

# **Prüfbericht über den Landesverband Vorarlberg Tourismus**

Bregenz, im Mai 2004

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorlage an den Landtag und die Landesregierung</b>	3
<b>Darstellung der Prüfungsergebnisse</b>	3
<b>Prüfungsgegenstand und Ablauf</b>	4
<b>Zusammenfassung der Ergebnisse</b>	5
<b>1 Tourismuspolitische Grundlagen</b>	8
1.1 Tourismuskonzept des Landes Vorarlberg	8
1.2 Tourismuspolitisches Impulsprogramm des Landes Vorarlberg	9
1.3 Destinationsmanagement	11
<b>2 Landesverband Vorarlberg Tourismus im Überblick</b>	14
2.1 Rechtliche Grundlagen	14
2.2 Organisation	17
<b>3 Tourismusmarketing des Landesverbandes</b>	19
3.1 Marketingkonzept	19
3.2 Marketingbudget	21
3.3 Marktforschung, Angebotsgestaltung, Verkaufsförderung	22
3.4 Werbung	26
3.5 Öffentlichkeitsarbeit	30
<b>4 Gebarung des Vereins</b>	34
4.1 Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage	34
4.2 Verwendung des Erlöses aus dem Verkauf der Beteiligung an der Vorarlberger Landesreisebüro GmbH	36
4.3 Ausgewählte Aufwandspositionen	38
4.3.1 Personal	38
4.3.2 Miete und Betriebskosten	41
4.3.3 Betriebs- und Geschäftsausstattung	45
4.4 Beiträge des Landes zum Landesverband Vorarlberg Tourismus	47
4.5 Rechnungswesen und Controlling	49
Abkürzungsverzeichnis	51

## **Vorlage an den Landtag und die Landesregierung**

Der Landes-Rechnungshof hat gemäß Artikel 70 der Landesverfassung dem Landtag und der Landesregierung über seine Tätigkeit und die Ergebnisse seiner Prüfungen zu berichten.

Gemäß § 5 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof in der geltenden Fassung hat der Landes-Rechnungshof nach einer durchgeführten Gebarungsprüfung unverzüglich einen Bericht vorzulegen.

## **Darstellung der Prüfungsergebnisse**

Der Landes-Rechnungshof gibt in diesem Bericht dem Landtag und der Landesregierung einen detaillierten Überblick über die Prüfung des Landesverbandes Vorarlberg Tourismus.

Er konzentriert sich dabei auf die aus seiner Sicht bedeutsam erscheinenden Sachverhaltsdarstellungen, die Bewertung von Stärken, Schwächen und Risiken sowie die daran anknüpfenden Empfehlungen.

Berichte über die Prüfungen durch den Landes-Rechnungshof erscheinen auf den ersten Blick eher nur Defizite aufzuzeigen. Dies bedeutet aber nicht, dass die Arbeit der geprüften Stellen generell mangelhaft ist, selbst wenn die Darstellung von Stärken aus deren Sicht zu kurz kommt. Vielmehr soll das oft schon vorhandene Bewusstsein über Verbesserungspotentiale und die Umsetzung der gegebenen Empfehlungen dazu beitragen, das anerkannt hohe Leistungsniveau nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit noch zu verbessern.

Bei dem Zahlenwerk wurden gegebenenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen vorgenommen.

Im Bericht verwendete geschlechtsspezifische Bezeichnungen gelten grundsätzlich für Frauen und Männer.

### **Prüfungsgegenstand und Ablauf**

Der Landes-Rechnungshof prüfte im Zeitraum November 2003 bis Februar 2004 den Landesverband Vorarlberg Tourismus. Prüfungsschwerpunkte waren die tourismuspolitischen Grundlagen, die Geschäftsfelder des Landesverbandes, die Organisation und Finanzierung sowie die Verwendung der Landesmittel.

Zum Zeitpunkt der Prüfung lag der Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2003 noch nicht vor. Dementsprechend wurden die Positionen aus dem Jahr 2002 angesetzt und Vergleiche der finanziellen Eckwerte für die Jahre 1998 bis 2002 dargestellt.

Die Prüfungsergebnisse wurden dem Geschäftsführer und dem Präsidenten am 02. April 2004 zur Kenntnis gebracht. Der Geschäftsführer gab am 23. April 2004 eine Stellungnahme ab, die vom Landes-Rechnungshof in den Prüfbericht eingearbeitet wurde.

## **Zusammenfassung der Ergebnisse**

Der Tourismus ist eine der tragenden Säulen der Vorarlberger Wirtschaft und eine wichtige Voraussetzung für eine ausgewogene Landesentwicklung. Dies kommt im Leitziel des Vorarlberger Tourismuskonzeptes 1992 zum Ausdruck.

Das Tourismuspolitische Impulsprogramm Vorarlberg aus dem Jahr 1995 mit einer Evaluierung im Jahr 2000 wurde aufbauend auf den Zielen des Tourismuskonzeptes gestartet, um rückläufigen Nächtigungszahlen und Einnahmen zu begegnen. Das Programm stützt sich auf die vier Säulen Innovation, Kooperation, Technologie und Aus- und Weiterbildung. Wesentlichstes Ergebnis im Bereich der Kooperationen war die Bildung von sechs Destinationen.

Im touristischen Netzwerk nehmen der Landesverband Vorarlberg Tourismus und die Destinationen zahlreiche Aufgaben gemeinsam wahr wie beispielsweise bei Einladungen von Multiplikatoren und Journalisten, im Messewesen, bei Pressekonferenzen etc. Geänderte Rahmenbedingungen machen eine neue Aufgabenteilung notwendig. Das Marketingkonzept 2005 bis 2007 sollte grundlegend neu gestaltet werden.

Die Destinationen sind auf Grund der regionalpolitischen Abgrenzung und der vergleichsweise geringen Größe nur eingeschränkt wettbewerbsfähig. Die Konzentration von Aufgaben und Leistungen ist unabdingbar, um die Professionalität zu erhöhen und Synergien zu schaffen. Funktion und Aufgabenstellung der Destinationen sollten neu definiert, das Destinationssystem deutlich gestrafft werden.

Der Landesverband und die Destinationen wenden gemeinsam rund €1,7 Mio für die Produktion und den Versand von Werbemitteln auf. Durch die Bündelung von Kompetenzen und die Entwicklung von gemeinsamen Werbemitteln können bereits jetzt Kosten gesenkt und die Mittel effizienter eingesetzt werden.

Das Land Vorarlberg förderte den Landesverband im Jahr 2002 mit €2,7 Mio. Die bestehende Form der Förderung sowie die bestehende Rechtsform sind nicht ausreichend geeignet, um den sparsamen und wirtschaftlichen Einsatz der Mittel zu gewährleisten. Maßnahmen zur Optimierung des Mitteleinsatzes sollten gesetzt werden. Auch die Änderung der Rechtsform sollte geprüft werden, um die Entscheidungsstrukturen den Finanzierungsverhältnissen anzupassen.

Der Personalaufwand des Landesverbandes ist in Relation zu den Destinationen hoch. Die Gestaltung des Dienstvertrages mit dem ehemaligen Geschäftsführer verursachte erhebliche jährliche Folgekosten. Der Landesverband weist überdurchschnittlich hohe Aufwendungen für Überstundenabgeltungen auf. Erste kostensenkende Maßnahmen werden im Jahr 2004 eingeleitet. Die Richtlinie des Landes über die Dienstreiseneuerung sollte auch auf die Bediensteten des Landesverbandes angewendet werden.

Die Büros des Landesverbandes befinden sich im Tourismushaus in Bregenz. Der außerordentlich hohe m<sup>2</sup>-Preis, die Größe der Büroflächen sowie die Nutzung von Büroflächen als Lager verursachen jährliche Mehrkosten in Höhe von mindestens € 48.000. Die Möblierungskosten lagen deutlich über vergleichbaren Standards. Zur Erreichung des Vereinszwecks sind weder die repräsentativen Flächen noch die beste Lage erforderlich. Die Verlegung der Geschäftsstelle sollte geprüft werden.

Rechnungswesen und Controlling sind nicht vollständig entwickelt, erste Maßnahmen zur Verbesserung wurden durch den neuen Geschäftsführer gesetzt.

Es stehen keine ausreichenden Informationen zur Verfügung, die als Basis für die Planung und Überwachung des effizienten und effektiven Ressourceneinsatzes dienen. Projekt- und Marketingcontrolling sollten die Grundlage für künftige operative und strategische Marketingentscheidungen sowie für die Förderung durch das Land Vorarlberg sein.

**Kenndaten**  
**Landesverband Vorarlberg Tourismus**

**Rechtsform** Verein

**Vereinzweck** Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung und Marktforschung; Erteilung von Auskünften an Gäste; Stellungnahme zu aktuellen tourismuspolitischen Fragen sowie Auskunftserteilung und Erstattung von Gutachten an Behörden; Bewusstseinsbildung der heimischen Bevölkerung für den wirtschaftlichen Wert des Tourismus; Empfehlungen an die Angebotsträger im Land Vorarlberg und deren Beratung in der Angebots- und Preisgestaltung

**Mitarbeiter 2003** 14 (11,4 Stellen davon 2 geringfügig Beschäftigte)

**Gebahrungsentwicklung**

In Tausend €	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Erträge</b>	<b>2.574</b>	<b>2.637</b>	<b>2.621</b>	<b>2.798</b>	<b>2.950</b>
Zuschüsse	2.413	2.461	2.478	2.677	2.803
- Land Vorarlberg	2.347	2.394	2.411	2.471	2.510
- Landeszuschuss zum Leistungseinkauf bei Österreich Werbung	0	0	0	139	208
- Gemeinden	66	67	67	68	84
Mitgliedsbeiträge	89	93	93	96	99
Sonstige Erträge	71	83	49	25	49
<b>Aufwendungen</b>	<b>2.546</b>	<b>2.610</b>	<b>2.567</b>	<b>2.753</b>	<b>3.002</b>
Werbeaufwand	1.575	1.602	1.527	1.727	1.856
Personalaufwand	744	769	791	777	880
Abschreibungen	52	50	51	58	63
Sonstige betriebliche Aufwendungen	175	189	198	190	202
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>54</b>	<b>45</b>	<b>-52</b>
<b>Finanzerfolg</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>10</b>
<b>EGT</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>51</b>	<b>44</b>	<b>-42</b>
AO Aufwand				15	68
Ertragsteuern	8	10	16	9	41
<b>Jahresfehlbetrag</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>-151</b>
Dotierung /Auflösung unverteuerter Rücklagen	1	-1	-3	2	250
<b>Mehrertrag</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>99</b>

## 1 Tourismuspolitische Grundlagen

### 1.1 Tourismuskonzept des Landes Vorarlberg

Der Tourismus muss gemäß dem Leitziel des Vorarlberger Tourismuskonzeptes 1992 eine der tragenden Säulen der Vorarlberger Wirtschaft bleiben. Dadurch wird eine wichtige Voraussetzung für eine ausgewogene Landesentwicklung erfüllt.

Das Tourismuskonzept der Vorarlberger Landesregierung stellt die Grundlage der Tourismuspolitik dar. Qualität in ihren aktuellen Spielarten, Umwelt- und Sozialverträglichkeit, Vernetzung und damit gemeinsame Verantwortung sowie quantitative Begrenzungen sind die Prinzipien dieses Konzeptes.

Getragen wird das Tourismuskonzept von der Vision einer neuen Qualität des touristischen Wirtschaftens, die sich möglichst ganzheitlich um Nachhaltigkeit im Sinne eines langfristig optimalen Umganges mit den vorhandenen landschaftlichen, wirtschaftlichen und sozialen Ressourcen bemüht.

Das Tourismuskonzept des Landes Vorarlberg ist in vier Teile gegliedert:

Lebensraum -  
Erlebnisraum  
Vorarlberg

Teil 1 ist dem Lebensraum - Erlebnisraum Vorarlberg gewidmet. Die zentrale Bedeutung der Erhaltung eines gesunden Lebensraumes und der landschaftlichen Vielfalt für die Bevölkerung und die Gäste stehen im Vordergrund von Leitsätzen und Maßnahmen-Empfehlungen.

Kultur der  
Gastlichkeit

Teil 2 skizziert die Bedeutung der Kultur der Gastlichkeit für den Erfolg der Tourismuswirtschaft von morgen. Für die Zukunft gefordert wird insbesondere die offene Information und Kommunikation zwischen Tourismus und Bevölkerung zur Stärkung der Tourismusgesinnung als Basis für jegliche qualitative touristische Entwicklung, die Entwicklung kreativer, eigenständiger Angebote für die Gästebetreuung, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Unternehmen und Mitarbeiter, die hohe Professionalität in den Betrieben sowohl in der Ausstattung als auch in der Organisation und im Dienstleistungsangebot sowie die Kooperation des Tourismus mit anderen Wirtschaftszweigen.

Touristische  
Angebotsgestaltung

Teil 3 setzt sich mit der touristischen Angebotsgestaltung unter anderem in den Bereichen Beherbergung, Gastronomie, Freizeiteinrichtung (Spazier- und Wanderwege, Radwege, Bäder, Skilauf, Golf etc), Kultur und Gesundheitstourismus auseinander. In Zukunft sollen die Akzente der Angebotsgestaltung schwerpunktmäßig auf der Dienstleistungsqualität liegen.

Touristische Rahmen-  
bedingungen

Teil 4 des Konzeptes beschäftigt sich mit den touristischen Rahmenbedingungen, einer Abschätzung der Auswirkung von EU-Binnenmarkt und Euregio Bodensee sowie mit der Zukunft der touristischen Basisorganisationen.



Gefordert wird unter anderem:

- Weiterentwicklung, Koordination und Kooperation zwischen öffentlicher Hand und Tourismusorganisationen
- Unterstützung kommunaler Tourismusorganisationen beim Aufbau effizienter Strukturen beispielsweise durch Berater und den Landesverband Vorarlberg Tourismus
- Nutzung von Rationalisierungsmaßnahmen durch Zusammenarbeit zwischen Tourismusorganisationen auf Gemeindeebene
- Verstärkter Einsatz neuer Informations- und Reservierungstechnologien in touristischen Organisationen

Neben dem Tourismuskonzept ist das Tourismuspolitische Impulsprogramm des Landes Vorarlberg eine wesentliche Grundlage für die tourismuspolitische Gestaltung.

## 1.2 Tourismus politisches Impulsprogramm des Landes Vorarlberg

**Das Tourismuspolitische Impulsprogramm wurde aufbauend auf den Zielen des Tourismuskonzeptes gestartet. Innovation, Kooperation, Technologie sowie Aus- und Weiterbildung sind die vier tragenden Säulen. Durch die Einführung des Destinationsmanagements wird die Kooperation auf allen Ebenen verstärkt.**

### Situation

Das Tourismuspolitische Impulsprogramm 1995 sieht Maßnahmen in den vier Bereichen Innovation, Kooperation, Technologie und Aus- und Weiterbildung vor. Das Impulsprogramm wurde ins Leben gerufen, um sinkenden Nächtigungszahlen und sinkenden Einnahmen zu begegnen. Im Jahr 2000 wurde das Impulsprogramm evaluiert und Empfehlungen bezüglich einer Neuauflage abgegeben.

### Innovation

Die Impulse im Bereich Innovation zielen auf die Steigerung der Innovationskraft der Vorarlberger Tourismuswirtschaft in den Aktionsfeldern Betriebliches Management, Marketing, Mitarbeiterführung, Angebotsgestaltung, Qualität und Strukturen ab. Wesentlichste Ergebnisse der Säule Innovation waren der Innovationspreis, die Inclusive Cards sowie die AMAS-Höhenstudie.

### Kooperation

Mit Hilfe des Impulsprogramms sollen Kooperationen auf den Ebenen Betrieb : Betrieb, Betrieb : örtliche/regionale Tourismusorganisation, Tourismusorganisation : Tourismusorganisation und Tourismuswirtschaft : andere Wirtschaftszweige initiiert werden. Ziele sind die Effizienz- und Effektivitätssteigerung auf allen für den betrieblichen Erfolg relevanten Gebieten. Ein Ergebnis des Impulsprogramms war das Destinationsmanagement.

