

## **Prüfbericht**

Ländle Qualitätsprodukte Marketing  
GmbH



	<b>Allgemeine Informationen</b>	<b>4</b>
	<b>Zusammenfassung</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Organisation</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Leistungen</b>	<b>17</b>
2.1	Strategische Ausrichtung — 17	
2.2	Zertifizierung und Kennzeichnung — 22	
2.3	Übergreifende Kommunikation und Vernetzung — 29	
<b>3</b>	<b>Finanzen</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>Steuerung</b>	<b>41</b>
	Abkürzungsverzeichnis — 45	

# Allgemeine Informationen

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

Der Landes-Rechnungshof hat gemäß Art. 70 der Landesverfassung dem Landtag und der Landesregierung über seine Tätigkeit und die Ergebnisse seiner Prüfungen zu berichten und seine Berichte nach Vorlage an den Landtag zu veröffentlichen.

## **Geprüfte Stelle**

Ländle Qualitätsprodukte Marketing GmbH

## **Prüfzeitraum**

2012 bis 2016

## **Prüfungsgegenstand**

Der Landes-Rechnungshof prüfte von Dezember 2016 bis April 2017 die Ländle Qualitätsprodukte Marketing GmbH. Schwerpunkte der Prüfung waren die Organisation und die Leistungen, die finanzielle Gebarung sowie die Steuerung der Gesellschaft.

## **Prüfungsergebnis**

Die Prüfungsergebnisse wurden der Geschäftsführung der Ländle Qualitätsprodukte Marketing GmbH und dem Kammeramtsdirektor der Landwirtschaftskammer Vorarlberg am 11. April 2017 zur Kenntnis gebracht. Die Ländle Qualitätsprodukte Marketing GmbH gab am 25. April 2017 eine Stellungnahme ab, die vom Landes-Rechnungshof in den Prüfbericht eingearbeitet wurde.

## **Formale Aspekte**

Im Bericht verwendete geschlechtsspezifische Bezeichnungen gelten grundsätzlich für Frauen und Männer. Gegebenenfalls wurden kaufmännische Auf- und Abrundungen vorgenommen.

## Zusammenfassung

### **Landesförderung für heimische Lebensmittel deutlich gesteigert**

Die Ländle Qualitätsprodukte Marketing GmbH (LQM) führt Qualitäts- und Marketingmaßnahmen für Erzeugnisse aus der Vorarlberger Landwirtschaft durch. Dazu zählt die Zertifizierung und Kennzeichnung, die sowohl für landwirtschaftliche Betriebe als auch für Konsumenten zu einem Mehrwert führen soll. Weiters vernetzt sie Produzenten und Abnehmer, um neue Absatzmöglichkeiten zu schaffen und sensibilisiert die Bevölkerung für heimische Produkte. Seit dem Jahr 2013 ist die LQM in die Erarbeitung und Umsetzung der Ökoland Strategie 2020 eingebunden. Die Gesellschaft steht im Alleineigentum der Landwirtschaftskammer Vorarlberg, ihre Finanzierung erfolgt im Wesentlichen durch das Land. Dieses stellte im Prüfzeitraum Förderungen von rund € 3,57 Mio. zur Verfügung. Sie stiegen um 65 Prozent. In den geprüften Jahren erwirtschaftete die Gesellschaft überwiegend Jahresüberschüsse und konnte ihr Eigenkapital merklich stärken. Dies ist auch auf Ausschüttungen ihrer Gastronomiebeteiligung zurückzuführen. Informationen über die finanzielle Entwicklung der Gesellschaft liegen der zuständigen Abteilung im Amt der Landesregierung nicht vor. Bei Gewährung von Fördermitteln hält der Landesrechnungshof eine vermehrte Berücksichtigung der finanziellen Entwicklung der Gesellschaft als erforderlich. Verbesserungsbedarf besteht weiters im Bereich der finanziellen Kontrollmechanismen. Für das Bankkonto mit Einzelzeichnungsberechtigung fehlt ein systemtechnisch hinterlegtes Vier-Augen-Prinzip, Regelungen für zustimmungspflichtige Geschäfte sind konsistent festzulegen und entsprechend umzusetzen.

### **Strategische Ausrichtung und Businessplan überfällig**

Ziele, Strategien und Maßnahmen wurden einmalig im Jahr 2003 in einem Businessplan dokumentiert. Seit dessen Auslaufen fehlt ein abgestimmtes und schriftliches Entwicklungskonzept für die Gesellschaft. Aufgaben und Prioritäten haben sich verlagert, beispielsweise wird nunmehr dem Siegel gegenüber der Marke höhere Bedeutung eingeräumt. Die Relevanz von Vertriebskanälen, wie Handel oder Großküchen, eigene Vermarktungsaktivitäten sowie eine geplante Koordinationstätigkeit sind nicht ausreichend geklärt. Eine eindeutige Positionierung und eine längerfristige Ausrichtung werden für das Tätigkeitsgebiet der LQM als besonders notwendig erachtet. Die zukünftige Strategie ist daher umgehend zu klären. Derzeit sind Aussagen über die Wirkung der Tätigkeit nur eingeschränkt möglich, da kaum Erfolgsfaktoren definiert oder erhoben sind. Ein diesbezüglicher Handlungsbedarf geht auch aus externen

Evaluierungsberichten hervor. Der Landes-Rechnungshof empfiehlt daher, Indikatoren für die Zielerreichung festzulegen und diese regelmäßig zu evaluieren.

#### **Mehr Orientierung durch Vereinfachung und verbindlichere Regelungen schaffen**

Die LQM hat eine Vielzahl von Marken sowie ein Herkunfts- und Gütesiegel entwickelt, die sie professionell kommuniziert. Auf Produktebene werden bis zu 17 „Ländle“ Marken zur Verfügung gestellt, beispielsweise für Apfel, Alpschwein oder Christbaum. Produzenten nutzen diese im Allgemeinen nur im Bedarfsfall. Ihre Verwendung ist nicht verpflichtend. Ländle Produktmarken dürfen nur gemeinsam mit dem Siegel geführt werden, Letzteres kann auch alleine ausgelobt werden. Während die Marken nur die Herkunft aus Vorarlberg ausdrücken, enthält das Siegel weitergehende charakterisierende Botschaften, wie Gentechnikfreiheit und Tierwohl. Derzeit sind Marken und Siegel jeweils eigenständig visualisiert, selbst wenn beide auf einem Produkt ausgezeichnet werden. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs ist im Hinblick auf vorhandene Ressourcen und überlappende Inhalte eine einheitliche, für den Konsumenten gut wahrnehmbare Darstellung anzustreben. Die Reduktion und Konzentration auf wenige aber authentische Botschaften erleichtert die Orientierung. Durch das Erscheinungsbild der LQM Marken kommt es zu wechselseitigen Ausstrahlungseffekten. Da der Konsument vergleichbare Anforderungen erwartet, sind solche für alle Marken der LQM, auch für die „Ländle Gastronomie“ zu definieren. Für die „Ländle Metzger“ umfassen die komplexen Regelungen nur einen eingeschränkten Produkt- und Verkaufsbereich. Dadurch besteht das Risiko, dass Konsumenten nur vermeintlich über die Warenherkunft informiert sind. Der Landes-Rechnungshof fordert, entsprechende Kosten-Nutzen Überlegungen anzustellen und die Zertifizierung von Produkten anstelle von Betrieben zu prüfen. Die Planung und Dokumentation des Kontrollprozesses zur Einhaltung der Richtlinien ist im Zuge der anstehenden personellen Nachfolge ebenso zu professionalisieren.

