



Prüfbericht 10/2014 zum Thema  
**„Kindermuseum“**  
(Wirtschaftlichkeitsprüfungen)

GZ.: StRH – 35854/2014

Graz, 24. 11. 2014

Stadtrechnungshof der Landeshauptstadt Graz

A-8011 Graz

Kaiserfeldgasse 19

Fotos (v. links): Stadt Graz/Pichler (1, 2), Foto Fischer (3),  
photo 5000 – [www.fotolia.com](http://www.fotolia.com) (4)

Diesem Prüfbericht liegt der Stand der vorliegenden Unterlagen und Auskünfte bis  
zum 3.11.2014 zugrunde.

Inhaltsverzeichnis	Seite
<b>1. Kurzfassung</b>	<b>6</b>
<b>2. Gegenstand und Umfang der Prüfung</b>	<b>7</b>
2.1. Auftrag und Überblick	7
2.2. Prüfungsziel und Auftragsdurchführung	7
<b>3. Berichtsteil</b>	<b>9</b>
3.1. Gesellschaftsrechtliche Verhältnisse	9
3.2. Darstellung der wirtschaftlichen Lage des Kindermuseums	12
3.2.1. Veränderungen auf der Aktivseite	12
3.2.2. Veränderungen auf der Passivseite	14
3.2.3. Gewinn- und Verlustrechnung	15
3.2.4. Wirtschaftspläne	16
3.2.5. Wirtschaftliche Entwicklung im Detail	17
3.3. Management der KIMUS Kindermuseum Graz GmbH	25
3.3.1. Unternehmenszweck und Unternehmenspolitik	25
3.3.2. Strategie und Planung	28
3.3.3. Ablauf- und Aufbauorganisation	33
3.3.4. Jahreszielprozess	35
3.3.5. Persönliche Arbeitsmethodik und Wirksamkeit	36
3.3.6. Resultate	37
3.4. Finanzierung des Kindermuseums	38
3.4.1. Finanzierung durch die Eigentümerin	38
3.4.2. Sponsoring und Werbeeinnahmen	39
3.4.3. öffentliche Mittel	40
3.4.4. Sonstiges	40
3.4.5. Aktivitäten im FRida & freD, Wanderausstellungen, Consulting	40
3.5. (Wirkungs)Ziele des Kindermuseums und deren Messung	42
3.5.1. Grundlegende Zieldefinition	42
3.5.2. Wirkungsziele	43

3.5.3. Messung der Zielerreichung	44
<b>4. Zusammenfassung der Empfehlungen</b>	<b>46</b>
<b>5. Prüfungsmethodik</b>	<b>48</b>
5.1. Zur Prüfung herangezogene Unterlagen	48
5.2. Aufbau des Berichts	48
5.3. Zeitlicher Ablauf	49
5.4. Zur Prüfung herangezogene Unterlagen	50
5.5. Besprechungen	50
<b>Prüfen und Beraten für Graz</b>	<b>51</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AV	Anlagevermögen
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
EStG	Einkommenssteuergesetz
etc.	et cetera
EUR	Euro
ev.	eventuell
FN	Firmenbuchnummer
GB	Geschäftsbereich
geg.	gegen
gem.	gemäß
GO-StRH	Geschäftsordnung für den Stadtrechnungshof
i. H. v.	in der Höhe von
IKS	Internes Kontrollsystem
IMS	Integriertes Management System
inkl.	inklusive
KIMUS	Kindermuseum (Marke: FRida & freD)
LG f. ZRS	Landesgericht für Zivilrechtssachen
lt.	laut
rd.	rund
SLA	Service Level Agreement
SZ	Sonderzahlung
StRH	Stadtrechnungshof
u.a.	und anderes
u.ä.	und ähnliches
UGB	Unternehmensgesetzbuch
USt	Umsatzsteuer
UV	Umlaufvermögen
z.B.	zum Beispiel
zzgl.	zuzüglich

## FAZIT

**Der Betrieb des Kindermuseums „FRida & freD“ entwickelte sich gem. des Geschäftszwecks und weitere Geschäftsfelder wurden erfolgreich initiiert.**

### 1. Kurzfassung

Im Jahr 2002 wurde die gemeinnützige Gesellschaft „KIMUS Kindermuseum Graz GmbH“ gegründet. Als Gesellschaftszweck wurde der Betrieb eines kinderfreundlichen Museums festgelegt.

Zur Verfolgung des Gesellschaftszweckes wurden unterschiedlichste Aktivitäten im KIMUS angeboten (Ausstellungen, Workshops, Theater, Sommerakademie).

Die Finanzierung erfolgte hauptsächlich durch die Eigentümerin, die 100% der Gesellschaftsanteile inne hatte. Die finanziellen Vorgaben der Eigentümerin wurden vom Geschäftsführer eingehalten; weiters wurden vom Geschäftsführer neue zusätzliche Geschäftsfelder (Wanderausstellungen, Consulting) initiiert, die ebenfalls zur Finanzierung beitrugen und Wachstumspotential zeigten.

Bezüglich des laufenden Betriebes und des Managements wurde vom Stadtrechnungshof im Rahmen der Prüfung der Jahre 2009 bis 2012 festgestellt, dass die Instrumente und Maßnahmen zur Zielerreichung erfolgreich eingesetzt wurden. Bei den Zielen waren Leistungs- und auch Wirkungsziele vorgesehen.

Das KIMUS wurde mit der Neuausrichtung und Gestaltung der Märchengrottenbahn von der Eigentümerin beauftragt, die Märchengrottenbahn sollte ab 2014 vom KIMUS betrieben werden.

## 2. Gegenstand und Umfang der Prüfung

### 2.1. Auftrag und Überblick

Dieser Prüfung lag eine Prüfung von Amts wegen gem. § 11 der Geschäftsordnung für den Stadtrechnungshof (in der Folge: GO-StRH) zu Grunde. Diese Prüfung wurde als eine Maßnahme der Kontrolle von Institutionen nach § 5 GO-STRH umgesetzt

Die Kontrolle von Institutionen, an denen die Stadt beteiligt war, umfasste insbesondere

1. die Prüfung auf Einhaltung der jeweiligen gesetzlichen Vorschriften,
2. die Prüfung der Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung (Grundsatz- und Ausführungsentscheidungen) auf Grundlage der Zweckbindung des Unternehmens bzw. der Institution, insbesondere auch die Prüfung der Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit von Investitionsentscheidungen,
3. die Prüfung, inwieweit die Aufbau- und Ablauforganisation der Institution für die sparsame, zweckmäßige und wirtschaftliche Zielerreichung förderlich war.

### 2.2. Prüfungsziel und Auftragsdurchführung

Die Prüfung wurde als Wirtschaftlichkeitsprüfung angelegt und umfasste den Zeitraum von 01.01.2009 bis 31.12.2013 (Jahresabschlussdaten). Es waren insbesondere folgende Prüfungsfragen zu beantworten:

1. Wie ist die wirtschaftliche Lage des Kindermuseums?
2. Prüfung des Kindermuseums nach der Unterteilung des integrierten Management System IMS des Malik Managements;
3. Wie erfolgt die Finanzierung des Kindermuseums?
4. Welche (Wirkung)Ziele werden mit dem Kindermuseum zu erreichen versucht?
5. Wie erfolgt die Messung der Zielerreichung?

Den Schwerpunkt der Prüfung bildete die Frage nach der wirtschaftlichen Lage sowie den (Wirkungs)Zielen.

Im Speziellen sollte in der Prüfung und Berichterstattung auch insbesondere auf die Kriterien der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit sowie Gleichstellungsorientierung und die Prinzipien der

BürgerInnenorientierung, des ökologischen Handelns und der Energieeffizienz eingegangen werden.

Nicht von der Prüfung umfasst (Nicht-Ziele) werden sollten die folgenden Themen:

1. Fixes und variables Gehalt der GeschäftsführerInnen;
2. Qualität der Ausstellungen.

Ausdrücklich festgehalten wurde, dass es sich bei der vorliegenden Prüfung weder um eine unternehmensrechtliche noch eine steuerliche Prüfung handelte.

## 3. Berichtsteil

### 3.1. Gesellschaftsrechtliche Verhältnisse

Gemäß Stand des Firmenbuchs vom 10.7.2014

- Gründung:** Erklärung über die Errichtung der Gesellschaft mit Notariatsakt vom 8.4.2002
- Nachtrag vom 28.2.2003 - Änderungen bzgl. des Aufsichtsrates (Zustimmung zu Aktivitäten der Intendanz, Vertretung) u. Anpassung der Gründungskosten
- Ersteintragung am 5.3.2003 (LG f. ZRS Graz FN 231079y)
- Änderungen des Gesellschaftsvertrages:** Generalversammlungsbeschluss vom 5.3.2004  
Änderung der Aufsichtsratsmitglieder
- Generalversammlungsbeschluss vom 26.6.2009  
Änderung der Aufsichtsratsmitglieder
- Generalversammlungsbeschluss vom 25.10.2011  
Änderung eines Aufsichtsratsmitgliedes
- Generalversammlungsbeschluss vom 2.5.2013  
Änderung von zwei Aufsichtsratsmitgliedern
- Geschäftsordnung:** Für die Geschäftsführung: keine
- Für den Aufsichtsrat: im Zuge der Errichtung der Gesellschaft wurde eine Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat gefordert d.h. der Aufsichtsrat hatte sich selbst eine Geschäftsordnung zu geben
- Für das Kuratorium: im Zuge der Errichtung der Gesellschaft wurde die Möglichkeit zur Einrichtung eines Kuratoriums durch die Generalversammlung geschaffen, das Kuratorium hatte sich selbst eine Geschäftsordnung zu geben, die vom Aufsichtsrat zu genehmigen war
- Firma:** KIMUS Kindermuseum Graz GmbH
- Firmenbuch:** Landesgericht Graz als Handelsgericht, FN 231079y

**Gegenstand des Unternehmens:**

- Gegenstand des Unternehmens war der Betrieb eines kinderfreundlich gestalteten Museums, welches in einem Netzwerkverbund mit den bestehenden Grazer Museen und Kultureinrichtungen eingebunden werden sollte. In diesem Zusammenhang war die Gesellschaft berechtigt, immer wieder neue Varianten der Kindermuseumsarbeit zu ermöglichen und anzubieten, insbesondere Ausstellungen, Theater, Musikveranstaltungen, Vorbereitungen, Nachbereitungen und Werkstätten zu verschiedensten Themen durchzuführen sowie weiterführende Kinderlabors, Experimentarien und Veranstaltungen aller Art zu organisieren, Zeitschriften, Broschüren, Vorträge, Versammlungen, Schulveranstaltungen sowie eine Bibliothek, ein Museum-Shop und ein Café einzurichten.
- Die Gesellschaft war berechtigt, alle Geschäfte durchzuführen, die zur Erreichung des Gesellschaftszwecks notwendig oder nützlich waren. Sofern derartige Geschäfte dem gemeinnützigen und mildtätigen Zweck der Gesellschaft nicht entsprechen sollten, würden diese Tätigkeiten – wie zum Beispiel der Betrieb eines Museum-Shops und eines Cafés – nur ein völlig untergeordnetes Ausmaß einnehmen.
- Die Gesellschaft strebte neben Einnahmen aus Eintrittsgeldern Einnahmen aus kulturellen Veranstaltungen, Workshops und Veranstaltungen sonstiger Art sowie aus der Abhaltung von Werkstätten an. Weiters wurde angestrebt, die für die Erreichung des Gesellschaftszwecks erforderlichen materiellen Mittel durch Spenden, Sammlungen, Vermächtnisse und sonstige Zuwendungen sicherzustellen.

<b>Geschäftsjahr:</b>	Kalenderjahr
<b>Stammkapital:</b>	35.000,00 Euro
<b>Gesellschafterliste:</b>	Stadt Graz, Anteile von 35.000,00 Euro (100 %)
<b>Größenklasse:</b>	kleine Kapitalgesellschaft (§ 221 UGB)
<b>Geschäftsführung:</b>	Seit 5.3.2003 Mag. Jörg Ehtreiber selbständig; (Intendanz)
<b>Prokura:</b>	keine

**Aufsichtsrat:** Aufsichtsrat mit sieben Mitgliedern  
(alphabetisch) Mag. Luise Kloos (Aufsichtsratsvorsitzende)  
Heinz Baumann (Stellvertreter der Vorsitzenden)  
Dkfm. Ruth Feldgrill-Zankel  
Mag. Günter Hirner  
Tatjana Kaltenbeck-Michl  
Mag. Alice Saiko  
Barbara Täubel

Die Gesellschaft, deren Tätigkeit nicht auf Gewinn ausgerichtet war, verfolgte ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige und mildtätige Zwecke im Sinn der Bundesabgabenordnung (BAO). Die Gesellschaft erstrebte keinen Gewinn, sondern beabsichtigte lediglich die Erzielung von kostendeckenden Einnahmen. Ein allenfalls entstehender Bilanzgewinn durfte demnach nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet werden, sondern war ausschließlich für die von der Gesellschaft verfolgten mildtätigen Zwecke zu verwenden.

## 3.2. Darstellung der wirtschaftlichen Lage des Kindermuseums

Die Darstellung der wirtschaftlichen Lage erfolgte in der Bilanz des Unternehmens und wurde stichtagsbezogen erstellt. Weiters wurde die jährliche Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens herangezogen.