**Technologie** Die Ziele des Impulsprogramms im Bereich Technologie liegen im Auf- und Ausbau elektronischer Informations-, Reservierungs- und Buchungssysteme sowie multimedialer Werbung. Wesentlichstes Ergebnis des Impulsprogramms war die Internet-Plattform TIScover.

**Aus- und Weiterbildung** Der Schwerpunkt des Impulsprogramms im Bereich Aus- und Weiterbildung besteht in der Weiterentwicklung der sachlichen und persönlichen Qualifikation der touristischen Unternehmer und deren Mitarbeiter. Die Umsetzung der Maßnahmen der Säule Aus- und Weiterbildung erfolgt in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer Vorarlberg.

**Bewertung** Ein Ergebnis im Rahmen der Stärkung der Innovationskraft waren die Inclusive Cards. Diese stellen auch aus Sicht der Kooperation ein erfolgreiches Ergebnis dar. Mit den Inclusive Cards wurde gleichzeitig auch die Grundlage für künftige Innovationen geschaffen.

Kooperationen auf Tourismusorganisationsebene sind insbesondere zwischen dem Landesverband Vorarlberg Tourismus und den regionalen Tourismusorganisationen gelungen. Auf den Ebenen Betrieb : örtliche/regionale Tourismusorganisation sowie Tourismuswirtschaft : andere Wirtschaftszweige sind die Möglichkeiten der Vernetzung nach Meinung von Experten bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Die bestehenden Kooperations- und Angebotsgruppen sind nicht unmittelbarer Ausfluss des Impulsprogramms. Weitere Bestrebungen zur Realisierung von Kooperation und Vernetzung sind daher zu begrüßen.

Grundsätzlich hat jeder Tourismusbetrieb in Vorarlberg die Möglichkeit, Informationen und online buchbare Leistungen auf TIScover-Basis über das landesweite Netzwerk zu vertreiben und anzubieten. Die landesweit durchgängige Nutzung der online-Buchung oder Reservierung von Angeboten besteht derzeit noch nicht. Da die Entscheidung über die Einbindung in das TIScover Netzwerk bei den touristischen Leistungsträgern selbst liegt, sind weitere Impulse erforderlich.

Wesentlichster Output des Impulsprogramms im Bereich der Kooperationen war die Einführung von sechs Destinationen.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die angestrebte Kooperation und Vernetzung zwischen Betrieben und den Tourismusorganisationen sowie mit der Wirtschaft weiter zu verstärken.

**Stellungnahme** *Der Landesverband wird der Empfehlung des Landes-Rechnungshofes nachkommen, zu einer Verbesserung der Kooperation zwischen den Betrieben einerseits, den Betrieben und den Tourismusorganisationen andererseits beizutragen; insbesondere sollen die Bemühungen verstärkt werden, die Kooperation mit der Wirtschaft weiter auszubauen.*

### 1.3 Destinationsmanagement

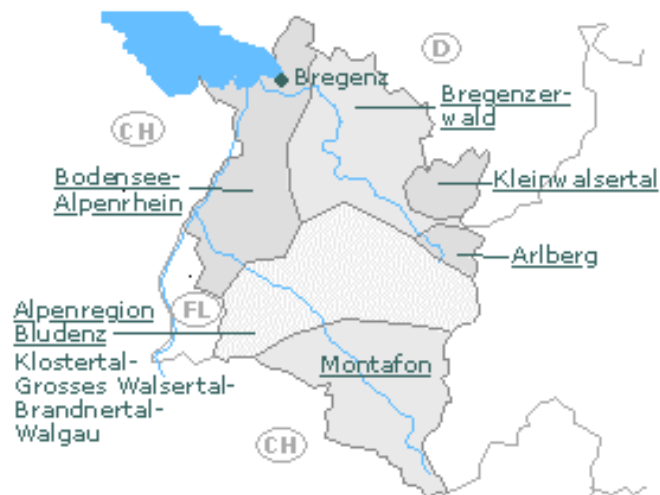
**Derzeit bestehen vorarlbergweit sechs Destinationen. Die Bündelung von Aufgaben ist aus Qualitäts- und Effizienzgründen unabdingbar. Bewusstseinsbildung über den Nutzen von Kooperationen innerhalb einer Region sowie mit den Tourismusorganisationen ist erforderlich. Funktion und Aufgabenstellung der Destinationen sollten neu definiert, das Destinationssystem deutlich gestrafft werden.**

#### Situation

Der Landesverband Vorarlberg Tourismus ist verantwortlich für vorarlbergweite Initiativen zur Entwicklung des Tourismus in Vorarlberg. Tourismusmarketing wird auf regionaler Ebene betrieben, Tourismusentwicklung überwiegend in Gemeinden bzw Ortsvereinen. Sie sind zu Destinationen zusammengefasst, die das in der Region vorhandene touristische Angebot national sowie international vermarkten.

---

#### Tourismus-Destinationen in Vorarlberg 2003



Quelle: TIScover

---

Mit Alpenregion Bludenz (Großes Walsertal, Brandnertal, Klostersertal, Walgau), Arlberg, Bodensee-Alpenrhein (Bregenz – Dornbirn – Feldkirch), Bregenzerwald, Kleinwalsertal und Montafon bestehen vorarlbergweit sechs touristische Destinationen.

Die Ziele des Destinationsmanagements sind

- am Markt durchsetzungsfähig zu bleiben bzw zu werden,
- Professionalität erhöhen,
- Kostensynergien nutzen und
- neue Gäste gewinnen.

Kriterien einer Destination sind aus Sicht des Gastes dessen Bewegungsraum und aus der Sicht des Marktes ein Markenname und eine Mindestgröße samt Mindestbudget.

Die Aufgaben des Destinationsmanagements liegen

- in der Positionierung der Marke,
- in der Koordination der regionalen Dienstleistungskette,
- in der Bündelung der touristischen Informationen in Druckwerken sowie elektronisch,
- in der Bündelung der Reservierungstätigkeit,
- im Packaging und
- in der arbeitsteiligen Marktbearbeitung.

Innerhalb der Destinationen nimmt der Gast eine Kette von Produkten und Dienstleistungen in Anspruch, die von unterschiedlichen Unternehmen, Personen und Orten erbracht werden. Kernaufgabe innerhalb einer Destination ist die Vernetzung aller Leistungen und deren Positionierung am Markt gegenüber der Konkurrenz. Dazu gehört auch die laufende Qualitätskontrolle aller Produktteile, um den Gesamterfolg der Destination zu sichern.

Finanziert werden die Aktivitäten der Destinationen aus Zuschüssen bzw Mitgliedsbeiträgen der Gemeinden und des Landes. Das Land Vorarlberg hat die Destinationen im Jahr 2003 mit insgesamt €986.000 gefördert. Die Destinationen Alpenregion Bludenz, Bregenzerwald, Bodensee-Alpenrhein und Montafon erhalten eine Destinationsförderung von jeweils € 200.000, die Destinationen Arlberg und Kleinwalsertal eine von €80.000.

Die sechs Destinationen weisen unterschiedliche Strukturen auf. Die Destinationen Arlberg und Kleinwalsertal bestehen jeweils aus einer Gemeinde. Die übrigen Destinationen bestehen aus mehreren Gemeinden, die zum Teil von sehr unterschiedlicher touristischer Bedeutung sind. In einzelnen Destinationen sind zum Teil grundverschiedene Landschaften und Angebote für die Urlaubsgestaltung vereint.

## **Bewertung**

Auf den weltweiten Wettbewerb von touristischen Zielgebieten und auf das geänderte Nachfrage- und Urlaubsverhalten wurde in Vorarlberg folgerichtig mit der Schaffung von Destinationen flächendeckend für das ganze Land reagiert.

Die Abgrenzung und Ausrichtung der Destinationen folgt regionalpolitischen Aspekten und entspricht nur bedingt dem Destinationsbegriff aus Sicht der Gäste und des Marktes. Auf Grund der Vielfalt und der zum Teil unterschiedlichen Interessen der Ortsverbände innerhalb einer Destination kann es daher mitunter schwierig sein, sich unter einer gemeinsamen Marke zu positionieren.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes sind die Bündelung von Leistungen und die Konzentration von Aufgaben unabdingbar, um die Professionalität und Qualität zu erhöhen, Doppelgleisigkeiten zu vermeiden und Kostensynergien zu schaffen. Wo immer möglich, sollten Leistungen vernetzt und nach dem System „Einer für alle“ erbracht werden. Erste wichtige Schritte werden im bestehenden Destinationssystem gesetzt. Weiters werden die Förderrichtlinien überarbeitet, die Umsetzung soll ab dem Jahr 2005 erfolgen.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes ist ein politisches Bekenntnis zur Weiterentwicklung des Destinationssystems erforderlich. Damit verbunden ist die Bewusstseinsbildung über den Nutzen von Kooperationen innerhalb einer Region sowie mit den überörtlichen Tourismusorganisationen.

Der Aufbau und die Pflege einer wettbewerbsfähigen Marke erfordert entsprechende finanzielle Mittel. Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist langfristig die Zahl der Destinationen zu hinterfragen und die Bündelung der Leistungen unter der Marke Tourismusland Vorarlberg anzustreben.

### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, weitere Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung für notwendige Kooperationen in der Tourismuswirtschaft zu setzen.

Zudem empfiehlt der Landes-Rechnungshof, Funktion und Aufgabenstellung der Destinationen neu zu definieren und das Destinationssystem weiter zu straffen.

### **Stellungnahme**

*Die Bemühungen des Landes Vorarlberg zur Implementierung eines Destinationsmanagements, die eine deutliche Straffung der Organisationsstruktur bewirkt haben, haben weit über die Grenzen des Landes hinaus Anerkennung gefunden. Eine weitere Straffung ist zwar grundsätzlich zu begrüßen, bedeutet aber die Notwendigkeit zum Zusammenschluss von Regionen, die über ein eigenes Markenprofil verfügen. Ein erfolgreicher Zusammenschluss setzt auch die Bereitschaft der betroffenen Regionen voraus. Dennoch stimmt der Landesverband der Empfehlung des Landes-Rechnungshofes zu, dass längerfristig – je nach Entwicklung des internationalen touristischen Wettbewerbs – die Destinationsstruktur weiter zu straffen ist und die Marke „Vorarlberg“ unter Wahrung der regionalen Marken zu stärken ist. An der Neudefinition der Aufgabenteilung zwischen Landesverband und Destinationen wird bereits gearbeitet.*

### **Kommentar L-RH**

Der Landes-Rechnungshof gibt zu bedenken, dass der Aufbau und die Pflege einer Marke mit einem entsprechend hohen Mitteleinsatz verbunden sind. Weiters muss eine Marke auch ein klares Profil aufweisen, um im Wettbewerb mit anderen Destinationen bestehen können. Vor diesem Hintergrund sind regionale Marken kritisch zu bewerten.

## 2 Landesverband Vorarlberg Tourismus im Überblick

### 2.1 Rechtliche Grundlagen

**Der Landesverband Vorarlberg Tourismus ist ein Verein mit Sitz in Bregenz. Über 90 Prozent der gesamten Aufwendungen des Vereins werden vom Land Vorarlberg finanziert. Die Möglichkeit der Einflussnahme durch das Land entspricht nicht der Finanzierungssituation. Die Änderung der Rechtsform sollte daher geprüft werden.**

#### Situation

Der Landesverband Vorarlberg Tourismus wurde im Jahr 1893 gegründet. Der Verein, dessen Tätigkeit nicht auf Gewinn ausgerichtet ist, hat seinen Sitz in Bregenz. Die Ausgaben des Vereines werden zu mehr als 90 Prozent durch die Förderung des Landes Vorarlberg finanziert.

Grundlagen des Landesverbandes sind die Satzung idF vom 24. Juni 2003 und die Geschäftsordnung idF vom 17. September 2002.

#### Vereinszweck

Zweck des Vereines ist die Förderung des Tourismus in Vorarlberg insbesondere durch

- Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung und Marktforschung,
- Erteilung von Auskünften an Gäste,
- Stellungnahme zu aktuellen tourismuspolitischen Fragen sowie Auskunftserteilung und Erstattung von Gutachten an Behörden,
- Maßnahmen, die geeignet sind, das Verständnis der heimischen Bevölkerung für den wirtschaftlichen Wert des Tourismus zu wecken und zu steigern und durch
- Empfehlungen an die Angebotsträger im Land Vorarlberg und deren Beratung in der Angebots- und Preisgestaltung.

#### Mitglieder

Die Mitglieder des Vereines setzen sich aus ordentlichen Mitgliedern (ständige und andere ordentliche Mitglieder) sowie Ehrenmitgliedern zusammen.

Als ständige Mitglieder gelten das Land Vorarlberg, der Vorarlberger Gemeindeverband, die Wirtschaftskammer Vorarlberg, die Gastgewerblichen Fachgruppen und die Fachgruppe Seilbahnen der Wirtschaftskammer Vorarlberg, die Landwirtschaftskammer für Vorarlberg, die Kammer für Arbeiter und Angestellte für Vorarlberg sowie andere juristische Personen, die den von der Hauptversammlung für ständige Mitglieder festgesetzten jährlichen Mindestmitgliedsbeitrag entrichten.

#### Organe

Organe des Vereines sind die Hauptversammlung, der Ausschuss, der Vorstand, der Präsident und die Rechnungsprüfer.

**Hauptversammlung** Die Hauptversammlung ist die Versammlung aller Mitglieder des Verbandes. Der Hauptversammlung sind folgende Aufgaben vorbehalten:

- Entgegennahme des Jahres- und Kassaberichts
- Anhörung des Befundes über die Prüfung der Geschäftsgebarung durch die Rechnungsprüfer
- Entlastung des Ausschusses, des Vorstandes und des Präsidenten, Wahl von zwei Rechnungsprüfern
- Beratung und Beschlussfassung über Anträge des Ausschusses, des Vorstandes, der Arbeitskreise sowie der ordentlichen Mitglieder und der Tourismusorganisationen
- Festsetzung der Mindestmitgliedsbeiträge für die ständigen Mitglieder, Ernennung von Ehrenmitgliedern
- Bestimmung des Ortes der nächsten Hauptversammlung
- Beschlussfassung über Satzungsänderungen und die Auflösung des Verbandes

**Ausschuss**

In den Ausschuss, dessen Funktionsperiode drei Jahre beträgt, entsenden das Land Vorarlberg drei Mitglieder, die Wirtschaftskammer Vorarlberg zwei Mitglieder und die übrigen ständigen Mitglieder des Vereines je ein Mitglied. Die touristischen Destinationen des Landes entsenden unter Berücksichtigung der Subregionen je weitere vier Mitglieder in den Ausschuss. Die vier Bezirksstädte entsenden je ein Mitglied, allerdings unter Anrechnung auf die der betreffenden Destination zukommende Anzahl der zu entsendenden Mitglieder.

Die Beschlussfassung im Ausschuss erfolgt mit absoluter Stimmenmehrheit. Ihm obliegen folgende Aufgaben:

- Wahl des Präsidenten und von zwei Stellvertretern
- Allfällige Entsendung von höchstens drei Ausschussmitgliedern in den Vorstand
- Genehmigung von Konzepten und längerfristigen Arbeitsprogrammen
- Festsetzung der Mitgliedsbeiträge für die anderen ordentlichen Mitglieder
- Genehmigung des jährlichen Budgetentwurfes
- Einsetzung von Arbeitskreisen (zB Marketingausschuss) zur Beratung der Vereinsorgane
- Bestellung und Abberufung des Geschäftsführers und seines Stellvertreters
- Beantragung der Ernennung von Ehrenmitgliedern und der Auflösung des Verbandes durch die Hauptversammlung

**Vorstand**

Der Vorstand besteht aus dem Präsidenten und seinen beiden Stellvertretern sowie je einem Vertreter des Landes Vorarlberg, des Vorarlberger Gemeindeverbandes, der Wirtschaftskammer Vorarlberg sowie der Gastgewerblichen Fachgruppen und der Fachgruppe Seilbahnen der Wirtschaftskammer. Er kann durch höchstens drei weitere vom Ausschuss zu entsendende Mitglieder ergänzt werden.