#### **Maßnahmen zur Stärkung von Finanzgeber und Aufsichtsrat setzen**

Das Land steuert grundsätzlich über jährliche Leistungs- und Fördervereinbarungen. Diesen ist zukünftig ein Businessplan mit definierten Erfolgskriterien zugrunde zu legen. Um die Rolle des Landes als Finanzgeber innerhalb der Gesellschaft zu stärken und eine laufende und zeitnahe Information über deren Entwicklung zu unterstützen, sollte nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs eine Übernahme des Aufsichtsratsvorsitzes durch das Land geprüft werden. Möglichkeiten des Aufsichtsrats zur Kontrolle und Steuerung sind konsequent zu nutzen.

## Empfehlungen

### Organisation

1. Auf Schriftlichkeit wesentlicher Vereinbarungen ist zu achten (Punkt 1, Organisation, Seite 11).
2. Aufsichtsratsmitgliedern sind wesentliche Sitzungsunterlagen vorab zukommen zu lassen und eine angemessene unterjährige finanzielle Berichterstattung ist im Rahmen der Sitzungen einzuführen (Punkt 1, Organisation, Seite 11).
3. Die Beibehaltung der Beteiligung an der Vermarktungsgesellschaft Ländle Gastronomie GmbH ist zu prüfen (Punkt 1, Organisation, Seite 11).

### Leistungen

4. Die zukünftige strategische Ausrichtung ist zu klären und konsequent in einem Businessplan umzusetzen (Punkt 2.1, Strategische Ausrichtung, Seite 17).
5. Messbare Indikatoren für die strategischen Schwerpunkte und Leistungen sind zu definieren und regelmäßig zu evaluieren (Punkt 2.1, Strategische Ausrichtung, Seite 17).
6. Ländle Produktmarken und Siegel sind in einer gut wahrnehmbaren, möglichst einheitlichen Darstellung zusammenzuführen (Punkt 2.2, Zertifizierung und Kennzeichnung, Seite 22).
7. Vergleichbare Anforderungen sind auch für die Marken „Ländle Bur“ und „Ländle Gastronomie“ festzulegen (Punkt 2.2, Zertifizierung und Kennzeichnung, Seite 22).
8. Durchgängig verpflichtende Regelungen über die Verwendung der Kennzeichnungen sind schriftlich abzuschließen (Punkt 2.2, Zertifizierung und Kennzeichnung, Seite 22).
9. Für das Programm Ländle Metzger ist eine Zertifizierung von Produkten anstelle von Betrieben zu prüfen (Punkt 2.2, Zertifizierung und Kennzeichnung, Seite 22).
10. Kontrollergebnisse sind elektronisch zu dokumentieren und die Prüfplanung ist zu professionalisieren (Punkt 2.2, Zertifizierung und Kennzeichnung, Seite 22).
11. Die Vertragslandwirtschaft ist weiter voranzutreiben (Punkt 2.3, Übergreifende Kommunikation und Vernetzung, Seite 29).

12. Rolle und Aufgabe der LQM als Dachorganisation sind zu klären und schriftlich festzulegen (Punkt 2.3, Übergreifende Kommunikation und Vernetzung, Seite 29).
13. Die Fleischerlehre ist nicht mehr aus Mitteln der LQM zu unterstützen (Punkt 2.3, Übergreifende Kommunikation und Vernetzung, Seite 29).

#### **Finanzen**

14. Für das Bankkonto ist Kollektivzeichnung vorzusehen (Punkt 3, Finanzen, Seite 33).
15. Die IKS-Richtlinie ist zu ergänzen (Punkt 3, Finanzen, Seite 33).
16. Wertgrenzen für Vergaben durch Mitarbeitende sind zu verringern und jene für zustimmungspflichtige Geschäfte des Aufsichtsrats sind in Dokumenten übereinstimmend festzulegen (Punkt 3, Finanzen, Seite 33).
17. Zustimmungspflichtige Geschäfte sind durch den Aufsichtsrat beschließen zu lassen und entsprechend zu dokumentieren (Punkt 3, Finanzen, Seite 33).

#### **Steuerung**

18. Bei Bereitstellung von Fördermitteln ist die Entwicklung der finanziellen Lage verstärkt zu berücksichtigen (Punkt 4, Steuerung, Seite 41).
19. Der Leistungs- und Fördervereinbarung ist ein aktueller Businessplan zugrunde zu legen (Punkt 4, Steuerung, Seite 41).
20. Definierte Erfolgskriterien sind in die Leistungs- und Fördervereinbarung mitaufzunehmen und der Stand der Zielerreichung ist regelmäßig einzufordern (Punkt 4, Steuerung, Seite 41).
21. Der Jahresabschluss der Gesellschaft ist an das Land zu übermitteln (Punkt 4, Steuerung, Seite 41).
22. Die Übernahme des Vorsizes im Aufsichtsrat durch das Land ist zu prüfen (Punkt 4, Steuerung, Seite 41).