Die dem Stadtrechnungshof vorliegenden Daten wurden aus den einzelnen Jahresabschlüssen entnommen. Nachfolgende Tabelle zeigt die zeitliche Betrachtung der Entwicklung des Unternehmens vom 1.1.2009 bis 31.12.2013:

<b>Bilanz zum 31.12.</b>					
<b>Aktivseite</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>A. Anlagevermögen</b>					
I. Immaterielle Vermögensgegenstände					
1. gewerbliche Schutzrechte u. ä. Rechte u. Vorteile	5.028,96	8.322,74	6.017,08	5.562,41	15.162,12
II. Sachanlagen					
1. Bauten auf fremden Grund	36.589,46	29.284,35	22.257,04	15.507,50	8.759,96
2. Betriebs- u. Geschäftsausstattung	309.054,06	234.928,95	279.616,66	203.969,42	251.396,63
III. Finanzanlagen					
1. sonstige Ausleihungen	1.300,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
<b>Summe Anlagevermögen</b>	<b>351.972,48</b>	<b>274.136,04</b>	<b>309.490,78</b>	<b>226.639,33</b>	<b>276.918,71</b>
<b>B. Umlaufvermögen</b>					
I. Vorräte					
1. Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe	1.152,90	1.363,20	790,16	474,66	
2. Waren	10.438,47	10.488,99	7.667,34	5.873,02	7.667,73
II. Forderungen u. sonstige Vermögensgegenstände					
1. Forderungen aus Lieferungen u. Leistungen	34.549,74	63.448,79	205.962,17	77.730,36	47.934,43
2. sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände	21.078,07	8.504,71	21.245,94	20.770,30	12.372,94
III. Kassenbestand					
1. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	17.817,24	164.618,74	60.764,23	565.578,55	246.422,97
<b>Summe Umlaufvermögen</b>	<b>85.036,42</b>	<b>248.424,43</b>	<b>296.429,84</b>	<b>670.426,89</b>	<b>314.398,07</b>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>10.295,33</b>	<b>10.287,50</b>	<b>9.956,24</b>	<b>10.435,59</b>	<b>10.228,32</b>
<b>Summe Aktivseite</b>	<b>447.304,23</b>	<b>532.847,97</b>	<b>615.876,86</b>	<b>907.501,81</b>	<b>601.545,10</b>
<b>Passivseite</b>					
A. Eigenkapital					
I. Nennkapital					
1. Stammkapital	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
II. Kapitalrücklagen					
1. nicht gebundene	295.288,33	253.500,66	422.022,95	682.790,34	321.323,82
III. Bilanzgewinn					
1. Bilanzgewinn	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe Eigenkapital</b>	<b>330.288,33</b>	<b>288.500,66</b>	<b>457.022,95</b>	<b>717.790,34</b>	<b>356.323,82</b>
B. Rückstellungen					
1. sonstige Rückstellungen	31.834,56	38.650,00	45.138,63	67.728,34	133.896,44
<b>Summe Rückstellungen</b>	<b>31.834,56</b>	<b>38.650,00</b>	<b>45.138,63</b>	<b>67.728,34</b>	<b>133.896,44</b>
C. Verbindlichkeiten					
1. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	43.445,94	62.484,11	69.691,25	64.573,56	51.432,10
2. sonstige Verbindlichkeiten	28.748,39	33.173,20	44.024,03	57.409,57	59.892,74
davon aus Steuern	6.418,43	8.315,64	11.719,55	28.693,24	20.776,82
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	20.099,34	22.344,26	28.995,54	22.963,64	28.416,67
<b>Summe Verbindlichkeiten</b>	<b>72.194,33</b>	<b>95.657,31</b>	<b>113.715,28</b>	<b>121.983,13</b>	<b>111.324,84</b>
<b>D. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>12.987,01</b>	<b>110.040,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Summe Passivseite</b>	<b>447.304,23</b>	<b>532.847,97</b>	<b>615.876,86</b>	<b>907.501,81</b>	<b>601.545,10</b>

### 3.2.1. Veränderungen auf der Aktivseite

#### 3.2.1.1. Anlagevermögen

Beim immateriellen Anlagevermögen kam es im Jahr 2010 zu einem Zugang aufgrund der Überarbeitung der Homepage, im Jahr 2013 wurde eine Software zur Umstellung des Kassensystems angeschafft.

Die Sachanlagen teilten sich in Bauten auf fremden Grund und in die Betriebs- und Geschäftsausstattung. Die Bauten auf fremden Grund beinhalteten im

Wesentlichen die Sicherheitstechnik des Hauses (Alarmanlage, Feuermelder u.ä.) weiters wurden geringfügige Investitionen in die Außenanlagen erfasst.

Für die einzelnen Ausstellungen wurden die Anschaffungen als Betriebsausstattung Projekte verbucht, was mehr als 85 % dieser Position ausmachte. Der Rest verteilte sich auf Medienausstattung (Projektoren, Lautsprecher u.ä.) und Betriebs- und Geschäftsausstattung für den laufenden Betrieb (Büroausstattung u.ä.).

Das abnutzbare Anlagevermögen wurde um die jährliche Absetzung für Abnutzung (Abschreibung) gekürzt.

Bei den Finanzanlagen (sonstige Ausleihungen) handelte es sich um die Kautionszahlung für die Anmietung von Lagerräumlichkeiten.

#### ***3.2.1.2. Umlaufvermögen***

Bei den Vorräten handelte es sich hauptsächlich um die Waren, die im Museumsshop erhältlich waren. Hier wurde der stichtagsbezogene Inventurwert erfasst.

Die aushaftenden Beträge für den Verleih der einzelnen Ausstellungen wurden unter der Position Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bilanziert. Im Jahr 2011 kam es aufgrund noch nicht erfolgter Zahlungen von Sponsoringpartnern und Verleihnehmern zu einem außergewöhnlichen Anstieg der Forderungen.

Der Stadtrechnungshof sah die Offene-Posten-Liste zum 31.12.2011 und zum 30.6.2012 ein und konnte feststellen, dass die Beträge im Wesentlichen beglichen waren.

Die sonstigen Forderungen betrafen hauptsächlich Verrechnungskonten.

Der stichtagsbezogene Kassenbestand wies je nach Projektverlauf (Ausstellungsvorbereitungen, sonstige Aktivitäten) unterschiedliche Beträge aus, wobei für den 31.12.2012 anzumerken war, dass es sich dabei um den Sondergesellschafterzuschuss für die Märchengrottenbahn handelte. Dieser wurde im Jahr 2013 entsprechend verwendet.

#### ***3.2.1.3. Rechnungsabgrenzungsposten***

Um eine periodengerechte Zuordnung zu gewährleisten, wurde u.a. die Versicherung auf den Rechnungsabgrenzungsposten ausgewiesen.

### **3.2.2. Veränderungen auf der Passivseite**

#### ***3.2.2.1. Eigenkapital***

Das Stammkapital betrug EUR 35.000,00 und war zur Gänze einbezahlt.

Über die nicht gebundene Kapitalrücklage wurde die Finanzierung durch die Eigentümerin erfasst. Für den Ausgleich des Jahresfehlbetrages wurde diese Kapitalrücklage herangezogen.

Der Bilanzgewinn belief sich jeweils auf null. Da es sich hier um ein gemeinnütziges Unternehmen handelte, waren keine Gewinne zu erwirtschaften.

#### ***3.2.2.2. Rückstellungen***

Die Rückstellungen wurden im Wesentlichen für den Personalbereich gebildet. Ab dem Jahr 2012 wurden auch sonstige Rückstellungen<sup>1</sup> gebildet, die die Grundsteuer und Hausgebühren ab 2011 enthielten; weiters wurde für die Reinigungsleistungen der GBG und für Ausstellungsaufwendungen Rückstellungen gebildet.

Dazu merkte der Stadtrechnungshof an, dass die Reinigungsleistungen und auch die Ausstellungsaufwendungen hinsichtlich der Entstehung und der Höhe bereits festgestanden haben mussten und daher eine Erfassung als noch nicht verrechnete Lieferungen und Leistungen erfolgen hätte sollen.

#### **Stellungnahme des KIMUS Grazer Kindermuseums:**

Es war eine Entscheidung der Steuerberatungskanzlei, die den Jahresabschluss gemacht hat, diese Leistungen als Rückstellungen zu bilden.

#### ***3.2.2.3. Verbindlichkeiten***

Im Bereich der Verbindlichkeiten wurden jene aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten erfasst.

Die sonstigen Verbindlichkeiten beinhalteten Verrechnungskonten und die sonstigen Verbindlichkeiten aus Steuern, Lohnabgaben und solchen im Rahmen der sozialen Sicherheit (Verrechnung Krankenkasse).

Aufgrund des vorliegenden Finanzierungsvertrages durch die Eigentümerin bestanden keine Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und/oder Anleihen- bzw. Darlehensgebern.

---

<sup>1</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54462/rueckstellung-v7.html>

### 3.2.2.4. Rechnungsabgrenzungsposten

Auf diesem Rechnungsabgrenzungsposten wurden bereits erhaltene Sponsoringleistungen für zukünftige Ausstellungen erfasst. Die dann periodengerecht zugeordnet wurden. Ab dem Jahr 2011 bestand diese Position nicht mehr.

### 3.2.3. Gewinn- und Verlustrechnung

Gewinn- u. Verlustrechnung	1.1.-31.12.2009	1.1.-31.12.2010	1.1.-31.12.2011	1.1.-31.12.2012	1.1.-31.12.2013
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1. Umsatzerlöse	395.616,65	405.590,96	573.311,38	606.196,40	595.317,88
2. Sonstige betriebliche Erträge	82.948,27	180.111,79	250.260,17	190.944,54	216.835,31
3. Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen	135.334,67	256.246,64	279.917,10	458.289,26	805.435,58
4. Personalaufwand	675.642,05	750.715,60	795.632,90	896.260,87	965.019,88
5. Abschreibungen	171.017,73	153.886,49	119.752,20	116.843,62	144.056,58
6. sonstige betriebliche Aufwendungen	695.010,40	667.820,71	663.504,09	665.590,72	665.037,81
7. Zwischensumme aus Z 1 bis 6 (Betriebserfolg)	-1.198.439,93	-1.242.966,69	-1.035.234,74	-1.339.843,53	-1.767.396,66
8. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	1.815,62	1.179,02	3.757,03	610,92	5.930,14
9. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Zwischensumme aus Z a bis 9 (Finanzerfolg)	1.815,62	1.179,02	3.757,03	610,92	5.930,14
11. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	-1.196.624,31	-1.241.787,67	-1.031.477,71	-1.339.232,61	-1.761.466,52
12. Jahresfehlbetrag	-1.196.624,31	-1.241.787,67	-1.031.477,71	-1.339.232,61	-1.761.466,52
13. Auflösung von Kapitalrücklagen					
a) nicht gebundener	1.196.624,31	1.241.787,67	1.031.477,71	1.339.232,61	1.761.466,52
14. Jahresgewinn (Bilanzgewinn)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

#### 3.2.3.1. Umsatzerlöse und sonstige betriebliche Erträge

In den Umsatzerlösen wurden die Aktivitäten im FRida & freD (Ausstellungen, Workshop, Theater, Sommerakademie, Shopperlöse) die Wanderausstellungen, das Sponsoring und Sonstiges erfasst.

Die sonstigen betrieblichen Erträge verteilten sich im Wesentlichen auf Consulting (Beratung und Umsetzung), öffentliche Mittel und Sonstiges.

Eine nähere Analyse und graphische Auswertung dieser Positionen erfolgte unter 3.2.5.

#### 3.2.3.2. Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen

Die Aufwendungen für sonstige bezogene Leistungen beinhalteten die Aktivitäten im FRida & freD sowie die Wanderausstellungen. Weiters wurden die teilweise Umsetzungen der Consulting-Projekte und ab 2013 die Umsetzung der Reaktivierung der Märchengrottenbahn auf diesen Positionen erfasst.

#### 3.2.3.3. Personalaufwand

Der Personalaufwand wuchs kontinuierlich mit den Tätigkeitsfeldern und der daraus resultierenden Nachfrage (z.B. Consulting). Dies spiegelte sich in der

Zunahme der VZÄ von 19,4 im Jahr 2009 auf 23 im Jahr 2013 wieder.

#### **3.2.3.4. sonstige betriebliche Aufwendungen**

Ca. die Hälfte der sonstigen betrieblichen Aufwendungen betraf die Miete für das Gebäude, das ab 1.11.2003 von der Stadt Graz angemietet wurde. Der Mietvertrag sah eine gänzliche Kostendeckung des Leasinggeschäftes zur Errichtung des Kindermuseums vor. Die immer wieder anfallenden Instandhaltungskosten beliefen sich auf ca. 10 % des Mietaufwandes. Die laufenden Betriebskosten beinhalteten auch den Reinigungs- und Hygieneaufwand. Durchschnittlich beliefen sich diese auf ca. 13 % der übrigen sonstigen betrieblichen Aufwendungen. Weiters wurden hier die Aufwendungen für die Verwaltung, die Fortbildung, die Werbung und für den laufenden Rechts- und Beratungsaufwand erfasst. Der Rechts- und Beratungsaufwandes betraf hauptsächlich die Bilanzierung und Lohnverrechnung.

Vom Jahr 2009 auf das Jahr 2010 war ein Rückgang bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen zu verzeichnen. Dieser Rückgang war hauptsächlich durch den Rückgang des Mietaufwandes bedingt, der durch die Absenkung des Zinsniveaus für die Leasingaufwendungen zu Stande kam. In den Folgejahren hatte sich der Aufwand auf das Niveau des Jahres 2010 eingependelt.

#### **3.2.4. Wirtschaftspläne**

Die jährlichen Wirtschaftspläne und Erläuterungen dazu wurden zeitgerecht erstellt und dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorgelegt.

In den folgenden Aufsichtsratssitzungen wurde jeweils über die aktuelle Lage des Unternehmens und dessen Entwicklung sowie über die laufenden Projekte berichtet.

Die Wirtschaftspläne enthielten eine Erfolgs- und Finanzplanung, eine Planbilanz sowie einen Zahlungs- und Personalplan. Die von der Eigentümerin geforderten Daten für das jährliche Beteiligungscontrolling wurden ebenfalls den Unterlagen angeschlossen.

Für das Jahr 2013 enthielten die Erfolgs- und Finanzplanung die Werte für das KIMUS und für die Neuausrichtung und Gestaltung der Märchengrottenbahn. Diese Ansätze wurden geteilt in einer weiteren Budgetdarstellung detailliert dargestellt, um die nicht mit den ursprünglichen Wirtschaftsplänen der Vorjahre in Zusammenhang stehenden Veränderungen, die unabhängig vom laufenden Betrieb des Kindermuseums waren, zu veranschaulichen.

Die Planungen und Erläuterungen waren umfangreich, plausibel und nachvollziehbar. Auf einen SOLL – IST – VERGLEICH wird in diesem Bericht unter

3.3.2.3 Interne Kontrolle näher eingegangen.

### 3.2.5. Wirtschaftliche Entwicklung im Detail

#### 3.2.5.1. Darstellung der Umsatzerlöse

##### Aktivitäten im FRida & freD 2009 - 2013

Die nachfolgende Übersicht der Ausstellungen im FRida & freD 2009 – 2013 spiegelte den zeitlichen Ablauf und die Änderung in der Ausstellungskonzeption wider. Ab 2010 erfolgte eine Trennung der Ausstellungen in zwei Altersgruppen bzw. wurden spezielle Konzeptionierungen für diese erarbeitet.

Ausstellung im Frieda&Fred (zeitliche Betrachtung)

Jahr	Frühjahr	Besucher-		Besucher- Innenzahl
		Innenzahl	verbleibendes Jahr	
2009	Dialog im Dunkeln	1.525	Voll abgefahren! Power by Die Industrie (Mobilität)	25.897
	Hast du Töne? Spielen wir Musik	3.556		
2010	Voll abgefahren! Power by Die Industrie (Mobilität)	4.120	"Blubberblubb" (3 - 6 J.)	27.864 *
			Erzähl' mir was vom Tod (ab 7 J.)/Leihausstellung FEZ Berlin - Kimus	
2011	"Blubberblubb" (3 - 6 J.)	4.832	Seifenblasenträume (3 - 6 J.)	30.788
	Erzähl' mir was vom Tod (ab 7 J.)/Leihausstell. FEZ Berlin	1.588	Was kost` die Welt? (ab 7 J.)	
2012	Seifenblasenträume (3 - 6 J.)	5.808	Villa Munterg`sund (3 - 6 J.)	33.780
	Was kost` die Welt? (ab 7 J.)	2.793	Kopfüber Herzwärts (ab 7 J.)	
2013	Villa Munterg`sund (3 - 6 J.)	6.156	Schneckenkratzer & Wolkenhaus (3 - 6 J.)	32.064
	Kopfüber Herzwärts (ab 7 J.)	3.831	Architektierisch (ab 7 J.)	
			Leselust - Von Anfang an, ein Leben lang (mobile Ausstellung/Stmk)**	443

\* Bespielung mit getrennten Ausstellungen je Altersgruppe

\*\* Eröffnung 18. November 2013 / Consulting Projekt

Quelle: Geschäftsberichte 2009 - 2013

#### Der Stadtrechnungshof zog den Schluss, dass

- nach Trennung der Ausstellungen in zwei Altersgruppen die Besucherzahlen zeigten, dass sich dieser Strategiewandel als positiv erwies.

