

**WIR. HIER. KULTUR.**

**Tätigkeits-  
bericht der  
NÖKU-Gruppe  
2016**



**WIR. HIER. JETZT.**

Das Land Niederösterreich hat in enger Kooperation mit den zahlreichen künstlerischen und wissenschaftlichen Institutionen der NÖKU-Gruppe in den letzten zwei Dekaden viel Neues, Spannendes und Prägendes zustande gebracht. Als neue Verantwortliche für Kunst und Kultur im Land Niederösterreich geht es mir darum, auf diesem soliden Fundament aufzubauen, die Rahmenbedingungen für Kunst und Kultur weiterhin sicherzustellen und damit das Kunst- und Kulturland Niederösterreich mutig und weltoffen in die Zukunft zu führen. Ein besonderes kulturpolitisches Anliegen ist es mir, dem Thema der Vermittlung von Kunst, Kultur und Wissenschaft vor allem an Familien, Kinder und Jugendliche besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Denn wenn wir es schaffen, möglichst viele Menschen im jungen Alter für Kunst und Kultur zu begeistern, dann – und davon bin ich felsenfest überzeugt – erntet unsere Gesellschaft mit Sicherheit ein höheres Maß an Offenheit, Toleranz, Respekt und kritischem Denkvermögen. Allesamt Werte, die eine funktionierende Demokratie heute mehr braucht als je zuvor!

Mag.<sup>a</sup> Johanna Mikl-Leitner  
Landeshauptfrau von Niederösterreich

Die konsequente Kulturpolitik des Landes Niederösterreich der letzten Jahre hat es tatsächlich geschafft, einerseits durch klare finanzielle und organisatorische Rahmenbedingungen ein größtmögliches Maß an Planungssicherheit zu gewährleisten und andererseits einen weitgehenden Freiraum in personellen und inhaltlich-künstlerischen Fragen und Entscheidungen einzuräumen. Gepaart mit dem – so denken wir – wegweisenden, wenngleich lange Jahre von der Kulturszene kritisch beäugten Kulturmanagement-Modell der NÖKU-Gruppe, das klar auf die Prinzipien der Arbeitsteilung, Spezialisierung bzw. der Teilung von inhaltlicher und finanzieller/unternehmensrechtlicher Verantwortung setzt, wurde viel erreicht. Wir sind davon überzeugt, dass wir mit den künstlerischen und wissenschaftlichen Institutionen der NÖKU-Gruppe einen ganz wesentlichen und positiven Anteil an der kulturellen Belebung in und ausgehend von Niederösterreich beigetragen haben. Und wir haben noch viel vor: Gar nicht mehr so sehr quantitativ, sondern vielmehr betreffend den künstlerischen bzw. wissenschaftlichen Inhalt, die Qualität, den Anspruch sowie die Art und Weise der Vermittlung.

em. o. Univ.-Prof. Dr. Manfred Wagner  
Aufsichtsratsvorsitzender der  
NÖ Kulturwirtschaft GesmbH.

Die NÖKU-Gruppe stellt sich als lebendige Gemeinschaft von höchst unterschiedlicher Inhaltlichkeit in den Bereichen Kunst, Kultur und Wissenschaft selbstbewusst und mutig den Herausforderungen unserer aufregenden, rasanten und manchmal auch erschreckenden Zeit: In allererster Linie steht eine konsequente, inhaltliche Weiterentwicklung und Profilierung der künstlerischen und wissenschaftlichen Inhalte unserer Institutionen im Fokus unseres Denkens und Handelns. Wir stellen an unsere inhaltlichen Angebote den unbedingten Anspruch, für die Menschen und unsere Gesellschaft künstlerisch, wissenschaftlich und/oder gesellschaftspolitisch relevant zu sein. Wir wollen die Menschen im positiven Sinne herausfordern, sich zu öffnen, andere Perspektiven einzunehmen, ihnen zu anderen Einsichten zu verhelfen und damit auf lange Frist die Gesellschaft ein Stück weit positiv zu verändern und zu prägen. Um das leisten zu können, müssen wir uns und unsere Inhalte, aber insbesondere auch die Art der Vermittlung ständig kritisch hinterfragen und weiterentwickeln. Nicht nur das tun, was immer schon funktioniert hat. Nein, wir müssen auch unbekanntes Terrain betreten, Risiko nehmen, Experimente zulassen, neue Formate erdenken und erproben, Scheitern ins Kalkül ziehen und lernen, mit dem Neuen und dem Unbekannten umzugehen, um tatsächlich Innovation zu schaffen.

Die Welt ist dabei, sich im rasenden Tempo grundlegend zu verändern. Welche Rolle können die Kunst und die Wissenschaft in einer solchen Zeit spielen? Mit dieser Frage müssen wir uns und insbesondere unsere inhaltlich Verantwortlichen, die künstlerischen und wissenschaftlichen Leitungen, intensiv beschäftigen.

Auch im organisatorischen, finanziellen und administrativen Bereich sind wir aufgrund der Größe, Komplexität und Disloziertheit unserer gesamten Gruppe angehalten, neue Wege zu gehen: Wir arbeiten fieberhaft an der Beschaffung und Einführung einer voll integrierten ERP-Software (Enterprise Resource Planning), die unsere bestehenden kaufmännischen Einzelsysteme ablösen soll. Hierbei handelt es sich nicht nur um das größte Software-Beschaffungs- und Implementierungsprojekt, sondern sicherlich um das wichtigste Organisationsentwicklungs-Projekt in der Geschichte der NÖKU-Gruppe.

Die Vision der NÖKU-Gruppe 2025 stellt die künstlerischen und wissenschaftlichen Inhalte ihrer Institutionen in den Vordergrund. Technologische Entwicklungen und Veränderungen im Kommunikations-, Kauf- und Konsumverhalten sowie der zunehmende Publikumswunsch nach Partizipation werden die Arbeit der Kulturbetriebe in den kommenden Jahren nachhaltig verändern. Daher startet die NÖKU-Gruppe ein Vorhaben, das die digitale Transformation einleitet und zum Ziel hat, eine personalisierte und authentische (digitale) Kommunikation aufzubauen, die interessenbasiert funktioniert. Lesen Sie hierzu mehr im Artikel von George Nimeh ab Seite 6.

DI Paul Gessl und Mag. Albrecht Grossberger  
Geschäftsführung der NÖ Kulturwirtschaft GesmbH.

# VISION, MISSION, STRATEGIE: Fortschrittsbericht

Text: Albrecht Grossberger

## Kommunikation der Mission, Vision und Strategie der NÖKU-Gruppe 2025 in die einzelnen Betriebe

In einem ersten Schritt wurde im Frühjahr 2016 ein Großteil der NÖKU-Plattformen (das sind regelmäßige Treffen von Leitungen der einzelnen Fachbereiche aller NÖKU-Betriebe wie die Geschäftsführungen, Marketing, Presse, Kulturvermittlung, Ausstellungs- und Veranstaltungsticketing, Haus- und Veranstaltungsbzw. Ausstellungstechnik, Personaladministration, Veranstaltungs- und Ausstellungsproduktion) mit den Kernaussagen der Mission, Vision und Strategie der NÖKU-Gruppe 2025 befasst. In einem zweiten Schritt wurden ab Herbst 2016 alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der einzelnen NÖKU-Betriebe detailliert

über die wesentlichen Inhalte informiert und erste Ideen und Umsetzungsvorschläge interaktiv erarbeitet. Diese Anregungen wurden nach Themenfeldern geclustert und sowohl von den Geschäftsführungen der NÖKU-Betriebe als auch der NÖKU-Holding zwecks weiterer, strukturierter Bearbeitung aufgegriffen. Themen wie interne Kommunikation, wechselseitiges persönliches und inhaltliches Kennenlernen und ein echtes Gemeinschaftsgefühl haben sich als vordringlichste Bearbeitungsfelder herausgestellt.

## Weiterentwicklung der internen Kommunikation der NÖKU-Gruppe

- Intensivierung der Kommunikation in und über die NÖKU-Plattformen mit dem Ziel eines noch effizienteren Erfahrungsaustausches zwischen den Betrieben und damit eines noch klareren Mehrwerts für die einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, ihre Fachbereiche, ihre Betriebe und schlussendlich für die ganze Gruppe. Dieser sowohl fachliche als auch informelle Austausch stärkt freilich auch ganz nachhaltig den Aspekt der Gemeinschaft.
- Gründung der neuen NÖKU-Plattform im Bereich der Museums- und Ausstellungsproduktion
- Institutionalisierung der NÖKU-Plattform der künstlerischen und wissenschaftlichen Leitungen als ganz wesentliche Grundlage für zukünftige, inhaltliche Kooperationen innerhalb der NÖKU-Gruppe

## Zukunftsansätze für die Weiterentwicklung der Arbeitswelt der NÖKU-Gruppe

Neue Technologien, Globalisierung sowie der demographische Wandel verändern die Arbeitswelt in Zukunft drastisch. Die Frage, was und vor allem wie wir in den kommenden Jahren arbeiten werden, betrifft uns alle. Es geht vor allem um die aktive Gestaltung – und genau dieser aktiven Gestaltung will sich die NÖKU-Gruppe in den nächsten Jahren verstärkt widmen, um die Chancen, die sich daraus ergeben, zu nutzen. Die Erhöhung unserer Arbeitgeberattraktivität für neue und bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Nutzung der Innovationskraft sind nur zwei wichtige Ziele dabei. Folgende Punkte rücken speziell in den Fokus:

- neue Führungsformen (virtuelle Führung, individuelle Führung durch Leistungsorientierung mit Visionen und Inspiration, Selbstmotivation)
- Vertrauenskultur (Vertrauensarbeitszeit und Home Office)
- Selbstkompetenz und Eigenverantwortung (starke Identifikation mit der Organisation und den Inhalten der NÖKU-Gruppe und hohe soziale Kompetenz)
- Flexibilität (flexible und dezentrale Organisations- und Ablaufstrukturen, flexible Arbeitszeitmodelle)