# Kenndaten

## Gebahrungsentwicklung

der Jahre 2012 bis 2016

in Tsd. €

	2012	2013	2014	2015	2016
--	------	------	------	------	------

### Gewinn- und Verlustrechnung

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Erträge</b>	<b>992</b>	<b>1.045</b>	<b>1.184</b>	<b>1.180</b>	<b>1.346</b>
Landesförderung*	559	625	730	730	925
Beteiligungserträge	0	30	0	50	30
Sonstige	433	390	454	400	391
<b>Aufwendungen</b>	<b>1.012</b>	<b>1.040</b>	<b>1.124</b>	<b>1.099</b>	<b>1.387</b>
Waren u. bezogene Leistungen	691	655	692	645	795
Personal	247	306	350	357	451
Sonstige	74	79	82	97	141
<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>- 20</b>	<b>5</b>	<b>60</b>	<b>81</b>	<b>-41</b>

### Bilanz

	2012	2013	2014	2015	2016
Bilanzsumme	207	226	299	443	355
Eigenkapitalquote in %	47	45	54	55	57

### Personal

	2012	2013	2014	2015	2016
Vollzeitbedienstete per 31.12.**	4,6	5,0	5,0	5,2	6,2

\* Abweichungen gegenüber ausbezahlten Landesmitteln aufgrund von Periodenabgrenzungen

\*\* Vollzeitbedienstete; 2012 inklusive Leasingpersonal im Ausmaß von 0,8 VZB

Quelle: LQM; Berechnungen Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen



# 1 Organisation

**Die LQM ist eine Tochtergesellschaft der Landwirtschaftskammer. Ihre Aufgaben liegen in der Qualitätssicherung und im Marketing für Lebensmittel aus der Vorarlberger Landwirtschaft. Eigene Vermarktungsaktivitäten sollen nicht gesetzt werden. Verbesserungsbedarf besteht in der Erfüllung gesellschaftsrechtlicher Erfordernisse sowie in der Vertragsgestaltung. Für die Kontrollfunktion des Aufsichtsrats bedarf es einer rechtzeitigen und angemessenen Information.**

Situation Die Ländle Qualitätsprodukte Marketing GmbH (LQM) ist eine Gesellschaft im alleinigen Eigentum der Landwirtschaftskammer Vorarlberg (LK) und wurde im Dezember 2001 gegründet. Sie ging aus dem Qualitätsmanagementverein und dem Verein Bäuerliches Ländle Marketing hervor. Vorrangiges Ziel war, durch Maßnahmen im Bereich der Qualität und des Marketings eine Verbesserung des landwirtschaftlichen Einkommens über das Produkt und den Preis sicherzustellen. Eigene Aktivitäten in der Vermarktung sollten nicht durchgeführt werden. Im Gründungsjahr gab es auch eine EntschlieÙung des Landtags, in der für Konsumenten mehr Transparenz und Sicherheit durch eine klare Produktdeklaration gefordert wurde.

Unternehmensgegenstand Laut Errichtungserklärung ist der Gegenstand des Unternehmens unter Berücksichtigung der agrarpolitischen Vorgaben der Landesregierung insbesondere:

- a) die Durchführung einer umfassenden Qualitätssicherung, insbesondere für Lebensmittel,
- b) eine möglichst weitreichende Garantie für Sicherheit, Transparenz und Information für qualitätsgeprüfte Lebensmittel in Vorarlberg,
- c) die Schaffung der Voraussetzungen für die Vermarktung von geprüften Lebensmitteln mit Ursprung Vorarlberg unter einer gemeinsamen Qualitätsmarke,
- d) die Weiterentwicklung von Marketing-Konzepten zur langfristigen Steigerung des Absatzes und Sicherung der regionalen Versorgung mit regionalen qualitätsgeprüften Lebensmitteln aus Vorarlberg.

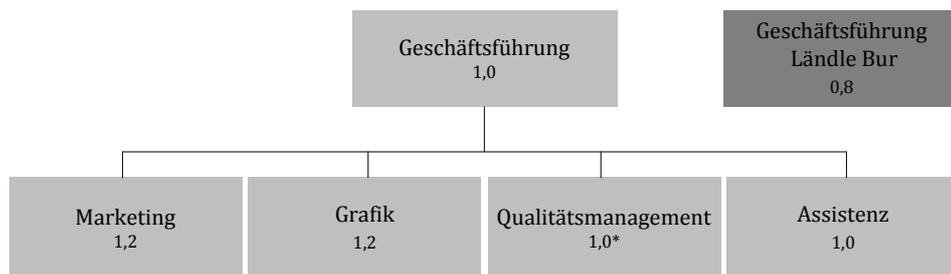
Organe	Die durch Gesetz zwingend vorgesehenen Organe sind die Generalversammlung (GV) und der Geschäftsführer (GF). Die LQM unterliegt keiner Aufsichtsratspflicht, jedoch wurde von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, in der Errichtungserklärung die Schaffung eines Aufsichtsrats (AR) anzuordnen.
Generalversammlung	Das oberste willensbildende Organ der LQM ist die GV. Sie wird vom Gesellschafter, der LK – vertreten durch ihren Präsidenten – gebildet. Bei den Versammlungen in den geprüften Jahren waren zudem der Kammeramtsdirektor der LK sowie der GF anwesend. Der GV obliegt die Beschlussfassung über alle ihr durch Gesetz und Errichtungserklärung vorbehaltenen Agenden, insbesondere die Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses sowie die Entlastung von GF und AR. Im Prüfzeitraum fanden in den Jahren 2015 und 2016 GV statt. Im Jahr 2015 erfolgte die Beschlussfassung sowohl für das Jahr 2013 als auch 2014. Nicht ersichtlich ist, ob es im Jahr 2012 eine GV gab, da eine entsprechende Dokumentation fehlt.
Aufsichtsrat	<p>Dem AR obliegen die Überwachung der Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung. Darüber hinaus benötigen bestimmte Arten von Geschäften seine Zustimmung. Er setzt sich aus dem Vorsitzenden, dessen Stellvertreter sowie fünf Mitgliedern zusammen. Gewählt werden diese per Gesellschafterbeschluss. Einzelne Mitglieder gehören dem AR seit Gründung an. Beschlüsse zu deren Wiederbestellung sind nicht dokumentiert.</p> <p>Pro Geschäftsjahr hat der AR vier Sitzungen abzuhalten. Bis auf das Jahr 2012 – in diesem erfolgte nur eine – fanden sie wie vorgesehen statt. Wesentliche Inhalte der Zusammenkünfte waren diverse Berichte über die laufende Geschäftstätigkeit sowie das Budget und der Jahresabschluss. Entsprechende Unterlagen wurden in der jeweiligen Sitzung ausgegeben. Eine zusätzliche unterjährige Information über die finanzielle Entwicklung erfolgte nicht. Beschlussfassungen sowie deren Abstimmungsergebnisse sind nicht durchgehend dokumentiert. Nach Aussagen mehrerer Mitglieder kamen kontroverielle Diskussionen im AR kaum vor, Beschlüsse wurden ausschließlich einstimmig gefasst.</p>
Geschäftsführer	Der GF hat die wirtschaftliche Leitung der Gesellschaft inne und vertritt sie selbstständig nach außen. Seine Bestellung erfolgt durch Beschluss des Gesellschafters. Im Prüfzeitraum gab es einen Wechsel des GF. Ein weiterer wird mit Juni 2017 erfolgen. Basierend auf dem Vorschlag eines Personalberatungsbüros trafen der Präsident der LK gemeinsam mit dem zuständigen Landesrat (LR) die Auswahl.