Neben den Ausstellungen wurden eigene Workshops und weitere Sonderveranstaltungen zum jeweiligen Thema abgehalten.

Die Reihung der Ausstellungen nach BesucherInnenzahlen im Prüfungszeitraum 2009 - 2013 ergab folgende Darstellung:

Ausstellungen im Frieda&Fred (nach BesucherInnenzahlen/Prüfungszeitraum)

2012/13	Villa Munterg`sund (3 - 6 J.)	39.936
2011/12	Seifenblasenträume (3 - 6 J.)	36.596
2010/11	"Blubberblubb" (3 - 6 J.)	32.696
2009/10	Voll abgefahren! Power by Die Industrie (Mobilität)	30.017 ** keine Altersgruppentrennung
2012/13	Kopfüber Herzwärts (ab 7 J.)	27.155
2011/12	Was kost` die Welt? (ab 7 J.)	19.769
2010/11	Erzähl' mir was vom Tod (ab 7 J.)/Leihausstell. FEZ Berlin	13.540
2013	Schneckenkratzer & Wolkenhaus (3 - 6 J.)	32.064 *** Laufzeit 9 Mo.
2013	Architektierisch (ab 7 J.)	24.084 *** Laufzeit 9 Mo.
2009	Dialog im Dunkeln	1.525 * Laufzeit 2 Mo. - keine Altersgruppentrennung
2009	Hast du Töne? Spielen wir Musik	3.556 * Laufzeit 2 Mo. - keine Altersgruppentrennung

Quelle: Geschäftsberichte 2009 - 2013

Die Erfassung der GesamtbesucherInnenanzahl zu den jeweiligen Ausstellungen,

deren Zeitraum teilweise im Jahr 2008 und 2014 verankert war, veränderte die Reihung, wie nachfolgend ersichtlich:

#### Ausstellungen im Frieda&Fred (nach BesucherInnenzahlen/Ausstellungsdauer)

2012/13	Villa Munterg`sund (3 - 6 J.)	39.936	
2013/14	Schneckenkratzer & Wolkenhaus (3 - 6 J.)	37.874	*** inkl. Laufzeit 2014
2011/12	Seifenblasenträume (3 - 6 J.)	36.596	
2010/11	"Blubberblubb" (3 - 6 J.)	32.696	
2009/10	Voll abgefahren! Power by Die Industrie (Mobilität)	30.017	** keine Altersgruppentrennung
2013/14	Architektierisch (ab 7 J.)	28.495	*** inkl. Laufzeit 2014
2012/13	Kopfüber Herzwärts (ab 7 J.)	27.155	
2008/09	Hast du Töne? Spielen wir Musik	23.052	* inkl. Laufzeit 2008 - keine Altersgruppentrennung
2011/12	Was kost` die Welt? (ab 7 J.)	19.769	
2010/11	Erzähl` mir was vom Tod (ab 7 J.)/Leihausstell. FEZ Berlin	13.540	
2008/09	Dialog im Dunkeln	13.420	* inkl. Laufzeit 2008 - keine Altersgruppentrennung

Quelle: Geschäftsberichte 2009 - 2013 und weitere Information für die Jahre 2008 und 2014

### Wanderausstellungen 2009 – 2013

#### Wanderausstellung

Jahr	Titel	Ort	Besucher- Innenzahl
2009	Kopfüber Herzwärts	Deutsches Hygiene Museum, Dresden	51.876
	Papier La Papp	Nieuw Land Erfgoedcentrum, Lelystad/Niederlande	8.954
2010	Kopfüber Herzwärts	DASA Dortmund	37.635
	Papier La Papp	Städt. Museen Heilbronn	7.563
	Voll abgefahren	Kinder u. Jugendmuseum München	* (siehe 2011)
2011	Kopfüber Herzwärts	DASA Dortmund	37.365
	Kopfüber Herzwärts	Universum Bremen	128.670
	Voll abgefahren	Kinder u. Jugendmuseum München	57.620
	Voll abgefahren	Focke Museum Bremen	** (siehe 2012)
2012	Voll abgefahren	Focke Museum Bremen	16.000
	Voll abgefahren (Was geht?)	Stadt- und Industriemuseum Rüsselsheim	7.000
	Weltenbummel	Unizul Science Center, Richards Bay/Südafrika	Dauerausstellung vor Ort
	Was kost` die Welt?	Detské múzeum Bratislava	16.000
	Was kost` die Welt?	Nationalmuseum der Geschichte Rumäniens, Bukarest	*** (siehe 2013)
2013	Was kost` die Welt?	Nationalmuseum der Geschichte Rumäniens, Bukarest	15.000
	Was kost` die Welt?	Museum der Hauptstadt, Prag/Tschechien	31.612
	Kopfüber Herzwärts	Edwin Scharff Museum, Neu-Ulm	****

\* Ausstellungsbeginn 17. Dezember 2010

\*\* Ausstellungsbeginn 11. Dezember 2011

\*\*\* Ausstellungsbeginn 28. November 2012

\*\*\*\* Ausstellungsbeginn 25. Oktober, Dauer bis 1. März 2015

Quelle: Geschäftsberichte 2009 - 2013

Die einzelnen Ausstellungen wurden so konzipiert, dass ein Verleih an andere Häuser möglich war. Die Ausstellung „Kopfüber Herzwärts“ wurde am häufigsten nachgefragt und fand den meisten Anklang. Diese Ausstellung wurde im Oktober 2013 in Neu-Ulm eröffnet und lief zum Zeitpunkt der Prüfung noch.

Die Ausstellung Weltenbummel wurde im Rahmen einer Konferenzteilnahme an das Kindermuseum in Richards Bay/Südafrika zum unentgeltlichen Verbleib weitergegeben um nachhaltig eine Bespielung garantieren zu können. Diese Ausstellung wurde im KIMUS aus dem Bestand genommen und wäre ansonsten entsorgt worden.

## Stellungnahme des KIMUS Grazer Kindermuseums:

Weltenbummel in Richards Bay: Im Rahmen einer weltweiten Konferenz in Südafrika wurde die Idee geboren, eine unserer Ausstellungen, die ansonsten von uns entsammelt worden wäre, dort nachhaltig weiterzuverwenden.

## Consulting 2009 – 2013

### Consulting

Jahr	AuftraggeberInnen	Projekt
2009	Kärntner Landesmuseum	Leitbildentwicklung u. Kostenplan für Zukunft
2010	Universalmuseum Joanneum	Konzeption Werkbänke für die interaktive Auseinandersetzung mit den Forschungsschwerpunkten
2011	Universalmuseum Joanneum Therme Loipersdorf Deutsch- Bahn-Museum Nürnberg	Konzeption und Umsetzung Werkbänke (Naturkunde) Konzeption und Planung eines Wasserparks Teilnahme zum Wettbewerb zur Neugestaltung des Kinderteils (in der zweiten Projektstufe ausgeschieden)
2012	Universalmuseum Joanneum Land Stmk - A6 Bildung u. Gesellschaft Stadt Graz	Konzeption und Umsetzung Werkbänke (Naturkunde) Lesereise - mobile Ausstellung/Tour durch öffentliche u. schulische Bibliotheken Märchenbahn - Neukonzeption Märchengrottenbahn
2013	Universalmuseum Joanneum Land Stmk - A6 Bildung u. Gesellschaft Stadt Graz Essig- u. Schnapsmanufaktur A. Gölles ARGE mit Universalmuseum Joanneum u. Science Center Netzwerk EnergieWeltWeiz	Konzeption und Umsetzung Werkbänke (Naturkunde) Lesereise - mobile Ausstellung/Tour durch öffentliche u. schulische Bibliotheken Märchenbahn - Neukonzeption Märchengrottenbahn Attraktivierung der "Erlebniswelt Gölles" gemeinsame Bewerbung um die Austragung der "ecsite annual conference" - Zusage im November 2013 erfolgt, Termin: Juni 2016 Gestaltung des Gemini Haus und Öffnung für Schulen als Experimentierraum

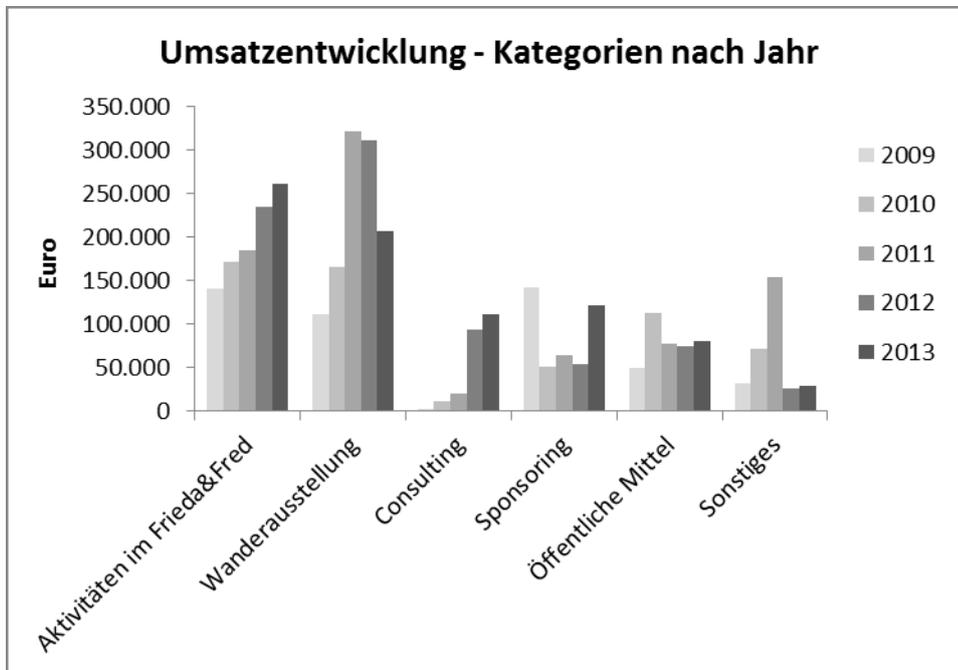
Quelle: Geschäftsberichte 2009 - 2013

Im Jahr 2010 wurde weiters ein interaktives Flugzeug für Kinder in der Abflughalle des Flughafens Graz konzipiert und umgesetzt.

## Sonstiges

Neben den oben genannten Erlösen wurden unter anderem im Bereich des Sponsorings, aus öffentlichen Mitteln und Sonstiges (Spenden) weitere Gelder erwirtschaftet.

Eine nähere Analyse der Umsätze dazu wurde nachfolgend mit der Gesamtübersicht Erlöse und Erträge 2009 - 2013 erstellt:



Die Umsatzentwicklung der Aktivitäten im FRida & freD zeigte einen kontinuierlichen Anstieg. Der gleiche Trend war bei den Wanderausstellungen zu verzeichnen, jedoch erfolgte im Jahr 2013 ein Rückgang, da die erfolgreiche Wanderausstellung „Kopfüber Herzwärts“ in diesem Jahr im FRida & freD selbst gezeigt wurde und daher nicht zum Verleih zur Verfügung stand.

Das Consulting entwickelte sich über die Erwartungen und konnte Umsatzmäßig als sehr erfolgreich bewertet werden.

Es zeigte sich, dass das Sponsoring stark von den Themen abhing, die im FRida & freD gezeigt wurden. So war beispielsweise für das Thema Tod bei der Ausstellung „Erzähl mir was vom Tod“ nur schwer ein Sponsor zu finden.

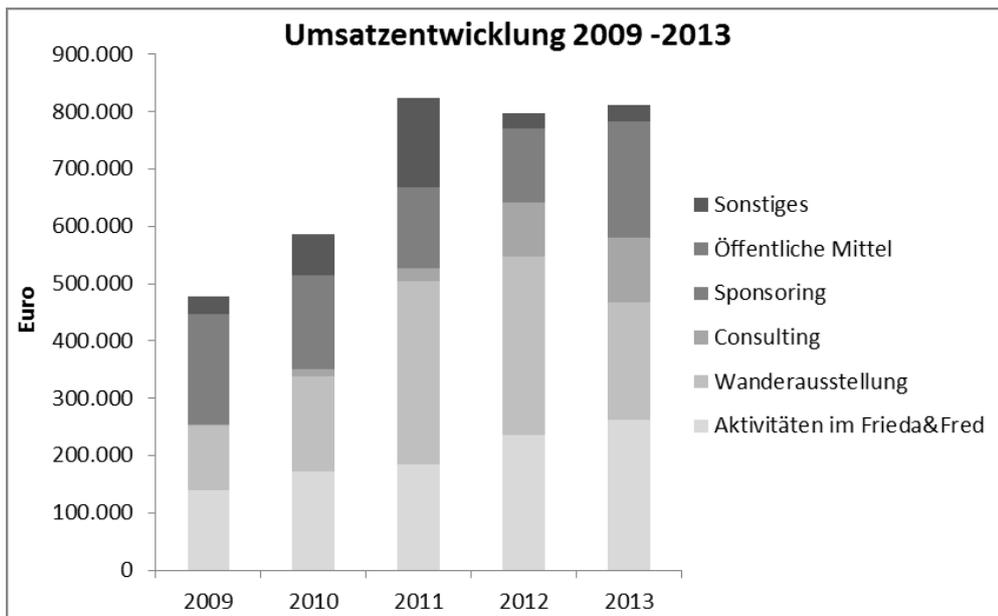
Bei den öffentlichen Mitteln verhielt es sich ähnlich wie beim Sponsoring, wobei von einem allgemeinen Förderungsniveau ausgegangen werden konnte, was auch weitere „Mittelbeschaffungs“-arbeit seitens des Kindermuseums erforderte.

Bei den sonstigen Umsätzen waren im Jahr 2010 noch nicht abgerechnete Leistungen und im Jahr 2011 Mittel für die Adaption der Ausstellung „Was kost` die Welt“ enthalten und wichen daher vom durchschnittlichen Niveau dieser Position ab.

Im Zuge der Erstellung dieses Prüfberichtes wurden die einzelnen Umsatzkategorien diskutiert und die Anregung des Stadtrechnungshofes für die Erfassung des Consultings, aufgrund der positiven Entwicklung bzw. Zunahme dieses Geschäftsfeldes, ein eigenes Konto zu führen bereits umgesetzt. Diese

waren zuvor auf einem Sammelkonto erfasst.