Der Vorstand ist das Leitungsorgan des Vereines. Ihm obliegt die Besorgung aller Aufgaben des Vereines, soweit sie nicht ausdrücklich anderen Organen vorbehalten sind.

Präsident des Landesverbandes ist LAbg Walter Lingg. Die Beschlussfassung im Vorstand erfolgt analog zur Beschlussfassung im Ausschuss.

**Geschäftsführung** Zur Besorgung der Geschäfte der Vereinsorgane unterhält der Verein eine Geschäftsstelle mit der Bezeichnung „Vorarlberg Tourismus“ im Tourismushaus in Bregenz, Bahnhofstraße 14. Dem Geschäftsführer obliegt nach den Weisungen des Präsidenten bzw seines Stellvertreters die Durchführung aller Vereinsgeschäfte. Hierfür stellt der Verein die erforderlichen Fachkräfte bei.

Mit 30. Juni 2003 schied Mag Sieghard Baier nach 30-jähriger Tätigkeit pensionsbedingt aus seiner Funktion als Geschäftsführer aus. Zu seinem Nachfolger wurde Mag Christian Schützinger bestellt.

**Rechnungsprüfer** Den Rechnungsprüfern obliegt die mindestens einmal jährliche Überprüfung der Geschäftsgebarung einschließlich aller dazugehörigen Bücher, Korrespondenzen und Verträge in Bezug auf die ziffernmäßige Richtigkeit sowie auf Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit.

**Geschäftsordnung** Zur Regelung des Bürobetriebes hat der Präsident mit Zustimmung des Vorstandes eine Geschäftsordnung (GO) mit aktuellem Stand vom 17. September 2002 erlassen. Die GO enthält Regelungen über die Organisation der Geschäftsstelle einschließlich Stellvertretungsregelungen, Zeichnungsberechtigungen, Dienstbesprechungen, Budgetvollzug mit vierteljährlichen Berichten an den Präsidenten, Dienstreisenordnung, Arbeitszeit, Überstundenabgeltungen etc.

**Bewertung** Das Land Vorarlberg ist Vereinsmitglied des Landesverbandes Vorarlberg Tourismus und mit zwei von dreizehn Mitgliedern im Vorstand und mit drei von 41 Mitgliedern im Ausschuss vertreten. Die Beschlussfassung in den Gremien erfolgt überwiegend mit absoluter Mehrheit der gültigen abgegebenen Stimmen. Der Finanzierungsanteil des Landes Vorarlberg beträgt 90 Prozent der gesamten Aufwendungen des Vereines.

Entscheidungskompetenz und Finanzierungsanteil stimmen nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes in der bestehenden Gremialstruktur des Vereines nicht annähernd überein. Die Durchsetzung geschäftspolitischer Entscheidungen ist auf Grund divergierender Interessen der Mitglieder nur sehr schwer möglich.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Änderung der Rechtsform des Landesverbandes Vorarlberg Tourismus in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung zu prüfen und das Land Vorarlberg als Mehrheitsgesellschafter einzusetzen.



Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof bei Gründung einer GmbH einen Tourismusbeirat einzurichten, in dem die bisherigen Mitglieder vertreten sein können.

### **Stellungnahme**

*Der Landesverband wird der Empfehlung des Landes-Rechnungshofes folgen und die Möglichkeiten zur Änderung der Rechtsform prüfen. Jedenfalls wird eine noch stärkere Gewichtung des Mitspracherechts durch das Land Vorarlberg ins Auge gefasst.*

## **2.2 Organisation**

**Der Landesverband Vorarlberg Tourismus ist in die drei Abteilungen Werbung, Öffentlichkeitsarbeit sowie Marktforschung, Angebotsgestaltung und Absatz gegliedert. Im Jahr 2003 waren 14 Mitarbeiter beschäftigt. Zur Information, Beratung und Abstimmung zwischen dem Landesverband und den übrigen Tourismusorganisationen sind ständige Ausschüsse und Arbeitsgruppen eingerichtet.**

### **Situation**

Die Geschäftsordnung (GO) vom 17. September 2002 regelt die Organisation der Geschäftsstelle des Landesverbandes Vorarlberg Tourismus. Das leitende und vollziehende Organ ist der Geschäftsführer, der dem Präsidenten direkt verantwortlich ist. Der Geschäftsführer hat insbesondere die Funktionen Zielsetzung, Planung und Kontrolle wahrzunehmen. Die ihm gegenüber weisungsgebundenen Abteilungsleiterinnen sind für die Organisation und Durchführung verantwortlich.

### **Geschäftsstelle**

Die GO des Landesverbandes sieht einen Direktor mit einem Abteilungsleiter als Stellvertreter vor. Dem Direktor direkt zugeordnet ist das Chefsekretariat mit Verwaltungsagenden.

Weiters sind drei Abteilungen mit insgesamt zehn Stellen vorgesehen:

1. Abteilungsleitung Marktforschung, Angebotsgestaltung, Absatz einschließlich elektronisches Marketing, Verkaufsförderung und – bis zum Verkauf der Beteiligung – Kontakt zur Incomingstelle der Vorarlberger Landesreisebüro GmbH mit einer Assistenzstelle für Verkaufsförderung und einer Assistenzstelle für elektronisches Marketing.
2. Abteilungsleitung Werbung mit je einer Assistenzstelle für Werbemittelproduktion und Werbemittleinsatz, einer Stelle für das Informationswesen und einer Stelle für den Versand.
3. Abteilungsleitung Öffentlichkeitsarbeit mit einer Assistenzstelle für den Innenbereich, für Außeneinsätze und Journalistenbetreuung.

Mit Stand Dezember 2003 waren im Landesverband 14 Personen beschäftigt. Unter aliquoter Berücksichtigung der Teilzeitbeschäftigten und zweier geringfügig Beschäftigter entspricht dies einer Personalkapazität von 11,4 Personenjahren. Die Stellvertretung des Geschäftsführers wird ab dem Jahr 2004 von der Leiterin der Abteilung Marktforschung, Angebotsgestaltung und Absatz wahrgenommen.

- Vorarlberg Repräsentanz in Wien      Zusätzlich besteht eine Vorarlberg Repräsentanz in Wien. Die Schwerpunkte der Tätigkeiten der Repräsentanz liegen in den Bereichen der Kundeninformation und der Medienarbeit. Die Aufgaben werden von einer Expertin auf Werkvertragsbasis wahrgenommen. Die Kosten hierfür belaufen sich auf rund €35.000 jährlich.
- Bregenz Tourismus      Zur Beantwortung von Kundenanfragen, die an die Tourismus-Informationsstelle Bregenz gerichtet werden und landesweite Themen betreffen, leistet der Landesverband Kostenersatz für einen Mitarbeiter an Bregenz Tourismus in Höhe von rund €24.000 jährlich.
- Arbeitskreise      An Arbeitskreisen bestehen beim Landesverband der Marketingausschuss, die Tourismusbüroleitersitzung und der Ausschuss Tourismusgesinnung.
- Weiters bestehen mit Innovation und Kooperation (Vorsitz Geschäftsführer Landesverband) sowie Technologie (Vorsitz Stv Geschäftsführerin) zwei Arbeitsgruppen im Rahmen des tourismuspolitischen Impulsprogramms.

### 3 Tourismusmarketing des Landesverbandes

#### 3.1 Marketingkonzept

**Grundlage für die Tätigkeit des Landesverbandes Vorarlberg Tourismus ist das Marketingkonzept. Geänderte Rahmenbedingungen und Trends im Tourismus erfordern eine grundlegende Überarbeitung, verbunden mit einer Aufgaben- und Organisationsänderung sowie einer neuen Aufgabenteilung zwischen dem Landesverband und den Destinationen.**

#### Situation

Das Marketingkonzept bildet die Grundlage der Tätigkeit des Landesverbandes Vorarlberg Tourismus. Es baut auf dem Landestourismuskonzept sowie dem Tourismuspolitischen Impulsprogramm des Landes auf. In der Vergangenheit wurden Marketingkonzepte mit einer Geltungsdauer von jeweils drei Jahren erstellt.

Gemäß Marketingkonzept 2001 bis 2003 setzt der Landesverband als Marketinginstrumente Marktforschung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit ein. Der Landesverband wirkt bei der Angebotsentwicklung und Preisgestaltung mit und unterstützt Absatz und Vertrieb.

Aufbauend auf den strategischen Marketingkonzepten des Landesverbandes (VT) werden halbjährliche operative Marketingpläne erstellt. Zur Abstimmung der Aktivitäten des Landesverbandes mit den Destinationen sowie den Vertretern der Ortsebenen und den Tourismusbetrieben wurde ein Marketingausschuss eingerichtet. Die Abstimmung mit der Österreich Werbung (ÖW) erfolgt im Marketingbeirat.

#### Arbeitsteilung im Rahmen der Marktbearbeitung

Art der Bearbeitung	Fernbereich (Nordamerika/ Aufbaumarkt)	Mittelbereich (Europa jenseits Nahbereich/ Ausbaumarkt)	Nahbereich (Ö, CH, Süd- Deutschland/ Kernmarkt)
Image-Werbung und PR	ÖW	ÖW VT	ÖW VT Destinationen
Verkaufsförderung	ÖW mit VT (und VLR- Incoming)		
Reservierung		VT mit Destina- tionen (und VLR- Incoming)	
Verkauf			Destinationen (und VLR- Incoming)

Quelle: Marketingkonzept Landesverband 2001 bis 2003

Der Landesverband erbringt eine Vielzahl von Leistungen für und in Zusammenarbeit mit den Destinationen. Beispiele sind organisatorische, koordinierende und beratende Agenden in den Bereichen Pressekonferenzen, Pressefahrten, im Messewesen, bei Workshops, bei der Einladung von Multiplikatoren, Verkaufsevents etc. In den genannten Bereichen leistet der Landesverband auch umfangreiche finanzielle Unterstützungen.

Die Touristischen Marketingkonzepte 2001 bis 2003, 1998 bis 2000 und 1995 bis 1997 sind inhaltlich weitgehend deckungsgleich. Das Marketingkonzept 1998 bis 2000 wurde hinsichtlich der Einführung des Destinationsmanagements sowie des Aufbaus des Informations- und Vertriebsystems TIScover adaptiert.

Weitere geringfügige Änderungen wurden in der Marketingstrategie im Einsatzplan für die Marktbearbeitung vorgenommen. Darüber hinaus wurde beispielsweise das Zeitintervall für Domizilbefragungen in den wichtigsten Herkunftsländern von einem Drei- auf einen Sechs-Jahres-Rhythmus umgestellt.

## **Bewertung**

Das vorliegende Marketingkonzept 2001 bis 2003 wurde seit dem Jahr 1995 nur geringfügig adaptiert. Geänderte Rahmenbedingungen und Trends machen eine Überarbeitung des Marketingkonzeptes erforderlich.

Seit Beginn des Jahres 2004 arbeitet der Landesverband an der Entwicklung eines neuen Marketingkonzeptes 2005 bis 2007 und der damit verbundenen Aufgaben- und Organisationsänderung.

Die Aufteilung der zu bearbeitenden Märkte zwischen Landesverband und Destinationen erfolgt entsprechend dem Marketingkonzept nach geografischen Gesichtspunkten. Danach sind für die Gästegewinnung der Landesverband primär im europäischen Mittel- und Fernbereich, die Destinationen im Nahbereich (Österreich, Süddeutschland und Schweiz) und die Österreich Werbung im Fernmarkt insbesondere Nordamerika zuständig.

Tourismuskonzepte lassen sich immer seltener geografisch segmentieren. Deshalb ist verstärkt die zielgruppengenaue Ansprache der Kunden erforderlich. Diesen Anforderungen wird allerdings die im derzeitigen Marketingkonzept vorgesehene Marktbearbeitung nicht gerecht.

Neben der nach geografischen Gesichtspunkten aufgeteilten Marktbearbeitung und den saisonalen Marketingplänen existiert keine umfassende Aufgabenteilung zwischen dem Landesverband und den Destinationen.

Vor dem Hintergrund der geänderten Rahmenbedingungen wie der Etablierung des Destinationssystems, der Professionalisierung der Destinationen im Marketingbereich und den zahlreichen Schnittstellen bei der Durchführung der Marketingaufgaben ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes die Ausarbeitung einer inhaltlich klaren und umfassenden Aufgabenteilung zwischen dem Landesverband und den Destinationen erforderlich.

Durch die weitere Bündelung von Kompetenzen und Aufgaben können Synergien geschaffen und die Effizienz und Effektivität gesteigert werden.

### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, im Marketingkonzept 2005 bis 2007 wesentliche Marketingfunktionen neu zu gestalten und die Serviceleistungen für die Destinationen zu konkretisieren.

### **Stellungnahme**

*Die Vorbereitungsarbeiten für eine Neugestaltung des Marketingkonzepts für die Jahre 2005 bis 2007 wurden bereits in Angriff genommen. Im Marketingkonzept 2005 bis 2007 soll eine Aktualisierung des touristischen Marketings erfolgen, die die Kommerzialisierung der Österreich Werbung ebenso zu berücksichtigen hat wie die Neugestaltung der Aufgabenteilung zwischen dem Landesverband und den Destinationen.*

## **3.2 Marketingbudget**

**Der Landesverband Vorarlberg Tourismus verfügte im Jahr 2002 über ein Marketingbudget in Höhe von 1,894 Mio. 62 Prozent des Budgets werden für klassische Werbung eingesetzt.**

### **Situation**

Die Marketingaktivitäten des Landesverbandes Vorarlberg Tourismus umfassen die Bereiche Marktforschung, Angebotsentwicklung, Verkaufsförderung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit.

Der Landesverband wandte im Jahr 2002 €1,856 Mio für Marketing auf. Für das Jahr 2003 wurden €1,904 Mio veranschlagt.

### **Entwicklung der Marketingausgaben des Landesverbandes Vorarlberg Tourismus in den Jahr 1998 bis 2002**

In Tausend €

	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2002 in Prozent</b>
Marktforschung	19	45	25	16	18	1
Angebotsgestaltung	63	77	87	137	114	6
Verkaufsförderung	146	164	145	168	229	12
Werbung	1.094	1.060	984	1.130	1.140	62
Öffentlichkeitsarbeit	253	256	286	276	355	19
<b>Gesamt</b>	<b>1.575</b>	<b>1.602</b>	<b>1.527</b>	<b>1.727</b>	<b>1.856</b>	<b>Gesamt</b>

Quelle: Jahresabschlüsse Vorarlberg Tourismus

Den größten Anteil an den Marketingausgaben im Jahr 2002 nahm mit €1,140 Mio oder rund 62 Prozent der Bereich Werbung ein. Für Marktforschung, Angebotsgestaltung und Verkaufsförderung wurden insgesamt rund €361.000 oder 19 Prozent und für Öffentlichkeitsarbeit rund €355.000 oder ebenfalls 19 Prozent aufgewendet.

## **Bewertung**

Im Vergleichszeitraum 1998 bis 2002 sind die Marketingausgaben um rund €281.000 oder 18 Prozent gestiegen. Die Mehrausgaben sind überwiegend in den Bereichen Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit entstanden. Verantwortlich für diese Steigerungen war neben einer generellen Verstärkung der Aktivitäten insbesondere die Umstrukturierung der Österreich Werbung.

Bis zum Jahr 2001 waren sämtliche Leistungen der Österreich Werbung mit dem Mitgliedsbeitrag des Landes abgegolten. Für das Jahr 2001 galt eine Übergangsregelung, nach welcher das Land €208.000 und der Landesverband €137.000 an die Österreich Werbung für Leistungseinkäufe entrichteten. Seit dem Jahr 2002 erfolgt nunmehr eine leistungsbezogene Abgeltung durch den Landesverband, der diese Aufwände bis zu einem jährlichen Höchstbetrag von €208.000 vom Land ersetzt erhält.