Aufbauorganisation

Die LQM weist eine flache Organisationsstruktur auf. Aufgaben und Kompetenzen sind sowohl in einem Organigramm, als auch in Stellenbeschreibungen festgehalten.

### Organigramm der LQM

Stand 31. Dezember 2016



\* ohne externen Qualitätsmanager und Fleischklassifizierer

Quelle: LQM; Darstellung Landes-Rechnungshof

Zu den Aufgaben des GF zählen neben der Personalführung und Finanzverantwortung insbesondere die Kontaktpflege zu LK, Fördergeber und anderen wesentlichen Partnern. Des Weiteren ist er mit Tätigkeiten im Rahmen des Marketing operativ mit Projekten befasst. In allen Bereichen werden projektbezogene Aufgaben wahrgenommen. Im Marketing sind dies im Wesentlichen die Planung und Steuerung von Programmen sowie die Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen. Visuelle Gestaltungen werden im Bereich Grafik erarbeitet. Dieser beinhaltet zudem die Pflege der Website, die Erstellung der Print- und Onlineberichte, wie Konsumentenmagazin, Tätigkeitsbericht und Newsletter. Auch die Organisation von Veranstaltungen fällt darunter. Das Qualitätsmanagement befasst sich mit Planung, Betreuung und Weiterentwicklung von Gütesiegelprogrammen, der Einhaltung der Richtlinien (RL) sowie der Fleischklassifizierung. Die Assistenz ist neben allgemeinen Bürotätigkeiten für die Buchhaltungsvorbereitung, Rechnungslegung und die Datenbank zuständig. Eine in Vollzeit beschäftigte Mitarbeiterin des Bereichs Marketing ist als GF des Vereins vom Ländle Bur – Vereinigung der Vorarlberger bäuerlichen Direktvermarkter (Verein vom Ländle Bur) tätig. Sie wendet dafür bis zu 80 Prozent ihrer Zeit auf und ist in dieser Funktion nicht dem GF unterstellt.

Personal

Das Beschäftigungsausmaß der Mitarbeitenden stieg im Prüfzeitraum vor allem aufgrund der Anstellung einer Person für das Qualitätsmanagement auf 6,2 Vollzeitbeschäftigte (VZB) an.

**Entwicklung der Mitarbeitenden**

Stand 31. Dezember

	2012**	2013	2014	2015	2016
Mitarbeitende*	5	5	5	6	7
VZB*	4,6	5,0	5,0	5,2	6,2

\* ohne externen Qualitätsmanager und Fleischklassifizierer

\*\* inklusive Leasingpersonal im Ausmaß von 0,8 VZB

Quelle: LQM; Darstellung Landes-Rechnungshof

Mit Ausnahme einer Teilzeitstelle von 0,2 VZB sind sämtliche Personen vollzeitbeschäftigt. Von Juni 2012 bis August 2013 bediente sich die LQM im Bereich Grafik einer Leasing-Mitarbeiterin im Ausmaß von 0,8 VZB. Mit Auslaufen ihres Vertrags wurde diese Stelle in der LQM neu geschaffen. Darüber hinaus ist ein Mitarbeiter der LK als externer Qualitätsmanager beschäftigt. Ein schriftlicher Vertrag hierzu besteht nicht. Seine Tätigkeit für die LQM soll im Laufe der nächsten zwei Jahre enden. Die Überlassung der Mitarbeiterin für den Verein vom Ländle Bur ist nicht schriftlich geregelt.

Die Koordination und Abstimmung innerhalb der LQM erfolgt über einen wöchentlichen Jour fixe. Die Entlohnung der Mitarbeitenden ist seit dem Jahr 2016 an die Gehaltstabelle des Landesbedienstetengesetzes 2000 angelehnt. Weitergehende Bestimmungen, beispielsweise zur Stellenbewertung oder zum Anlaufpool, gelangen nicht zur Anwendung.

Die Geschäftsordnung für die Geschäftsführung stammt aus dem Jahr 2009 und ist nicht mehr aktuell. Für Mitarbeitende der LQM ist die Dienstordnung der LK nicht verbindlich. Sie wird nach Aussage des GF nur für die Reisekostenabrechnung sowie die Zeiterfassung angewendet. Der Umgang mit Nebenbeschäftigungen ist in den einzelnen Dienstverträgen geregelt. Sie bedürfen einer schriftlichen Genehmigung durch den Dienstgeber. Für den GF wurde eine derartige Vereinbarung aufgesetzt, jedoch erst auf Hinweis des Landesrechnungshofs unterfertigt. Ebenso liegt für eine Ausbildung des GF eine Vereinbarung vor, die eine anteilige Kostenrückerstattung bei Ausscheiden vor Beendigung derselben vorsieht.

**Beteiligungen**

Aktuell hält die LQM Beteiligungen an der Ländle Gastronomie GmbH und der ÖFK Österreichische Fleischkontrolle GmbH (ÖFK).

Die Beteiligung an der Ländle Gastronomie GmbH besteht seit dem Jahr 2004. Damit sollte gezeigt werden, dass es möglich ist, einen Gastronomiebetrieb mit

regionalen Lebensmitteln wirtschaftlich zu führen. An der Gesellschaft waren zu gleichen Teilen die LQM, die Bio Vorarlberg Produktion und Handel reg. Gen.mBH (Bio Vorarlberg) und die 3 L Gastronomie GmbH beteiligt. Mit Aufnahme eines zusätzlichen Gesellschafters wurden die ursprünglichen Beteiligungsverhältnisse auf je ein Viertel angepasst. Anfang 2017 wurde die Firma von MSG Gastronomie GmbH auf Ländle Gastronomie GmbH geändert. Aktuell betreibt sie die Mensa in der Fachhochschule Vorarlberg sowie ein Betriebsrestaurant in Wolfurt.

Des Weiteren ist die LQM seit dem Jahr 2002 mit zwei Prozent an der ÖFK beteiligt. Sie ist eine Dachorganisation für die mit der Fleischklassifizierung betrauten Landesorganisationen.

**Bewertung**

Auch wenn es sich bei der LQM um eine kleine Kapitalgesellschaft handelt, ist sie nicht von gesellschaftsrechtlichen Erfordernissen entbunden. Die Beschlussfassung über die durch Gesetz oder Errichtungserklärung vorgesehenen Gegenstände oder die regelmäßige Zusammenkunft der Kollegialorgane, ist zwingend durchzuführen. Von Bedeutung ist dabei eine konsequente Dokumentation. Da eine solche zum Teil fehlt, konnte nicht abschließend nachvollzogen werden, ob die entsprechenden Bestimmungen eingehalten wurden.