Die nachfolgende graphische Darstellung zeigte die jährliche Umsatzentwicklung von 2009 bis 2013:



Das Ergebnis der Analyse der einzelnen Umsatzkategorien spiegelte sich in der Entwicklung der Gesamtumsätze wider. Der Aufwärtstrend wurde im Jahr 2012 gebremst und setzte sich mit einem leichten Anstieg 2013 wieder fort. D.h. der Rückgang bei den Wanderausstellungen und bei den sonstigen Umsätzen konnte durch die Zunahme der Aktivitäten im FRida & freD und beim Consulting nicht entsprechend kompensiert werden.

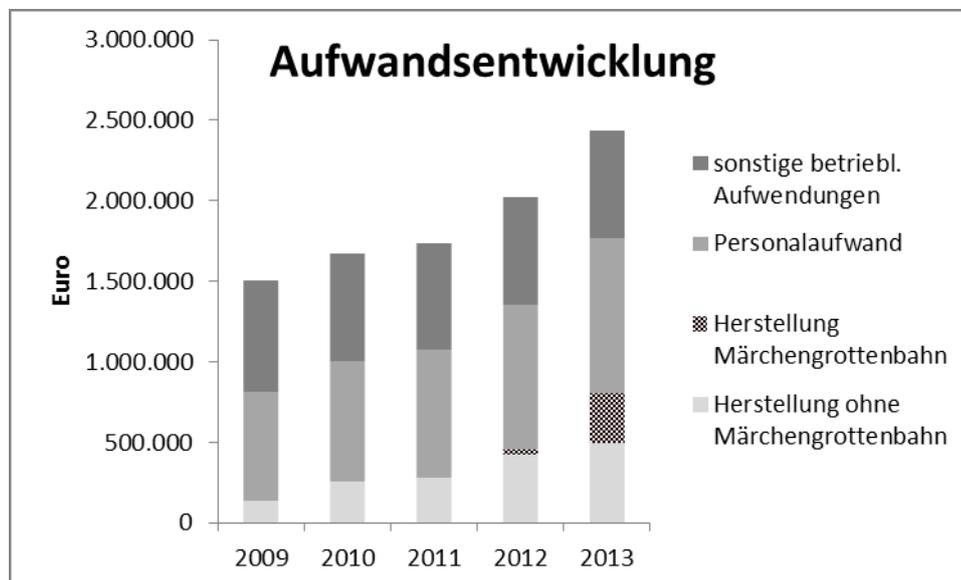
#### Der Stadtrechnungshof zog den Schluss, dass

- die beiden vom Geschäftsführer zusätzlich initiierten Geschäftsfelder „Wanderausstellungen“ und „Consulting“ positiv zur Umsatzentwicklung beitrugen.

### 3.2.5.2. Darstellung der Herstellungsleistungen, Personal- und sonstige betriebliche Aufwendungen

Unter den Herstellungsleistungen waren der Materialaufwand und die Aufwendungen für bezogene Leistungen zu verstehen.

Nachfolgende Graphik stellte die Entwicklung der Herstellungsleistungen im Zeitraum 2009 – 2013 dar, weiters werden der Personal- und die sonstigen betrieblichen Aufwendungen gezeigt:



Bei den Herstellungsleistungen war zu beachten, dass es durch das Projekt „Neuausrichtung und Gestaltung der Märchengrottenbahn“ zu einem vermehrten Aufwand kam.

Die Entwicklung des Personalaufwandes zeigte einen nachvollziehbaren Anstieg. Die Anzahl der VZÄ betrug im Jahr 2009 19,4 und stieg bis 2013 auf 23 an, wobei die Personalaufstockung kontinuierlich durchgeführt wurde.

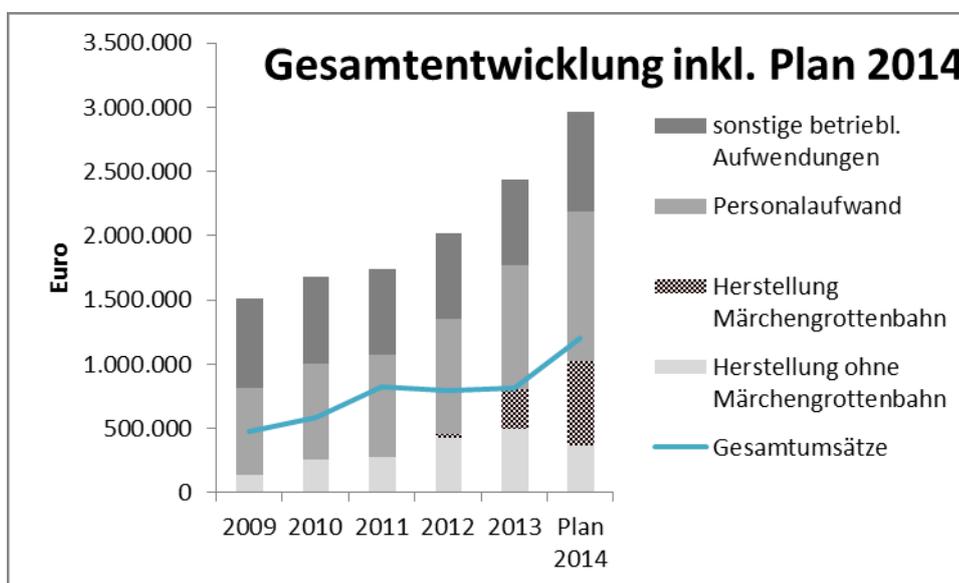
Die Personalpolitik wurde so gestaltet, dass nicht alle MitarbeiterInnen eine Vollzeitstellung inne hatten. Diese Vorgehensweise wurde von der Geschäftsführung gewählt, um auf die verschiedenen Anforderungen der Aktivitäten im FRida & freD flexibel reagieren zu können. D.h. die Durchführung der einzelnen Ausstellungen erforderte einen unterschiedlichen Personalbedarf auf dem mit einem flexiblen Personalkonzept reagiert werden konnte. Beispielsweise teilten sich im Jahr 2013 die genannten 23 VZÄ auf 47 Köpfe auf, wobei 17 Personen als Stammpersonal angestellt waren.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen waren von 2009 bis 2013 annähernd

gleichbleibend.

### 3.2.5.3. Darstellung der geplanten Entwicklung 2014

Die bereits oben gezeigte Darstellung der Aufwandsentwicklung wurde mit den Werten des Wirtschaftsplanes 2014 weitergeführt. Zusätzlich wurden die Gesamtumsätze der Jahre 2009 – 2013 mit den bereits vorgelegenen IST-Werten und den PLAN-Werten für das Jahr 2014 eingefügt, sodass sich nachfolgende Darstellung ergab:



Die Herstellung der Märchengrottenbahn erforderte auch gem. Wirtschaftsplan 2014 noch weitere Aufwendungen. Der geplante Betrieb der Märchengrottenbahn ab Herbst 2014 ließ eine Erhöhung der Aufwendungen für Personal und sonstiger betrieblicher Aufwendungen (lfd. Betrieb Grottenbahn: Strom, Reinigung etc.) erwarten, was zum Anstieg dieser Positionen beitrug.

Die geplanten Herstellungsleistungen ohne Märchengrottenbahn (d.h. Herstellungsleistungen im FRida & freD) waren lt. Plan im Vergleich zu den Vorjahren rückläufig.

Bei den erwarteten Gesamtumsätzen (FRida & freD und Märchengrottenbahn) wurde von weiteren Steigerungen ausgegangen.

Wie die obere Graphik zeigte lagen die Gesamtumsätze durchschnittlich bei 38 % des dargestellten Aufwandes.

Im Wirtschaftsplan 2013 wurde beim Budget bereits eine Trennung in KIMUS und Grottenbahnerrichtung vorgenommen.

**Der Stadtrechnungshof empfahl,**

- dass zur Wahrung der Transparenz und zur vereinfachten Nachvollziehbarkeit bzw. Steuerungsmöglichkeit eine durchgehende getrennte Betrachtung der beiden Bereiche eine gute Darstellungsform bietet und diese künftig jedenfalls weitergeführt werden sollte.

**Stellungnahme des KIMUS Grazer Kindermuseums:**

Zur Empfehlung des Stadtrechnungshofes, die beiden Profit-Center zukünftig getrennt voneinander zu betrachten bzw. darzustellen, möchte ich anmerken, dass dies bereits seit 2012 in der Kostenrechnung in den Bereichen Personal und Aufwand umgesetzt wird und inzwischen auf alle Kostenrechnungsbereiche angewendet wird.

### 3.3. Management der KIMUS Kindermuseum Graz GmbH

Um eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit im Haus Graz sicherzustellen wurde festgelegt, dass das von Prof. Dr. Fredmund Malik entwickelte integrierte Management System IMS im gesamten Haus Graz zur Anwendung kommen sollte. Nachdem die GeschäftsführerInnen und AbteilungsleiterInnen 2012 in der Anwendung dieses Systems geschult worden waren, wurde 2013 auch die zweite Führungsebene in der Anwendung des IMS geschult. Damit nahm der Stadtrechnungshof dieses Modell auch als Grundlage für die Prüfung des Managements im KIMUS Kindermuseum Graz GmbH<sup>2</sup>. In den verschiedenen Bereichen wurden vom Stadtrechnungshof insbesondere betreffend Controlling, Internen Kontrolle und Personalentwicklung Prüfhandlungen gesetzt.

#### Stellungnahme des KIMUS Grazer Kindermuseums:

Den Prozess „Haus Graz“ habe ich sehr begrüßt, da interessante Beiträge angeboten wurden und sehr guter Austausch mit KollegInnen auf Geschäftsführungs-Ebene stattgefunden hat. Gegenüber dem Stadtrechnungshof habe ich bereits festgehalten, dass ich in Frage stelle, wie weit ein nur eintägiges Programm als fundierte und substantielle Fortbildung verstanden werden kann. Darüber hinaus habe ich es nicht als klaren Auftrag verstanden, dass das an einem Tag angeeignete Wissen zu 100% im Unternehmen umzusetzen wäre. Meine Führungsqualität beruht größtenteils auf einer Management-Fortbildung, die 2 Jahre dauerte. Weiters stelle ich in Frage, dass die zweite Führungsebene geschult wurde. Dies war eine zweistündige Nachmittagsveranstaltung, die meines Erachtens nicht als Schulung bezeichnet werden kann.

#### 3.3.1. Unternehmenszweck und Unternehmenspolitik

Der Unternehmenszweck wurde erstmals im Motivenbericht des Gemeinderatsbeschlusses vom 25.10.2001 GZ: A8 – K 1222/1999-8 näher dargelegt. Die Schwerpunkte lagen in der Organisation von Ausstellungen und dem dazugehörigen Rahmenprogramm (Workshops, Programme, Theater) sowie in einer Vernetzung mit den bestehenden Museumsstandorten und Kultureinrichtungen in Graz. Die Vernetzungsarbeit wurde auf andere Museen, die sich auch Kindern widmeten, ausgedehnt. Diese umfassenden Tätigkeiten und der Standort waren voll und ganz auf Kinder auszurichten.

Der Zweck der Gesellschaft war die Förderung der Kinderkultur im Sinne von spielerischen Erleben im Entdecken und Erforschen von lebensrelevanten Themen

---

<sup>2</sup> Siehe Punkt 5 des Berichts „Prüfmethodik“

sowie Unterstützung des intergenerationellen, interethnischen und sozialübergreifenden Dialogs.

Der Unternehmenszweck wurde im Gesellschaftsvertrag unter § 2 „Zweck der Gesellschaft“ und weiters unter § 3 „Gegenstand des Unternehmens“ näher ausgeführt. Siehe dazu auch oben die Erläuterungen unter gesellschaftsrechtliche Verhältnisse – Firmenbuch.

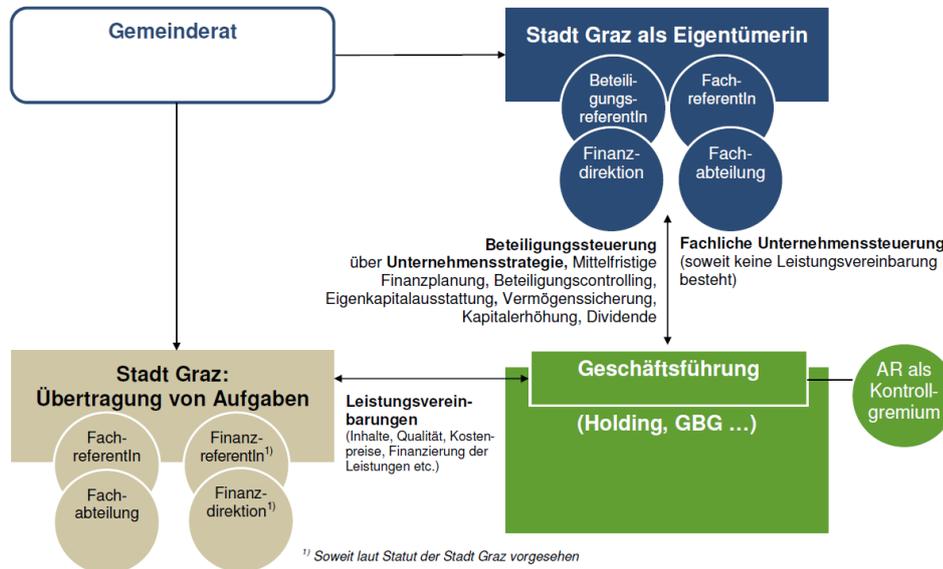
Der Unternehmenszweck und Gegenstand des Unternehmens fanden Eingang in das Leitbild bzw. Mission Statement des Kindermuseums. Neben den Visionen wurden u.a. auch die Qualitätskriterien und das Corporate Design von FRida & freD festgelegt. Die MitarbeiterInnen lebten diese Anforderungen und schufen dadurch die Rahmenbedingungen, die die vorgegebenen Ziele erreichbar machten und eine laufende Weiterentwicklung des Leitbildes bzw. Mission Statements ermöglichten.

#### ***3.3.1.1. Controlling im Bereich Unternehmenszweck und -politik***

Eine rechtliche Verankerung des Beteiligungscontrollings der Stadt Graz über das KIMUS Grazer Kindermuseum GmbH war in der Steuerungsrichtlinie festgeschrieben. Darin erfolgte eine Aufgabenfestlegung hinsichtlich

1. Festlegung der Unternehmensziele und Strategien,
2. Eigenkapitalausstattung,
3. Vermögenssicherung,
4. Risikostreuung und
5. Beteiligungscontrolling.