### **3.3 Marktforschung, Angebotsgestaltung, Verkaufsförderung**

**Vorarlberg befindet sich mit seinen Destinationen vor allem im Sommertourismus in einem starken Wettbewerb. Zielgruppen-Fokussierung und Konzentration auf wenige Themen, verbunden mit einer flexiblen Förderung der Kooperationsgruppen, sind erforderlich. Die Marktforschung ist zu verstärken.**

## **Situation**

Marktforschung, Unterstützung bei der Angebotsentwicklung und -gestaltung sowie Verkaufsförderung sind die zentralen Aufgaben des Landesverbandes.

## **Marktforschung**

Der Landesverband analysiert monatlich touristische Erfolgskennzahlen wie Nächtigungen, Ankünfte, Einnahmen usw. Die Daten stammen von der Landesstelle für Statistik. Daneben werden Marktberichte der Österreich Werbung sowie anderer Institute ausgewertet.

Im Dreijahres-Rhythmus wird im Rahmen der Gästebefragung Österreich (GBÖ) eine vorarlbergweite Gästebefragung durchgeführt. Die letzte derartige Gästebefragung fand im Jahr 2001 statt. Bei der GBÖ handelt es sich um ein Gemeinschaftsprojekt der Österreich Werbung, der Wirtschaftskammer sowie allen Landes-Tourismusorganisationen. Auf Grund des Rückzugs der Wirtschaftskammer wird die GBÖ neu strukturiert und in ein Trendmonitoring-System umgewandelt.

Ebenfalls im dreijährigen Rhythmus wird eine landesweite Umfrage zur Erfassung der Tourismusgesinnung der einheimischen Bevölkerung durchgeführt. Die letzte Umfrage erfolgte im Jahr 2001.

Daneben beteiligte sich der Landesverband mit einzelnen Sonderfragen an der Deutschen Reiseanalyse 2002 zum Bekanntheitsgrad Vorarlbergs und der Destinationen in Deutschland sowie an zwei Grundlagenstudien der Österreich Werbung zu Assoziationen zu "Vorarlberg" und "Wasser" in Deutschland bzw zur Alpinen Wellness in Deutschland und Österreich.

**Angebotsgestaltung** Für die Angebotsentwicklung und -gestaltung sind grundsätzlich die einzelnen Destinationen, die örtlichen Tourismusbüros sowie die touristischen Betriebe zuständig.

Nach Maßgabe des derzeit geltenden Marketingkonzepts kann der Landesverband mit verschiedenen Mitteln darauf Einfluss nehmen. Dies beispielsweise durch die Bildung von selbstorganisierten Kooperationsgruppen oder die Führung und Betreuung von eigenen Angebotsgruppen zu wichtigen Themen. Weiters kann der Landesverband durch Beratung und Empfehlung die Angebotsgestaltung mitbestimmen.

**Kooperations- und Angebotsgruppen** Selbstorganisierte Kooperationsgruppen sind landesweite Zusammenschlüsse von touristischen Betrieben bzw Leistungsträgern mit gleichem Profil. Sie bezwecken die Erstellung und Vermarktung von Angeboten, besitzen eine eigene Organisationsstruktur und verfügen über ein Leitbild.

Derzeit werden acht selbstorganisierte Kooperationen vom Landesverband anerkannt. Im Einzelnen sind dies

- Urlaub am Bauernhof,
- Privat in Vorarlberg,
- ARGE Kongressland Vorarlberg,
- ARGE Golf in Vorarlberg,
- Vorarlberger Sommerbahnen,
- Vorarlberger Winterbahnen,
- Vorarlberger Skischulen und
- Vorarlberger Gastronomie.

Neben diesen Kooperationsgruppen führt der Landesverband selbst die drei eigenen Angebotsgruppen „Klein & Fein“, „Familienclub“ und „Kreative Regionale Küche“. Für diese produziert der Landesverband die Werbemittel und vermarktet sie. Rund 50 Prozent der Druckkosten werden von den jeweiligen Tourismusbetrieben refinanziert. Hinter diesen drei Plattformen stehen keine selbständigen Organisationsstrukturen.

**Förderung von Kooperationsgruppen** Die Förderung der selbstorganisierten Kooperationsgruppen und der Angebotsgruppen ist in internen Richtlinien des Landesverbandes geregelt. Gefördert werden Managementleistungen und Werbemaßnahmen im Ausmaß von 50 Prozent der nachgewiesenen Kosten, maximal jedoch €10.000 pro Jahr. Daneben werden die Werbemittel der Kooperationsgruppen durch den Landesverband über das Versandnetz der Österreich Werbung sowie auf den vom Landesverband besuchten Messen vertrieben.

**AMAS-Höhenstudie** Die "Alpine Moderate Altitude Study" (AMAS-Höhenstudie) ist ein Ergebnis der Arbeitsgruppe Innovation im Rahmen des Tourismuspolitischen Impulsprogramms. Ziel der Studie war, den gesundheitlichen Nutzen eines Bergurlaubs wissenschaftlich zu untersuchen. Die Geschäftsidee basiert darauf, medizinisch geplante und betreute Wanderungen in alpinen Regionen mit moderaten Höhenlagen anzubieten.

Im Jahr 2001 beauftragten das Land Vorarlberg, der Landesverband und die Lech Zürs Tourismus GmbH ein Beratungsunternehmen mit der Erstellung eines Businessplans für die wirtschaftliche Nutzung der aus der Forschungsarbeit resultierenden Ergebnisse. Die Förderung des Berginsbesondere des Gesundheitstourismus wurde als wichtiger Schwerpunkt für die Zukunftsförderung des Tourismus im Land Vorarlberg festgeschrieben.

**Verkaufsförderung** Das Hauptziel der Verkaufsförderung durch den Landesverband ist eine optimale Gestaltung der Kontakte zwischen Anbietern und Wiederverkäufern touristischer Leistungen. Sie richtet sich an das Fachpublikum wie Reiseveranstalter, Reisebüros, Busunternehmen, Fluglinien etc. Über die Multiplikatoren soll der so genannte organisierte Reisegast erreicht werden.

Verkaufsförderung erfolgt über Fachmessen, Workshops mit Multiplikatoren und Studiengruppen sowie über Verkaufsevents.

**Fachmessen** Im Jahr 2002 trat der Landesverband bei insgesamt neun Fachmessen auf. Bei zwei von insgesamt neun besuchten Fachmessen waren sowohl der Landesverband als auch alle Destinationen präsent. In diesen Fällen hatten die Destinationen jeweils einen eigenen Messeauftritt, wobei diese die dafür angefallenen Kosten selbst trugen.

An den restlichen sieben Fachmessen beteiligte sich entweder der Landesverband allein oder gemeinsam mit einer oder mehreren Destinationen. Der Messeauftritt erfolgt im Rahmen eines Vorarlberg-Standes. In insgesamt drei Fällen ließ sich der Landesverband durch die Destinationen vertreten.

Der Landesverband ist grundsätzlich mit einer Person auf den Fachmessen präsent. Die Organisation der Fachmessen wird von der Österreich Werbung übernommen. Die Kosten dafür trägt der Landesverband. In den Fällen, in welchen die Destinationen für den Landesverband auftreten, trägt dieser die Kosten der Chef-Hostessen.

**Workshops** Im Unterschied zu den Fachmessen werden die Multiplikatoren zu den einzelnen Workshops speziell eingeladen. Die Auswahl der einzuladenden Multiplikatoren trifft die Österreich Werbung. An vier von den neun im Jahr 2002 besuchten Workshops nahm der Landesverband selbst teil, bei den übrigen fünf wurde er jeweils durch eine Destination vertreten.



Abschlussinteressierte Multiplikatoren aus wichtigen Märkten werden als Studiengruppen nach Vorarlberg eingeladen. Für die Programmgestaltung sind die Destinationen verantwortlich, der Landesverband übernimmt die Reiseleitung. Im Jahr 2002 wurden zehn Studiengruppen eingeladen.

#### Verkaufsevents

Im Jahr 2002 beteiligte sich der Landesverband erstmals an Verkaufsevents. Beschiedt wurde beispielsweise das Ski-Opening in Kopenhagen oder das Ski-Event am Wiener Rathaus-Platz.

#### Budget

Der Landesverband wandte im Jahr 2002 rund € 18.000 für Marktforschung, €114.000 für Angebotsgestaltung und €229.000 für Verkaufsförderung auf.

Bei der Angebotsgestaltung entfielen im Jahr 2002 € 39.000 auf die Förderung von selbstorganisierten Kooperationsgruppen und €14.000 auf Werbemittel der Angebotsgruppen. Mit € 15.000 wurde ein Drittel der Kosten für den AMAS-Businessplan gefördert. Die restlichen Mittel wurden für Themenschwerpunkte wie beispielsweise Wasser, Architektur, Radtouren Österreich, Inclusive Cards der Destinationen, den Touristischen Innovationspreis etc verwendet.

Für Verkaufsförderung wurden im Jahr 2002 €64.000 für den Besuch von Fachmessen und Workshops, €31.000 für die Einladung von Multiplikatoren und €20.000 für Verkaufsevents aufgewendet.

Die Ausgaben für Verkaufsförderung sind im Zeitraum 2001 und 2002 um €61.000 oder 36 Prozent gestiegen. Die Gründe für den gesteigerten Mitteleinsatz liegen insbesondere im erstmaligen Auftritt des Landesverbandes bei Verkaufsevents, in verstärkten Aktivitäten bei Mailings für Bus- und Reiseveranstalter und in Mehrausgaben für Multiplikatoren-Einladungen auf Grund der abzugelenden Leistungseinkäufe bei der Österreich Werbung.

#### Bewertung

Marktforschung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung und Gestaltung von markt- und zielgruppengerechten Produkten und Angeboten. Der Landesverband setzt einen Mix von Marktforschungsinstrumenten ein und wertet Marktberichte, Studien und eigene Marktforschungsergebnisse aus. Die Marktsegmentierung und die Auswahl relevanter Zielgruppen gewinnt im Tourismusmarketing an Bedeutung. Dementsprechend sind die Marktforschungsaktivitäten des Landesverbandes noch zu verstärken und neue Instrumente einzusetzen.

Die themenbezogene Organisation wie Urlaub am Bauernhof oder Golf in Vorarlberg erachtet der Landes-Rechnungshof als zweckmäßig. Dadurch wird die Kooperation unter der Themenführerschaft von Experten gefördert. Durch die Deckelung der Förderung ist die Flexibilität der Kooperationsgruppen in Relation zum Wettbewerb eingeschränkt.

Auf Grund der beschränkten Mittel sollte nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes eine Fokussierung auf drei bis fünf Themen mit flexibler Förderung erfolgen.

Der Landesverband nimmt im Rahmen der Verkaufsförderung organisatorische, koordinierende und beratende Aufgaben wahr. Bei der Einladung von abschlussinteressierten Multiplikatoren begleitet der Landesverband gemeinsam mit den Destinationen und teilweise auch der Österreich Werbung die eingeladenen Reiseveranstalter. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes ist die Begleitung durch den Landesverband und die Österreich Werbung auf Grund der Professionalisierung der Destinationen nicht grundsätzlich erforderlich und sollte arbeitsteilig neu geregelt werden.

Für Marktforschung, Angebotsgestaltung und Verkaufsförderung wurden im Jahr 2002 insgesamt €361.000 eingesetzt.

#### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Marktforschung zu intensivieren und die Zielgruppenorientierung zu verstärken.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof bei den Kooperations- und Angebotsgruppen eine Fokussierung auf wenige Themen vorzunehmen und die Förderung flexibler zu gestalten.

#### **Stellungnahme**

*Dieser Empfehlung wird bereits Rechnung getragen; für das Jahr 2004 und folgende wurde das Marktforschungsbudget bereits verdreifacht und das Projekt T-Mona (Tourismusmonitor Austria) initiiert.*

*Die Erarbeitung eines gestrafften Themenportfolios (Chancen, Risiken und Potenziale) wurde ebenfalls bereits in Angriff genommen.*

### **3.4 Werbung**

**Der Landesverband wendet gemeinsam mit fünf Destinationen rund €1,7 Mio für die Produktion und den Versand von Werbemitteln auf. Zur Nutzung von Kostenvorteilen sollten diese Aufgaben zwischen dem Landesverband und den Destinationen stärker gebündelt werden. Das e-marketing sollte verstärkt und Verbundwerbung mit Unternehmen aus nicht touristischen Branchen forciert werden.**

#### **Situation**

Die Werbung des Landesverbandes erfolgt weitgehend durch den Versand von Werbemitteln, die Schaltung von Inseraten, die Präsenz auf Messen und durch die Betreuung der Internetplattform TIScover.

- Werbemittelproduktion**
- Der Landesverband hat rund 40 selbst produzierte Werbemittel im Sortiment. Im Einzelnen sind dies Image-, Unterkunfts- und Angebotskataloge sowie themenspezifische Informationsblätter. Für Sonderprojekte wie "Wege zum Wasser" oder "Sagenhaftes Vorarlberg" werden ebenfalls eigene Werbemittel produziert. Die Werbemittel sind je nach Art für einen halb-, ein- bzw zweijährigen Zeitraum konzipiert.
- Zur Bestimmung der Mengen wird vorab eine Bedarfserhebung bei den Destinationen, der Österreich Werbung und deren Außenstellen, den örtlichen Tourismusbüros, Hotels und anderen Wirtschaftstreibenden durchgeführt.
- Die inhaltliche, thematische sowie textliche Ausgestaltung nimmt der Landesverband vor. Die dafür erforderlichen Informationen stammen von den Destinationen und aus eigenen Recherchen. Corporate Identity und Corporate Design der Werbemittel wurden von einer Werbeagentur aus Vorarlberg erstellt.
- Versand**
- Der tägliche Versand und die Lagerung von Werbematerial sind seit 1999 an ein Privatunternehmen ausgelagert. Neben dem Werbemittelversand führt dieses Privatunternehmen auch teilweise den Mailing- und Paketversand durch.
- Der Versand von Druckwerken der Destinationen zu Messen und Ausstellungen, bei denen der Landesverband präsent ist, sowie der Versand auf Grund von Individualanfragen werden ebenfalls von diesem Unternehmen auf Kosten des Landesverbandes durchgeführt.
- Direktwerbung**
- Der Landesverband verschickt saisonal und zielgruppenorientiert persönliche Werbefbriefe bzw E-Mails sowie Werbemittel an die Adressen potentieller Gäste. Der Adressatenkreis setzt sich aus den Gästeanfragen aus vergangenen Saisonen zusammen. Zusätzlich erfolgt der Versand von elektronischen Newsletters via TIScover. Die Abonnentenzahl betrug im Jahr 2002 rund 21.000 Adressen. Der Landesverband bewirtschaftet und erweitert die Adressdatenbank und integriert diese in die gesamte elektronische Kommunikation.
- Insertionen**
- Jeweils zu Beginn einer Saison erfolgt eine Imageanzeige in den Vorarlberger Medien zur Stärkung der Tourismus-Gesinnung der Vorarlberger Bevölkerung. Weitere Insertionen werden im Rahmen der Werbelinie des Landesverbandes für Sommer und Winter zu bestimmten Themenschwerpunkten wie beispielsweise Familie, Wandern, Radfahren, Kultur usw geschaltet.

Als Medien dienen sowohl Fachzeitschriften als auch Tages- bzw. Wochenendzeitungen in Österreich, Deutschland und der Schweiz sowie die Angebotskataloge der Österreich Werbung. Im Jahr 2002 inserierte der Landesverband verstärkt im Rahmen von Österreich Werbung-Kooperationen. Dabei wurden Medien in Deutschland, Benelux, Österreich, Italien, Frankreich, Schweiz und Skandinavien belegt.