## Weitere konkrete Umsetzungsschritte

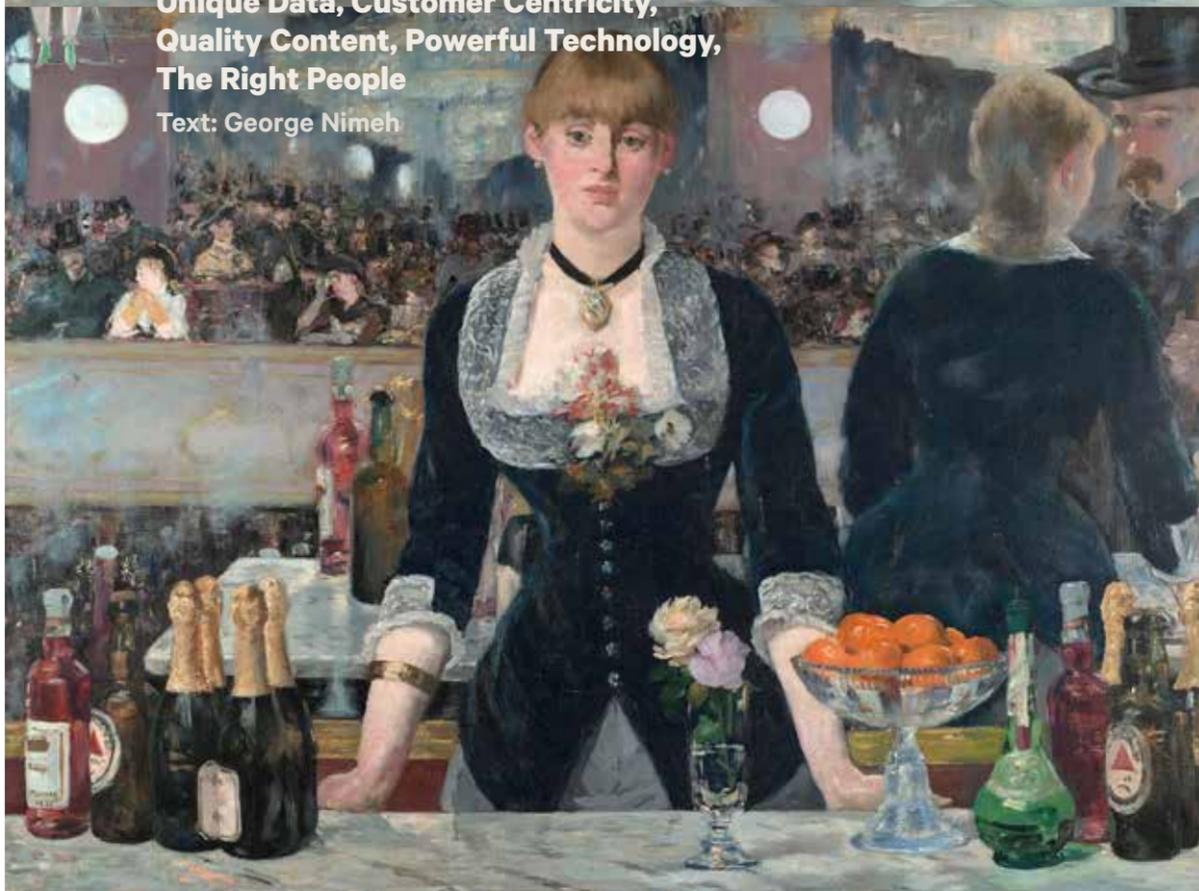
- Start, Fortführung und Abschluss von zahlreichen Einzelmarken-Profilierungsprozessen (z.B. betreffend Museum Niederösterreich mit dem Haus der Natur und dem Haus der Geschichte, Landesgalerie Niederösterreich, Kunsthalle Krems, Festival Glatt&Verkehrt, Tonkünstler-Orchester Niederösterreich, Renaissance-schloss Schallaburg etc.).
- Vorbereitung der Ausschreibung betreffend Anschaffung und Implementierung einer ERP-Software samt Planung erster konkreter Schritte eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses (insbesondere betreffend standardisierte Soll-Prozesse)
- Start eines umfassenden Strategieprozesses betreffend die Kunstdestination und das künstlerische Kooperationsprojekt „Kunstmeile Krems“
- Umsetzung eines Pilotprojektes im Bereich des Museums Niederösterreich zwecks Testung einer sog. CAFM-Software (computer aided facility management) mit dem Ziel der Etablierung einer strategischen Steuerungsfunktion der NÖKU-Holding für den gesamten Bereich des Facility Managements der NÖKU-Gruppe
- Etablierung einer Stabstelle „Verkauf und Ticketing“ in der NÖKU-Holding
- Start einer umfassenden Evaluierung und Beratung betreffend eine Digitalisierungsoffensive der Kommunikation in der NÖKU-Gruppe
- Etablierung einer strategisch-inhaltlichen Kooperation zwischen der Bühne im Hof als Teil der NÖ Kulturszene Betriebs GmbH und der Landestheater Niederösterreich Betriebs GmbH im Bereich des Jugendtheaters: Das Landestheater Niederösterreich erstellt ab der Saison 2016/17 jährlich zumindest eine Eigenproduktion im Bereich des Jugendtheaters, die in der Bühne im Hof aufgeführt wird. Durch diese nachhaltige, künstlerische Kooperation konnte die Durchbeschäftigung des künstlerischen Personals des Landestheaters Niederösterreich ermöglicht werden.
- Start des ersten Durchgangs des Führungskräfte-Nachwuchs-Programms „NÖKU for Excellence“
- Die neue NÖKU-Gruppen-Website [www.noeku.at](http://www.noeku.at) stellt vorrangig auf die künstlerischen und wissenschaftlichen Inhalte und die große inhaltliche Diversität und Heterogenität der Gruppe ab und dokumentiert weiters die Schwerpunkte der Gemeinschaft (z.B. die inhaltlichen Kooperationen und die Kulturvermittlung).

# Was bedeutet die Digitalisierung für den Kulturbereich?

**A powerful modern cocktail**

**Unique Data, Customer Centricity, Quality Content, Powerful Technology, The Right People**

Text: George Nimeh



Edouard Manet, A Bar at the Folies-Bergère



## Global. Digital. Change.

Digitale Kommunikation, Medien und ihre Einnahmequellen befinden sich in ständiger Bewegung. Das Umdenken und die Verlagerung der Kommunikation und des Budgets von Print zu Online ist auch in der Kulturbranche ein wesentliches Thema. Aber auch innerhalb der Online-Kommunikation findet eine Verschiebung statt. Der Wechsel von der klassischen Banner-orientierten und Klick-gesteuerten Monetarisierung hin zu Werbung, die auf Inhalte ausgerichtet ist, hält für Kulturinstitutionen vielfältige Möglichkeiten bereit.

Fest steht, dass Konsumentinnen und Konsumenten klassische Online-Marketing-Formate größtenteils ablehnen. Ein stetiger Rückgang von Klickraten in Kombination mit einem erheblichen Anstieg an Ad-BlocknutzerInnen (mehr als 640 Millionen monatliche NutzerInnen) betonen, wie wichtig es für Kulturbetriebe ist, auf neuem Weg mit ihrem bestehenden und zukünftigen Publikum zu kommunizieren. Social Media verbreitet interessante und authentische Geschichten schneller als je zuvor – und das vorwiegend über mobile Endgeräte. Es ist Zeit, innovativ zu sein.

## Data-Driven Content Marketing

Im internationalen Umfeld ist digitales Marketing ohne eine solide Datengrundlage nicht mehr denkbar. Der Trend geht in Richtung Personalisierung von Informationen in Echtzeit. Dazu wurden Systeme entwickelt, die aus dem digitalen Verhalten der UserInnen über Semantisches Targeting deren Interessen errechnen und diese für individualisierten Content nutzen.

Um das Kreieren von schnell verbreitbaren, qualitativ hochwertigen digitalen Inhalten zu erleichtern – und sowohl Effizienz als auch Wachstum zu steigern –, arbeiten viele Organisationen mit internen Newsrooms und zentralisierten Digital Teams. Dadurch kann datenorientierter, kundenzentrierter Content verwendet werden, um Erfolge zu steuern und den Kundenkontakt zu intensivieren.

## Digital Storytelling

Neue Formen des Storytellings bieten Kulturinstitutionen vielfältige Möglichkeiten, ihr Publikum auf unterschiedlichen Plattformen und innovativen Wegen anzusprechen. Der Vorteil von Kulturbetrieben hierbei ist, dass eigener, wertvoller und authentischer Content in vielfältigster Art und Weise auf und abseits der Bühnen und Ausstellungsräume stets produziert wird: Interviews mit Künstlerinnen und Künstlern, Fotogalerien von Veranstaltungen, multi-medialer Content von Ausstellungen und so

weiter. Mit anderen Worten: einzigartige Assets, perfekt geeignet für authentische Geschichten.

Durch technologische Innovationen lässt sich digitales Storytelling zudem leicht umsetzen: Immersive-Virtual-Reality-Erlebnisse ermöglichen lebendige, individuelle Konzerterlebnisse im eigenen Zuhause. Fortschrittliche Technologien (z.B. der Einsatz von Drohnen) erlauben die Präsentation von Kulturstätten aus ganz neuen Perspektiven und das mit minimalem Budgetaufwand. Aber auch die Verbreitung einfacher Dinge, wie ein „Blick hinter die Kulissen“, wird – via Smartphone – für ein neues Publikum auf der ganzen Welt zum Kinderspiel.

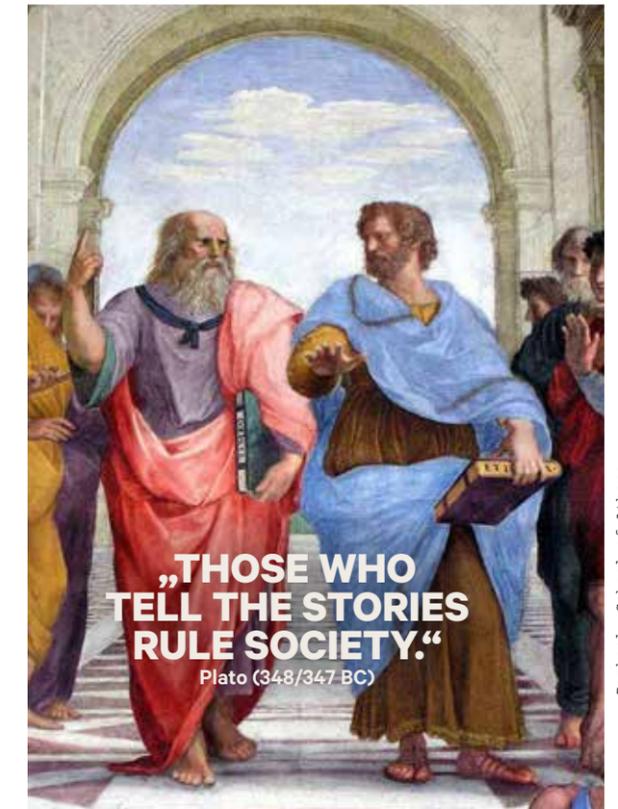
## From Online to On Stage

Ein wesentlicher Punkt für die Kreation von Content in Kulturinstitutionen ist die Idee, unterschiedliche Inhalte für Online und Offline durchaus auch abseits der Bühne zu produzieren. Ziel muss es sein, das Interesse des Publikums mit Digital-only-Inhalten zu wecken, damit es Lust bekommt, selbst am Theatersessel Platz zu nehmen oder durch die Ausstellung zu schlendern. Das bedeutet: weg vom klassischen Video-clip, hin zum exklusiven Online-Interview über die nächste Veranstaltung. Weg von Musik, die bereits auf der Konzertbühne zu hören war, hin zum exklusiven Online-Auftritt des Künstlers bzw. der Künstlerin mit anderem Programm als im Konzert. Und so weiter.

