremium konnte zusätzlich Feedback zum Ausbildungsstand der Hengste sowie der Reiterinnen und Reiter gewonnen werden.

Im Bereich des Tierwohls und der Tiergesundheit wurden mit dem aktualisierten Handbuch Tiergesundheit eine Grundlage geschaffen und auch die Verantwortlichkeiten festgeschrieben. Maßnahmen zur Verbesserung der Lüftungssituation in der Stallburg waren in Umsetzung. Darüber hinausgehende Maßnahmen zur Reduktion der Hitzebelastung während der Sommermonate wurden auf deren Umsetzbarkeit geprüft.

Der RH empfahl der Gesellschaft, die bereits eingeleiteten Maßnahmen weiterzuverfolgen und die noch geplanten Maßnahmen zu den Haltungsbedingungen (wie Belüftungsmaßnahmen und Verbesserung des Stallklimas) umzusetzen.



- 10.3 Laut Stellungnahme der Gesellschaft seien zur Verbesserung der Lüftungssituation in der Stallburg die Adaptierung der bestehenden Lüftungsanlage und die Erweiterung um eine Wärmepumpe bereits beauftragt und bis Ende Oktober 2024 umgesetzt. Die Gesellschaft übermittelte die Bestellaufträge.
- 10.4 Der RH nahm Kenntnis davon, dass die Gesellschaft nach Mai 2024 weitere Schritte setzte, um die Haltungsbedingungen zu verbessern. Anhand der ihm im Stellungnahmeverfahren übermittelten Unterlagen beurteilte er die Empfehlung nunmehr als umgesetzt.

Die bereits gesetzten Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung sowie im Bereich des Tierwohls und der Tiergesundheit wären weiterhin zu verfolgen.

## Trainingsplan nach pferdesportmedizinischen Standards

- 11.1 (1) Der RH hatte in seinem Vorbericht festgestellt, dass die Dauer bzw. Abfolge der Trainingseinheiten in der Reitbahn nicht den geltenden pferdesportmedizinischen Standards entsprachen, die in der Regel ein Aufwärmen (Warmreiten) der Hengste und ein Abreiten nach den Trainingseinheiten vorsahen. Der RH hatte daher der Gesellschaft in seinem Vorbericht (TZ 22) empfohlen, 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.
- (2) Die Gesellschaft hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass die Umsetzung der Empfehlung eingeleitet sei.
- (3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Verantwortlichkeiten für die Einhaltung aller Bestimmungen des Tierschutzes im Handbuch Tiergesundheit festgeschrieben waren. Demgemäß waren zur Beurteilung der Belastung der Hengste IT-gestützte Aufzeichnungen von der Reitbahn mit Unterstützung des Stallmeisters über das Training, die Morgenarbeit und die Vorführungen jedes einzelnen Hengstes sowie der jeweiligen Reiterin bzw. des jeweiligen Reiters zu führen. Ebenso war eine Dokumentation der Arbeit mit den Junghengsten am Standort Heldenberg vorgesehen.

Die Gesellschaft richtete eine Interne Revision ein<sup>18</sup>, die seit 2022 tätig war. Im Rahmen einer Prüfung der Internen Revision im Jahr 2023 wurde die Belastungsdatenbank programmiert, die rückwirkend für die Jahre 2019 bis 2023 alle Vorführungs- und Trainingseinsätze<sup>19</sup> der Hengste am Standort Wien erfasste. Diese

<sup>18</sup> Umsetzung der Empfehlung aus dem Vorbericht (TZ 18)

<sup>19</sup> Letztere waren von mangelhafter Datenqualität (TZ 10).



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber;  
Follow-up-Überprüfung

---

Belastungsdatenbank war auch mit der Tierarztdatenbank verknüpft. Es war geplant, die Belastungsdatenbank zur Einsatzplanung und Belastungssteuerung der Hengste zu verwenden.