**TIScover Vorarlberg** Die Einbindung in TIScover ist ein Ergebnis des Tourismuspolitischen Impulsprogramms. Ziel der Zusammenarbeit mit TIScover ist es, für den Landesverband, die Destinationen, die örtlichen Tourismusvereine und die Tourismusunternehmen in Vorarlberg eine stabile und wirksame Marketing- und Vertriebsplattform sowie ein Informations- und Reservierungssystem basierend auf Internettechnologie bereit zu stellen.

Grundsätzlich hat jeder Tourismusbetrieb in Vorarlberg die Möglichkeit, Informationen und online buchbare Leistungen auf TIScover-Basis über das landesweite Netzwerk zu vertreiben und anzubieten. Derzeit sind in Vorarlberg rund 50 Prozent der 1.000 gewerblichen Tourismusbetriebe in das TIScover-System integriert. Die Entscheidung über die Einbindung in das TIScover Netzwerk liegt bei den touristischen Leistungsträgern selbst. Derzeit verfügen außerdem noch nicht alle Tourismusorganisationen über das System.

Die einzelnen Leistungen sind in einer Vereinbarung zwischen dem Landesverband, der Teleport Consulting und Systemmanagement GmbH und TIScover AG Travel Information Systems aus dem Jahr 2003 festgelegt. Das Leistungsentgelt an TIScover besteht aus einem jährlichen pauschalen Marketingbeitrag in Höhe von €70.000 netto und einer einmaligen Leistungsabnahmeverpflichtung bis zu einem Höchstbetrag von €40.000 netto für den Zeitraum September 2003 bis Juni 2004.

**Publikumsmessen** Im Jahr 2002 war der Landesverband auf insgesamt 16 Publikumsmessen vertreten. Als (Chef-) Host/essen werden überwiegend Mitarbeiter der Destinationen, der örtlichen Tourismusbüros und des Call-Centers eingesetzt. Bei insgesamt fünf Publikumsmessen war der Landesverband durch eine eigene Chef-Hostess vertreten. Im Zweijahres-Rhythmus werden die eingesetzten Host/essen durch den Landesverband einer Schulung unterzogen.

**Call-Center** Die Aufgaben als Tourismus-Informationsstelle für das Land Vorarlberg werden außerhalb der üblichen Öffnungszeiten der Tourismusorganisationen von einem Call-Center wahrgenommen. Der Betrieb des Call-Centers wurde an die Vorarlberger Kraftwerke AG (VKW) outsourct.

Die Kosten setzen sich aus einem monatlichen Grundpreis und einem zusätzlichen Preis je bearbeitetem Anruf zusammen. Der monatlich anfallende Grundtarif wird vom Landesverband, die Bearbeitungsgebühren für die einlangenden Anrufe von der jeweiligen Destination getragen. Die Details sind in einer zwischen dem Landesverband und der VKW abgeschlossenen Vereinbarung geregelt.

#### Verbundwerbung

Im Rahmen der Verbundwerbung werden Partnerschaftsaktionen durchgeführt und Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen aus Vorarlberg wie beispielsweise Rupp, Freihof etc gesucht. Weiters wurde mit den Bregenzer Festspielen, der Schubertiade, mit rund 90 SPAR-Märkten etc zusammengearbeitet.

#### Budget

Die gesamten Werbeausgaben im Jahr 2002 betragen €1,140 Mio. Davon wurden €856.000 oder 75 Prozent für den Werbemittleinsatz und €168.000 oder 15 Prozent für die Werbemittelproduktion aufgewendet. Die restlichen €116.000 oder zehn Prozent wurden für sonstige Maßnahmen wie Verbundwerbung, Beteiligung am Internationalen Bodensee-Verkehrsverein, Mitglieder-Informationen und Ehrungen, Weiterbildung, Reisespesen, Vorarlberg-Information durch Bregenz-Tourismus, Telefon etc eingesetzt.

Die Aufwendungen im Werbemittleinsatz verteilen sich im Jahr 2002 auf €284.000 für TIScover, €195.000 für Inserate, €103.000 für den Versand und die Handling-Gebühr, €79.000 für Publikumsmessen, €77.000 für Direct-Mailings und €118.000 für die restlichen Aktivitäten wie Videoclip oder Teletext ORF und TW1.

Auf Grund des neuen Vertrages und der darin vorgesehenen neuen Entgeltstruktur ist mit Einsparungen für den Betrieb von TIScover im Ausmaß von rund 60 Prozent zu rechnen. Der Grund für die massive Kostenreduzierung liegt darin, dass der für den Aufbau des landesweiten Systems erforderliche Entwicklungsbeitrag entfällt.

#### Bewertung

Der gesamte Aufwand des Landesverbandes und von fünf Destinationen (ohne Kleinwalsertal) betrug für die Produktion und den Versand von Werbemitteln im Jahr 2002 € 1,7 Mio. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes sind dies Leistungen, die durch eine entsprechende Vernetzung kostengünstiger und effizienter erstellt und abgewickelt werden können.

Die Aktivitäten des Landesverbandes bezüglich der Kooperation mit Firmen sowie der Verbundwerbung mit der Wirtschaft und anderen nichttouristischen Bereichen beurteilt der Landes-Rechnungshof als ausbaufähig. Die Bildung von Kooperationen vor allem mit international agierenden Unternehmen sollte verstärkt werden, um Vorarlberg national und international bekannter zu machen und um einen attraktiven Image-Transfer zu ermöglichen.

Das Internet als touristisches Informations- und Kommunikationsmedium sowie als Vertriebs- und Reservierungsplattform wird immer bedeutender. Darüber hinaus werden Onlinebuchungen weiter steigen. Dieser Trend sollte aktiv durch Reiseservice-Centers unterstützt werden. Deshalb sollte nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes der Bereich e-marketing ausgebaut werden. Der Landesverband hat im Budget 2004 für die Erweiterung der Website zusätzliche Mittel in Höhe von € 34.000 vorgesehen. Der Landes-Rechnungshof bewertet dies als zweckmäßig.

### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Werbemittelproduktion und den Versand von Werbemitteln durch die Tourismusorganisationen stärker zu bündeln und zu vernetzen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, den Bereich e-marketing auszubauen und die Bildung von strategischen Kooperationen sowie Verbundwerbung zu intensivieren.

### **3.5 Öffentlichkeitsarbeit**

**Der Landesverband betreibt umfassende Medienarbeit. Bei Journalisteneinladungen ist die Aufgabenteilung zwischen Landesverband und Destinationen neu zu regeln. Die Medienauftritte bei Pressekonferenzen des Landesverbandes sollten effizienter durchgeführt werden.**

### **Situation**

Der Landesverband betreibt umfassende Medienarbeit bei der in- und ausländischen Presse. Daneben wird die Bewusstseinsbildung der Bevölkerung in Vorarlberg mit verschiedenen Kampagnen unterstützt.

### **Pressedienste**

Im Rahmen der PR-Agenden werden zwei saisonale und darüber hinaus alle sechs bis acht Wochen erscheinende Pressedienste erstellt. Daneben veröffentlicht der Landesverband so genannte Sonder- und Fachpressedienste. Die Pressedienste werden an rund 1.000 deutschsprachige Medien versandt. Die Themen und die erforderlichen Informationen stammen von den Destinationen und dem Landesverband. Pressedienste an die fremdsprachigen Märkte werden über die Österreich Werbung übermittelt, die für den jeweiligen Markt interessante Informationen übersetzt und streut.

### **Pressefahrten**

Im Rahmen von Pressefahrten werden einzelne oder mehrere Journalisten und teilweise auch Fernsichtteams aus wichtigen Märkten zu gewissen Themen nach Vorarlberg eingeladen.

Die Kosten für die Organisation der Gruppenpressefahrten durch die Österreich Werbung und die Reisekosten der Journalisten werden vom Landesverband allein getragen, die Kosten für deren Aufenthalt und Übernachtung werden vom Landesverband und der Destination jeweils zur Hälfte getragen.

Im Jahr 2002 fanden insgesamt 20 Gruppenpressefahrten statt, an denen 146 Journalisten teilnahmen. Die durchschnittliche Journalistenanzahl lag bei rund sieben Personen. Im Jahr 2002 kamen darüber hinaus 209 Einzeljournalisten aus insgesamt 18 Nationen nach Vorarlberg.

#### Pressekonferenzen

Im Jahr 2002 nahmen der Landesverband und/oder die Destinationen insgesamt an 37 Pressekonferenzen teil.

Bei Pressekonferenzen der Österreich Werbung legt diese Termine und Örtlichkeiten fest. Neben dem Landesverband sind auch andere Bundesländer und Organisationen vertreten. Auf den Österreich Werbung-Pressokonferenzen tritt der Landesverband als Repräsentant für das gesamte Tourismusland Vorarlberg auf. Im Jahr 2002 hat der Landesverband an insgesamt 21 Pressekonferenzen der Österreich Werbung teilgenommen.

Bei Pressekonferenzen des Landesverbandes, die außerhalb Vorarlbergs stattfinden, nehmen nur der Landesverband und die Destinationen teil. Die Organisation erfolgt mit Ausnahme der Wien-Pressokonferenz durch die jeweilige Außenstelle der Österreich Werbung. Im Rahmen dieser Pressekonferenzen hat jede Destination die Möglichkeit, sich in einem dreiminütigen Statement zu präsentieren. Eine thematische Abstimmung erfolgt im Vorhinein.

Bei diesen Pressekonferenzen trägt der Landesverband die Organisations- und die vor Ort anfallenden Verpflegungskosten der Vertreter des Landesverbandes, der Destinationen und der Medien. Reise- sowie Übernachtungskosten der Teilnehmer aus den Destinationen werden von diesen selbst getragen. Im Jahr 2002 fanden insgesamt zwölf Pressekonferenzen des Landesverbandes statt.

Daneben organisierte und finanzierte der Landesverband im Jahr 2002 insgesamt vier Pressekonferenzen in Vorarlberg.

#### Innenmarketing

Zur Steigerung der Tourismusgesinnung der Vorarlberger Bevölkerung setzt der Landesverband mehrere Mittel ein. Beispielsweise wird jeden Donnerstag in der Sendung „Bodensee Magazin“ von Radio Vorarlberg ein wöchentlicher Beitrag unter dem Stichwort Tourismus gesendet. Weiters veröffentlicht der Landesverband einen wöchentlichen Schneebericht und ist in den Vorarlberger Medien präsent. Darüber hinaus wurde die Broschüre „Was gond mi d’Gäscht a?“ neu gestaltet.

Alle drei Jahre findet eine Befragung der Vorarlberger Bevölkerung zum Thema Tourismusgesinnung statt. Die zuletzt im Jahr 2001 durchgeführte Gesinnungsumfrage eines Meinungsforschungsinstitutes ergab, dass 87 Prozent der Vorarlberger Bevölkerung der Tourismus grundsätzlich wichtig ist. Als wesentliche Vorteile des Tourismus wurden die Schaffung von Arbeitsplätzen, der Beitrag zum Wohlstand und zum Gemeinwohl sowie die Schaffung eines regionalen Einkommensausgleichs angeführt. Als Nachteile wurden die Schädigung der Natur, die Beeinträchtigung der Lebensqualität durch den touristischen Verkehr und der Tourismus-Ausverkauf der Heimat genannt.

#### **Budget**

Der Landesverband wandte im Jahr 2002 € 355.000 für Öffentlichkeitsarbeit auf. Davon entfielen €113.000 auf Pressefahrten, €85.000 auf Pressekonferenzen, € 30.000 auf Pressedienste, €42.000 auf Innenmarketing und € 85.000 auf sonstige Aktivitäten wie PR-Events in Vorarlberg.

Der Aufwand für Pressekonferenzen ist bei gleicher Anzahl von 2001 auf 2002 um €34.000 gestiegen. Der Grund für die deutliche Steigerung liegt in der Umstrukturierung der Österreich Werbung und der dadurch erforderlich gewordenen direkten Leistungsabgeltung durch den Landesverband.

#### **Bewertung**

Im Rahmen von Gruppenpressefahrten nimmt der Landesverband organisatorische, koordinierende und beratende Aufgaben für die Destinationen wahr und begleitet die eingeladenen Journalistengruppen gemeinsam mit Vertretern der Destinationen und der Österreich Werbung. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes ist die zusätzliche Begleitung der Journalisten durch eigene Vertreter des Landesverbandes einerseits und gesondert abzugeltende Repräsentanten der Österreich Werbung andererseits auf Grund der Professionalisierung der Destinationen nicht grundsätzlich erforderlich und sollte arbeitsteilig neu geregelt werden.

Nach Maßgabe des Marketingkonzeptes ist den Einzelpressefahrten der Vorzug gegenüber Gruppenpressefahrten zu geben. De facto werden zahlreiche Gruppenpressefahrten durchgeführt, obwohl erfahrungsgemäß die Anzahl der veröffentlichten Medienberichte bei Einzeljournalisten höher ist. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes sollten deshalb Einzel- bzw Kleinstgruppenfahrten verstärkt werden.

Im Jahr 2002 nahmen an sämtlichen Pressekonferenzen des Landesverbandes auch mehrere oder sogar alle Destinationen teil. Der Landes-Rechnungshof bewertet den Kosten- und Personalaufwand für die einzelnen Destinationen für einen dreiminütigen Auftritt als relativ hoch.

#### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, bei Pressefahrten die Aufgaben zwischen dem Landesverband und den Destinationen neu zu gestalten.



Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Medienauftritte insbesondere bei Pressekonferenzen des Landesverbandes effizienter durch zu führen.

### **Stellungnahme**

*Der Landesverband hat der Empfehlung des Landes-Rechnungshofes bereits entsprochen, die Aufgabenteilung zwischen Landesverband und den Destinationen bei Pressefahrten ins Land unter Berücksichtigung der erfolgten Professionalisierung der letzteren zu adaptieren. Auch wird der Landesverband bestrebt sein, den Anteil von Einzeljournalisten bzw Kleingruppen an den Pressefahrten zu steigern, was insbesondere bei Landeskennern möglich ist.*

*Die gemeinsamen Medienauftritte des Landesverbandes mit den Destinationen sind insofern effizient, als sie zu einer hohen Medienpräsenz führen und den Destinationen Eigenauftritte ersparen, welche die derzeitigen Kosten vervielfachen würden. Die Auftritte beschränken sich nicht auf dreiminütige Statements, sondern dienen insbesondere der persönlichen Kontaktnahme mit den Medienvertretern, woraus sich in der Regel dauerhafte Verbindungen ergeben.*

### **Kommentar L-RH**

Der Landes-Rechnungshof erachtet gemeinsame Pressekonferenzen des Landesverbandes mit Vertretern der Destinationen im Ausland für teuer und wenig effizient. Die Marke Vorarlberg und das Angebot der Destinationen können auch vom Landesverband kompetent präsentiert werden.

## 4 Gebarung des Vereines

### 4.1 Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage

**Das Land Vorarlberg finanzierte im Jahr 2002 rund 91 Prozent der Aufwendungen des Landesverbandes. Der Verein wies im Jahr 2002 einen Eigenkapitalanteil von rund 50 Prozent auf.**

#### Situation

Der Landesverband Vorarlberg Tourismus wies im Jahr 2002 Gesamterträge in Höhe von €2,950 Mio und betriebliche Gesamtaufwendungen in Höhe von €3,002 Mio aus. Unter Berücksichtigung des Finanzerfolges wies der Landesverband ein negatives Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von €42.000 aus.

Seit dem Jahr 1998 sind die Erträge um 15 Prozent und die gesamten Aufwendungen um 18 Prozent gestiegen. Der Landesbeitrag stieg um sieben Prozent.

#### Erträge

Die Gesamterträge setzen sich aus Zuschüssen des Landes und der Gemeinden in Höhe von €2,8 Mio, Mitgliedsbeiträgen von €99.000 und Sonstigen Erträgen von €49.000 zusammen.