Der Mut zum Experimentieren ist dabei entscheidend für den Erfolg entlang der Datensammlung und der Analyse, um die Gründe für Motive und Kaufentscheidungen zu verstehen.

## Summary

Heute ist es für moderne Institutionen wichtiger als je zuvor, ihre strategischen Visionen an den realistischen Herausforderungen und Chancen in Marketing und Technik zu messen. Das Fördern von datengetriebenen und qualitativ hochwertigen Inhalten für digitale Kommunikation ist dazu unumgänglich.



Raphael, School of Athens

Airan Berg ist Theatermacher, bezeichnet sich zusätzlich als Stadt-animator, entertainment engineer und cultural capitalist. Letzteres vor allem durch seine Beteiligung an Kulturhauptstadt-Projekten wie Linz 09 und seiner Definition der Menschen als größtes kulturelles Kapital. Geboren in Tel Aviv, lebt er heute in Istanbul und Wien. Im Interview spricht Airan Berg über Bedeutung und Stellenwert zeitgemäßer Kulturvermittlung.

**Herr Berg, welche Berührungs- und Anknüpfungspunkte haben und hatten Sie bisher an die Betriebe der NÖKU-Gruppe?**

Hauptsächlich war ich ja mehrmals zu dem Internationalen Symposium Kulturvermittlung eingeladen, bei dem ich 2015 in Begleitung des Musikers und Akkordeonisten Otto Lechner die Keynote „Curiosity killed the Cat. But who killed Curiosity?“ gehalten habe. Künstlerisch hat es bisher noch keine Zusammenarbeit gegeben.

**Kommen wir nun zum Schwerpunktthema „Kulturvermittlung“. Was bedeutet Kulturvermittlung für Sie und welchen Stellenwert hat sie in Ihrer Arbeit?**

Ehrlich gesagt kann ich mit dem Begriff Kulturvermittlung wenig anfangen: Alles, was wir tun, ist Kulturvermittlung. Wenn wir beispielsweise auf der Bühne stehen und ein Stück spielen, vermitteln wir bereits Kultur. Im Zentrum meiner Arbeit stehen das Publikum und die Öffnung von Kulturinstitution nach außen hin zu den Menschen. Das Publikum genießt einen ganz anderen Stellenwert, besteht eben nicht nur aus bloßen ZuschauerInnen, ZuhörerInnen, sondern aus teilweise gleichberechtigten MitautorInnen und MitgestalterInnen ihrer eigenen Kunst. Jeder Mensch ist talentiert. Deshalb versuche ich, Projekte zu machen, die interdisziplinär, interkulturell und generationenübergreifend sind, weil nur das unsere Gesellschaft und die Umgebung reflektiert, in der wir leben.

**Welche konkreten Ziele verfolgen Sie in Ihren Projekten?**

Wenn Sie mich nach den Zielen fragen, so geht es mir vor allem um *empowerment, capacity building,*

*critical thinking* und das Lernen im Kollektiv. Ich möchte Umgebungen und Spielflächen schaffen, in denen wir mit den Mitteln der Kunst gemeinsam wachsen, uns entfalten und eigene Talente entdecken. Idealerweise partizipativ im genuinen Dialog und auf Augenhöhe.

**Kommen wir nun zurück zur NÖKU-Gruppe. In über 30 Kulturbetrieben findet Kulturvermittlung auf künstlerischer, wissenschaftlicher und praktischer Ebene statt. In welcher Weise muss Kulturvermittlung in diesen Betrieben verankert sein, um gut und qualitativ zu arbeiten zu können?**

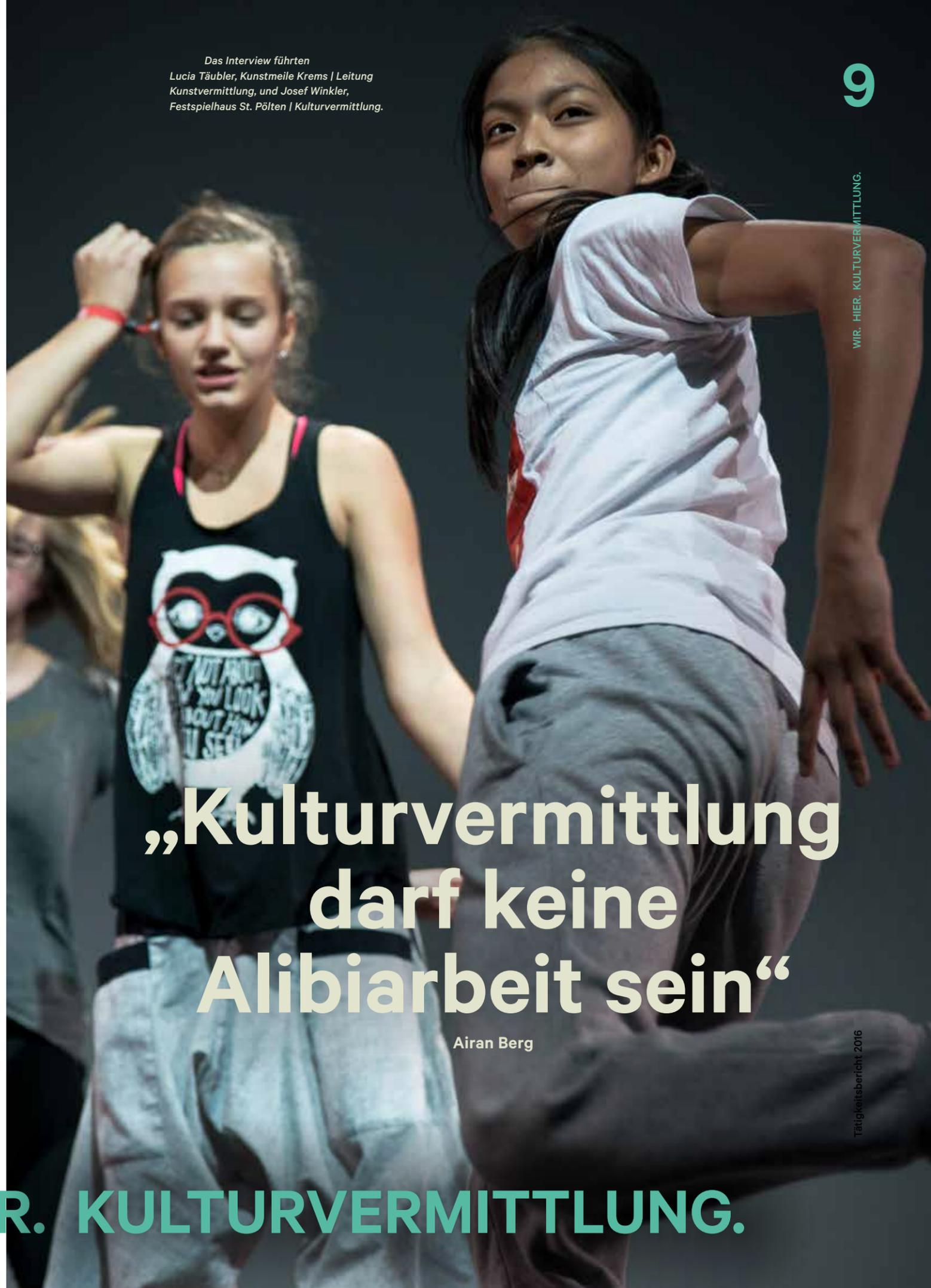
Kulturvermittlung darf meiner Meinung nach nicht als Alibiarbeit und als Beschönigung des künstlerischen Programms angelegt werden, um den Begriff Partizipation unterzubringen. Ich denke, diese Art der Arbeit sollte einen viel höheren Stellenwert innerhalb einer Institution haben, als es zumeist der Fall ist. So einen Bereich aufzubauen ist extrem schwierig und es geht dabei vor allem auch darum, die richtigen Leute zu engagieren. Wichtig ist auch die Frage nach der Anzahl der involvierten Personen und nach deren Qualifikationen.

Mich interessieren dabei vor allem holistische Zugänge, denn Abteilungen hängen ohnehin zusammen und voneinander ab. Ob eine *Abteilung Kulturvermittlung* nun im Zentrum eines Betriebs verortet ist, ist eine Frage der Priorisierung ihrer Arbeit und der strategischen Ausrichtung des Betriebs. Egal, wie diese Abteilung heißt und wie umfassend ihre Aufgaben sind, geht es doch vor allem darum, sie zentral zu positionieren, ihr den notwendigen Raum zu geben und sie direkt in die Programmgestaltung einzubetten. Auch in Hinblick darauf, nicht nur klassische KulturvermittlerInnen (im Sinn der kulturellen Erziehung), sondern auch KünstlerInnen zu involvieren und mit den notwendigen Freiheiten auszustatten.

**Abschließend möchten wir Sie um Ihre Meinung zur Beurteilung und Messbarkeit von qualitativem Kulturvermittlung bitten.**

In der künstlerischen Arbeit geht es vor allem um subjektive Bewertungen und Beurteilungen. Dem einen Kritiker gefällt es, dem anderen nicht. Nehmen wir in Theaterbetrieben die Besuchszahlen als Referenz, so gewinnen sicherlich Stücke mit Laien, denn da kommt die ganze Familie zur Vorstellung. [lacht] Grundsätzlich vertrete ich die Meinung, dass eine langfristige Evaluierung in den Vordergrund rücken muss: Eine erste Erhebung vor dem eigentlich Projektstart, weitere Messungen währenddessen und eine letzte – sagen wir – zwei oder drei Jahre nach dem Projektabschluss. Nur so kann qualitative Arbeit und eine damit einhergehende Veränderung innerhalb und außerhalb der Institutionen beurteilt werden.

Das Interview führten  
Lucia Täubler, Kunstmeile Krems | Leitung  
Kunstvermittlung, und Josef Winkler,  
Festspielhaus St. Pölten | Kulturvermittlung.