## Die Stadt Graz hat 2 Rollen bei der Steuerung



### Auszug Steuerungsrichtlinie

Wie in der Darstellung ersichtlich, würde, sobald Fragen der fachlichen Steuerung zu dem Bereich der Finanzsteuerung hinzutreten, das Gemeinderatsstück zusätzlich von der zuständigen Fachabteilung und vom fachlich zuständigen Stadtssenatsmitglied eingebracht. Das hätte zur Folge, dass ein alleiniges Einbringen eines Gemeinderatsstückes in Fragen der fachlichen Steuerung durch den/die zuständige/n FachreferentIn nicht möglich war.

Die fachliche Steuerung wurde vom Aufsichtsrat wahrgenommen. Diesem wurde in den einzelnen Sitzungen das jeweilige Programm vorgestellt und auch laufend darüber berichtet. Die Wirtschaftspläne wurden im Aufsichtsrat diskutiert und beschlossen. Darüber hinaus wurde dem Aufsichtsrat, wie den Protokollen zu entnehmen war, laufend über die wirtschaftliche Entwicklung berichtet.

Das Controlling der Finanzkennzahlen wurde von der Finanz- und Vermögensdirektion mittels der laufend zu berichtenden Übersichten durchgeführt.

### 3.3.1.2. Interne Kontrolle

Als Eigentümerin konnte die Stadt Weisungen an ihre Gesellschafter erteilen.

Die Stadt Graz war als 100%ige Eigentümerin durch ihren Eigentümervertreter, den zuständigen Stadtrat vertreten. Der Gemeinderatsbeschluss zur Errichtung der Gesellschaft lag vor. Die Stadt Graz hatte die Möglichkeit durch ihren Eigentümervertreter im Wege der ordentlichen sowie der außerordentlichen

Generalversammlung in die Geschäftsführung Einsicht zu nehmen und dem Gemeinderat zu berichten.

Der Stadtrechnungshof stellte fest, dass im Gesellschaftsvertrag kein Prüfrecht des Stadtrechnungshofes verankert wurde. Ein Prüfrecht bzgl. des Finanzmittelbedarfs zur Realisierung der Zielsetzungen der Gesellschaft wurde im Finanzierungsvertrag und nachfolgend im Ergebnisabführungsvertrag durch die Stadt Graz vereinbart um die Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit der Verwendung des Gesellschafterzuschusses feststellen zu können.

#### Der Stadtrechnungshof empfahl

- aus Kostengründen spätestens im Rahmen von Abänderungen des Gesellschaftsvertrages das Kontrollrecht des Stadtrechnungshofes festzuschreiben.

Der Aufsichtsrat der KIMUS Kindermuseum Graz GmbH bestand zum Zeitpunkt der Prüfung aus sieben Mitgliedern.

Der Aufsichtsrat wurde im Gesellschaftsvertrag § 10 Sitzungen des Aufsichtsrates dazu verpflichtet, sich selbst eine Geschäftsordnung zu geben. Die Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat wurde entsprechend erlassen (Aufsichtsratsbeschluss vom 4. April 2005). Die Geschäftsordnung beinhaltete u.a. die im § 30 j (5) des GmbHG angeführten zustimmungspflichtigen Geschäfte und die Berichtspflicht der Intendanz/Geschäftsführung.

Die Aufsichtsratssitzungen wurden den terminlichen und inhaltlichen Anforderungen entsprechend ordnungsgemäß abgehalten. Es konnte in unterzeichnete Aufsichtsratsprotokolle Einschau genommen werden.

#### 3.3.2. Strategie und Planung

Die einzelnen strategischen Eckpunkte wurden neben den oben beschriebenen Eigentümergegebenen auch von der Geschäftsführung selbst festgelegt. Es waren damit die Eigentümergegebenen zu beachten und weiters brachte die Geschäftsführung selbst Zielvorgaben ein.

Die Eigentümergegebenen sahen allgemein

- eine umfassende Bespielung des Hauses (Ausstellungen, Theater, Workshops, Kinderlabors u.ä.),
- die Erzielung von maximal kostendeckenden Einnahmen, da gemeinnützige und mildtätige Zwecke im Sinne der Bundesabgabenordnung verfolgt wurden,
- Vernetzungen mit anderen Institutionen vor.

Neben diesen Vorgaben bzw. zur Unterstützung dieser sah die KIMUS-Geschäftsführung u.a. folgende Ziele vor:

- Bespielung des Kindermuseums in höchstmöglicher Qualität unter Berücksichtigung des beschränkten Mittelzuflusses durch die Eigentümerin;
- Erarbeitung neuer Geschäftsfelder (Ausstellungsvermietungen, Consulting);
- Personalentwicklung (entsprechende Aus- u. Weiterbildungen);
- Nachhaltigkeit und pädagogische Weiterentwicklung;
- Positionierung des Hauses (KIMUS) als außerschulischen Lernort (d.h. Erstellung entsprechender Schulprogramme in Abstimmung mit den Lehrplänen).

Zur Verfolgung dieser Ziele wurde eine Matrix entwickelt, die die Erfolgsstrategien der Ausstellungen und Programme beinhaltet. Diese Matrix wurde laufend gem. den Erfahrungen und Lernprozessen adaptiert.

Die Strategien bezogen sich auf unterschiedliche Teilbereiche wie beispielsweise Pflege der Ausstellungen/Programme und Betreuung der BesucherInnen oder Kooperationen, PartnerInnen und SponsorInnen.

Die Einhaltung der genannten Strategien unterstützte das KIMUS bei der Erreichung der vorgegebenen Ziele.

### **Exkurs - Märchengrottenbahn**

Die Neuausrichtung und Gestaltung der Märchengrottenbahn (Consultingprojekt) führte zu einem größeren Finanzmittelbedarf, der mit einem Sondergesellschafterzuschuss abgedeckt wurde, und in weiterer Folge zu einer Ausweitung der Tätigkeit der Gesellschaft. Der Betrieb der Märchengrottenbahn erforderte zukünftig einen eigenen Geschäftskreis.

#### **Der Stadtrechnungshof empfahl**

- ein Profit-Center für den Betrieb der Märchengrottenbahn zu installieren. Eine getrennte Zuordnung zu beiden Bereichen (einerseits FRida & freD und andererseits Märchengrottenbahn) wäre entsprechend sicher zu stellen.

Durch den Betrieb der Märchengrottenbahn sollte es zu keiner negativen Entwicklung bzw. Verschlechterung der Rahmenbedingungen für das KIMUS kommen. D.h. der Betrieb der Märchengrottenbahn durfte zu keiner Gefährdung/Einschränkung des ursprünglichen Aufgabengebietes (Betrieb KIMUS)

führen.

### **Stellungnahme des KIMUS Grazer Kindermuseums:**

Zur Empfehlung des Stadtrechnungshofes siehe meine Anmerkung zu 3.2.5.3.

#### **3.3.2.1. Controlling**

Das Controlling des Kindermuseums unterschied zwei Bereiche. Einerseits existierte das Controlling der kaufmännischen Seite, andererseits das der programmatischen Seite.

Im Bereich der kaufmännischen Seite wurden laufend die geforderten Quartalszahlen für die Berichterstattung an die Finanzdirektion erstellt. Weiters erfolgte die laufende Information an den Aufsichtsrat mit den Darstellungen des wirtschaftlichen Verlaufs, wie aus den Aufsichtsratsprotokollen zu entnehmen war. Neben diesen beiden Berichterstattungen erfolgte auch eine interne laufende Überwachung der Entwicklung der Einnahmen- und Ausgabensituation. Dazu wurden von der Leitung des Rechnungswesens, nach Rücksprache mit den Detail-/Bereichsbudgetverantwortlichen eigene Berichte und Übersichten zusammengefasst, die der Geschäftsführung zur Information und weitere Entscheidungen übermittelt wurden.

Im Bereich der programmatischen Seite wurden laufend Berichte über die einzelnen Projektverläufe an die Geschäftsführung übermittelt; wobei die Berichterstattung unterschiedliche Formen aufwies. Die Form war abhängig vom jeweiligen Projekt bzw. Projektumfang. So wurde einerseits laufend mündlich berichtet oder bei umfangreicheren Projekten mittels Ablaufplänen über deren laufende Verfolgung bzw. Abarbeitung.

Neben diesen umfassenden Steuerungsbereichen erfolgten kurzfristige Planungen und Berichte zu kleinen strategischen Maßnahmen laufend in wöchentlichen Jour Fixen, die protokollarisch festgehalten wurden und von allen MitarbeiterInnen zu beachten waren. Bei diesen Sitzungen wurde von allen BereichsleiterInnen ein kurzer Überblick über die laufenden Tätigkeiten gegeben und die zu erledigenden Aufgaben festgehalten. Dieses Medium konnte als eines der wichtigsten Instrumente des Controllings angesehen werden und wurde vom Stadtrechnungshof für die Perioden Juni 2011 und November 2013 eingesehen.

#### **Der Stadtrechnungshof zog den Schluss, dass**

- diese Protokolle die Aufgaben und deren Fortschritte bzw. Erledigungen wider spiegelten und als Kommunikationsmaßnahme positiv beurteilt wurden.

### **3.3.2.2. Interne Kontrolle**

Im kaufmännischen Bereich wurden den einzelnen BereichsleiterInnen jeweilige Budgets zur Verfügung gestellt, mit dem das Projekt (Ausstellungen, Workshops u.a.) oder die laufende Aufgaben (Marketing, Werbung) zu erfüllen waren. Die Budgetverfolgung und –kontrolle erfolgte einerseits durch den/die verantwortlichen BereichsleiterIn und war dem Geschäftsführer und der Leitung Buchhaltung monatlich zu berichten. Aufgrund der Ergebnisse konnte die Geschäftsführung auf die einzelnen Entwicklungen entsprechend reagieren und auch Umschichtungen vornehmen.

Dazu wurde in die Entwicklung und Verfolgung der Kosten der Sommerakademie 2012 eingesehen. Die Kostenerfassung erfolgte auf einer eigenen Materialkostenstelle und stellte sich plausibel dar. Die Entwicklung der Marketing und PR-Maßnahmen 2013 wurde mittels der Gesamterfolgsplanung und der dazugehörigen laufenden Budgeterfassung überwacht. Zum SOLL-IST-Vergleich der Marketing und PR-Maßnahmen wurde vom zuständigen Bereichsleiter mitgeteilt, dass es zu einer Fortführung der laufenden Maßnahmen lt. Budgetvorgabe (mit Korrekturen) kam und dass die Überlegungen der Jahresplanung erfüllt und eingehalten wurden.

Zur Plausibilisierung dieser Aussagen wurde eine Gegenüberstellung der Budgetwerte, der kumulierten Planwerte (unterjährig) und der Werte gem. des Jahresabschlusses durchgeführt. Weiters wurde das Budget und die Budgetverfolgung über die Kostenrechnung mit einem SOLL-IST-Vergleich dieser Positionen verdeutlicht. Im Bereich PR und Öffentlichkeitsarbeit (Marketing) wurden die Planwerte unterschritten.

Zur Gesamtbetrachtung des Vertriebsaufwandes, der auch die Homepage sowie Bewirtungs- und Reisekosten beinhaltete, konnte festgehalten werden, dass es zu einer geringfügigen Überschreitung bei den Reisekosten kam, da diese nicht exakt planbar waren, insbesondere weil die Wanderausstellungen erst im Laufe des Jahres angefragt, verhandelt und bei positivem Ergebnis vertraglich fixiert wurden.

Neben diesen kaufmännischen Aspekten erfolgte auch u.a. eine interne Kontrolle der laufenden Qualität der Ausstellungen und Aktivitäten im FRida & freD. Hierzu wurden beispielsweise eigene Einschulungsunterlagen für die Science Show und Checklisten bzw. technische Erklärungen für die Ausstellung „Schneckenkratzer und Architektierisch“ entwickelt, die die laufende Qualität sicherten. Diese qualitätssichernden Unterlagen bestanden für alle Ausstellungen und Aktivitäten wurden jedoch keiner Vollprüfung unterzogen; in die oben beispielsweise genannten wurde Einsicht genommen und konnten als besonders geeignet

betrachtet werden.

### **3.3.2.3. Personalentwicklung**

Um die einzelnen Strategien entsprechend umsetzen zu können, war es erforderlich das Personal entsprechend zu schulen und fortzubilden, wenn dies erforderlich war.

Auch im Bereich der Geschäftsführung wurden im Jahr 2011 Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen durch den Aufsichtsrat genehmigt. Die angestrebte Ausbildung (Ausstellungs- u. Museumsmanagement) wurde im Jahr 2012 begonnen und der Abschluss war für 2015 geplant. Diese Ausbildung bzw. diese Ausbildungskosten stellten keinen laufenden Gehaltsbestandteil des Geschäftsführers dar.

Aufgrund einer vorgelagerten Ausbildung des Geschäftsführers erfolgte bereits in den einzelnen Teilbereichen eine Umsetzung der verschiedenen Managementinstrumente (Berichtswesen, Projektplanungen, Mitarbeiter-Innengespräche u.ä.).

Im kaufmännischen Bereich wurden von den MitarbeiterInnen fachspezifische Weiterbildungsmaßnahmen (Bilanzierung, Personalverrechnung u.ä.) besucht. Im pädagogischen Bereich erfolgten der fachspezifische Austausch und der Aufbau von Netzwerken durch den Besuch von speziellen Konferenzen und dem Studium von einschlägiger Fachliteratur. Die KuratorInnen wurden in einem zehnmonatigen Kustodenlehrgang speziell geschult. Dieser Lehrgang sah eine fundierte Wissenserweiterung in allen zentralen Bereichen der Museumsarbeit (Besucherorientierung, Gestaltung – Texte – Medien, Projektmanagement- und –organisation, Finanzen und Rechtsfragen) vor. Er wurde nach der Erstellung einer schriftlichen Arbeit mit der Erlangung eines Abschlusszertifikats beendet.

#### **Der Stadtrechnungshof zog den Schluss, dass**

- diese umfassenden Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen von den MitarbeiterInnen und vom Geschäftsführer im Alltagsbetrieb des KIMUS erfolgreich integriert wurden.

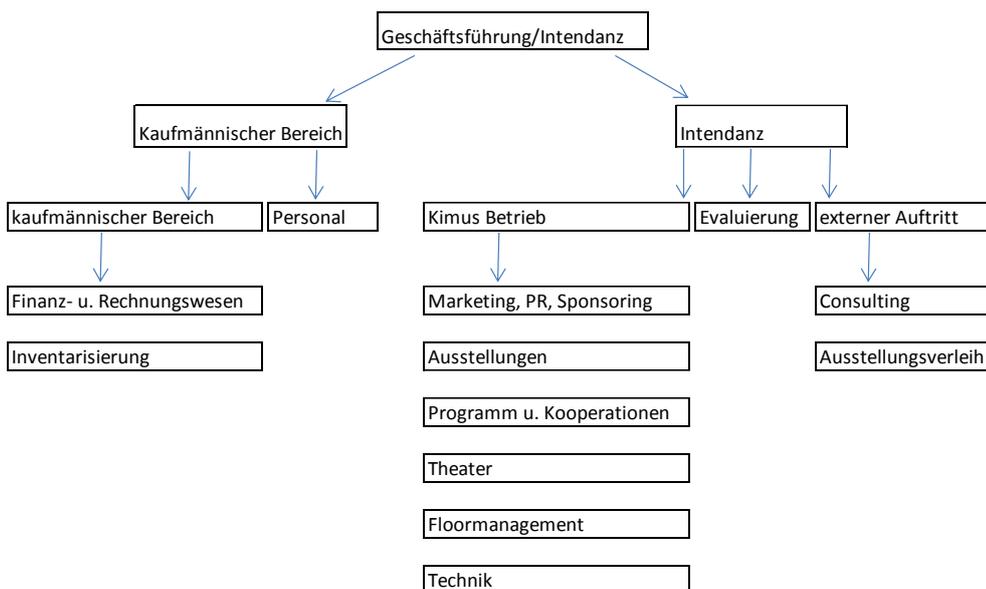
#### **Stellungnahme des KIMUS Grazer Kindermuseums:**

Meine angestrebte Ausbildung ist der Universitätslehrgang „Kunst und Recht“ (Uni for Life der KF Uni Graz).