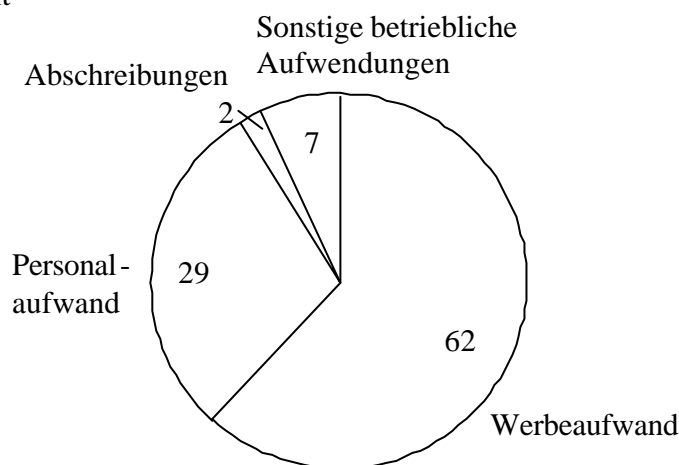
Das Land Vorarlberg finanziert mit €2,7 Mio den Landesverband zu über 90 Prozent. Davon entfallen rund €0,2 Mio auf den direkten Leistungseinkauf bei der Österreich Werbung.

#### Aufwendungen

Der Landesverband Vorarlberg Tourismus wies im Jahr 2002 (ordentliche) Gesamtaufwendungen in Höhe von €3,002 Mio aus.

#### Verteilung des gesamten ordentlichen Aufwands des Landesverbandes im Jahr 2002

In Prozent



Quelle: Jahresabschluss VT

Im Jahr 2002 entfielen rund 62 Prozent oder €1,856 Mio auf Marketing- und Werbeaufwendungen. Mit 29 Prozent der Gesamtaufwendungen oder €880.000 bildet der Personalaufwand den zweitgrößten Aufwandsblock.

Rund sieben Prozent des Gesamtaufwandes des Jahres 2002 oder €202.000 wurden für Sonstige betriebliche Aufwendungen aufgebracht.

Unter Sonstigen betrieblichen Aufwendungen wird der Allgemeine Betriebs- und Verwaltungsaufwand zusammengefasst. Der Sonstige betriebliche Aufwand ist seit dem Jahr 1998 um 15 Prozent gestiegen.

Im Jahr 2002 verzeichnete der Landesverband ein negatives Betriebsergebnis in Höhe von € 52.000. Nach Berücksichtigung von Zins- und Wertpapiererträgen in Höhe von € 10.000 weist der Landesverband ein negatives Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit in Höhe von €42.000 aus. Nach Abzug der Ertragsteuern sowie der außerordentlichen Aufwendungen und der Auflösung von Rücklagen aus dem Verkauf der Beteiligung an der Vorarlberger Landesreisebüro GmbH wies der Verein einen Mehrertrag in Höhe von €99.000 aus.

#### Vermögen

Der Landesverband Vorarlberg Tourismus verfügte im Jahr 2002 über ein bilanzielles Vereinsvermögen in Höhe von €587.000. Dieses wurde in den letzten Jahren überwiegend durch die Auflösung der Abfertigungsrückstellung sowie durch die Zuweisung des Mehrertrags gebildet. Inklusiv der Rücklagen gemäß §§ 10 und 12 Abs 7 EstG weist der Verein im Jahr 2002 Eigenkapital in Höhe von €594.000 auf.

Bis zum Jahr 2001 verfügte der Landesverband Vorarlberg Tourismus über eine Beteiligung im Buchwert von € 186.000 an der Vorarlberger Landesreisebüro GmbH. Die Beteiligung wurde mit 1. Oktober 2001 um €436.000 verkauft.

#### Bewertung

Die Fixkosten für Personal, Miete, Betrieb und Verwaltung betragen rund 38 Prozent der gesamten Aufwendungen. Die verbleibenden 62 Prozent werden für direkte Marketing- und Werbeaufwendungen eingesetzt. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes ist der Anteil der Fixkosten am gesamten Aufwand als hoch zu bewerten. Im Jahr 2002 wurden rund 91 Prozent der gesamten Aufwendungen inkl Fixkosten des Landesverbandes aus Landesmitteln finanziert.

Im Zeitraum 1998 bis 2002 sind die Erträge um 15 Prozent, die gesamten (ordentlichen) Aufwendungen um 18 Prozent gestiegen. Der Landesbeitrag stieg um sieben Prozent. Im selben Zeitraum ist das bilanzielle Vereinsvermögen des Landesverbandes um 113 Prozent und der Eigenkapitalanteil am Gesamtkapital von 32 auf 49 Prozent gestiegen.

## Stellungnahme

*Trotzdem der Landesverband über das kleinste Budget aller Landes-Tourismusorganisationen verfügt, liegt er bezüglich Verhältnis Fix- zu Marketingkosten im guten Mittelfeld. Darüber hinaus ist zu bedenken, dass die Personalkosten weit überwiegend Marketingkosten sind, denn nur die Verantwortliche für Administration und teilweise der Geschäftsführer sind den Fixkosten zuzurechnen.*

### 4.2 Verwendung des Erlöses aus dem Verkauf der Beteiligung an der Vorarlberger Landesreisebüro GmbH

**Der Landesverband Vorarlberg Tourismus verkaufte im Jahr 2001 die Beteiligung an der Vorarlberger Landesreisebüro GmbH. Der Erlös wurde weitestgehend zur Finanzierung des laufenden Betriebs und zur Reduktion der Zins- und Tilgungsverpflichtungen eingesetzt. Eine Rücklage als Chancenkapital zur nachhaltigen Steigerung der touristischen Wertschöpfung wäre zweckmäßiger gewesen.**

## Situation

Die Vorarlberger Landesreisebüro GmbH wies im Jahr 2000 trotz guter Umsatzzahlen einen Verlust aus. Als Gründe wurden laufend sinkende Erträge durch Rückgang der Provisionssätze, Zunahme von Kreditkartenkäufen und Online-Buchungen genannt.

Nachdem die Fortsetzung dieser Tendenz befürchtet wurde, beschloss der Landesverband Vorarlberg Tourismus (VT) zum 1. Oktober 2001 die Geschäftsanteile an der Vorarlberger Landesreisebüro GmbH an die Österreichische Verkehrsbüro AG zum Preis von € 436.000 (ATS 6 Mio) abzutreten.

Die weitgehende Verwendung des Verkaufserlöses für Strukturkosten wurde in der Vorstandssitzung vom 19. Dezember 2001 beschlossen.

	<b>Nettobetrag</b>
Anwalts- und Notariatskosten	6.744
Abwicklungshonorar und Spesen	13.578
Tilgung Darlehen aus Einrichtung Tourismushaus	129.034
Tilgung Darlehen für bestehende EDV	13.331
Ableistung Pensionsvorsorge für den früheren GF	145.000
Neuanschaffung EDV	45.457
VT-Anteil am AMAS-Businessplan	14.622
<b>Gesamt</b>	<b>367.766</b>

Mit dem verbleibenden Restbetrag inkl Zinsen in Höhe von € 71.270 wurden zusätzliche Marketingaktivitäten für die Wintersaison 2002/2003 finanziert.

## **Bewertung**

Der Erlös aus dem Verkauf der Beteiligung an der Vorarlberger Landesreisebüro GmbH wurde zu fünf Prozent für die Verkaufsabwicklung, zu 29 Prozent für die Tilgung von Darlehen aus der Einrichtung des Tourismushauses, zu 33 Prozent für die Ableistung der Pensionsvorsorge des ehemaligen Geschäftsführers und zu zehn Prozent für EDV-Neuanschaffungen eingesetzt. Mit 16 Prozent der Einnahmen wurden zusätzliche Marketingaktivitäten finanziert. Begründet wurde die vorzeitige Tilgung der Darlehens- und Pensionsverpflichtungen mit der Möglichkeit, künftig mehr Mittel für touristische Aktivitäten zur Verfügung zu haben.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes sind Darlehenstilgungen, Investitionen in EDV-Infrastruktur und Pensionsvorsorgen aus dem laufenden Budget zu tätigen. Die Abdeckung von Investitionskosten und vertraglichen Verpflichtungen mit außerordentlichen Einnahmen engt den Spielraum für wertschöpfende Investments ein.

Die Beteiligung an der Vorarlberger Landesreisebüro GmbH war aus Sicht des Landes-Rechnungshofes eine Maßnahme, mit der strategische Ziele wie insbesondere die Steigerung des Incoming verfolgt wurden. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes wäre die Verwendung des Erlöses beispielsweise als Chancenkapital für die umfassende Aufarbeitung und Förderung neuer Themen zur Steigerung der touristischen Wertschöpfung zweckmäßiger gewesen.

## **Stellungnahme**

*Der Landesverband kam nach gründlicher Abwägung zur Entscheidung, den Verkaufserlös aus dem Landesreisebüro insbesondere zur Tilgung aller bestehenden Verbindlichkeiten, zur Pensionsvorsorge für den ehemaligen Geschäftsführer und zur Neuanschaffung der EDV zu verwenden. Hätten diese Aufwendungen weiterhin aus dem Budget geleistet werden müssen, wären die Marketingmaßnahmen in der Folge einzuschränken gewesen; außerdem wurden die zu leistenden Zinsen eingespart (€ 17.177). Eine Marketing-Sonderaktion wäre verpufft, da sie nur einmalig leistbar gewesen wäre; für eine Fortsetzung wären weder die finanziellen Mittel noch die personellen Ressourcen vorhanden gewesen. Im Bezug auf nachhaltige und innovative Tourismusentwicklung hatte der Landesverband 2001/2002 bereits Akzente gesetzt (AMAS-Höhenstudie, Wasser und Architektur-Tourismus). Und die Fortsetzung der Incoming-tätigkeit des Landesreisebüros wurde damals durch einen Vertrag mit dem Käufer (Österreichisches Verkehrsbüro/Eurotours) sichergestellt.*

## **Kommentar L-RH**

Der Landesverband musste beträchtliche Mittel für die Bereinigung von Altlasten wie zB für die hohen Infrastrukturkosten aufbringen. Bei einer sorgfältigen Finanzplanung wäre ersichtlich gewesen, dass diese nicht bei gleicher Budgethöhe und -verteilung finanzierbar gewesen wären. Die Bestrebungen, die Belastungen von unwirtschaftlichen Entscheidungen zu reduzieren, sind für den Landes-Rechnungshof nachvollziehbar. Der Verkauf der Beteiligung kam somit zum richtigen Zeitpunkt.

### 4.3 Ausgewählte Aufwandspositionen

#### 4.3.1 Personal

**Der Personalaufwand ist mit einem Durchschnittswert von €69.000 je Mitarbeiter in Relation zu den Destinationen deutlich höher, zudem wurden hohe Überstundenabgeltungen geleistet. Aus dem Dienstvertrag mit dem ehemaligen Geschäftsführer resultierten hohe jährliche Folgekosten. Erste kostensenkende Maßnahmen werden im Jahr 2004 eingeleitet.**

#### Situation

Der gesamte Personalaufwand des Landesverbandes Vorarlberg Tourismus einschließlich der Aufwendungen für Abfertigungen, Altersversorgung, Sozialabgaben, Pflichtbeiträge sowie der sonstigen Aufwendungen betrug gemäß Jahresabschluss 2002 € 880.000. Mit 29 Prozent der Gesamtaufwendungen bildet der Personalaufwand den größten Fixkostenblock. Seit dem Jahr 1998 ist der gesamte Personalaufwand um 18 Prozent gestiegen.

#### Personalaufwand

Im Jahr 2003 wurde vom zuständigen Landesrat ein Gutachten zur aktuellen Tourismusorganisation in Vorarlberg in Auftrag gegeben, dessen Ergebnisse im Sommer 2003 vorgelegt wurden. In diesem Gutachten wurden die durchschnittlichen Personalkosten des Landesverbandes und der Destinationen erhoben. Laut Gutachten betragen die durchschnittlichen jährlichen Personalkosten in Vorarlbergs Tourismusorganisationen im Jahr 2002 €45.600 pro Mitarbeiter. Die durchschnittlichen Personalkosten des Landesverbandes lagen um 65 Prozent über dem Durchschnittswert der Destinationen.

Der Landesverband Vorarlberg Tourismus wendet für seine Dienstnehmer das Vorarlberger Landesbedienstetengesetz in der jeweils gültigen Fassung samt den hierzu erlassenen Verordnungen an.

Im Jahr 2000 stellte es der Landesverband seinen Dienstnehmern frei, per 1. Jänner 2001 auf das neue Gehaltssystem des Landes umzusteigen. Laut Ergebnisbericht der Sitzung des Vorstandes vom 12. Dezember 2000 haben sich acht der zwölf Mitarbeiter für einen Umstieg entschieden.

#### Ausgeschiedener Geschäftsführer

Der Dienstvertrag des ehemaligen Geschäftsführers des Landesverbandes vom 4. Oktober 1984 sieht Ergänzungen bzw Adjustierungen zum Dienstrecht vor. Die ergänzenden Regelungen umfassen Bekleidungs pauschalen, Zulagen, Überstundenabgeltungen sowie einen Pensionsbeitrag, der durch den Abschluss einer Versicherung durch den Dienstgeber abzudecken ist. Der Dienstvertrag sieht weiters vor, dass dem Dienstnehmer im Falle einer Ruhegenusszahlung keine Abfertigung gebührt. Die Anzahl der zu vergütenden Überstunden wurde mit durchschnittlich 52 pro Monat nach oben begrenzt.

Der Dienstvertrag vom 4. Oktober 1984 wurde mit Vorstandsbeschluss vom 3. Dezember 1992 abgeändert. Der Zusatz zum Dienstvertrag enthält nunmehr die Regelung, dass Anspruch auf Abfertigung besteht. Der Anspruch auf Zusatzpension ruht bis zu jenem Betrag, für den eine Abfertigung bezogen wird.

Der Dienstvertrag einschließlich Zusatz war bis zum pensionsbedingten Ausscheiden des Geschäftsführers gültig. Eine Umstellung auf das neue Gehaltsschema des Landes erfolgte nicht.

Im Zeitraum 1998 bis 2002 bezog der ehemalige Geschäftsführer zusätzlich zum Grundgehalt hohe jährliche Überstundenabgeltungen sowie Ablösezahlungen für nicht konsumierten Urlaub. Im Dienstvertrag wurde eine Überstundenregelung vereinbart und die Anzahl der zu leistenden Überstunden fixiert. Überstunden an Werktagen wurden als Teil des Grundgehaltes, jene an Wochenenden mit einem Zuschlag von 100 Prozent pauschal zusätzlich abgerechnet.

**Überstundenabgeltung** Neben dem ehemaligen Geschäftsführer wurden weiteren Dienstnehmern des Landesverbandes Überstunden, teilweise mit Zuschlägen, abgegolten. Diese Überstunden entstanden überwiegend durch Reisetätigkeiten und Kontaktpflege.

Der jährliche durchschnittliche Aufwand für die Abgeltung von Überstunden nach Abzug der Anteile des Geschäftsführers betrug im Zeitraum 1998 bis 2002 €39.000. Mit Umstellung des Gehaltssystems auf das neue Landesschema sanken die Aufwendungen für Überstundenabgeltungen ohne Geschäftsführer von 2000 auf 2001 um neun Prozent.

Der berechnete Mehraufwand aus der Umstellung des Gehaltssystems für das Jahr 2001 wurde mit €1.460 (ATS 20.095,30) veranschlagt. Der effektive Aufwand betrug €13.000.

## **Bewertung**

Die Vertragsgestaltung mit dem ehemaligen Geschäftsführer des Landesverbandes bewirkte zusätzlich zum Grundgehalt sehr hohe Vergütungen für Überstunden, Zulagen, Ruhegenuss und Abfertigung. In der Wirtschaft sind Vereinbarungen über die Abgeltung von Überstunden für Geschäftsführer unüblich.

Positiv bewertet der Landes-Rechnungshof, dass die Vertragsgestaltung mit dem ab Mitte des Jahres 2003 eingesetzten neuen Geschäftsführer den in der Wirtschaft üblichen Standards entspricht.

Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes weist der Landesverband auch für die übrigen Bediensteten vergleichsweise hohe Aufwendungen für Überstundenabgeltungen aus.

Die Wahrnehmung der Aufgaben durch die Bediensteten erfordert eine zeitliche Flexibilität und ist mit Reisezeiten verbunden. In der Wirtschaft werden bei vergleichbaren Marketingpositionen die erforderlichen Mehrleistungen im Grundgehalt berücksichtigt und in einer Überstundenpauschale abgegolten.

Positiv bewertet der Landes-Rechnungshof die im Jänner 2004 durch den neuen Geschäftsführer mit der neuen Leiterin der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und der neuen stellvertretenden Geschäftsführerin vereinbarte Überstundenregelung.

### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Richtlinie des Landes über die Dienstreisenregelung auch auf die Bediensteten des Landesverbandes anzuwenden und die Geschäftsordnung entsprechend zu ergänzen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, Mehrleistungen wie Überstunden vertraglich zu regeln.

Zudem empfiehlt der Landes-Rechnungshof, auf Grund des hohen Gehaltsniveaus künftig nur noch Indexierungen zu genehmigen.

### **Stellungnahme**

*Zu Personalaufwand:*

*Das Ergebnis des Vergleichs der durchschnittlichen Personalkosten des Landesverbandes und der Destinationen muss erheblich in Zweifel gezogen werden. Die Einstufung der Mitarbeiter erfolgt beim Landesverband in das Landesschema, bei den Destinationen in der Regel in das idente Gemeindeschema. Höhere Durchschnittslöhne beim Landesverband entstehen nur dadurch, dass die Mitarbeiter – aufgrund der Aufgabensstellung – durchschnittlich höher qualifiziert sind und eine längere Dienstzugehörigkeit aufweisen, was wiederum ein höheres Know-How-Potenzial bedeutet.*

*Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei VT beträgt 13 Jahre! Dieser – grundsätzlich sehr erfreuliche – Umstand bringt es allerdings auch mit sich, dass die Grundgehälter über die Jahre nach Schema gestiegen sind und dass auch die gesetzlich notwendigen Vorsorgemaßnahmen (Abfertigungsrücklagen) getroffen werden mussten. Bei den Destinationen kommen diese Kosten auf Grund ihrer relativ kurzen Existenz noch gar nicht zum Tragen. Würden wir die aktuellen Mitarbeiter bei gleichem Stundenausmaß inkl aller Nebenkosten zurückstufen auf eine Betriebszugehörigkeit von drei Jahren, hätten die Destinationen letztendlich einen durchschnittlich geringeren Personalaufwand in Höhe von 24%! Dieser Mehraufwand bei VT scheint uns aber durch die zum Großteil wesentlich höheren Anforderungen und Qualifikationen mehr als gerechtfertigt.*



*Der Landesverband wird der Empfehlung des Landes-Rechnungshofes insofern nachkommen, als die Regelung für die Dienstreisen – für die derzeit im allgemeinen die Landesreisegebührenverordnung gilt – und die Überstunden überprüft werden.*

*Das Gehaltsniveau der Mitarbeiter orientiert sich mit Ausnahme des neuen Geschäftsführers ausschließlich am Gehaltsschema des Landes, wobei nur noch zwei Mitarbeiterinnen im alten Schema verblieben sind. Die Dienstverträge sehen die Anwendung des Landesbedienstetengesetzes vor und nur in dessen Rahmen wird der Landesverband weiterhin vorgehen.*

*Zu ausgeschiedener Geschäftsführer und Überstundenabgeltung:  
Die auf den (ehemaligen) Geschäftsführer und die drei leitenden Mitarbeiterinnen angewandte Überstundenregelung war für den Landesverband kostengünstiger als wenn sie nach den Bestimmungen des früheren Landesbedienstetengesetzes erfolgt wäre. Die leitenden Mitarbeiter haben auf die Abgeltung aller Überstunden an Werktagen inklusive 50%igem Zuschlag und auf den Grundlohn für die Überstunden an Sonn- und Feiertagen sowie Nachtarbeit verzichtet; diese Aufwendungen waren im jeweiligen Grundgehalt inkludiert.*

*Zur Auszahlung gelangte lediglich der Zuschlag von 100% der letztgenannten Überstunden und dies nur bis zu der laut Dienstverträgen festgelegten Obergrenze (beim früheren Geschäftsführer 32 Stunden/Monat); diese Stunden waren auch monatlich aufzuzeichnen und vom Vorgesetzten zu genehmigen. Ab 2004 verbleibt nur noch eine leitende Mitarbeiterin mit dieser Regelung.*

#### **Kommentar L-RH**

Der Vergleich der Personalkosten des Landesverbandes und der Destinationen stammt aus dem Gutachten, das vom zuständigen Landesrat in Auftrag gegeben wurde.

#### **4.3.2 Miete und Betriebskosten**

**Die Büros des Landesverbandes im Tourismushaus befinden sich in bester Innenstadtlage von Bregenz. Größe, Nutzung und Preis sind nicht angemessen und verursachen einen überhöhten Mietaufwand von mindestens €48.000 jährlich. Zur Erreichung des Vereinszwecks sind weder die repräsentativen Flächen noch die gute Lage erforderlich. Die Verlegung der Geschäftsstelle sollte geprüft werden.**

#### **Situation**

Die Geschäftsstelle des Landesverbandes Vorarlberg Tourismus befindet sich seit dem Jahr 1998 im Tourismushaus in der Hypopassage in Bregenz.

#### Geschäftsstelle im Tourismushaus

Die Unterzeichnung des Mietvertrages durch den Präsidenten und den Geschäftsführer erfolgte auf Basis des Vorstandsbeschlusses vom 17. September 1996.

Laut Mietvertrag vom 15. bzw 18. September 1996 wurde im vierten Obergeschoss des neu errichteten Tourismushauses eine Fläche im Ausmaß von 420 m<sup>2</sup> angemietet, wovon 63 m<sup>2</sup> auf Verteilflächen entfallen. Die Verteilflächen umfassen 28 m<sup>2</sup> für die allgemein genutzte Vorhalle und 35 m<sup>2</sup> für die ebenfalls allgemein genutzte Hallenfläche. Inkludiert sind vier PKW-Abstellplätze in der Tiefgarage. Vertraglich vereinbart wurde ein monatlicher Mietzins exklusive 20 Prozent Mehrwertsteuer und Betriebskosten in Höhe von €7.176 (ATS 98.740).

Mit Wirkung vom 30. Juni 1998 wurden zwei der vier Tiefgaragenplätze an den Vermieter zurückgegeben. Der vereinbarte monatliche Nettomietzins wurde um €189 (ATS 2.600) reduziert.

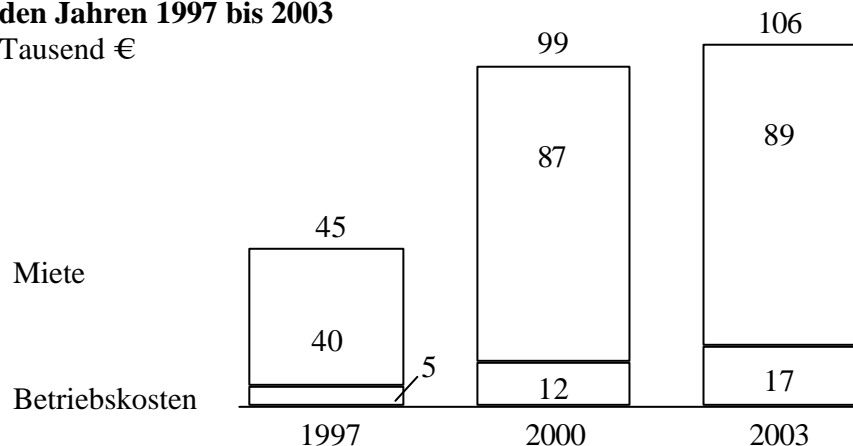
Laut Zusatz zum Mietvertrag vom 19. bzw 21. März 1997 mietete der Landesverband weiters eine im Untergeschoss gelegene Lagerfläche im Ausmaß von 35 m<sup>2</sup>. Der hierfür vereinbarte monatliche Nettomietzins beträgt €178 (ATS 2.450).

Gemäß § 3 des Mietvertrages vom 15. bzw 18. September 1996 ist der Mietzins wertgesichert und ändert sich jährlich im gleichen Ausmaß wie der Lebenshaltungskostenindex 1986. Die erstmalige Anpassung erfolgte mit 1. Jänner 1999.

Laut Finanzbuchhaltung 2003 weisen die beiden Konten Miete und Betriebskosten einen Gesamtbetrag von €106.000 aus.

### Entwicklung der Miet- und Betriebskosten des Landesverbandes in den Jahren 1997 bis 2003

In Tausend €



Quelle: Finanzbuchhaltung Landesverband

Die entsprechenden Konten der Finanzbuchhaltung des Jahres 1996 weisen Aufwendungen für Nettomiete inkl Energiebezügen und Entsorgung in Höhe von €44.000 aus.

Seit dem Jahr 1963 und vor dem Umzug in die Hypopassage befand sich die Geschäftsstelle des Landesverbandes in Bregenz, Römerstraße 7.

Die angemieteten Räumlichkeiten in der Römerstraße 7 umfassten gemäß gerichtlichem Vergleich vom 20. Juli 1993 die im ersten Stockwerk gelegenen elf Räume mit Gang und WC (zusammen rund 300 m<sup>2</sup>), den dazugehörigen Kellerraum (Heizraum), die im EG gelegenen drei Geschäftsräume samt Ganztagsparkplatz und zwei weiteren Besucherparkplätzen sowie den hinter dem Haus Römerstraße 7 gelegenen zusätzlichen Lagerraum.

#### Bürofläche

Für die insgesamt 13 Arbeitsplätze steht in der Geschäftsstelle im Tourismushaus eine Büronutzungsfläche von 357 m<sup>2</sup> zur Verfügung. Rund 45 m<sup>2</sup> der Fläche im vierten Obergeschoss werden als Lagerfläche verwendet.

Laut Richtwerten des Landhauses für Standardraumtypen sind für das Büro eines Amtsleiters rund 20 m<sup>2</sup>, für Sachbearbeiter in Ein-Personenzimmern rund 14 m<sup>2</sup> bis 15 m<sup>2</sup>, für Zwei-Personenzimmer rund 19 m<sup>2</sup> bis 20 m<sup>2</sup> und für ein Besprechungszimmer für etwa zehn Personen rund 25 m<sup>2</sup> vorgesehen.

Nach Abzug der rund 45 m<sup>2</sup> als Lager genutzten Fläche des Landesverbandes im vierten Obergeschoss des Tourismushauses verbleibt eine Fläche von 312 m<sup>2</sup>, die für Büros, Küche, Besprechungszimmer, Toiletten, Kopierer etc zur Verfügung steht.

Werden zur Berechnung der erforderlichen Fläche die Richtwerte des Landhauses herangezogen, ergibt sich unter der Voraussetzung gleicher Funktionalitäten ein Raumbedarf von max 215 m<sup>2</sup>.

#### **Berechnung des Raumbedarfes für die Geschäftsstelle des Landesverbandes Vorarlberg Tourismus nach den Richtwerten des Landhauses**

<b>Funktion</b>	<b>m<sup>2</sup></b>	<b>Arbeitsplätze</b>
Büro Tourismusdirektor	20	1
Büro Administration	15	1
Empfang und Information	20	2
3 Büros für je eine Abteilungsleiterin	45	3
3 Büros für je zwei Sachbearbeiterinnen	60	6
Besprechungszimmer (für 10 Personen)	25	
Allgemeine Flächen (Eingang, Küche, WC, Drucker/Kopierer etc)	30	
<b>Gesamt</b>	<b>215</b>	<b>13</b>

Quelle: Abteilung Vermögensverwaltung (IIIb),

Berechnung des L-RH (Werte für allgemeine Flächen wurden geschätzt)

#### Zusatzfläche

Aus dem Vergleich mit den Richtwerten des Landes ergibt sich ein Überangebot von 97 m<sup>2</sup>. Bewertet zum Preis von €17/m<sup>2</sup> betragen die Mehrkosten für diese Zusatzfläche jährlich rund €20.000.

**Nutzung von Büroflächen als Lager** Der Landesverband nutzt rund 45 m<sup>2</sup> im vierten Obergeschoss als Lager. Im Untergeschoss des Tourismushauses verfügt der Landesverband über eine Lagerfläche im Ausmaß von 35 m<sup>2</sup> zu einem m<sup>2</sup>-Preis von rund €5/m<sup>2</sup>. Aus der Nutzung der Büroflächen im vierten Obergeschoss als Lager entstehen somit jährliche Mehrkosten in Höhe von rund €6.000.

**Standort** Der m<sup>2</sup>-Preis für die Miete der Flächen in der Römerstraße 7 betrug €11/m<sup>2</sup>. Die Übersiedlung in das Tourismushaus in bester Lage bewirkte eine Erhöhung des m<sup>2</sup>-Preises auf €17/m<sup>2</sup>, werden die Verteilflächen außer Ansatz gelassen, auf €20/m<sup>2</sup>.

Laut Preisspiegel der Sparkassen Immobilien liegt der Preis für Büroflächen mit sehr gutem Nutzungswert im Raum Bregenz und näherer Umgebung derzeit bei €9/m<sup>2</sup>.

Die Betreuung der Geschäftsstelle in der Bahnhofstraße verursacht im Vergleich zu den Räumlichkeiten in der Römerstraße 7 jährliche Mehrkosten in Höhe von €22.000.

Im Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 17. September 1996 wurden die anstehenden Mehrkosten für die Miete durch die Vorzüge der neuen Lösung erklärt. Als Vorzüge wurden die optimale Erreichbarkeit für anreisende Gäste, animative Gestaltung des Eingangsbereiches in Verbindung mit einem Infoschalter (Bregenz Tourismus im Erdgeschoss), bessere Möglichkeit für den Ausbau der Technologie und Repräsentativität genannt.

**Bewertung** Die jährlichen Miet- und Betriebskosten haben sich durch den Umzug ins Tourismushaus mit einer Steigerung um 141 Prozent seit dem Jahr 1996 mehr als verdoppelt.

Die Büroflächen der Geschäftsstelle des Landesverbandes im Tourismushaus sind im Vergleich zu den zweckmäßigen Richtwerten des Landhauses sehr groß, zudem werden rund 13 Prozent der teuren Bürofläche für Lagerzwecke verwendet.

Die Geschäftsstelle des Landesverbandes verzeichnet keinen Kundenverkehr. Gästeanfragen werden in der Infostelle Bregenz Tourismus im Erdgeschoss beantwortet, wofür der Landesverband jährlich rund €24.000 Kostenersatz leistet.

Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes rechtfertigen die in der Vorstandssitzung genannten Argumente die gesamten jährlich verursachten Mehrkosten in Höhe von mindestens €48.000 - ohne Berücksichtigung der Verdreifachung der Betriebskosten - nicht. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes sind zur Erreichung des Vereinszwecks weder die übergroßen repräsentativen Flächen noch die zentrale, beste Lage erforderlich.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Miet- und Betriebskosten deutlich zu senken, gegebenenfalls die Geschäftsstelle in günstigere Räumlichkeiten zu verlegen und die frei werdenden Mittel für Tourismusmarketing zu verwenden.