„Kulturvermittlung darf keine Alibiarbeit sein“

Airan Berg

# Arbeitswelt NÖKU

## Neuigkeiten aus der Arbeitswelt der NÖKU-Gruppe

Text: Martina Schabasser

Die NÖKU-Gruppe bietet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Vielzahl an Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten. Die Weiterentwicklung und der konsequente Ausbau dieser Angebote standen wie immer im Mittelpunkt der Arbeitswelt der NÖKU-Gruppe 2016.



Besonderes Augenmerk wurde auf die Nachwuchskräfte-Entwicklung gelegt und das Programm NÖKU for Excellence ins Leben gerufen. Elf Nachwuchsführungskräfte aus der NÖKU-Gruppe wurden in einem strukturierten Programm aus drei Modulen für neue und weiterführende Führungsaufgaben in der NÖKU-Gruppe vorbereitet.

Im Mittelpunkt des Programms standen die Themen Persönlichkeitsentwicklung, State-of-the-art-Führung sowie strategische Managementprozesse. Abgerundet wurde die Bearbeitung dieser Themen durch Kaminabende mit der Geschäftsführung der NÖKU-Holding, in denen aktuelle Fragen beantwortet und grundsätzliche Themen der Führung diskutiert wurden.

Ein weiterer wichtiger Teil des Programms war die Bearbeitung eines Projektthemas, das sich die NÖKU for Excellence-Gruppe aus der Mission, Vision und Strategie der NÖKU-Gruppe 2025 selbst ausgewählt hat – auch hier stand die Arbeitswelt der NÖKU-Gruppe im Fokus der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Eine Ist-Analyse der Arbeitswelt der NÖKU-Gruppe sowie der Entwurf und die Erarbeitung eines Zukunftsbildes der Arbeitswelt der NÖKU-Gruppe 2025 sowie entsprechende Handlungsempfehlungen zur Umsetzung waren das beeindruckende Ergebnis dieser Projektarbeit. Im Rahmen einer Führungskräfteklausur wurden die Projektarbeit sowie die Maßnahmenvorschläge präsentiert. Die Handlungsempfehlungen wurden daraufhin priorisiert und werden nun innerhalb der NÖKU-Gruppe strukturiert bearbeitet.

NÖKU for Excellence ist ein Erfolgsmodell für eine stetige Weiterentwicklung innerhalb der Unternehmensgruppe: Schon innerhalb des ersten Jahres des Bestehens

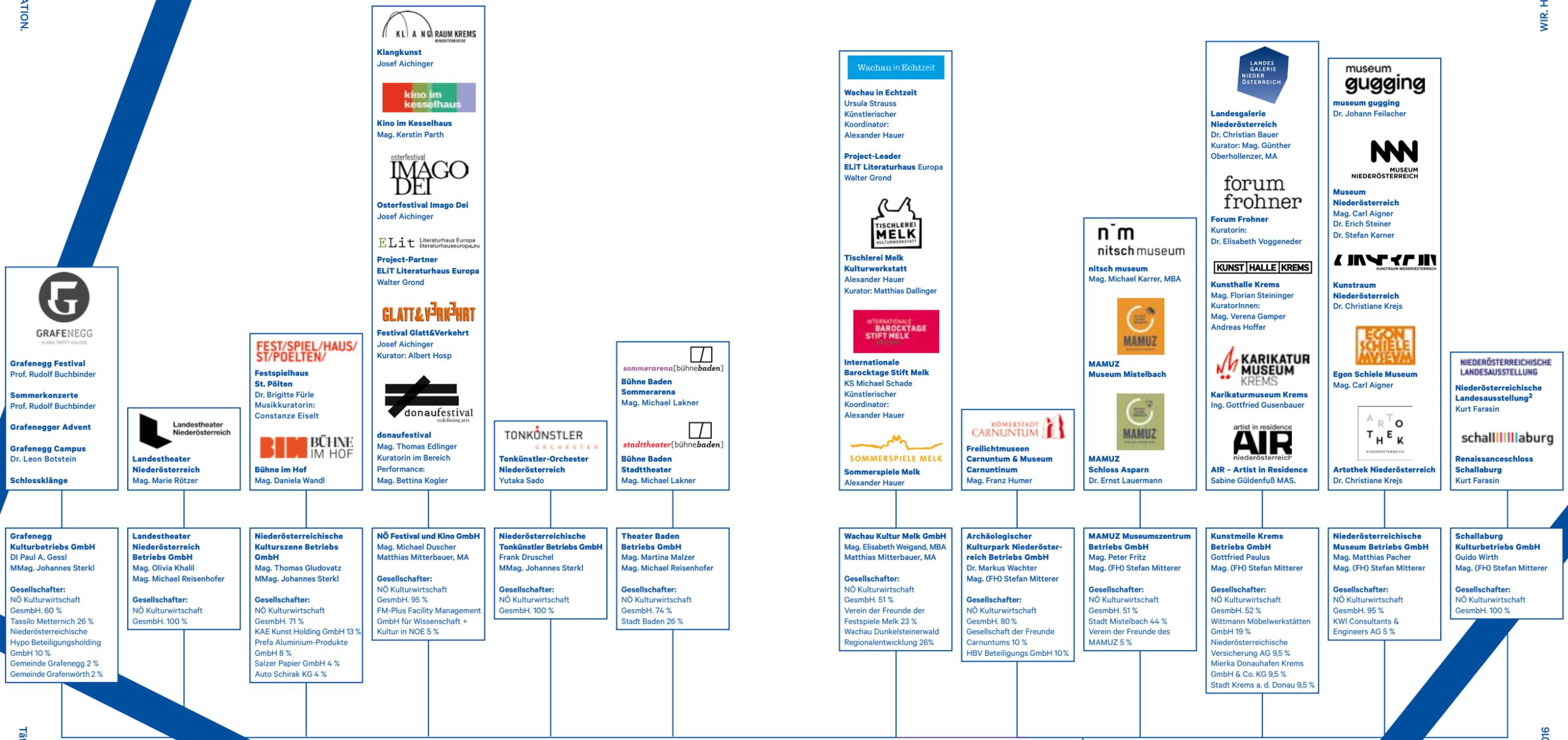
dieses Programms haben drei Teilnehmer neue, verantwortungsvollere Positionen innerhalb der NÖKU-Gruppe übernommen – eine operative Geschäftsführerfunktion sowie strategische Stabstellen in der NÖKU-Holding.

Nicht nur die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst, sondern auch Verbesserungen bei den bestehenden Aus- und Weiterbildungsangeboten innerhalb der NÖKU-Gruppe stellen einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar und standen daher ebenfalls im Fokus der Arbeitswelt. Neben der bekannten und ausgezeichneten Kooperation mit dem Institut für Kulturkonzepte hat die NÖKU-Gruppe gemeinsam mit der Kulturregion Niederösterreich und dem Arnulf Rainer Museum in Baden einen eigenen Qualifizierungsverbund aufgebaut und im Rahmen dessen einen speziell auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeschnittenen Seminaratlas entwickelt. Die Kolleginnen und Kollegen profitieren auf der einen Seite von qualitativ hochwertigen fachlichen Inhalten und auf der anderen Seite vom Austausch mit Personen aus anderen Kulturinstitutionen und der NÖKU-Gruppe selbst.

Auch der technische Fortschritt hat in der Arbeitswelt der NÖKU-Gruppe Einzug gehalten: in Form einer neuen Bewerberdatenbank mit einem modernen Jobportal auf der Homepage der NÖKU-Gruppe. Alle Bewerberinnen und Bewerber haben hier die Möglichkeit, eine Online-Bewerbung abzuschicken – auf ein konkretes Stelleninserat oder auch in Form einer Initiativbewerbung. Eine professionelle Handhabung des gesamten Recruiting-Prozesses sowie eine rechtskonforme Aufbewahrung der Bewerbungsunterlagen sind neben der einfacheren Bearbeitung der Vielzahl an Bewerbungen für die Kolleginnen und Kollegen im Recruiting die größten Vorteile dieser Bewerberdatenbank.

WIR. HIER. ORGANISATION.

WIR. HIER. ORGANISATION.



**niederösterreich kultur wirtschaft**  
**NÖ Kulturwirtschaft GesmbH.<sup>1</sup> (auch NÖKU-Holding genannt)**

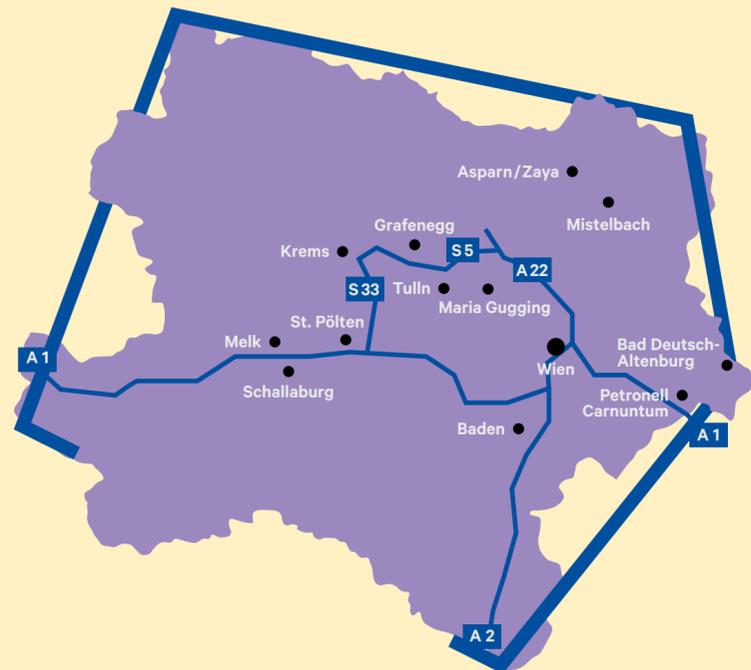
**Geschäftsführung**  
 DI Paul Gessl  
 Mag. Albrecht Grossberger

<sup>1</sup> Details zu Gesellschaftern und Aufsichtsrat auf der Rückseite  
<sup>2</sup> Geschäftsbesorgung für das Land Niederösterreich.