### 3.3.3. Ablauf- und Aufbauorganisation

Die Ablauf- und Aufbauorganisation des Kindermuseums war im Organisationshandbuch (Unternehmensguideline) dargestellt. Dieses gliederte sich in die Positionierung des Unternehmens (Mission, Vision, Philosophie), die Qualitätskriterien, das Corporate Design und ein Umweltleitbild. Die MitarbeiterInnenstruktur wurde im Organigramm dargestellt. Die einzelnen MitarbeiterInnen wurden entweder dem Verwaltungsteam oder dem Ausstellungsteam zugeordnet, für die die festgehaltenen allgemeinen Richtlinien Gültigkeit hatten.

Um die personelle Organisation des Kindermuseums graphisch darzustellen, wurde ein detailliertes Organigramm mit einer MitarbeiterInnenzuordnung vorgelegt, das nachfolgend vom Stadtrechnungshof kompakt und anonymisiert dargestellt wurde:



Quelle: Organigramm KIMUS Kindermuseum Graz GmbH - adaptiert STRH

Zum detaillierten Organigramm wurde vom Stadtrechnungshof für folgende Arbeitsbereiche eine Stellenbeschreibung bzw. ein Prozessablauf (Arbeitsplatzbeschreibung) angefordert:

- kaufmännischer Bereich – Inventarisierung;
- KIMUS Betrieb – Ausstellungen, Ausstellungsproduktion;
- KIMUS Betrieb – Technik, Wartung u. Reparatur.

Die vorgelegten Stellenbeschreibungen/Prozessabläufe beinhalteten ein Tätigkeitsprofil bzw. eine Beschreibung der Tätigkeitsbereiche.

### ***3.3.3.1. Controlling***

Die operative Steuerung erfolgte im Kindermuseum durch die laufenden Besprechungen/Jour Fixe mit den MitarbeiterInnen und auch Vorlage diverser Berichte, wo der Fortgang und die Entwicklung der einzelnen Projekte und Arbeitspakete dargestellt wurde.

### ***3.3.3.2. Interne Kontrolle***

Die Grundlagen für die interne Kontrolle waren in der Unternehmensguideline, in den Tätigkeits-/Arbeitsplatzbeschreibungen und im IKS zu finden.

Im kaufmännischen Bereich lagen Handlungsanweisungen zur Vorgehensweise bei Rechnungen, Bestellungen und Beauftragungen vor.

MitarbeiterInnen, die über ein eigenes Budget verfügten waren gem. IKS ermächtigt Aufträge bis zu einer Höhe von 500 Euro ohne Rücksprache mit der Geschäftsführung abzuwickeln. Weitere festgeschriebene Vertretungsregelungen, außer für Ausnahmefälle konnten nicht erhoben werden. D. h. in Ausnahmefällen wies die Geschäftsführung MitarbeiterInnen an, im Auftrag der Geschäftsführung eine Bestellung vorzunehmen.

Die Rechnungen wurden lt. IKS den zuständigen MitarbeiterInnen (Bereichsbudgets) zur Kontrolle und Zeichnung vorgelegt, danach waren diese auch vom Geschäftsführer zu zeichnen. Die anderen allgemeinen Angelegenheiten wurden vom Geschäftsführer alleine gezeichnet.

Die Vorbereitungen zur Überweisung wurden von der Leitung des Rechnungswesens durchgeführt, die Anweisung erfolgte mittels TAN-Codes durch den Geschäftsführer.

Durch die Kontrolle der Bereichsleiter und die Zeichnung des Geschäftsführers wurde das Vier-Augen-Prinzip im Ablauf gewahrt.

Die Geschäftsführung vertrat die Gesellschaft im Außenverhältnis d.h. alle Geschäfte wie z. B. Ausstattungsvermietungen, Großaufträge und Consultingverträge wurden vom Geschäftsführer unterzeichnet.

Die in der Herbstklausur 2012 angedachte und als Arbeitspakete festgelegte Aktualisierung der Arbeitsplatzbeschreibungen und Überarbeitung des Organisationshandbuchs bedingte auch eine Anpassung des internen Kontrollsystems.

Diese Aufgabe war zum Zeitpunkt der Prüfung noch in Bearbeitung. Die Verzögerung des Abschlusses wurde einerseits durch die erweiterten

Geschäftsfelder (Ausstattungsverleih, Consulting) und andererseits durch die Übernahme des umfangreichen Projektes Märchengrottenbahn bedingt.

#### **Der Stadtrechnungshof empfahl:**

- durch die Erweiterung der Aufgaben (Märchengrottenbahn) und die Zunahme der Aktivitäten in beiden Geschäftsfeldern - Ausstattungsvermietung und Consulting - im Zuge der Überarbeitung des IKS (Vertretungs- und Zeichnungsbefugnisse) die Installation eines/r Prokuristen oder eines/einer weiteren kaufmännischen Geschäftsführung anzudenken, um entsprechende Kapazitäten des derzeitigen Geschäftsführers für die Aufgaben der Intendanz beizubehalten.

#### **Stellungnahme des KIMUS Grazer Kindermuseums:**

Ich unterstütze die Empfehlung des Stadtrechnungshofes einen zweiten Geschäftsführer/eine zweite Geschäftsführerin oder einen Prokuristen/eine Prokuristin einzusetzen, da die Summe der Aufgaben, vor allem die vielen externen Projekten, mir nicht mehr ermöglicht, mit meinen Ressourcen alle Aufgaben zufriedenstellend zu erfüllen bzw. allen meinen Verpflichtungen nachzukommen. Möchte man die Entwicklung des Unternehmens beibehalten bzw. vorantreiben, ist es unumgänglich, eine kaufmännische Unterstützung anzudenken. Ansonsten muss das Unternehmen Schritte zurückgehen.

#### **3.3.3.3. Personalentwicklung**

Im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation prüfte der Stadtrechnungshof ebenfalls Maßnahmen der Personalentwicklung. Die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen wurden beispielsweise im Rechnungswesen durch laufende Projektkostenüberwachungen umgesetzt. D.h. es wurde von der Leiterin für Rechnungswesen ein eigenes Berichtswesen (Tabellen zur Nachverfolgung) - aufgrund der Schulungen - dazu entwickelt.

#### **3.3.4. Jahreszielprozess**

Die Jahreszielvorgaben erfolgten einerseits durch die Eigentümerin und andererseits durch die Geschäftsführung. Die übergeordneten Ziele wurden für den jeweiligen Geschäftsbereich strukturiert und für die einzelnen MitarbeiterInnen festgelegt.

Zur Erarbeitung der strategischen Ausrichtung der Jahresziele fand im Herbst eine

zweitägige Klausur statt, an der alle MitarbeiterInnen teilzunehmen hatten. Inhalt dieser Herbst-Klausur war die strategische Ausrichtung des Unternehmens. So war die Teilung der Ausstellungsflächen zur Bespielung mit zwei getrennten Ausstellungen für die beiden Altersgruppen ein Ergebnis dieser Klausuren. Diese bereits umgesetzte Maßnahme wirkte sich positiv auf die Entwicklung der BesucherInnenzahlen aus. Als ein weiteres Ergebnis dieses Prozesses wurde die Wanderausstellungstätigkeit forciert.

Die MitarbeiterInnengespräche fanden jährlich statt, wobei beim Ausstellungsteam der/die Leiter/In Pädagogik hinzugezogen wurde. Der Ablauf der MitarbeiterInnengespräche erfolgte nach einem standardisierten Schema. Die Grobgliederung dieses Gesprächs sah die Leistungen/Zusammenarbeit in der Vergangenheit und die Ziele und Vereinbarungen für das Folgejahr vor. Im Detail wurden Themen wie Weiterbildung, Arbeitssituation und Rahmenbedingungen besprochen; wobei „softskills“ bei den Arbeitsmethoden, Prozesse und Abläufe sowie Ziele ebenfalls behandelt wurden.

Im Zuge der Prüfungshandlungen wurde in ausgewählte MitarbeiterInnen-gespräche aus verschiedenen Teilbereichen (Ausstellungsproduktion, Theater, Ausstellungsverleih – technische Konzeption und Umsetzung) Einsicht genommen. Diese wurden gemäß einem standardisierten Schema durchgeführt.

#### **Stellungnahme des KIMUS Grazer Kindermuseums:**

Die Leiterin Pädagogik führt die MitarbeiterInnen-Gespräche mit dem Ausstellungsteam eigenverantwortlich, in manchen Fällen werde ich hinzugezogen.

#### **3.3.5. Persönliche Arbeitsmethodik und Wirksamkeit**

Die in der KIMUS Kindermuseum Graz GmbH gültigen allgemeinen Standards und Regeln zur Arbeitsmethodik wurden im Organisationshandbuch bzw. in der Unternehmensguideline zusammengefasst. Die Richtlinien, Dienstanweisungen u.ä. waren dort nachlesbar.

Die persönliche Arbeitsmethodik war im Bereich der Kreativarbeit individuell gestaltbar, d.h. es wurden möglichst wenige Vorgaben gemacht um die Freiheit im Denken zu ermöglichen.

Für die AusstellungsmitarbeiterInnen wurden klare Aufgabenbücher, die u.a. Checklisten in Bezug auf den Zustand der Ausstellung beinhalteten, erarbeitet. Im Bereich des Ausstellungsaufbaues kamen ebenfalls klare Ablaufpläne und Checklisten zur Anwendung.

### 3.3.5.1. Personalentwicklung

Für die MitarbeiterInnen selbst wurden im Rahmen der MitarbeiterInnengespräche die Fort- und Weiterbildungsanforderungen vereinbart, die dann zur Umsetzung kamen. Siehe dazu auch unter 3.3.2.4. Personalentwicklung.

Das Weiterbildungsprogramm der Verwaltungsakademie der Stadt Graz war den MitarbeiterInnen nur zugänglich, wenn die Kurse nicht bereits ausgebucht waren und es war ein Kostenersatz für die Teilnahme zu leisten.

So wurde einmal eine Teilnahme von mehreren MitarbeiterInnen zu einem Seminar der Verwaltungsakademie angestrebt, wobei sich herausstellte, dass der zu leistende Kostenersatz eines individuellen „In-house“-Seminars für das KIMUS entsprach. Somit wurde das individuelle Seminar in Betracht gezogen und lt. Auskunft von MitarbeiterInnen des KIMUS auch durchgeführt.

Der Stadtrechnungshof konnte die Anforderungen an die MitarbeiterInnen aufgrund des Anforderungsprofils/der Stellenbeschreibung nachvollziehen. Eine inhaltliche Prüfung dieses Bereichs unterblieb.

### 3.3.6. Resultate

Die Resultate der einzelnen Geschäftsbereiche, die Analyse der BesucherInnenzahlen und die Ergebnisse der verschiedenen Evaluierungen bzw. des laufenden Controllings flossen als Grundlagen für die verschiedenen Weiterentwicklungen und Maßnahmensetzungen, die in den strategischen Herbstklausuren erarbeitet wurden, ein. Daraus wurden neben der von der Eigentümerin vorgegebenen Zielsetzungen, die weiteren Zielsetzungen der Gesellschaft nach der gemeinsamen Erarbeitung aller MitarbeiterInnen mit dem Geschäftsführer festgelegt.

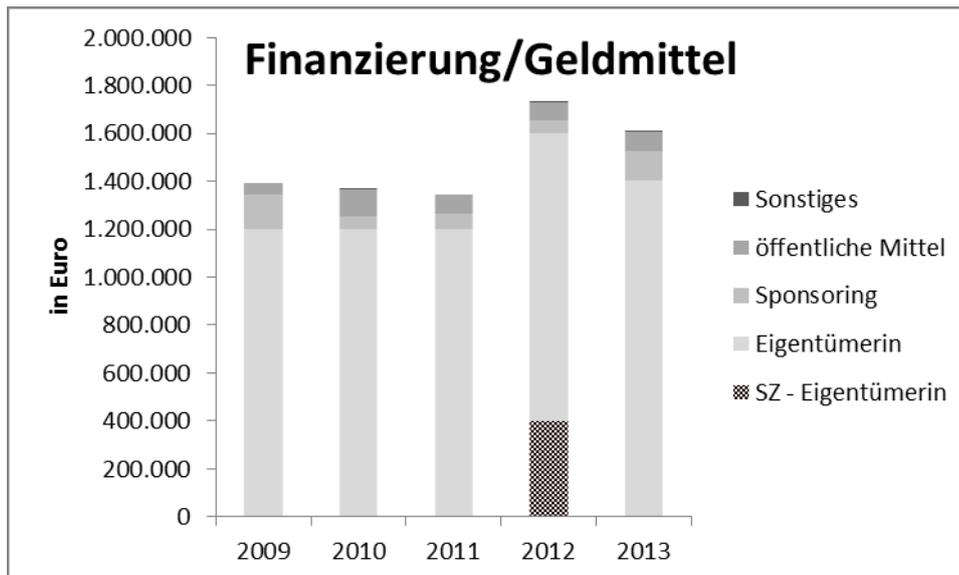
Die Gesamtergebnisse bzw. die Resultate wurden in den jeweiligen Jahresabschlüssen erfasst und jährlich dem Gemeinderat zur Beschlussfassung vorgelegt.

#### Der Stadtrechnungshof zog den Schluss, dass

- die bereits vorhandenen allgemeinen wirtschaftlichen Ergebnisse in den einzelnen Jahresabschlüssen der Jahre 2009 bis 2012 dargestellt waren, wobei das ausgeglichene Ergebnis aufgrund der Einhaltung der Vorgaben (mit möglichen Verschiebungen in den Einzelbereichen) und der nachfolgend dargestellten Finanzierungsstruktur erreicht werden konnte.

### 3.4. Finanzierung des Kindermuseums

Das Kindermuseum finanzierte sich, wie nachfolgend graphisch dargestellt, hauptsächlich über die Eigentümerin. Weitere Geldmittel wurden durch Sponsoring, öffentliche Mittel und Sonstiges beschafft.