**Stellungnahme** *Der Landesverband wird der Empfehlung des Landes-Rechnungshofes nachkommen und eine Senkung der Mietkosten sowie die Verlegung des Lagers im Untergeschoss mit der Hypo Landesbank verhandeln; bereits geführte Vorgespräche lassen den Willen des Vermieters erkennen, diesem Wunsch des Landesverbandes nachzukommen. Mietpreise in ähnlicher Lage betragen in Bregenz derzeit € 11 bis € 13/m<sup>2</sup>, der von S-Immobilien genannte Betrag von € 9 gilt nur für „schwer vermittelbare“ und daher seit Jahren leer stehende Flächen.*

*Der Umzug des Landesverbandes in das Tourismushaus entsprang dem tourismuspolitischen Anliegen des damaligen Präsidenten Bgm Siegfried Gasser, alle in der Landeshauptstadt gelegenen Tourismusorganisationen (Landesverband – Destination Bodensee-Alpenrhein – Bregenz Tourismus) in einem Haus als touristisches Kompetenzzentrum zusammenzufassen.*

*Die Lage sollte zentral, das Haus für Gäste und Multiplikatoren mit allen Verkehrsmitteln gut erreichbar und repräsentativ sein, sind Tourismusbüros doch Visitenkarten der jeweiligen Tourismusregion für Gäste und Multiplikatoren, seien es Medienvertreter oder Reiseorganisatoren aus aller Welt. Dieses Ziel wurde durch Schaffung des Tourismushauses in der Bahnhofstraße 1998 erreicht; auch andere Landes-Tourismusorganisationen sind zentral untergebracht und haben ebenfalls einen Repräsentationszweck zu erfüllen.*

*Nichts desto weniger muss nunmehr eine Kostensenkung erzielt werden und das Flächennutzungskonzept überarbeitet werden.*

**Kommentar L-RH** Der Landes-Rechnungshof legt seinen Berechnungen über die zu erzielenden Einsparungen einen Vergleichswert von € 11/m<sup>2</sup> zugrunde. Mit diesem Wert kann auf Grund von Recherchen derzeit auch in bester Lage kalkuliert werden.

### **4.3.3 Betriebs- und Geschäftsausstattung**

**Die Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung der Geschäftsstelle des Landesverbandes im Tourismushaus in Bregenz sind gemessen an den betrieblichen Notwendigkeiten überdurchschnittlich hoch. Die Möblierungskosten für die Büros des Tourismushauses liegen deutlich über vergleichbaren Standards.**

**Situation** Für das Budget 1998 wurde in der Vorstandssitzung vom 4. Dezember 1997 eine Kostenaufstellung für die Einrichtung der neuen Geschäftsstelle im Tourismushaus vorgelegt. Für Einrichtung und Ausstattung wurde ein Gesamtbetrag in Höhe von € 174.000 (ATS 2,390 Mio) veranschlagt.

Davon wurden für die Einrichtung der Geschäftsstelle inkl Elektro-, Licht- und EDV-Installationen insgesamt €155.000 budgetiert.

Zusätzlich wurden Kosten für die Lagerausstattung in Höhe von €19.000 sowie Umzugskosten, Kosten für die Wiederherstellung der Römerstraße 7 in den ursprünglichen Zustand inkl Bauleitung und Entsorgungskosten in Höhe von insgesamt €72.000 veranschlagt.

Laut Kalkulation nahm die Möblierung der Büroräume inkl Bestuhlung mit €60.000 die größte Kostenposition ein. Gemäß Jahresabschluss 1998 betragen die gesamten Anschaffungskosten für die Möblierung der Büros ohne Bestuhlung insgesamt €58.000.

Die Ausschreibung für die Möblierung der Büros erfolgte durch einen beauftragten Bauleiter im November 1997. Das Honorar für den Bauleiter betrug € 19.000. Die Vergabe des Auftrages sollte an den Bestbieter erfolgen. Insgesamt legten fünf Unternehmen Angebote. Die Angebote für die Möblierung ohne Bestuhlung lagen zwischen €32.000 und €52.000 inkl MwSt und abzüglich gewährter Nachlässe. Der Auftrag für die Möblierung wurde auf Empfehlung des Bauleiters an den teuersten Anbieter vergeben.

Die Kosten für die Ausstattung des Besprechungszimmers und der Schrankwand für die Bibliothek einschließlich der gesamten Bestuhlung betragen insgesamt € 19.000. Die Kosten für die Lichtinstallationen beliefen sich auf €22.000.

Im Jahr 2001 wurden zur Luftbefeuchtung zwei Natursteinbrunnen angeschafft. Die Gesamtkosten für Anschaffung, Installation und Wartung beliefen sich in den Jahren 2001 und 2002 auf insgesamt € 3.700 exkl MwSt.

Finanziert wurden die Anschaffungen durch die Aufnahme von Darlehen. Die Darlehenszinsen der Jahre 1998 und 1999 betragen jeweils rund €5.000, die der Jahre 2000 und 2001 rund €7.000. Im Jahr 2002 wurden die Darlehen mit den Einnahmen aus dem Verkauf der Beteiligung an der Vorarlberger Landesreisebüro GmbH getilgt.

Der Jahresabschluss des Jahres 1998 weist Abschreibungen in Höhe von insgesamt €52.000 aus. Davon entfielen auf die Einrichtung insgesamt rund €11.000, auf den Ausbau fremder Gebäude insgesamt rund €4.000. Im Jahr 1998 entstand dadurch ein Mehraufwand in Höhe von €15.000.

## **Bewertung**

Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes sind die Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung der Geschäftsstelle des Landesverbandes im Tourismushaus gemessen an den Funktionalitäten und dem Zweck des Vereins als überhöht zu bezeichnen. Laut Jahresabschluss 1998 betragen die Anschaffungskosten für die Möblierung der Büros ohne Bestuhlung €4.400 je Arbeitsplatz.

Gemäß Richtwerten des Landhauses 2003 belaufen sich die Kosten für die Möblierung eines Standardbüros für einen Mitarbeiter ohne Bestuhlung auf max € 1.800. Die Möblierungskosten für die Büros des Tourismushauses liegen demnach um rund €2.600 je Arbeitsplatz bzw 140 Prozent über dem von der Landesregierung als zweckmäßig erachteten Standard.

#### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, künftige Anschaffungen dem zweckmäßigen Standard im Landhaus anzupassen.

#### **Stellungnahme**

*Der Landesverband wird sich bemühen, der Empfehlung des Landes-Rechnungshofes nachzukommen, bei künftigen Anschaffungen den Standard im Landhaus als Richtschnur zu nehmen.*

*Die Einrichtung der Büros wurde durch den vom Landesverband beauftragten Bauleiter Ing Michael Hassler an fünf Firmen ausgeschrieben; die Vergabe des Auftrags erfolgte aufgrund seiner nach langen Verhandlungen getätigten Empfehlung. Das vor der Ausschreibung bereits vorliegende Angebot des Hausarchitekten Prohazka hätte Kosten in doppelter Höhe des späteren Auftragnehmers mit sich gebracht und wurde vom Landesverband daher abgelehnt.*

#### **4.4 Beitrag des Landes zum Landesverband Vorarlberg Tourismus**

**Der Beitrag des Landes dient zur Abdeckung der laufenden Aufwendungen des Landesverbandes. Die bestehende Form der Förderung ist nicht ausreichend geeignet, um den sparsamen, effizienten und effektiven Einsatz der Mittel zu gewährleisten. Maßnahmen zur Optimierung des Mitteleinsatzes sollten gesetzt werden.**

#### **Situation**

Die Förderung durch das Land Vorarlberg erfolgt auf Basis eines Antrages des Landesverbandes an die Abteilung Allgemeine Wirtschaftsangelegenheiten (VIa) im Amt der Vorarlberger Landesregierung.

In den Jahren 2002 und 2003 betrug der Landesbeitrag zum Landesverband €2,510 Mio. Die Auszahlung des Landesbeitrags erfolgt in fünf Teilakontozahlungen, wobei die erste Rate dreißig Prozent der Gesamtförderung umfasst.

Der Landesbeitrag dient zur Abdeckung der jährlichen laufenden Kosten des Landesverbandes. Im Jahr 2002 wurden rund 91 Prozent der gesamten Aufwendungen aus Landesmitteln finanziert. Der Landesbeitrag stieg im Zeitraum 1998 bis 2002 um sieben Prozent.

Seit dem Jahr 2001 gewährt das Land einen zusätzlichen Beitrag für den Einkauf von Leistungen bei der Österreich Werbung. Davor war Vorarlberg an der Österreich Werbung beteiligt. Der Beitrag des Landes betrug in den Jahren 1998 bis 2000 jährlich €624.000.

Der Kooperations-Rahmenvertrag 2001 mit der Österreich Werbung umfasst zugesagte Leistungskäufe in Höhe von einem Drittel des bisherigen Landesbeitrags. Die Ausgaben des Landes für Leistungen der Österreich Werbung verringerten sich damit ab dem Jahr 2001 auf €208.000.

Laut Aussage des verantwortlichen Abteilungsvorstandes leitet sich der mit der Förderung verbundene Auftrag des Landesverbandes aus dem Tourismuskonzept des Landes, dem Vereinszweck und dem Marketingkonzept ab. Es besteht keine schriftliche Fördervereinbarung, die vorgibt, wie und für welche Aufgaben die Mittel zu verwenden sind und welchen Aufgaben des Landesverbandes aus Sicht des Landes Priorität beizumessen ist.

### **Bewertung**

Der Landes-Rechnungshof vertritt die Auffassung, dass die bestehende Form der Förderung des Landesverbandes nicht geeignet ist, um den sparsamen und wirtschaftlichen Einsatz der Mittel des Landes zu gewährleisten.

Die Finanzierung der kostenintensiven Infrastruktur und der in der Vergangenheit im Vergleich zu anderen Landes(nahen)-Organisationen hohen Vergütungen im Personalbereich bewirkt, dass entsprechend weniger Mittel in die touristische Wertschöpfung fließen können. Zudem erschweren die bestehende Rechtsform und die fehlende Fördervereinbarung die Steuerung des Einsatzes der Landesmittel.

Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes ist auch ein Kostensenkungsprogramm durchzuführen, um die überhöhten Fixkosten zu senken. Eine Fördervereinbarung wäre vor allem dann zweckmäßig, wenn die Rechtsform nicht geändert und die Fixkosten nicht deutlich gesenkt werden können.

### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, Maßnahmen zur wirtschaftlichen und zweckmäßigen Verwendung der Fördermittel einzuleiten.

### **Stellungnahme**

*Das Land Vorarlberg war in den letzten Jahren stets bemüht, eine wirtschaftliche und zweckmäßige Verwendung der Fördermittel sicher zu stellen. Dies zeigt sich auch darin, dass es – insbesondere im Wege der Senkung von Personalkosten – gelungen ist, wesentliche Kosteneinsparungseffekte zu erzielen. Dies war auch durch die Einbindung von Vertretern des Landes in die Organe des Landesverbandes Vorarlberg Tourismus gewährleistet.*



## 4.5 Rechnungswesen und Controlling

**Rechnungswesen und Controlling sind derzeit nicht ausgereift, erste Maßnahmen zur Verbesserung wurden seitens des neuen Geschäftsführers gesetzt. Projekt- und Marketingcontrolling sollten die Grundlage für künftige operative und strategische Marketingentscheidungen sowie für die Förderung durch das Land Vorarlberg sein.**

### Situation

Gemäß Satzungen des Landesverbandes Vorarlberg Tourismus obliegt die Genehmigung des jährlichen Budgetentwurfs dem Ausschuss. Die Entlastung des Ausschusses, des Vorstandes und des Präsidenten ist der Hauptversammlung vorbehalten.

Laut Punkt 3 der Geschäftsordnung obliegt die Vollziehung des Budgets dem Geschäftsführer im Rahmen von Beschlüssen der Verbandsorgane. Die Gesamtsumme des Budgets darf nicht überschritten werden. Überschreitungen innerhalb der einzelnen Posten sind gestattet, bedürfen jedoch der Zustimmung des Präsidenten. Zu diesem Zweck ist dem Präsidenten vierteljährlich eine Übersicht über die Ausnützung der einzelnen Budgetposten vorzulegen.

Die Budgetierung erfolgt durch den Geschäftsführer in Abstimmung mit den Abteilungsleiterinnen nach Einnahmen- und Ausgabenarten, die in Haushaltsplänen zusammengefasst werden.

In den Jahresberichten des Landesverbandes werden ausschließlich Budgetwerte angeführt. In Jahres- und Geschäftsberichten werden zur Information- und Rechnungslegung üblicherweise auch die tatsächlichen Aufwendungen und Erträge dargestellt. Der Landesverband stellt im Jahresbericht das Budget des Planjahres lediglich dem Budget des abgelaufenen Wirtschaftsjahres gegenüber.

Die Finanzbuchhaltung (Doppik) und die Lohnverrechnung des Landesverbandes werden extern geführt. Die Belege werden nach sachlicher und rechnerischer Prüfung und Kontierung durch den Landesverband zur Verbuchung weitergeleitet. Die Verbuchung erfolgt ohne ausreichende Textierung, sodass eine Kontrolle wiederum nur auf Basis der Ursprungsbelege möglich ist. Eine Kostenrechnung bzw eine Verbuchung von Aufwendungen und Erträgen nach Kostenstellen (Abteilungen) oder Kostenträgern erfolgt nicht.

Für das Jahr 2004 sind Ansätze eines Projektcontrolling geplant bzw in Umsetzung begriffen. Die verursachungsgerechte Zuordnung aller Projektaufwendungen einschließlich des zeitlichen Aufwands der Mitarbeiter erfolgt nicht. Die Übertragung von Budgetverantwortung an die Abteilungsleiterinnen bzw Projektverantwortlichen ist erstmals für das Jahr 2004 vorgesehen.

**Bewertung**

Da betriebswirtschaftliche Instrumente derzeit weitestgehend fehlen, ist keine ausreichende Transparenz und Information als Basis für die Steuerung des effizienten und effektiven Ressourceneinsatzes vorhanden. Die Buchhaltung ist derzeit nicht geeignet, sich in angemessener Zeit einen ausreichend genauen Überblick über die Finanz- und Ertragslage machen zu können.

Die Planung, Verbuchung und Überwachung von Marketingaufwendungen und -erträgen sollte nach Kostenstellen (zB Abteilungen, Aufgabebereiche) und Kostenträgern (zB Projekte) erfolgen. Gemeinsam mit der verursachungsgerechten Zuordnung von Personalkosten bilden diese die Grundlagen für Kosten-Nutzen-Analysen (Marketingcontrolling) oder Make or buy-Entscheidungen. Voraussetzung für die verursachungsgerechte Zuordnung von Personalkosten ist die Führung von Leistungsaufzeichnungen, wie sie beispielsweise in PR- oder Werbeagenturen üblich sind.

Positiv bewertet der Landes-Rechnungshof, dass die bestehenden Defizite vom neuen Geschäftsführer erkannt und erste diesbezügliche Verbesserungsmaßnahmen gesetzt wurden.

**Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, das Rechnungswesen und Controlling konsequent weiterzuentwickeln und als Grundlage für die Steuerung und Überwachung zu nutzen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, ein Projekt- und Marketingcontrolling als Grundlage für künftige operative und strategische Marketingentscheidungen sowie für die Förderung durch das Land Vorarlberg einzuführen.

**Stellungnahme**

*Vorarlberg Tourismus kommt dieser Empfehlung bereits nach. Die ersten bereits gesetzten Maßnahmen werden noch weiterentwickelt, um detailgenauere Planungsunterlagen zu erhalten.*

*Die Prüfung des Landesverbandes seitens des Landes-Rechnungshofes Vorarlberg ist aus unserer Sicht in konstruktiver Weise erfolgt.*

*Sohin wird der Landesverband den Empfehlungen Rechnung tragen bzw deren Umsetzung gewissenhaft prüfen.*

Bregenz, im Mai 2004

Der Direktor

Dr Herbert Schmalhardt

### Abkürzungsverzeichnis

AMAS	Alpine Moderate Altitude Study
AO Aufwand	Außerordentlicher Aufwand
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
EK	Eigenkapital
EstG	Einkommensteuergesetz
GBÖ	Gästabefragung Österreich
GF	Geschäftsführer
GO	Geschäftsordnung
idF	In der Fassung
L-RH	Landes-Rechnungshof
ÖW	Österreich Werbung
PR	Public Relations
RL	Rücklage
TO	Tourismusorganisation
VLR	Vorarlberger Landesreisebüro GmbH
VT	Vorarlberg Tourismus