Tätigkeitsbericht 2016

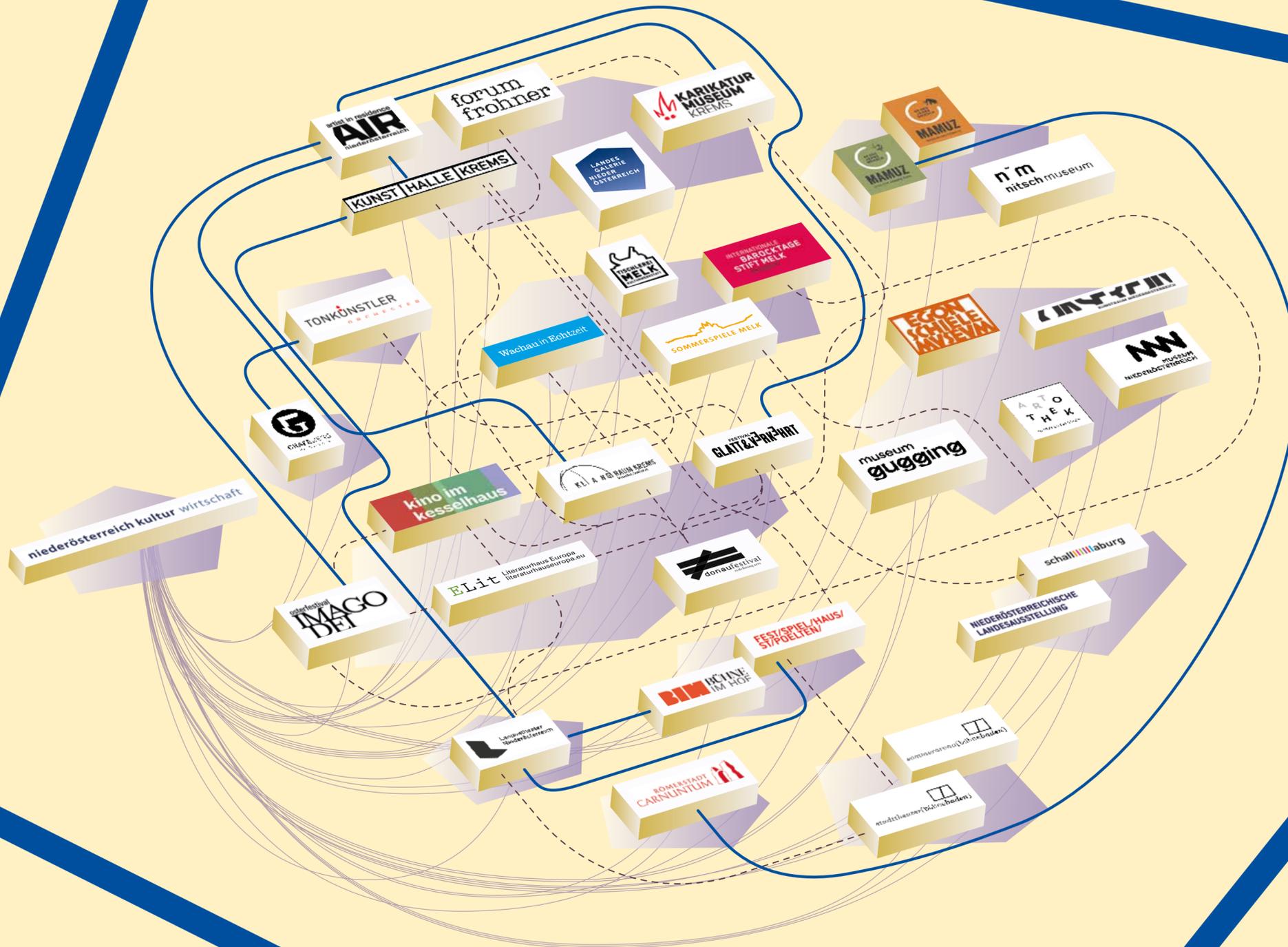
Tätigkeitsbericht 2016

# UNSERE PERMANENTEN KULTURSTANDORTE.



Gesellschafter	
HBV Beteiligungs GmbH	40,52 %
FM-Plus Facility Management GmbH für Wissenschaft + Kultur in NOE	12,00 %
Niederösterreichische Versicherung AG	6,78 %
Mierka Donauhafen Krenns GmbH & Co. KG	6,78 %
Niederösterreich-Werbung GmbH	6,78 %
Prefa Aluminiumprodukte GmbH	6,78 %
Raiffeisen Holding Niederösterreich-Wien	6,78 %
KAE Kunst Holding GmbH	6,78 %
Wittmann Möbelwerkstätten GmbH	6,78 %

Aufsichtsrat	
em. Univ.-Prof. Dr. Manfred Wagner (Vorsitz)	
Vortragender Hofrat Mag. Hermann Dikowitsch (Stv. Vors.)	
Gen.-Dir. Dr. Peter Harold (Stv. Vors.)	
Vorst. Dir. Mag. Bettina Glatz-Kremsner	
Dr. Martin Hauer	
GF. Dkfm. Heinz Hofer-Wittmann	
Mag. Martina Höllbacher	
GF Prof. Christoph Madl, MAS	
Wirklicher Hofrat Dr. Joachim Rössl	
Abg. z. NR Ewald Sacher	
Gen.-Dir. Dr. Hubert Schultes	
Präs. BR KommR. Sonja Zwazl	



## LEGENDE.

- Betriebsgesellschaft der NÖKU-Gruppe
- Laufender Diskurs mit den künstlerisch-wissenschaftlichen Institutionen
- Inhaltliche Kooperation zwischen den künstlerisch-wissenschaftlichen Institutionen bzw. Betriebsgesellschaften
- Neue Kooperationen:

**Landestheater Niederösterreich & Bühne im Hof**  
Beginn der Probenarbeiten für die Jugend-Produktion des Landestheaters Niederösterreich „Der Junge mit dem Koffer“ in der Bühne im Hof.

**MAMUZ & Archäologischer Park Carnuntum**  
Wissenschaftliche Kooperation zwischen MAMUZ und Archäologischer Park Carnuntum im Rahmen der Ausstellung „News from the Past – Niederösterreich. Archäologie. Aktuell“

**Landestheater Niederösterreich & Festspielhaus St. Pölten**  
Laufende Probenarbeiten des Landestheaters Niederösterreich im Festspielhaus St. Pölten.

**Landestheater Niederösterreich & Kunstmeile Krenns**  
Das Klassenzimmertheater des Landestheaters Niederösterreich gastiert in der Kunstmeile in Krenns.

**AIR – Artist in Residence & NÖ Festival und Kino GmbH**  
Kuratorische Projektbegleitung von 11 AIR-StipendiatInnen durch die NÖ Festival und Kino GmbH.

**AIR – Artist in Residence & Osterfestival Imago Dei**  
Uraufführung der Komposition „makroPHONIA“ des AIR-Stipendiaten Nafees Ahmad (PK) beim Osterfestival Imago Dei.

**AIR – Artist in Residence & Festival Glatt&Verkehr**  
Konzert „Brasilian – Samba meets Bandari“ und Workshop Musikwerkstatt Stift Göttweig mit AIR-Stipendiat Carlos Malta (BR) beim Festival Glatt&Verkehr.

**AIR – Artist in Residence & Karikaturmuseum Krenns**  
Kuratorische Projektbegleitung von 2 AIR-StipendiatInnen durch das Karikaturmuseum Krenns.

**AIR – Artist in Residence & Karikaturmuseum Krenns**  
Ausstellung Tina Brenneisen, Melanie Schober, Inga Steinmetz. Artist-in-Residence mit AIR-Stipendiatinnen Inga Steinmetz (DE) und Tina Brenneisen (DE) im Karikaturmuseum Krenns.

**AIR – Artist in Residence & Kunsthalles Krenns**  
Kuratorische Projektbegleitung von 13 StipendiatInnen durch die Abteilung Kunst und Kultur und durch die Kunsthalles Krenns.

**AIR – Artist in Residence & Kunstmeile Krenns**  
Jugendworkshops mit AIR-Stipendiatinnen Cristina David (RO) und Emanuela Harris-Sintamarian (RO) in Kooperation mit der Kunstvermittlung der Kunstmeile Krenns.

**Kunsthalles Krenns & AIR – Artist in Residence**  
Präsentation der Kunsthalles Krenns durch die AIR-StipendiatInnen Doppelgänger (Isidora Ilić, Bosko Prostran) (SRB) auf der vienna-contemporary.

**Grafenegg & Tonkünstler**  
Anlässlich der Eröffnung des 10. Festivals in Grafenegg wurden 24 Alumni des European Union Youth Orchestra im Rahmen der aufbauenden Exzellenzförderung am Grafenegg Campus zum Tonkünstler-Orchester eingeladen.

# 18 Rückblick 2016: Inhaltliche Highlights und Jubiläen

Rückblick 2016: Inhaltliche Highlights und Jubiläen

Landesgalerie Niederösterreich, Gastgarten © marte.marte architekten



Landesgalerie Niederösterreich © marte.marte architekten

## — Kunstmeile Krems: Baubeginn Landesgalerie Niederösterreich, Generalsanierung Kunsthalle Krems

Im Juni 2016 erfolgte der Spatenstich für die Landesgalerie Niederösterreich, die im Sommer 2018 eröffnet und vorrangig die Landessammlungen Niederösterreich präsentieren wird. Zukünftig wird die einzigartige Architektur von marte.marte architekten die historischen Stadtkerne von Krems und Stein mit der Donau verbinden.

Nach 21 Jahren intensiver Ausstellungstätigkeit war eine Sanierung der Kunsthalle Krems unumgänglich. In den vergangenen Monaten wurden der Eingangsbereich erneuert, das Dach saniert und die Innenräume technisch sowie baulich modernisiert. Die beiden Häuser im Zentrum der Kunstmeile Krems werden unterirdisch durch einen Ausstellungsraum verbunden sein.

## — Wichtige Personalentscheidungen

Vier operative Geschäftsführerpositionen wurden 2016 neu besetzt: **Guido Wirth** wechselte im April von der Position des Gesamtprokuristen in die Funktion des operativen Geschäftsführers der Schallaburg Kulturbetriebs GmbH. **Mag. Michael Duscher** übernahm im Mai die operative Geschäftsführung der NÖ Festival und Kino GmbH und **Mag. Matthias Pacher** wechselte im November von der operativen Geschäftsführung der MAMUZ Museumszentrum Betriebs GmbH in die operative Geschäftsführung der Niederösterreichische Museum Betriebs GmbH. Im Jänner 2017 wechselte schließlich **Mag. Peter Fritz** vom Standortmanagement der Schallaburg in die operative Geschäftsführung der MAMUZ Museumszentrum Betriebs GmbH. Im April wurde **Mag. (FH) Stefan Mitterer** außerdem als neuer kaufmännischer Geschäftsführer in allen Ausstellungenbetrieben der NÖKU-Gruppe bestellt.