Der Landes-Rechnungshof bemängelt die fehlende Schriftlichkeit einzelner Vereinbarungen, insbesondere in wesentlichen Bereichen, wie Personalangelegenheiten. Die Überlassung von Mitarbeitenden, freie Dienstverhältnisse, aber auch Nebenbeschäftigungen müssen nachvollziehbar dokumentiert sein. Im Hinblick auf die zukünftige Gestaltung von Verträgen sollte dies berücksichtigt werden. Darüber hinaus sind in Aus- und Weiterbildungsvereinbarungen Kostenrückerstattungen bei Ausscheiden innerhalb eines bestimmten Zeitraums nach Ausbildungsende gängige Praxis. Dies ist bei zukünftigen Anlassfällen jedenfalls zu berücksichtigen.

Für die Wahrnehmung ihrer Kontrollfunktion müssen die Mitglieder des AR über angemessene Informationen verfügen. Zur gründlichen Vorbereitung der Sitzungen haben sie Dokumente und Unterlagen rechtzeitig und vorab zu erhalten. Ebenso unterstützt eine angemessene unterjährige Information über die finanzielle Entwicklung der Gesellschaft den AR in seiner Kontrolltätigkeit. Eine solche kann im Rahmen der Sitzungen erfolgen.

Im Hinblick auf die Gründungsintention war die Beteiligung an der Ländle Gastronomie GmbH nachvollziehbar. Damit ist die LQM fortlaufend an einem Unternehmen mit Vermarktungsaktivitäten beteiligt. Nach Aussagen der geprüften Stelle und des Fördergebers, sollen solche jedoch nicht erbracht

werden. Ob ein weiteres Engagement dem Gesellschaftszweck dient, ist somit zu klären.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, auf Schriftlichkeit wesentlicher Vereinbarungen zu achten.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, Aufsichtsratsmitgliedern wesentliche Sitzungsunterlagen vorab zukommen zu lassen und eine angemessene unterjährige finanzielle Berichterstattung im Rahmen der Sitzungen einzuführen.

Zudem empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Beibehaltung der Beteiligung an der Vermarktungsgesellschaft Ländle Gastronomie GmbH zu prüfen.

**Stellungnahme** *Die den Aufsichtsrat betreffenden Empfehlungen werden im Aufsichtsrat einer Entscheidung zugeführt. Die zukünftige Vorgangsweise bezüglich der Sitzungsunterlagen, der finanziellen Berichterstattung und der Dokumentation, sowie die Zweckmäßigkeit der Beteiligung an der Ländle Gastronomie GmbH wird zusammen mit dem neuen Geschäftsführer im Aufsichtsrat beraten.*

## 2 Leistungen

### 2.1 Strategische Ausrichtung

**Die Gesellschaft agiert in einem intensiven Wettbewerbsumfeld. Der Landes-Rechnungshof bemängelt, dass ein Businessplan nur für die Anfangsjahre erstellt wurde. Aufgaben und deren Prioritäten haben sich seit Gründung verlagert, sie sind zum Teil in Umsetzung der Ökoland Strategie 2020 erfolgt. Aussagekräftige Erfolgsfaktoren zur Evaluierung der Aktivitäten sind kaum vorhanden. Die längerfristige strategische Ausrichtung ist zu klären.**

Situation	Die geplante Entwicklung der Gesellschaft kann u.a. aus einem Businessplan, internen Positionspapieren, Protokollen von Arbeitsgruppen (AG) sowie externen Evaluierungen abgeleitet werden.
Businessplan 2003	Ziele, Strategien und Maßnahmen der LQM wurden im Jahr 2003 in einem Businessplan festgelegt. Darin waren Leistungen definiert, die der Schaffung von Transparenz und Sicherheit für Konsumenten sowie der Zukunftssicherung der bäuerlichen Landwirtschaft dienen sollten. Sie umfassten die drei Leistungsbereiche Qualitätsmanagement, Marketing sowie Koordination mit Behörden und anderen wichtigen Stellen. Im Marketing lag der Fokus auf dem Aufbau der „Ländle“ Dachmarke mit dem Gütesiegel. Erfolgsindikatoren waren bis zum Jahr 2008 festgelegt. Beispielsweise sollte eine ungestützte Markenbekanntheit von 45 Prozent erreicht oder die großen Ketten im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) als Vertragspartner gewonnen werden. Über die Zielerreichungen sind in der Gesellschaft keine Informationen vorhanden. Zu Beginn des Prüfzeitraums erfolgte ein Ausbau der Marken und ein Aufbau von Aktivitäten in Online-medien. Ein überarbeitetes Strategiepapier oder ein aktualisierter Businessplan wurden nicht erstellt.
Entwicklung ab 2013	Ab dem Jahr 2013 lag ein Aufgabenschwerpunkt der LQM in der Mitarbeit der Ökoland Vorarlberg – regional und fair – Strategie Landwirtschaft 2020 (Ökoland Strategie 2020) des Landes Vorarlberg. Sie definierte u.a. das Ziel, einen „Vorarlberger Lebensmittelstandard auf Basis eines einheitlichen Gütesiegels weiter zu entwickeln“. Mit der Umsetzung wurde die AG Lebensmittel betraut, die vom GF der LQM geleitet wurde. Zudem wirkte dieser als Mitglied in anderen AG mit. Im Bereich Tierschutz wurden Anforderungen, welche über

den gesetzlichen lagen, angestrebt. Für Produzenten sollte das Qualitätsniveau anspruchsvoll und mit einer entsprechenden Preisstrategie verbunden sein.

Im Jahr 2013 wurden eine Stärken-Schwächen bzw. Chancen-Risiken (SWOT) Analyse sowie ein internes Positionspapier erstellt. Anfang 2015 erarbeitete der GF einen Entwurf zur Weiterentwicklung der LQM. Dem AR wurden diese Schriftstücke nicht vorgelegt, eine Weiterleitung an den Gesellschafter ist nicht dokumentiert.