#### 3.4.1. Finanzierung durch die Eigentümerin

Im Zuge der Errichtung bzw. Gesellschaftsgründung des Kindermuseums<sup>3</sup> wurde ein Finanzierungsvertrag zwischen der Gesellschaft und dem Kindermuseum abgeschlossen. Mit dieser Vereinbarung wurde die Gesellschaft in die Lage versetzt, jährlich einen ausgeglichenen Jahresabschluss für die Realisierung der übertragenen Zielsetzungen erstellen zu können.

Diese Vereinbarung wurde in den Jahren des Prüfungszeitraumes dahingehend umgesetzt, dass ein Fixbetrag als Gesellschafterzuschuss i. H. v. jährlich 1,2 Mio. Euro und eine Erhöhung dazu auf 1,4 Mio. Euro im Jahr 2013 zur Verfügung gestellt wurde, und nicht wie ursprünglich vereinbart eine volle Abdeckung erfolgte.

Diese Beschränkung erforderte Maßnahmen des Geschäftsführers, die zu neuen Einkunftsquellen führten. Es wurden die Ausstellungen so konzipiert, dass sie als Wanderausstellungen nutzbar waren. Die Erfahrungen des täglichen Betriebes und die Weiterbildungen wurden genützt, um das Geschäftsfeld Consulting entsprechend anbieten und umsetzen zu können. Wie aus den Entwicklungen

<sup>3</sup> Gemeinderatsbeschluss v. 25.10.2001, GZ: A8 – K 1222/1999-8 bzw. Dringlichkeitsverfügung des Stadtsenates v. 7.3.2003, GZ: A8 – K 1222/1999-49

ersichtlich wurde dies bisher dahingehend erfolgreich durchgeführt, dass mit den von der Eigentümerin zur Verfügung gestellten Mitteln das Auslangen gefunden werden konnte.

Im Jahr 2012 wurde ein zweckgewidmeter Sondergesellschafterzuschuss i. H. v. 400.000 Euro gewährt, da es mit der Neuausrichtung und Gestaltung der Märchengrottenbahn zu einer Erweiterung des Aufgabenfeldes kam.

Dieser Finanzierungsvertrag war bis zum 31.12.2013 gültig. Ab Beginn des Jahres 2014 wurde mit der Gesellschaft ein unbefristeter Ergebnisabführungsvertrag<sup>4</sup> geschlossen, der die Übernahme des jeweiligen Jahresüberschusses/-fehlbetrages der Gesellschaft, maximal jedoch pro Jahr ein Jahresfehlbetrag i. H. v. 1,7 Mio. Euro vorsah.

Gem. Gesellschaftsvertrag war die Tätigkeit nicht auf Gewinn (gemeinnützige und mildtätige Zwecke) ausgerichtet. Es war lediglich die Erzielung von möglichst kostendeckenden Einnahmen beabsichtigt. Ein allenfalls entstehender Bilanzgewinn durfte nicht an die Gesellschafterin ausbezahlt werden.

Diese Beschränkung erforderte künftig neben der positiv entwickelten Aktivitäten im FRida & freD eine erfolgreiche Weiterführung der beiden vom Geschäftsführer initiierten Geschäftsfelder „Ausstattungsvermietung“ und „Consulting“ sowie ein positives Ergebnis der Märchengrottenbahn, da der Betriebserfolg des Jahres 2013 bereits über minus 1,76 Mio. Euro lag.

### **3.4.2. Sponsoring und Werbeeinnahmen**

Einnahmen aus diesen Finanzierungsformen waren hauptsächlich im Bereich des Sponsorings zu finden. Klassische Werbeeinnahmen, die z.B. aufgrund der Zurverfügungstellung von Werbeflächen lukriert werden könnten, wurden nicht angeboten.

Es stand ein allgemeiner Sponsoringvertrag in Verwendung, der falls notwendig entsprechend adaptiert wurde. Die Sponsoren wurden nach der Konformität zu den ethischen, moralischen und pädagogischen Richtlinien des Kindermuseums ausgewählt. Die Laufzeit eines Sponsoringvertrages wurde meist mit der Laufzeit der Bezug habenden Ausstellung gekoppelt. Neben diesen wechselnden Sponsoringpartnern wurden auch langfristige Partner („Hauspartner“), die Geld- und Sachleistungen zur Verfügung stellten, gewonnen.

Es wurde in unterschiedliche Sponsoringvereinbarungen zu verschiedenen Ausstellungen („Was kost´die Welt“, „Architektierisch“) Einsicht genommen. In

---

<sup>4</sup> Gemeinderatsbeschluss v. 23.1.2014, GZ: A8 – 18026/2006-74

den Verträgen wurden die Leistungen entsprechend definiert und das jeweilige Vertragsende festgehalten.

Der Ablauf der Sponsoringprojekte wurde nach den Organisationsvorgaben durchgeführt.

Die Sponsorleistungen (Geldmittel) wurden den Bezug habenden Projekten zugeordnet und buchhalterisch ordnungsgemäß erfasst.

### **3.4.3. öffentliche Mittel**

Die Aktivitäten des Kindermuseums wurden ebenfalls aus öffentlichen Mitteln unterstützt. Diese Unterstützungen wurden von Ministerien und Abteilungen des Landes Steiermark zur Auszahlung gebracht und orientierten sich an den jeweiligen Ausstellungen.

Beispielsweise wurde die Ausstellung „Voll abgefahren“ unter Beteiligung vom Land Steiermark und vom Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur ermöglicht.

Im Zuge der Prüfungshandlungen wurde in verschiedene Förder-/Subventionsvereinbarungen Einsicht genommen. Die ordnungsgemäße Abrechnung der Finanzmittel und widmungsgemäße Verwendung wurde vom jeweiligen Fördergeber bestätigt.

### **3.4.4. Sonstiges**

Unter den sonstigen Finanzierungsbestandteilen wurden im Jahr 2010 ein Zuschuss für die Beschäftigung von blinden MitarbeiterInnen sowie in den Jahren 2012 und 2013 Spenden erfasst.

Wie aus der obigen Graphik ersichtlich, trugen diese Positionen minimal zur Finanzierung bei.

### **3.4.5. Aktivitäten im FRida & freD, Wanderausstellungen, Consulting**

Schließlich wurden von den Aktivitäten im FRida & freD (Eintrittsgelder), aus den Wanderausstellungen und den Consultingtätigkeiten Umsätze erwirtschaftet, denen ein entsprechender Aufwand zur Leistungserstellung gegenüberstand. Die Projektergebnisse daraus beeinflussten ebenfalls die Finanzierung des Unternehmens.

Für die Aktivitäten im FRida & freD und deren Erfolgsmessung wurden die BesucherInnenzahlen als „Barometer“ und Grundlage für weitere Maßnahmen herangezogen. Für die Wanderausstellungen und Consultingprojekte wurden die

Einnahmen und Ausgaben gegenübergestellt um das Ergebnis daraus beurteilen zu können. Dem Stadtrechnungshof wurden dazu ausgewählte Gegenüberstellungen vom KIMUS vorgelegt, die plausibel nachvollzogen werden konnten.

### 3.5. (Wirkungs)Ziele des Kindermuseums und deren Messung

Neben der grundlegenden Zieldefinition durch die Eigentümerin wurden auch Zielsetzungen von der Geschäftsführung definiert.

#### 3.5.1. Grundlegende Zieldefinition

Die grundlegende Zieldefinition für das Kindermuseum erfolgte im Motivenbericht des Gemeinderates zur Installation des Kindermuseums. Weiters wurden diese im Geschäftsgegenstand und Unternehmenszweck festgeschrieben. Die Ziele werden in den jährlichen Herbstklausuren (Ziel- und Strategieerarbeitungen) hinterfragt. Die festgelegten Steuerungsmaßnahmen hatten unterschiedliche Ausprägungen in Richtung Programmatik, Vermittlung/Darstellung und Zielgruppenorientierung. So entstand aus der Wahrnehmung, dass das Kindermuseum als Kompetenzzentrum für Vermittlung angesehen wurde, das Geschäftsfeld Consulting mit der Zielsetzung das erworbene Wissen und die Erfahrung weitergeben zu können.

Zur Zielerreichung wurde die grundlegende Zieldefinition in verschiedene Teilzielbereiche untergliedert:

- Wirtschaftliche Ziele: Vorgaben der Eigentümerin, des Aufsichtsrates und des Geschäftsführers, die im jährlichen Wirtschaftsplan abgebildet wurden;
- Soziale Ziele:
  - a) Zutrittsmöglichkeiten - das KIMUS war ein Haus für alle Kinder, d. h. im Rahmen der Aktion „Hunger auf Kunst und Kultur“ konnte das Haus für alle geöffnet werden;
  - b) Themen der Ausstellungen – „Dialog im Dunkeln“, „Erzähl mir was vom Tod“ diente zur Bewusstseinsbildung für ein soziales Miteinander;
- Pädagogische Ziele: Einbindung der sozialen Verantwortung im gesellschaftlichen Wandel; Vermittlung unter Berücksichtigung der Entwicklungen in der Pädagogik, Wahrnehmung als Kompetenzzentrum in diesem Bereich;
- Ökologische Ziele: nachhaltiges Wirtschaften, effizienter und gezielter Ressourceneinsatz, Erarbeitung von entsprechenden Umweltmaßnahmen zur Erreichung der Zertifikatsverleihung „Ökoprotif mikro“, Vermittlung der ökologischen Ziele bei den Aktivitäten von FRida & freD;
- Gleichstellungsziele: einerseits bei den Rahmenbedingungen für die MitarbeiterInnen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Chancengleichheit für Männer und Frauen (Audit Beruf und Familie) andererseits bei der täglichen Arbeit als außerschulische Bildungseinrichtung und im Bereich Kinderkultur (d.h. Mädchen und Buben sollen gleichermaßen angesprochen werden und eine geschlechtsneutrale bzw.

geschlechtssensible Kommunikation und Gestaltung der Aktivitäten im FRida & freD wahrnehmen);

### 3.5.2. Wirkungsziele

Bei den bereits oben genannten Teilzielbereichen konnten, wenn möglich, nachfolgende Wirkungsziele abgeleitet werden. Wirkungen waren nicht in allen Bereichen ableitbar. Die vorhandenen Zielsetzungen waren als Leistungsziele anzuerkennen.

- Wirtschaftliche Ziele (Leistungsziele): die Einhaltung der tatsächlich beschränkten Finanzmitteln (limitierter Zuschuss der Eigentümerin) wurde als oberste Priorität in Bezug auf die wirtschaftlichen Ziele gesehen. Für die Aktivitäten im FRida & freD war dadurch die Herausforderung der Produktion einer größten bzw. bestmöglichen Qualität bei den beschränkten Finanzmitteln zu bewältigen.
- Soziale Ziele (Wirkungsziele): als ein wesentliches soziales Ziel konnte der Beitrag zur sozialen Kompetenz und eines gemeinschaftlichen Miteinanders unabhängig der Herkunft angesehen werden, der durch den Zugang „für alle“ unterstützt wurde.
- Pädagogische Ziele (Wirkungsziele): es bestanden Bestrebungen, dass das KIMUS als unterrichtsunterstützende und begleitende Einrichtung wahrgenommen werden sollte. Dafür wurden die Weiterentwicklung und Umsetzung der wissenschaftlichen Erkenntnisse im Bereich der Pädagogik und deren Unterstützung durch die Erfahrungen und Praxis bei der Vermittlung angestrebt. Dazu wurde auf eine spielerische altersgerechte Vermittlung geachtet.
- Ökologische Ziele (Leistungs- und Wirkungsziele): der Bereich der Bewusstseinsbildung für die Umwelt und die Umsetzung von nachhaltigen Maßnahmen zur Verfolgung von ökologischen Zielen wurde in zwei Teilbereiche unterschieden. Einerseits wurden die Maßnahmen für den Bereich der Aktivitäten im FRida & freD und andererseits für die Umsetzungen im Verwaltungsbereich definiert, sodass der ökologische Gedanke in allen Bereichen zu verankern war.
- Geichstellungsziele (Leistungs- und Wirkungsziele): auch bei diesen Zielverfolgungen konnte in die beiden Bereiche Aktivitäten des Verwaltungsbereiches und der Aktivitäten im FRida & freD unterschieden werden. So wurden beispielsweise für weibliche und männliche MitarbeiterInnen gleiche Rahmenbedingungen angestrebt, entsprechende Stellenausschreibungen verfasst, wobei wegen Unterrepräsentanz männliche Bewerber explizit angesprochen wurden. Im Bereich der Aktivitäten von FRida & freD wurde darauf geachtet, dass die Konzeptionen der Ausstellungen geschlechterneutral erarbeitet

wurden, d.h. für beide Geschlechter (Buben und Mädchen) sollten die Aktivitäten/Ausstellungen gleich wahrgenommen werden und gleich interessant empfunden werden. Weiters sollte kein Unterschied bzgl. der Muttersprache und Herkunft (Deutsch als Muttersprache oder Migrationserfahrung in der Familie) für die BesucherInnen bestehen.

#### Der Stadtrechnungshof empfahl,

- Wirkungsziele aus dem Geschäftszweck unter Beachtung der im „vertieften STEK 4.0.“ vom Gemeinderat beschlossenen Ziele und Maßnahmen zu erarbeiten.

#### Stellungnahme des KIMUS Grazer Kindermuseums:

Die Empfehlung des Stadtrechnungshofes das vertiefte STEK 4.0 des Gemeinderates in den Zielen des Kindermuseums zu verankern, werden wir selbstverständlich aufnehmen und im Rahmen einer unserer nächsten Klausuren bearbeiten.

#### 3.5.3. Messung der Zielerreichung

Zur Messung der einzelnen Zielerreichungen wurden unterschiedlichste Instrumente eingesetzt. Einerseits wurden Werte als Parameter festgelegt und andererseits wurden „Soft facts“ zur Beurteilung herangezogen. So kamen Kennzahlen, Evaluierungen, Besucherstatistiken und Zertifizierungen sowie Auszeichnungen zum Tragen.

- Wirtschaftliche Ziele: dies waren hauptsächlich Finanzziele, die durch das laufende Controlling in Bezug auf die Einhaltung des Wirtschaftsplanes, die Verwendung der zur Verfügung stehenden Finanzmittel und der Verfolgung des Finanzplanes überwacht wurden. Das Ergebnis wies auf die Einhaltung der vorgegebenen Ziele hin. Weiters wurden die beiden zusätzlichen Geschäftsfelder Consulting und Ausstellungsvermietung ausgebaut. So wurde der Tatsache Rechnung getragen, dass bei diesem Non-Profit-Unternehmen der jährliche Gesellschafterzuschuss für die gemeinnützige Tätigkeit nicht überschritten wurde.
- Soziale Ziele: zur Evaluierung wurde eine Umfrage bzgl. der Bekanntheit, des Besuches etc. durchgeführt. FRida & freD wurde als Raum für alle mit verschiedensten Aktivitäten (Theater, Sommerakademie, Geburtstagsfest etc.) wahrgenommen. Neben dieser Maßnahme wurden die BesucherInnenzahlen laufend erhoben und auch bzgl. statistischer Parameter, wie bspw. Alter oder saisonaler Schwankungen, ausgewertet. Die aus den Besucherzahlen abgeleiteten Maßnahmen zeigten Wirkung, wie bspw. die Bespielung des KIMUS mit zwei Ausstellungen nach

Altersgruppen getrennt. Weiters wurde auch sozial benachteiligten Kindern im Rahmen von „Hunger auf Kunst und Kultur“<sup>5</sup> ein freier Eintritt ins KIMUS ermöglicht.