## — Stonehenge. Verborgene Landschaft. Entdeckungen rund um Stonehenge, die derzeit weltweit für Aufsehen sorgen, wurden 2016 erstmalig im MAMUZ Museum Mistelbach gezeigt.

Die neuesten Erkenntnisse des „Stonehenge Hidden Landscape Projects“ wurden ans Licht gebracht. Das Forscherteam des Ludwig Boltzmann Instituts für Archäologische Prospektion und Virtuelle Archäologie (LBI ArchPro) rund um den Wissenschaftler des Jahres 2015, **Wolfgang Neubauer**, untersuchte den Untergrund rund um den Steinkreis. Diese sensationellen Ergebnisse



Stonehenge © MAUZ, Atelier Olschinsky

wurden erstmals im MAMUZ Museum Mistelbach in einer faszinierenden Ausstellung der Öffentlichkeit präsentiert.

Tätigkeitsbericht 2016

## — Ein würdiges Fest für eine alte Dame



110 Jahre Jahre Sommerarena © Gregor Nesvadba

2016 war ein großes Jubiläumsjahr für die Sommerarena im Badener Kurpark: Vor 110 Jahren wurde das Theater mit dem verschiebbaren Glasdach eröffnet.

Die Bühne Baden nahm diesen Jahrestag zum Anlass, am 18. August 2016 ein Jubiläumskonzert mit einem großen Sommernachtsfest im Kurpark zu verbinden. Mehr als 1.000 Gäste ließen sich bereits am Nachmittag von Orchester, Ballett und Chor der Bühne Baden unterhalten und lauschten dann dem live übertragenen Jubiläumskonzert mit Daniela Fally und KS Sebastian Reinhaller. Ein mehr als gelungenes Fest.

## — 20 Jahre Festival Glatt&Verkehrt



Glatt&Verkehrt! © Sascha Osaka

Seit 1997 bringt das Kremser Festival mit ungebrochener Lust am Aufspüren von musikalischen Kostbarkeiten aufregende Projekte aus den entlegensten Ecken der Welt in die Wachau und Umgebung. Das Jubiläumsprogramm 2016 präsentierte sich mit 10 Spieltagen und rund 30 Einzelkonzerten besonders vielfältig und wartete mit Uraufführungen und einem neuen Spielort (Schaugarten der Arche Noah in Schiltern) auf.

## — 20 Jahre Römerstadt Carnuntum

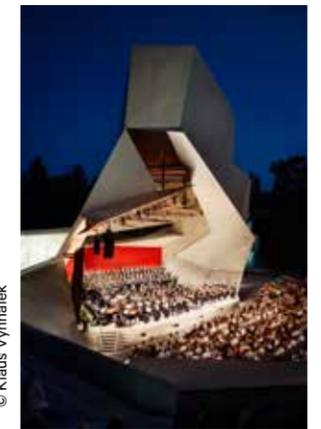
Durch innovative Präsentationsmaßnahmen wie die Rekonstruktion eines römischen Stadtviertels am Originalstandort, konsequente Markenpositionierung und Vermittlung auf höchstem Niveau hat sich Carnuntum in den letzten 20 Jahren eine internationale Ausnahmestellung als Kulturerbestätte erarbeitet. Die Euro-



Carnuntum © Atelier Olschinsky 2015

päische Kommission würdigte die Bedeutung mit dem Europäischen Kulturerbe-Siegel.

## — 10 Jahre Grafenegg Festival



Grafenegg © Klaus Vynnalek

## — 10 Jahre museum gugging



Museum Gugging © Ludwig Schedl

Johann Hauser ist einer der bekanntesten Gugging Künstler. Das museum gugging feierte daher mit dem Werk dieses Ausnahmekünstlers sein Jubiläum: Am 5. Juni 2016 eröffneten Altlandeshauptmann Pröll, der künstlerische Leiter des Museums Johann Feilacher und Standortleiterin Marion Koller die Schau „Johann Hauser! Lebenswerk“. Eine rauschende Art Party mit buntem Kulturprogramm machte den Tag perfekt!

„Einmalig. Zum 10. Mal“ – unter diesem Motto feierte das Grafenegg Festival 2016 unter der künstlerischen Leitung von Rudolf Buchbinder sein 10-jähriges Jubiläum. Grafenegg konnte seine lokale, überregionale und internationale Strahlkraft seit 2007 deutlich ausbauen und 2016 als Ganzjahresanbieter bereits 150.000 Besucherinnen und Besucher ansprechen. Der Erfolg in der Vergangenheit ist Verpflichtung für die Zukunft.

## — Wieder ein Nestroy für das Landestheater Niederösterreich



Landestheater Niederösterreich 2016 © Alexi Pelekanos

Große Freude über einen Nestroypreis für das Landestheater Niederösterreich: Die Produktion „Lichter der Vorstadt“ von Aki Kaurismäki in der Fassung und Inszenierung von Alexander Charim, mit dem Ensemble der letzten Spielzeit 15/16 von Bettina Hering als künstlerische Leiterin im Landestheater Niederösterreich, hat den Nestroypreis 2016 in der Kategorie „Beste Bundesländer-Aufführung“ erhalten.

Rückblick 2016: Inhaltliche Highlights und Jubiläen

Tätigkeitsbericht 2016

# 20 Die Kulturbauten der NÖKU-Gruppe

St. Pöltns Veranstaltungshäuser

Die Kulturbauten der NÖKU-Gruppe



Festspielhaus St. Pölten  
© Joanna Planka



Festspielhaus St. Pölten  
© Joanna Planka

Festspielhaus St. Pölten  
© Florian Schulte



Festspielhaus St. Pölten  
© Florian Schulte

Tätigkeitsbericht 2016

Die NÖKU-Gruppe hat das große Glück, über zahlreiche Veranstaltungs- und Ausstellungsorte von enormer architektonischer Qualität zu verfügen. Niederösterreich besticht durch ein eindrucksvolles Spektrum an Kulturbauten vom historischen Juwel bis zur international beachteten zeitgenössischen Architektur. Ab 2016 werden diese oft weithin sichtbaren Landmarks der niederösterreichischen Kulturlandschaft im Tätigkeitsbericht der NÖKU-Gruppe blitzlichtartig vorgestellt. Den Auftakt machen die drei Veranstaltungshäuser St. Pöltns: Bühne im Hof (Architekten: Eduard Neversal, SOLID architecture/Pfeil Architekten),

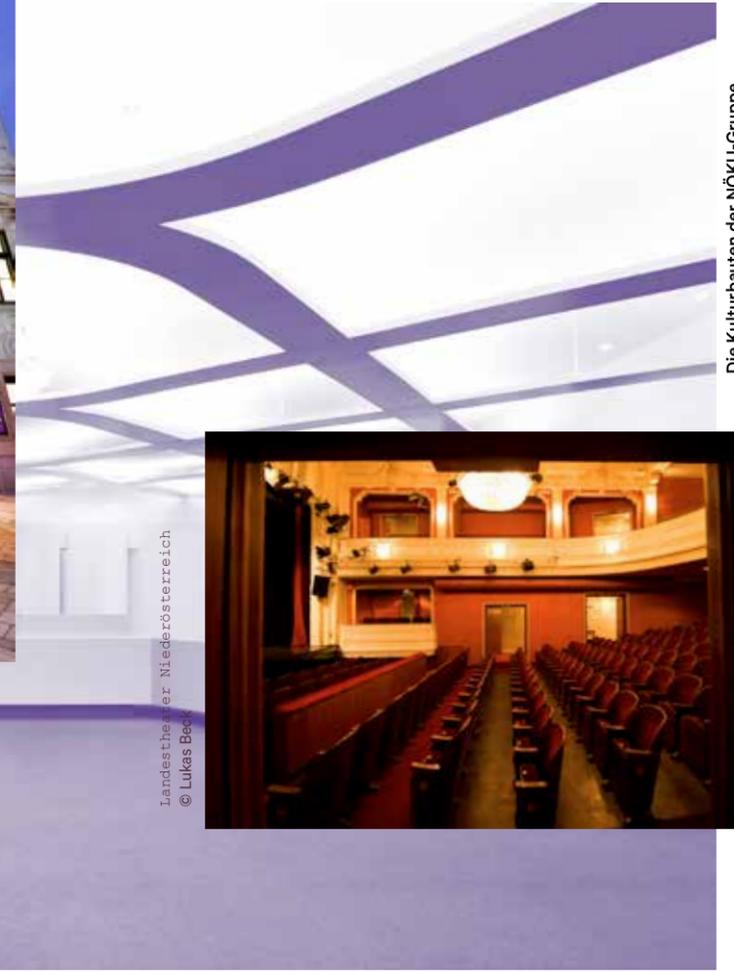
Landestheater Niederösterreich (Architekten: Josef Schwerdtfeger, Heinrich Wohlmeyer, Architekturbüro DI Michael Schluder) und Festspielhaus St. Pölten (Architekt: Klaus Kada) sind die führenden Theaterbauten der Landeshauptstadt. Sie prägen das Erscheinungsbild der Stadt und stehen für die dynamische Aufbruchstimmung im Land Niederösterreich, die auch St. Pölten seit einigen Jahren vorantreibt.