Evaluierung 2015

Im zweiten Halbjahr 2015 beauftragte die Landwirtschaftsabteilung im Amt der Landesregierung einen externen Berater mit der Evaluierung der Gesellschaft. Dies war im Arbeitsprogramm der Landesregierung festgelegt. Ziel war, eine fundierte Grundlage für die weitere strategische und operative Entwicklung der LQM zu schaffen. Der Bericht beinhaltete verschiedene Szenarien und gab grundsätzliche Empfehlungen hinsichtlich Auftrag, Strategie, Struktur sowie Ressourcen. Er forderte für die LQM u.a. eine Aktualisierung des Leitbilds, eine Fokussierung der strategischen Ausrichtung sowie die Festlegung messbarer und regelmäßig überwachter Indikatoren. Der AR sprach sich in seiner Sitzung im Dezember 2015 für ein Szenario aus. Dieses sollte in Abstimmung zwischen Eigentümerin und Land verfolgt werden.

Handlungsempfehlungen  
aus Evaluierung

Auf dessen Basis erarbeitete der GF Handlungsempfehlungen und übermittelte sie im September 2016 dem zuständigen LR sowie der LK, nicht aber dem AR. Sie beinhalteten eine nähere Beschreibung der Aufgaben Ländle Gütesiegel, Betriebszertifizierung, Dachorganisation, LandGut, Konsumentensensibilisierung sowie eine Unterstützung der Ökoland Strategie 2020.

Im Dezember 2016 fand eine Besprechung zwischen LR, Präsident der LK, Vorstand und Mitarbeitenden der Landwirtschaftsabteilung sowie dem GF statt. Dabei wurden die Handlungsempfehlungen erörtert und Schwerpunkte der LQM für das Jahr 2017 definiert. Sie umfassten beispielsweise die Erstellung eines Vermarktungskonzepts oder die Forcierung des Vermittlungsbereichs. Daraufhin wurde der AR über diese Besprechung und die darin getroffene Entscheidung informiert. Ein AR-Mitglied forderte die Erstellung eines aktuellen Businessplans ein.

Geschäftsbereiche

Der Landes-Rechnungshof gliederte die Aufgaben der LQM in drei Geschäftsbereiche (GB).

## Geschäftsbereiche LQM

Geschäftsbereiche	Zertifizierung und Kennzeichnung	Übergreifende Kommunikation	Vernetzung
Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzent</li> <li>• Konsument</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsument</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzent</li> <li>• Abnehmer</li> </ul>
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung u. Sicherung der Produkt- und Produktionsqualität</li> <li>• Schaffung von Transparenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung des Bekanntheitsgrads</li> <li>• Konsumentensensibilisierung für regionale Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Wertschöpfung</li> <li>• Schaffung von Absatzmöglichkeiten</li> </ul>
Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktzertifizierung</li> <li>• Betriebszertifizierung</li> <li>• Markenprogramme</li> <li>• Klassifizierungsdienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magazin „luag“</li> <li>• Online Kommunikation</li> <li>• Messen</li> <li>• Sponsoring</li> <li>• Organisation von Prämierungen</li> <li>• Einkaufsführer, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt LandGut</li> <li>• Vertragslandwirtschaft</li> <li>• Gutscheine</li> <li>• Koordination</li> <li>• Mitarbeit in Arbeitsgruppen; zB. Ökoland Strategie 2020</li> </ul>
Ressourcen* (ca.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 45 % der Beschäftigten</li> <li>• 58 % der Finanzmittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 % der Beschäftigten</li> <li>• 38 % der Finanzmittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 % der Beschäftigten</li> <li>• 4 % der Finanzmittel</li> </ul>

\* Weitere 15 % der Beschäftigten sind der allgemeinen Administration zuzurechnen

Quelle: LQM; Darstellung Landes-Rechnungshof

Im GB Zertifizierung und Kennzeichnung werden sowohl für Produzenten als auch Konsumenten Leistungen erbracht. Darunter fallen Auszeichnungen von Produkten oder Betrieben mit dem Herkunfts- und Gütesiegel, der Aufbau und die Pflege von Marken sowie der Klassifizierungsdienst für Fleisch. Diese Leistungen sollen zur Steigerung und Sicherung der Qualität führen und Transparenz für Konsumenten schaffen. Nach Einschätzung des GF und Berechnungen des Landes-Rechnungshofs sind für diesen GB ca. 45 Prozent der Beschäftigten tätig, der Anteil an Finanzmittel beträgt knapp 60 Prozent.

In der übergreifenden Kommunikation werden Konsumenten über regionale Produkte informiert und dafür sensibilisiert. Dies erfolgt über Print- und Onlinekommunikation, aber auch Messeauftritte, Sponsoring und diverse andere Aktivitäten. Der GF schätzt, dass ca. 30 Prozent der Beschäftigten für diesen Bereich tätig sind. Der Anteil der Finanzmittel für diesen GB beträgt knapp 40 Prozent.

Der GB Vernetzung verfolgt das Ziel, landwirtschaftliche Produzenten mit Abnehmern zusammen zu bringen, um Absatzmöglichkeiten zu schaffen und die Wertschöpfung zu verbessern. Neben dem Auf- und Ausbau von Projekten, der Koordination verschiedener Organisationen und der Mitarbeit in AG zählen dazu auch Services, wie die Ausgabe von Einkaufsgutscheinen. Nach Informationen des GF beträgt der personelle Ressourceneinsatz für diesen Bereich



Sichtbare Merkmale für den Endkonsumenten sind neben Marken auch Siegel. Vielfach sind Produkte mehrfach ausgezeichnet. In Vorarlberg gibt es auch eine Reihe von Kennzeichnungen regionaler Initiativen, z.B. der Sulzberger Käse-ellen, des Vereins Bewusst Montafon oder des Biosphärenparks Walsertal. Darüber hinaus positioniert sich eine im LEH breit distribuierte Handelskette mit regional produzierten Lebensmitteln.

**Bewertung**

Eine klare strategische Ausrichtung ist für die LQM besonders wichtig, da sie Leistungen für mehrere Zielgruppen, wie Produzenten und Konsumenten, erbringt, deren Interessen sich unterscheiden können. Im intensiven Wettbewerbsumfeld ist zudem eine eindeutige Positionierung am Markt notwendig.

Der Aufbau und die Weiterentwicklung von Marken und Siegeln sind nur in einer Mittel- bis Langfristperspektive möglich. Auch Verhaltensänderungen von Konsumenten sind kurzfristig nicht erzielbar. Eine Kontinuität in der Strategie ist daher von hoher Bedeutung. In der LQM haben sich die Schwerpunkte in diesem ressourcenmäßig größten Geschäftsbereich seit Bestehen der Gesellschaft verlagert. Während in den ersten Jahren vor allem der Aufbau der Ländle Marken im Vordergrund stand, änderte sich dies ab dem Jahr 2013 mit dem Wechsel des GF und der Einbindung in die Ökoland Strategie 2020. Seither liegt ein Fokus der Tätigkeit im Ausbau des bestehenden Herkunfts- und Gütesiegels.