- Pädagogische Ziele: die Erreichung der pädagogischen Ziele spiegelte sich in der anerkannten Kompetenz und Nachfrage im Consulting, des Erhalts von Auszeichnungen und Nominierungen dazu (Auszeichnung 2010 Trau Di!, Auszeichnung 2011 Promising Practice Award) wider. Weiters zeigten die Nachfrage und die BesucherInnenzahlen ein hohes internationales Interesse an den Ausstellungen und auch eine Anerkennung der Qualität. Eine weitere Form der Anerkennung und ein Ausdruck der Zielerreichung im pädagogischen Bereich waren durch die Vorträge auf diversen Konferenzen und auch die Diskussionen im Fachplenum gegeben. Im Bereich der pädagogischen Ausbildung von VolksschullehrerInnen bestand eine enge Kooperation mit der pädagogischen Akademie, sodass Teile der Ausbildung im KIMUS absolviert werden konnten.
- Ökologische Ziele: ein wesentlicher Beitrag zur Erreichung der ökologischen Ziele stellte die Weiterverwendung von Objekten für andere Ausstellungen und den Verleih von Ausstellungen dar. In den Ausstellungen selbst wurden ökologische Maßnahmen eingearbeitet und vermittelt. So wurde das Sperrmüllaufkommen nach Beendigung einer Ausstellung für „Re-Use“ (Wiederverwendung) herangezogen oder eine Reduktion des Energieverbrauchs durch bewussteren Einsatz der Ressourcen erzielt. Im Bereich der Verwaltung wurden ebenfalls Maßnahmen gesetzt, die bspw. einen verringerten Einsatz von Farbtonern und die Verwendung von Recyclingpapier vorsah. Diese Bestrebungen und deren Umsetzungen führten schließlich zur Zertifikatsverleihung „Ökoprotit mikro“.
- Gleichstellungsziele: zur Verfolgung dieser wurden verschiedene Evaluierungen der Ausstellungen selbst bzgl. Wahrnehmung durch die BesucherInnen und statistische Erfassung und Analyse der BesucherInnen durchgeführt. Bezüglich der MitarbeiterInnen wurde festgestellt, dass flexible Arbeitszeiten und auch mobiles Arbeiten möglich war. Die Maßnahmen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf führte schließlich dazu, dass das KIMUS ein zertifizierter Betrieb „berufundfamilie“ war.

---

<sup>5</sup> Hunger auf Kunst und Kultur ist eine Aktion des Schauspielhauses Wien in Kooperation mit der Armutskonferenz und in Partnerschaft mit vielen kulturellen Institutionen in Graz. Kulturinteressierte BürgerInnen haben die Möglichkeit im Sozialamt einen sogenannten „Kulturpass“ zu erhalten. Mit diesem ist der Gratisertritt bei vielen Grazer Kulturinstitutionen möglich.

## 4. Zusammenfassung der Empfehlungen

### Der Stadtrechnungshof zog den Schluss, dass

- nach Trennung der Ausstellungen in zwei Altersgruppen die Besucherzahlen zeigten, dass sich dieser Strategiewandel als positiv erwies;
- die beiden vom Geschäftsführer zusätzlich initiierten Geschäftsfelder „Wanderausstellungen“ und „Consulting“ positiv zur Umsatzentwicklung beitrugen;
- die Protokolle die Aufgaben und deren Fortschritte bzw. Erledigungen wider spiegelten und als Kommunikationsmaßnahme positiv beurteilt wurden;
- diese umfassenden Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen von den MitarbeiterInnen und vom Geschäftsführer im Alltagsbetrieb des KIMUS erfolgreich integriert wurden;
- die bereits vorhandenen allgemeinen wirtschaftlichen Ergebnisse in den einzelnen Jahresabschlüssen der Jahre 2009 bis 2012 dargestellt waren, wobei das ausgeglichene Ergebnis aufgrund der Einhaltung der Vorgaben (mit möglichen Verschiebungen in den Einzelbereichen) und der dargestellten Finanzierungsstruktur erreicht werden konnte.

### Der Stadtrechnungshof empfahl,

- dass zur Wahrung der Transparenz und zur vereinfachten Nachvollziehbarkeit bzw. Steuerungsmöglichkeit eine durchgehende getrennte Betrachtung der beiden Bereiche (FRida & freD, Märchengrottenbahn) eine gute Darstellungsform böte und diese künftig jedenfalls weitergeführt werden sollte;
- aus Kostengründen spätestens im Rahmen von Abänderungen des Gesellschaftsvertrages das Kontrollrecht des Stadtrechnungshofes festzuschreiben;
- ein Profit-Center für den Betrieb der Märchengrottenbahn zu installieren. Eine getrennte Zuordnung zu beiden Bereichen (einerseits FRida & freD und andererseits Märchengrottenbahn) wäre entsprechend sicher zu stellen.

- durch die Erweiterung der Aufgaben (Märchengrottenbahn) und die Zunahme der Aktivitäten in beiden Geschäftsfeldern - Ausstellungsvermietung und Consulting - im Zuge der Überarbeitung des IKS (Vertretungs- und Zeichnungsbefugnisse) die Installation eines/r Prokuristen oder eines/einer weiteren kaufmännischen Geschäftsführung anzudenken, um entsprechende Kapazitäten des derzeitigen Geschäftsführers für die Aufgaben der Intendanz beizubehalten;
- Wirkungsziele aus dem Geschäftszweck unter Beachtung der im „vertieften STEK 4.0.“ vom Gemeinderat beschlossenen Ziele und Maßnahmen zu erarbeiten.

#### **Allgemeine Stellungnahme des KIMUS Grazer Kindermuseums:**

Ich bedanke mich beim Stadtrechnungshof für die gute und konstruktive Zusammenarbeit. Die vorliegende Unterlage spiegelt aus meiner Sicht gut unser Unternehmen mit allen Leistungen wider.

Ich sehe es als Bestätigung dessen, wie ich führe und dass wir am richtigen Weg sind. Die Empfehlungen sind Motivation, in manchen Bereichen zu optimieren und das Unternehmen weiter zu entwickeln.

## 5. Prüfungsmethodik

### 5.1. Zur Prüfung herangezogene Unterlagen

Um die Fragestellungen gemäß Prüfauftrag des Stadtrechnungshofdirektors vom 7. Juli 2014 entsprechend abzuarbeiten, wurden nachfolgende Prüfungsmethoden herangezogen:

- Datenerhebung aus den jeweiligen Jahresabschlüssen – vertiefende Fragen zu den einzelnen Bilanzpositionen, Vorlage der Entscheidungsgrundlagen und der daraus resultierten Buchungsgrundlagen;
- Grundlagenerhebung nach dem Integrierten Management System – Fragebogen, Anforderung von Organisationsvorschriften, Prozessdarstellungen, Unterlagen zur Personalbewirtschaftung u.ä.;
- Darstellung der Finanzierung – Finanzierungsvereinbarungen, Verträge zum Sponsoring, Fördervereinbarungen;
- Analyse der grundlegenden Zieldefinition – Unternehmensgegenstand, Eigentümervorgaben, übertragene Arbeitspakete, weitere Ziele der Geschäftsführung;
- Messung der Zielerreichung – Kennzahlensystem, Evaluierung, BesucherInnenzahlen, Zertifizierungen und Auszeichnungen;

### 5.2. Aufbau des Berichts

Bei der von Amts wegen durchzuführenden Prüfung der als eine Maßnahme der Kontrolle von Institutionen nach § 5 GO-STRH waren die oben angeführten Schwerpunkte von besonderem Interesse.

Zur Prüfung des Schwerpunktes der finanziellen Lage wurde auf die Jahresabschlüsse der Jahre 2009 bis 2013 abgestellt.

Hinsichtlich der Prüfung des Managements wurde folgende Vorgehensweise gewählt:

Um eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit im Haus Graz sicherzustellen wurde festgelegt, dass das von Prof. Dr. Fredmund Malik entwickelte integrierte Management System (IMS) im gesamten Haus Graz zur Anwendung kommen sollte. Nachdem die GeschäftsführerInnen und AbteilungsleiterInnen 2012 in der Anwendung dieses Systems geschult worden waren, wurde 2013 auch die zweite Führungsebene in der Anwendung des IMS geschult. Damit nahm der Stadtrechnungshof dieses Modell auch als Grundlage für die Prüfung des Managements im Kindermuseum.

Das IMS enthielt alle für das Funktionieren einer Organisation nötigen und hinreichenden Systemelemente in zwei Dimensionen:

- erstens in der zeitlichen Anwendung bezogen auf Gegenwart und Zukunft (vertikale Achse) und
- zweitens in der inhaltlichen Dimension bezogen auf das Unternehmen als Ganzes und bezogen auf den individuellen Mitarbeiter (horizontale Achse).



IMS-Model nach Malik ©

Diese Graphik zeigt, dass die unternehmensbezogenen Ansätze in den operativen Einheiten den Zweck, die Strategie und die Organisation betreffen. Die mitarbeiterbezogenen Themen betreffen neben der Organisation hauptsächlich die Jahresziele und die Arbeitsmethodik. Die daraus folgenden Resultate wurden über das Controlling und die Mitarbeiterentwicklung mit den einzelnen Ansätzen rückgekoppelt. Aus diesem Grund wurden das Controlling, die interne Kontrolle sowie Personalentwicklung in den jeweiligen Kapiteln als Subkapitel abgehandelt.

Die Finanzierung des Kindermuseums wurde aufgrund der verschiedenen Möglichkeiten der Finanzmittelbeschaffung durchleuchtet.

Zur Prüfung der (Wirkungs)Ziele wurde zuerst die eine Analyse der grundlegenden Zieldefinition durchgeführt und dann auf die einzelnen Zielarten sowie deren Evaluierung und Messung eingegangen.

### 5.3. Zeitlicher Ablauf

Der Prüfauftrag wurde am 7. Juli 2014 erteilt und nach den Vorarbeiten begann

nach der Verständigung der geprüften Stelle am 17. Juli 2014 die laufende Prüfung u.a. vor Ort.

Die Prüfung wurde am 23.10.2014 abgeschlossen.

#### **5.4. Zur Prüfung herangezogene Unterlagen**

Die im vorliegenden Prüfbericht getroffenen Feststellungen basieren auf den zur Prüfung herangezogenen Unterlagen, den Prüfungshandlungen des Stadtrechnungshofes vor Ort sowie der Beantwortungsschreiben des Kindermuseums.

Dies waren insbesondere:

- Jahresabschlüsse 2009 – 2014 und weitere Unterlagen dazu;
- Unterlagen aus dem Firmenbuch: Firmenbuchauszug und ergänzende Urkunden;
- Organbeschlüsse des Gemeinderates;
- Vereinbarungen und Verträge;
- Unterlagen zur Organisation des KIMUS (Unternehmensguideline, Organigramm, Berichte und Protokolle etc.);
- Unterlagen zur Planung und zum Controlling (Budget/Wirtschaftsplan; laufende Berichte zur Budgetverfolgung);
- Unterlagen zur Zieldefinition (Herbstklausur u.ä.).

Schriftliche Ausführungen und Unterlagenübermittlungen zu den umfassenden Fragenkatalogen vom 11. und 28. August 2014 sowie vom 3. und 4. September 2014; ergänzende Anfragen zur Abklärung von Details.

#### **5.5. Besprechungen**

4. August 2014 mit der Geschäftsführung, Leitung Rechnungswesen

4. September 2014 mit der Leitung Rechnungswesen, Leitung Sponsoring, PR & Marketing

5. September 2014 mit der Leitung Rechnungswesen, Leitung Sponsoring, PR & Marketing

9. September 2014 mit der Geschäftsführung, Leitung Rechnungswesen

und dazwischen Telefonate zur Abklärung von Details (auch mit anderen MitarbeiterInnen)

23.10.2014 Schlussbesprechung mit der Geschäftsführung, Leitung Rechnungswesen

## Prüfen und Beraten für Graz

Seit 1993 prüft und berät der Stadtrechnungshof der Landeshauptstadt Graz unabhängig die finanziellen und wirtschaftlichen Aktivitäten der Stadtverwaltung. Seit 2011 ist er darüber hinaus die einzige Stelle, die in das gesamte Haus Graz, also die Stadtverwaltung und die Beteiligungen der Stadt Einblick nehmen darf.

Der vorliegende Bericht ist ein Prüfungsbericht im Sinne des § 16 der Geschäftsordnung für den Stadtrechnungshof. Er kann personenbezogene Daten im Sinne des § 4 Datenschutzgesetz 2000 enthalten und dient zur Vorlage an den Kontrollausschuss.

Die Beratungen und die Beschlussfassung über diesen Bericht erfolgen gemäß dem Statut der Landeshauptstadt Graz 1967 in nichtöffentlicher und vertraulicher Sitzung.

Die Mitglieder des Kontrollausschusses werden daran erinnert, dass sie die Verschwiegenheitspflicht wahren und die ihnen in den Sitzungen des Kontrollausschusses zur Kenntnis gelangten Inhalte vertraulich zu behandeln haben.

Eine hinsichtlich der datenschutzrechtlichen Einschränkungen anonymisierte Fassung dieses Berichtes ist ab dem Tag der Vorlage an den Kontrollausschuss im Internet unter <http://stadtrechnungshof.graz.at> abrufbar.

Der Stadtrechnungshofdirektor  
Mag. Hans-Georg Windhaber, MBA

	<b>Signiert von</b>	Windhaber Hans-Georg
	<b>Zertifikat</b>	CN=Windhaber Hans-Georg,O=Magistrat Graz,L=Graz,ST=Styria,C=AT
	<b>Datum/Zeit</b>	2014-11-24T08:22:41+01:00
	<b>Hinweis</b>	Dieses Dokument wurde digital signiert und kann unter: <a href="http://egov2.graz.gv.at/pdf-as">http://egov2.graz.gv.at/pdf-as</a> verifiziert werden.

	<b>Signiert von</b>	Riel Katharina
	<b>Zertifikat</b>	CN=Riel Katharina,O=Magistrat Graz,L=Graz,ST=Styria,C=AT
	<b>Datum/Zeit</b>	2014-11-24T10:33:25+01:00
	<b>Hinweis</b>	Dieses Dokument wurde digital signiert und kann unter: <a href="http://egov2.graz.gv.at/pdf-as">http://egov2.graz.gv.at/pdf-as</a> verifiziert werden.