Um Auswertungen auch nach 2023 zur Verfügung zu haben, musste die Gesellschaft die weiterhin handschriftlich geführten Aufzeichnungen über die Vorführungs- und Trainingseinsätze ab Jänner 2024 in der Belastungsdatenbank nacherfassen. Die Arbeit mit den (Jung-)Hengsten am Heldenberg war nicht erfasst.

Laut den Einträgen in der Datenbank für 2024 wurde ein Teil der Hengste an einzelnen Tagen bereits vor dem eigentlichen Training in der Schrittmachine bewegt, dies entsprach den pferdesportmedizinischen Standards.

- 11.2 Die Gesellschaft setzte die Empfehlung teilweise um, indem sie die Verantwortlichkeiten für die Einhaltung aller Bestimmungen des Tierschutzes im Handbuch Tiergesundheit festschrieb und eine Datenbank zur Belastungssteuerung entwickelte. Die handschriftlich aufgezeichneten Trainings- und Bewegungseinheiten der Hengste wurden ab 2024 elektronisch nacherfasst, allerdings nur für den Standort Wien.

**Der RH empfahl der Gesellschaft, die Schrittmachine entsprechend den pferdesportmedizinischen Standards häufiger als Bewegungsmöglichkeit für die Hengste vor Trainingseinheiten zu verwenden, um diese möglichst lange für ihren Einsatz an der Spanischen Hofreitschule gesund zu erhalten. Die IT-gestützte Erfassung der Trainings- und Bewegungseinheiten der Hengste wäre fortzuführen und auf den Standort Heldenberg auszuweiten.**



## Schlussempfehlungen

12 Der RH stellte fest, dass

- das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft von drei überprüften Empfehlungen eine umsetzte. Die Umsetzung von zwei Empfehlungen sagte das Ministerium zu.
- die Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts von neun überprüften Empfehlungen vier umsetzte und fünf teilweise umsetzte:

Umsetzungsgrad der Empfehlungen des Vorberichts				Reihe Bund 2021/36	
Vorbericht		Nachfrageverfahren	Follow-up-Überprüfung		
TZ	Empfehlungsinhalt	Status	TZ	Umsetzungsgrad	
<b>Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft</b>					
12	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.	nicht umgesetzt	2	umgesetzt	
13	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.	nicht umgesetzt	3	zugesagt	
8	Auf Basis von Soll-Ist-Vergleichen sollte eine rollierende Strategieentwicklung stattfinden.	nicht umgesetzt	6	zugesagt	
<b>Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts</b>					
9	Angesichts der COVID-19-Pandemie wäre das Unternehmenskonzept einer umfangreichen Neubetrachtung und Überarbeitung zu 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.	zugesagt	4	teilweise umgesetzt	
30	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.	zugesagt	5	umgesetzt	



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber;  
Follow-up-Überprüfung

Umsetzungsgrad der Empfehlungen des Vorberichts				Reihe Bund 2021/36	
Vorbericht		Nachfrage-verfahren	Follow-up-Überprüfung		
TZ	Empfehlungsinhalt	Status	TZ	Umsetzungsgrad	
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.	zugesagt	6	umgesetzt	
8	Auf Basis von Soll-Ist-Vergleichen sollte eine rollierende Strategieentwicklung stattfinden.	zugesagt	6	teilweise umgesetzt	
15, 16	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.	zugesagt	7	teilweise umgesetzt	
16	Die personelle Ressourcenerfassung wäre im gesamten Unternehmen einzuführen und dahingehend zu nutzen, nachhaltige Einsparungen sowie langfristig positive Finzergebnisse bzw. Jahresüberschüsse zu erwirtschaften.	zugesagt	8	teilweise umgesetzt	
19	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.	zugesagt	9	umgesetzt	
22	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 Hengste zu beachten.	zugesagt	10	umgesetzt	
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.	zugesagt	11	teilweise umgesetzt	



Anknüpfend an den Vorbericht hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

### Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft

- (1) Spätestens im Jahr 2026 wäre im Zuge der gesetzlich vorgesehenen Evaluierung die Höhe der Basisabgeltung zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen, um die Aufgabenerfüllung der Spanischen Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts sicherzustellen. (TZ 2)
- (2) Auf Basis der Eigentümerstrategie sollte sich das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft an der rollierenden Strategieentwicklung der Spanischen Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts beteiligen. (TZ 6)

### Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber Gesellschaft öffentlichen Rechts

- (3) Bei der Entwicklung neuer Vorführungsformate wären die Analysen der Kundenzufriedenheit, Belastungssteuerung und der Kosten- und Leistungsrechnung zu berücksichtigen. (TZ 4)
- (4) Der Maßnahmenplan wäre jährlich zu aktualisieren und die rollierende Strategieentwicklung wie geplant umzusetzen. (TZ 6)
- (5) Eine vollständige Kostenrechnung wäre zu implementieren und diese zur Ressourcensteuerung und zur internen Leistungsverrechnung heranzuziehen, um Kostenwahrheit zwischen den Standorten herzustellen. (TZ 7)
- (6) Die IT-gestützte Ressourcenerfassung wäre an allen drei Standorten wie geplant zu implementieren, um die Aussagekraft der Kostenrechnung zu erhöhen. (TZ 8)
- (7) Auf Basis der finalisierten Zuchtstrategie 2023–2033 wären geeignete Maßnahmen in Bezug auf die Größe der Zuchtstutenherde zu setzen, um die Erfüllung des gesetzlichen Auftrags der Erhaltung der Rasse der Lipizzaner auch in Zukunft zu gewährleisten. (TZ 9)



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber;  
Follow-up-Überprüfung

---

- (8) Die Schrittmaschine wäre entsprechend den pferdesportmedizinischen Standards häufiger als Bewegungsmöglichkeit für die Hengste vor Trainingseinheiten zu verwenden, um diese möglichst lange für ihren Einsatz an der Spanischen Hofreitschule gesund zu erhalten. Die IT-gestützte Erfassung der Trainings- und Bewegungseinheiten der Hengste wäre fortzuführen und auf den Standort Hohenberg auszuweiten. (TZ 11)



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber;  
Follow-up-Überprüfung

---



Wien, im März 2025

Die Präsidentin:

Dr. Margit Kraker



Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber;  
Follow-up-Überprüfung

## Anhang A

### Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger

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

Spanische Hofreitschule – Lipizzanergestüt Piber

Aufsichtsrat

Vorsitz

Dipl.-Ing. Johann Marihart

(25. Februar 2009 bis 7. Jänner 2022)

Dr. Ulrich Herzog (interimistisch)

(8. Jänner 2022 bis 3. April 2022)

**Martin Alois Winkler, MBA**

(seit 4. April 2022)

Stellvertretung

**Dr. Ulrich Herzog**

(seit 8. März 2010)

Geschäftsführung

Mag. Erwin Klissenbauer

(1. Dezember 2007 bis 30. November 2022)

Sonja Klima

(1. März 2019 bis 30. November 2022)

**Dr. Alfred Hudler**

(seit 1. Dezember 2022)



## Anhang B

### Ressortbezeichnung und -verantwortliche

Tabelle A: Landwirtschaftsministerium

Bundesministerien- gesetz-Novelle	Ressortbezeichnung	Bundesminister/in
BGBI. I 164/2017	Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus	8. Jänner 2018 bis 3. Juni 2019: Elisabeth Köstinger
		3. Juni 2019 bis 7. Jänner 2020: Dipl.-Ing. <sup>in</sup> Maria Patek, MBA
		7. Jänner 2020 bis 29. Jänner 2020: Elisabeth Köstinger (betraut)
BGBI. I 8/2020	Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus	29. Jänner 2020 bis 18. Mai 2022: Elisabeth Köstinger
		18. Mai 2022 bis 17. Juli 2022: Mag. Norbert Totschnig, MSc
BGBI. I 98/2022	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft	seit 18. Juli 2022: Mag. Norbert Totschnig, MSc

Quelle: Parlament; Zusammenstellung: RH





R  
—  
H