Der Landes-Rechnungshof bemängelt, dass der letzte Businessplan für die LQM aus dem Jahr 2003 stammt. Nachfolgende vom GF erstellte Schriftstücke wurden vom AR nicht mehr beschlossen. Zudem enthalten sie nur einzelne Aspekte einer strategischen Ausrichtung. Durch die Einbindung der LQM in die Umsetzung der Ökoland Strategie 2020 ist zwar in weiten Bereichen eine Lenkung durch das Land gegeben, jedoch fehlt eine bewusst geplante und gesamthafte Entwicklung aus Sicht der Gesellschaft. Auch eine inhaltliche oder budgetäre Priorisierung der Aufgaben der LQM ist nicht vorhanden.

Verbesserungsbedarf erkennt der Landes-Rechnungshof in der Festlegung aussagekräftiger Erfolgsfaktoren. Sie sind Voraussetzung, um die Zielerreichung der LQM zu evaluieren und den Mitteleinsatz zu beurteilen. Bisher sind Informationen dazu nur vereinzelt, etwa für Online Aktivitäten, oder in unregelmäßigen Abständen vorhanden. Aussagefähige, abgestimmte und messbare Indikatoren für strategische Schwerpunkte und auch für Leistungen sind festzulegen und regelmäßig zu evaluieren. Grundsätzlich könnten dafür Faktoren wie Bekanntheitsgrad, Verbreitung der Auslobung, Medienpräsenz, Sympathiewerte oder auch Umsatz durch neue Absatzmöglichkeiten sowie Mehrumsatz durch Preispremium herangezogen werden.

- Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, umgehend die zukünftige strategische Ausrichtung zu klären und konsequent in einem Businessplan umzusetzen.
- Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, messbare Indikatoren für die strategischen Schwerpunkte und Leistungen zu definieren und regelmäßig zu evaluieren.
- Stellungnahme** *Die jährliche Ausrichtung und Entwicklung der Aktivitäten der Ländle Qualitätsprodukte Marketing GmbH sind Inhalt der jährlichen Leistungsvereinbarung mit dem Land. Deren Durchführung und Ergebnisse werden jährlich im umfangreichen Tätigkeitsbericht dargestellt.*
- Ein längerfristig wirkender Businessplan wird auf den Grundlagen der Ergebnisse der externen Evaluierung nach der Einarbeitung des neuen Geschäftsführers erstellt, beraten und im Aufsichtsrat beschlossen.*
- Kommentar** Wie in Kapitel Steuerung beschrieben sind im Anhang der jährlichen Leistungs- und Fördervereinbarung die Aufgaben der LQM stichwortartig aufgelistet. Dies stellt nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs keine strategische Ausrichtung für die Gesellschaft dar.

## 2.2 Zertifizierung und Kennzeichnung

**Die LQM hat zahlreiche Marken und ein Siegel weiterentwickelt. Deren Zusammenführung in einer einheitlichen und optisch für den Konsumenten gut wahrnehmbaren Darstellung ist anzustreben. Dies erleichtert die Orientierung. Anforderungen für die Markennutzung sind nicht durchgehend definiert. Der Kontrollprozess ist zu professionalisieren, die Betriebszertifizierung „Ländle Metzg“ kritisch zu hinterfragen.**

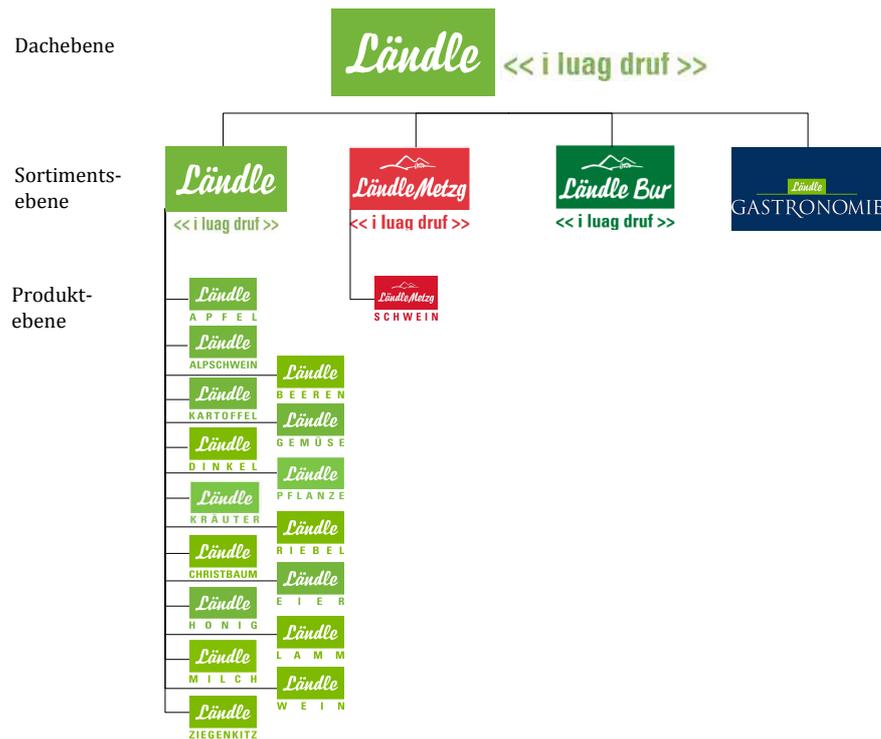
- Situation** Die LQM verfügt über Rechte an mehreren Marken sowie einem Herkunfts- und Gütesiegel. Sie sind zum Teil österreich- und EU-weit markenrechtlich geschützt. Die Voraussetzungen für die Verwendung und die Kontrollen sind in RL geregelt.

### Überblick Marken und Siegel

- Marken** Marken der LQM sind auf verschiedenen Ebenen und für vier Sortiments- bzw. Vertriebsbereiche definiert. Gemeinsamkeiten sind der Schriftzug „Ländle“ sowie teilweise der Claim << i luag druf >>. Der Landes-Rechnungshof gliederte

die verschiedenen Kennzeichnungen in eine Übersicht nach Dach-, Sortiments- und Produktebene.

### Übersicht Marken der LQM schematische Darstellung



Quelle: LQM; Darstellung Landes-Rechnungshof

Unter der Dachebene „Ländle“ und << i luag druf >> sind die Sortiments- bzw. Vertriebsmarken „Ländle Produkte“, „Ländle Metzg“, „Ländle Bur“ sowie „Ländle Gastronomie“ angeordnet. Auf Produktebene wurden in den geprüften Jahren bis zu 17 Marken verwendet, z.B. für Apfel, Alpschwein, Honig oder Christbaum. Für die „Ländle Metzg“ gibt es eine Produktmarke, das „Ländle Metzg Schwein“.