Die Kulturbauten der NÖKU-Gruppe

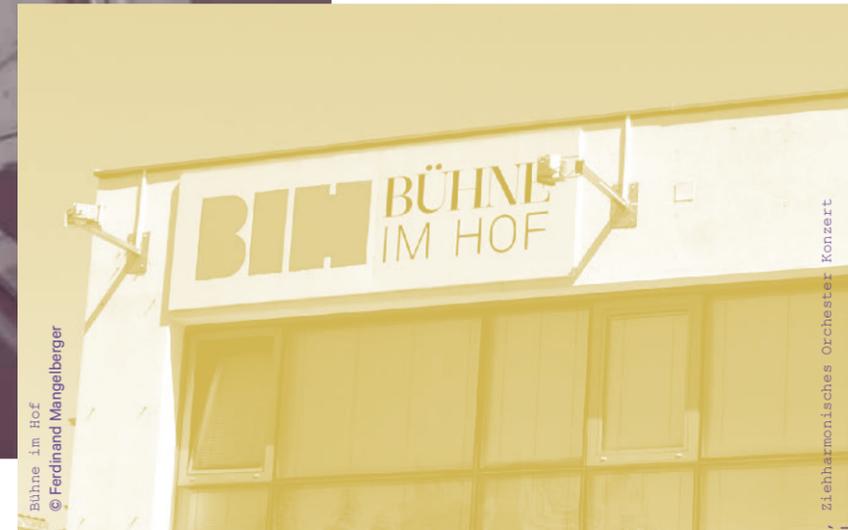


Landestheater Niederösterreich  
© Gerald Lechner

Landestheater Niederösterreich  
© Gerald Lechner



Landestheater Niederösterreich  
© Lukas Beck



Bühne im Hof  
© Ferdinand Mangelberger



Bühne im Hof  
© Ferdinand Mangelberger



Bühne im Hof, Zieharmonisches Orchester Konzert  
© Daniela Wandl

ABENDKASSE

## Konzern-Bilanz

zum 31. Dezember 2016

	31.12.2016	31.12.2015
	Euro	Euro
<b>Aktiva</b>		
<b>A. Anlagevermögen</b>		
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>		
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Vorteile sowie abgeleitete Lizenzen	296.097,70	381.863,06
2. Geschäfts(Firmen)wert	0,00	0,00
<b>II. Sachanlagen</b>		
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten, einschließlich der Bauten auf fremdem Grund	46.870.798,98	48.851.648,94
2. Andere Anlagen, Betriebs- u. Geschäftsausstattung	6.342.602,78	6.610.160,89
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen in Bau	457.663,12	180.063,55
<b>III. Finanzanlagen</b>		
1. Wertpapiere des Anlagevermögens	874.212,04	1.370.062,04
2. Rückkaufswerte Versicherungen	233.411,36	185.031,92
<b>B. Umlaufvermögen</b>	<b>55.074.785,98</b>	<b>57.578.830,40</b>
<b>I. Vorräte</b>		
1. Fertige Erzeugnisse und Waren	141.020,77	141.639,04
2. Noch nicht abrechenbare Leistungen	0,00	0,00
3. Geleistete Anzahlungen	107.382,78	81.196,63
<b>II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</b>		
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	794.783,69	987.212,33
2. Sonstige Forderungen u. Vermögensgegenstände	44.685.326,96	43.894.238,06
<b>III. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten</b>	<b>38.257.236,34</b>	<b>35.426.568,35</b>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>83.985.750,54</b>	<b>80.530.854,41</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>142.131.374,88</b>	<b>141.385.396,94</b>
<b>Passiva</b>		
<b>A. Eigenkapital</b>		
<b>I. Stammkapital</b>	<b>115.000,00</b>	<b>115.000,00</b>
<b>II. Konzerneinlagen</b>	<b>5.899.302,92</b>	<b>5.897.699,17</b>
<b>III. Anteile anderer Gesellschafter</b>	<b>121.280,00</b>	<b>121.280,00</b>
<b>IV. Bilanzgewinn</b>	<b>150,69</b>	<b>84,55</b>
<b>B. Investitionszuschüsse</b>	<b>52.385.356,04</b>	<b>54.248.921,84</b>
<b>C. Rückstellungen</b>		
1. Rückstellungen für Abfertigungen	2.651.088,00	2.105.760,48
2. Rückstellungen für Pensionen	233.411,36	185.031,92
3. Sonstige Rückstellungen	13.492.604,56	11.791.184,99
<b>D. Verbindlichkeiten</b>	<b>16.377.103,92</b>	<b>14.081.977,39</b>
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	39.952.040,02	42.287.433,15
2. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	223.546,62	417.834,52
3. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4.493.642,22	3.064.052,02
4. Erhaltene Zuschüsse f. n. real. Investitionen	0,00	0,00
5. Sonstige Verbindlichkeiten	3.694.156,48	3.541.814,96
<b>E. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>18.869.793,97</b>	<b>17.609.299,34</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>142.131.374,88</b>	<b>141.385.396,94</b>

WIR. HIER. IN ZAHLEN.

Tätigkeitsbericht 2016

## Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung

zum 31. Dezember 2016

	2016	2015
	Euro	Euro
1. Umsatzerlöse	19.152.447,22	23.109.339,83
2. Andere Aktivierte Eigenleistungen	0,00	0,00
3. Beiträge der öffentlichen Hand	54.172.838,00	51.571.592,91
4. Sonstige betriebliche Erträge		
a) Erträge aus dem Abgang vom und der Zuschreibung zum Anlagevermögen	8.948,00	49.924,75
b) Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	177.106,77	282.544,85
c) Erträge aus der Auflösung von Investitionszuschüssen	4.806.820,85	4.653.195,30
d) Übrige	708.629,43	131.535,55
<b>5. Betriebsleistung</b>	<b>79.026.790,27</b>	<b>79.798.133,19</b>
6. Material- und Veranstaltungsaufwand		
a) Materialaufwand	-302.862,97	-400.004,70
b) Veranstaltungsaufwand	-21.765.768,08	-22.899.602,46
7. Personalaufwand		
a) Löhne	-1.063.293,50	-1.068.057,00
b) Gehälter	-24.205.708,33	-23.518.163,05
c) Aufwendungen für Abfertigungen und MVK-Beiträge	-881.051,09	-569.097,49
d) Aufwendungen für Altersversorgung	-47.674,20	-60.174,06
e) Aufwendungen für gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben sowie vom Entgelt abhängige Abgaben und Pflichtbeiträge	-6.721.934,61	-6.492.561,98
f) Sonstige Sozialaufwendungen	-313.056,22	-332.126,64
8. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	-4.960.545,35	-4.744.171,78
9. Sonstige betriebliche Aufwendungen		
a) Steuern, soweit sie nicht unter Steuern vom Einkommen und Ertrag fallen	-52.170,65	-58.653,44
b) Übrige betriebliche Aufwendungen	-18.061.329,49	-19.503.434,57
<b>10. Zwischensumme aus Z 5 bis 9 (Betriebsergebnis)</b>	<b>651.395,78</b>	<b>152.086,02</b>
11. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	35.628,00	124,50
12. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	39.011,23	35.969,08
13. Erträge aus dem Abgang von und der Zuschreibung zu Finanzanlagen und Wertpapieren des Umlaufvermögens	0,00	38.927,68
14. Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens	0,00	-8.084,25
15. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-724.365,12	-625.336,91
<b>16. Zwischensumme aus Z 11 bis 15 (Finanzergebnis)</b>	<b>-649.725,89</b>	<b>-558.399,90</b>
<b>17. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>1.669,89</b>	<b>-406.313,88</b>
<b>18. Jahresergebnis</b>	<b>1.669,89</b>	<b>-406.313,88</b>

WIR. HIER. IN ZAHLEN.

Tätigkeitsbericht 2016

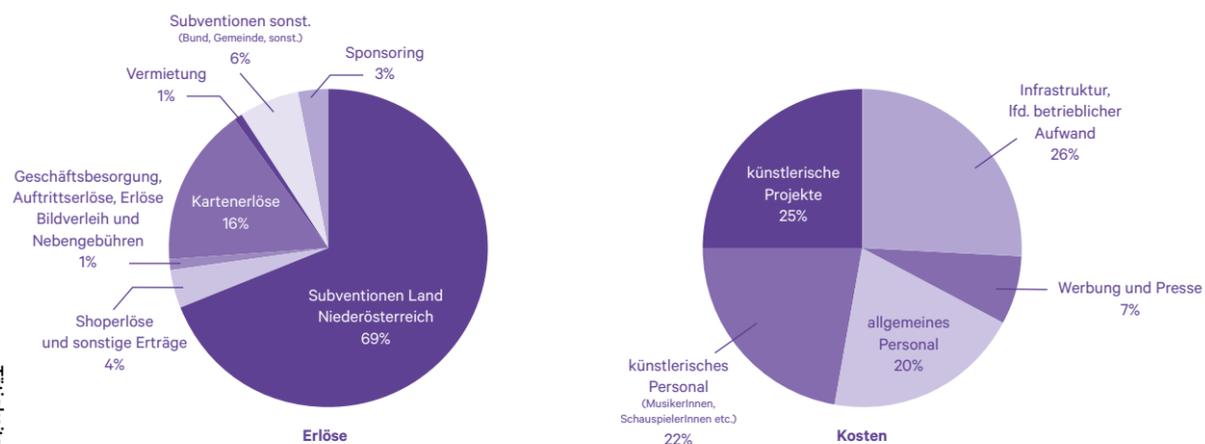
Nicht monetäre Betriebskennzahlen

Veranstaltungsbetriebe	2014	2015	2016
Anzahl BesucherInnen Veranstaltungsbetriebe	365.118	380.368	392.162
davon in Abonnements verkaufte Karten <sup>1)</sup>	72.821	75.768	75.847
Anteil Abonnement-Karten am gesamten Kartenverkauf <sup>1)</sup>	25%	24%	28%
Anzahl Abonnements <sup>1) 2)</sup>	15.028	14.546	15.261
Auslastung Veranstaltungsbetriebe	81%	80%	79%
Anzahl Veranstaltungen	1.483	1.709	1.708
Anzahl Vermietungen Veranstaltungsbetriebe	126	202	194
Ausstellungsbetriebe <sup>3)</sup>	2014	2015	2016
Anzahl BesucherInnen Ausstellungen	640.597	907.876	652.778
davon InhaberInnen NÖ-Card	83.021	143.273	108.018
Anzahl Ausstellungen (Ausstellungswechsel)	55	61	74
Anzahl Öffnungstage im Jahr (Summe aller Häuser)	3.021	3.318	2.626
Anzahl Vermietungen Ausstellungsbetriebe	116	96	97
NÖKU-Gruppe gesamt <sup>3)</sup>	2014	2015	2016
Anzahl BesucherInnen gesamt <sup>4)</sup>	1.005.715	1.288.244	1.044.940
Anzahl Vermietungen gesamt	242	298	291

1) Abonnementverkauf in den Betrieben Festspielhaus St. Pölten, Landestheater Niederösterreich, Theater Baden, Tonkünstler-Orchester Niederösterreich und Grafenegg  
 2) Zählung im Jahr des Saisonbeginns  
 3) Ein Vergleich des Berichtsjahres mit dem Vorjahr ist wegen der biennial durchgeführten Landesausstellung (Geschäftsbesorgungsvertrag) nur beschränkt aussagekräftig.  
 4) inkl. Leihgaben Artothek

Monetäre Kennzahlen

A Erlös- und Kostenstruktur



B Zusammensetzung der erstmals konsolidierten Eigenerlöse <sup>1)</sup>	2014	2015	2016
Kartenerlöse	10.765.894	11.186.657	11.852.190
Geschäftsbesorgung, Auftrittserlöse, Erlöse Bildverleih und Nebengebühren	804.866	784.974	1.052.766
Vermietung	1.124.231	1.261.307	1.039.289
Sponsoring	2.062.247	1.967.210	1.794.966
Shoperlöse	587.008	666.661	554.952
sonst. Eigenerlöse (Kataloge, Garderobe, Abendprogramme, Produktionskostenbeteiligungen, Konzertmitschnitte, sonstige Erträge und Verrechnungen)	1.612.009	1.554.715	1.987.289
	16.956.255	17.421.524	18.281.451

1) bereinigt um die Werte der NÖ Landesausstellungen (Geschäftsbesorgungsvertrag; direkte Weiterleitung der Erlöse)

C Zusammensetzung der Subventionen <sup>1)</sup>	2014	2015	2016
Land Niederösterreich (Betriebssubventionen) <sup>2)</sup>	47.481.865	47.175.618	50.058.518
Bund	2.066.240	2.044.431	1.993.762
Gemeinden	2.040.988	2.056.284	2.034.234
Sonstige	209.133	295.260	86.260
	51.798.226	51.571.593	54.172.838

1) bereinigt um die Werte der NÖ Landesausstellungen (Geschäftsbesorgungsvertrag; direkte Weiterleitung der Erlöse)  
 2) 2016 erhielt die NÖKU-Holding im Rahmen des allgemeinen Fördervertrages in Summe Euro 53.645.000 vom Land Niederösterreich, davon Euro 50.701.745 für den operativen Betrieb, weitere Euro 2.943.255 für die Durchführung von Ersatz- und Neuinvestitionen. Per 31.12.2016 stehen Euro 15.707.657 an Passiver Rechnungsabgrenzung nicht verbrauchter Landesfördermittel zur Verfügung, davon sind Euro 8.374.657 zweckgebunden für konkrete Projekte und Investitionen.

D Zusammensetzung der erstmals konsolidierten Aufwendungen 2016 <sup>1)</sup>	Veranstaltungsbetriebe	Ausstellungsbetriebe		
künstlerische Projekte	16.673.460	34%	5.324.487	24%
künstlerisches Personal <sup>2)</sup>	16.983.882	25%	0	0%
allgemeines Personal <sup>3)</sup>	5.802.285	18%	6.954.941	28%
Werbung und Presse	2.666.397	5%	2.419.505	13%
Infrastruktur, lfd. betrieblicher Aufwand <sup>4)</sup>	9.460.402	19%	7.793.391	35%
Summe betrieblicher Aufwand	51.586.425	100%	22.492.323	100%

1) bereinigt um die Werte der NÖ Landesausstellungen (Geschäftsbesorgungsvertrag; direkte Weiterleitung der Erlöse), exkl. NÖ Kulturwirtschaft GesmbH.  
 2) MusikerInnen des Tonkünstler-Orchesters Niederösterreich (inkl. Vereinsmusiker) sowie des Orchester Baden, SchauspielerInnen, RegisseurInnen, DramaturgInnen, Souffleure und Souffleusen, InspizientInnen des Landestheaters Niederösterreich, der Wachau Kultur Melk und des Theaters Baden, SolistInnen und Ballettmittglieder des Theaters Baden, künstlerische Leitungen  
 3) FM-Bereich, Technik, Verwaltung, Vertrieb, Marketing, Presse  
 4) Die Personalleistungen der NÖKU-Holding für die Tochtergesellschaften sind als Umlagen im lfd. betrieblichen Aufwand der Sparten berücksichtigt.

E Ausgewählte Kennzahlen <sup>1)</sup>	2014	2015	2016
<b>Veranstaltungsbetriebe</b>			
Kartenerlöse pro BesucherIn	22,2 €	22,2 €	22,6 €
Eigendeckungsgrad <sup>4)</sup>	26%	26%	26%
Kartenerlös/Werbeaufwand	3,5 €	3,4 €	3,3 €
Werbeaufwand/BesucherIn	6,4 €	6,5 €	6,8 €
Anteil Werbung an betrieblichem Aufwand	5%	5%	5%
<b>Ausstellungsbetriebe</b>			
Eintrittserlöse pro BesucherIn <sup>2)</sup>	4,5 €	4,5 €	4,6 €
Shoperlöse pro BesucherIn <sup>3)</sup>	1,3 €	1,5 €	1,2 €
Eigendeckungsgrad <sup>4)</sup>	21%	21%	20%
Kartenerlös/Werbeaufwand	1,2 €	1,2 €	1,2 €
Werbeaufwand/BesucherIn	3,6 €	3,9 €	3,7 €
Anteil Werbung an betrieblichem Aufwand	11%	11%	11%
<b>NÖKU-Gruppe gesamt</b>			
betrieblicher Aufwand pro BesucherIn	73 €	77 €	73 €

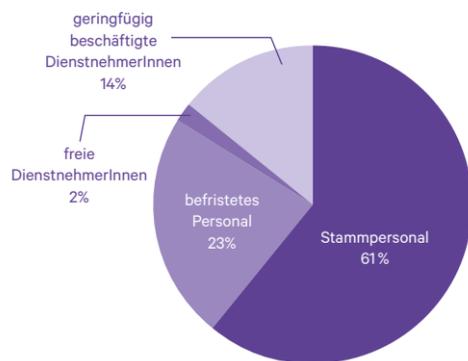
1) bereinigt um die Werte der NÖ Landesausstellungen (Geschäftsbesorgungsvertrag; direkte Weiterleitung der Erlöse)  
 2) Anzahl BesucherInnen exkl. Betriebe mit freiem Eintritt (Kunstraum Niederösterreich, Artothek)  
 3) Anzahl BesucherInnen exkl. Betriebe ohne bzw. mit verpachtetem Shop (Schallaburg, Kunstraum Niederösterreich)  
 4) Quotient aus Eigenerlösen und betriebl. Aufwand

	2014	2015	2016
Anzahl MitarbeiterInnen Veranstaltungsbetriebe	491	513	516
Anzahl MitarbeiterInnen Ausstellungsbetriebe	184	184	167
Anzahl MitarbeiterInnen NÖKU-Holding	38	38	39
<b>Anzahl MitarbeiterInnen NÖKU-Gruppe gesamt</b>	<b>713</b>	<b>735</b>	<b>722</b>

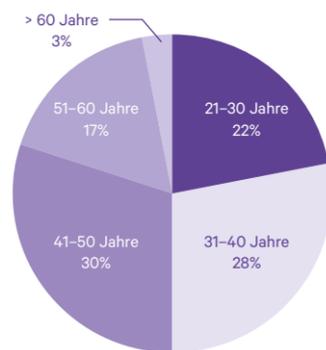
## MitarbeiterInnen im Detail

per Stichtag 31.12.2016<sup>2)</sup>

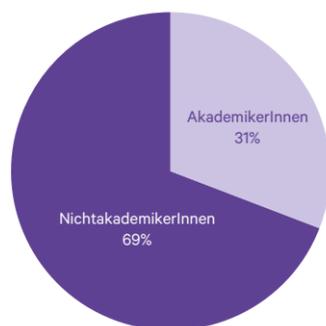
### Personal nach Beschäftigungsart per 31.12.



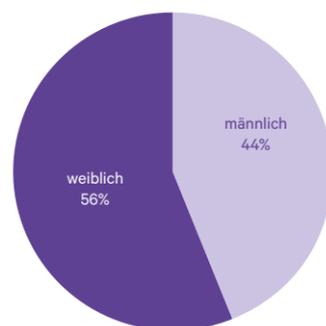
### Altersstruktur (Stammpersonal)



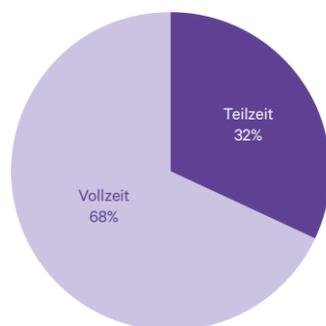
### AkademikerInnenquote (Stammpersonal)



### Geschlechterverteilung (Stammpersonal)



### Verteilung Vollzeit/Teilzeit (Stammpersonal)



### Verteilung Verwaltung/Veranstaltungs- und ausstellungsbezogenes Personal<sup>3)</sup>



<sup>1)</sup> Zählung nach Anzahl der durchschnittlichen „Köpfe“, exkl. MitarbeiterInnen mit freien Dienstverhältnissen sowie der Niederösterreichischen Landesausstellung und des Vereins Tonkünstler. Die Darstellung des Durchschnitts wurde gewählt, um Verzerrungen auf Grund von saisonalen Schwankungen auszugleichen. Der rechnerische Durchschnitt ergibt sich aus der Summe der jährlichen Dienstverhältnisse aufgeteilt auf zwölf Kalendermonate.

<sup>2)</sup> jeweils exkl. Mitarbeiter/innen mit geringfügiger Beschäftigung

<sup>3)</sup> umfasst das gesamte künstlerische Personal sowie künstlerische/wissenschaftliche Leitungen und KuratorInnen sowie das gesamte veranstaltungsbezogene und ausstellungsbezogene Personal

## HAUPTSPONSOREN.



## IMPRESSUM.

**Eigentümer und Herausgeber für die NÖKU-Gruppe:**  
NÖ Kulturwirtschaft GesmbH.

**Redaktion:**  
Thomas Gludovatz  
Andreas Gremel (Zahlenteil)  
Albrecht Grossberger  
Martina Schabasser

**Design:**  
studio VIE

**Druck:**  
Gutenberg Druck GmbH

NÖ Kulturwirtschaft GesmbH.  
Neue Herrngasse 10  
3100 St. Pölten

Tel.: +43 2742 90 80 40  
E-Mail: office@noeku.at

www.noeku.at

## NÖKU- Institutionen

AIR artist-in-residence  
Krems

Artothek  
Niederösterreich

Bühne Baden

Bühne im Hof

donaufestival

Egon Schiele  
Museum

ELit Literaturhaus  
Europa

Festspielhaus St. Pölten

Forum Frohner

Festival  
Glatt&Verkehrt

Grafenegg

Internationale Barocktage  
Stift Melk

Karikaturmuseum Krems

Kino im Kesselhaus

Klangraum Krems  
Minoritenkirche

Kunsthalle Krems

Kunstraum  
Niederösterreich

Landesgalerie  
Niederösterreich

Landestheater  
Niederösterreich

MAMUZ Museum  
Mistelbach

MAMUZ Schloss  
Asparn

museum gugging

Museum Niederösterreich  
Haus der Geschichte  
und Haus der Natur

Niederösterreichische  
Landesaussstellung

nitsch museum

Osterfestival Imago Dei

Renaissanceschloss  
Schallaburg

Römerstadt Carnuntum

Sommerspiele Melk

Tischlerei Melk  
Kulturwerkstatt

Tonkünstler-Orchester  
Niederösterreich

Wachau in Echtzeit