#### Herkunfts- und Gütesiegel

Im LQM Siegel sind Kriterien für die Herkunft sowie die Produkt- und Produktionsqualität festgelegt. Derart ausgezeichnete Produkte entsprechen dem 3G Herkunftsprinzip. Dies bedeutet, dass definierte Wertschöpfungsschritte in Vorarlberg stattfinden. Im Falle von Ländle Ziegenkitz heißt das beispielsweise „gehalten + gefüttert + geschlachtet in Vorarlberg“. Grundsätzlich sind die Produkte gentechnikfrei. Das Siegel wird entsprechend den RL kontrolliert und sowohl für konventionelle als auch für biologische Herstellung vergeben.

## Ländle Herkunfts- und Gütesiegel



Quelle: LQM

Richtlinien und  
Kontrollen

Auf Produktebene definieren RL die Anforderungen über Herkunft und Qualität. Für die Ländle Metzgereien ist ebenfalls eine RL vorhanden. Produzenten bzw. Betriebe verpflichten sich durch ihre Unterzeichnung zu deren Einhaltung.

Das Qualitätsmanagement der LQM führt die Ausarbeitung der RL in Abstimmung mit den entsprechenden Fachbereichen der LK durch und ist für deren Monitoring verantwortlich. Die Einhaltung wird grundsätzlich durch unangemeldete Vor-Ort-Kontrollen, Einsicht in Betriebshefte, Unterlagen, Betriebsausstattungen sowie Aufzeichnungen zur lückenlosen Rückverfolgbarkeit überprüft. Vorgaben, mit welcher Frequenz die Betriebe aufgesucht werden, gibt es nur vereinzelt, z.B. muss eine Ländle Metzgerei mindestens zweimal jährlich kontrolliert werden. Zum Teil übernimmt die LQM auch gesetzlich vorgeschriebene Eigenkontrollen der Produzenten und trägt deren Kosten.

Auch externe Institute führen Überprüfungen durch, beispielsweise für milcherzeugende und -verarbeitende Betriebe oder für Produzenten mit biologischem Anbau. Für die biologische Produktion legt der Landwirt in einem Vertrag mit einem externen Kontrollinstitut selbst fest, nach welchem biologischen Standard – beispielsweise gesetzlich, AMA oder Bio Austria – er produziert und damit auch kontrolliert wird. Durch das LQM Bio-Siegel ist für den Konsumenten damit nicht erkennbar, nach welchem Qualitätsstandard hergestellt wird. Dies kann über eine öffentlich zugängliche Datenbank abgefragt werden. Die LQM gibt nur das 3G Herkunftsprinzip vor.

Prüfergebnisse der LQM sowie die daraus abgeleiteten Maßnahmen werden auf Checklisten dokumentiert und physisch in Ordnern abgelegt. Eine zentrale elektronische Erfassung der Kontrollergebnisse oder eine Auswertung derselben erfolgen nicht. Im Falle von Zuwiderhandeln bzw. Nichteinhaltung der RL ist ein mehrstufiges Sanktionsverfahren vorgesehen. Die Auswahl der zu kontrollierenden Stellen erfolgt nach Auskunft der LQM risikoorientiert. Weder Kriterien noch der Prüfplan sind dokumentiert.

Zum Stand März 2017 existierten für 13 der 17 LQM-RL auch solche der Agrarmarkt Austria Marketing GesmbH (AMA). Anhand einer Stichprobe von vier ausgewählten Produktbereichen – Kartoffel, Apfel, Milch und Ländle Metzgschwein – verglich der Landes-Rechnungshof die Standards der LQM im Bereich der konventionellen Produktion mit jenen der AMA. Das Ergebnis zeigte mit Ausnahme von Regionalität und Tierwohl ein vergleichbares Qualitätsniveau. Die Anforderungen der AMA für Äpfel wurden in der LQM RL weitgehend übernommen.

### **Kennzeichnungen auf Sortimentsebene**

Ländle Produkte

Die Marke „Ländle Produkte“ wird nur von der LQM in der übergreifenden Kommunikation, beispielsweise für Messeauftritte, eingesetzt. Insbesondere Produzenten ohne eigene Marke nutzen die Produktmarken wie „Ländle Apfel“. Sie dürfen nur gemeinsam mit dem Herkunfts- und Gütesiegel verwendet werden. Letzteres kann auch eigenständig, ohne Marke ausgelobt werden.

Durchgängige Regelungen über eine verpflichtende Verwendung sowie eine Platzierung der Kennzeichnungen gibt es nicht. Die LQM verrechnet kein Lizenzentgelt. Sie stellt ihren Vertragspartnern grundsätzlich kostenfreie Marketingleistungen, wie Etiketten oder Verpackungsmaterial, zur Verfügung, sofern dabei die LQM Kennzeichnungen im Vordergrund stehen. Für individuelle Leistungen an Vertragspartner werden nur Sachkosten verrechnet.

Bei Ländle Eiern wird von der üblichen Auszeichnungspraxis abgewichen und die LQM Marke gemeinsam mit der Produzentenmarke kombiniert und auf der Produktverpackung gut sichtbar dargestellt. Auch das Herkunfts- und Gütesiegel ist auf der Vorderseite platziert. Im Jahr 2016 betrug der Anteil Ländle Eier 50 Prozent des Gesamtvolumens in einer LEH-Kette.

### **Beispiel Ländle Eier**



Quelle: LQM; Darstellung Landes-Rechnungshof

Nicht genutzt wird die LQM Marke „Ländle Milch“. Produkte der gleichnamigen Wortbildmarke der Vorarlberg Milch eGen (V-Milch) sind am Markt verbreitet und grundsätzlich mit dem Herkunfts- und Gütesiegel der LQM ausgezeichnet. Dieses befindet sich insbesondere bei Trinkmilch – im Gegensatz zum AMA

Gütesiegel – auf der Produktrückseite. Für die Marke der V-Milch und das Siegel der LQM werden Werbemaßnahmen in Kooperation durchgeführt und die Sachkosten dafür geteilt.

Ländle Metzger

Die Marke „Ländle Metzger“ wird für Betriebe verwendet. Die Anzahl der zertifizierten Metzgereien reduzierte sich von 16 im Jahr 2005 auf 11 im Jahr 2012 und auf 8 im Jahr 2017. Die Zielsetzung einer zweistelligen Anzahl konnte nicht wieder erreicht werden.

Programmteilnehmende verpflichten sich, über die Theke ausschließlich Rind-, Kalb- und Schweinefleisch aus Vorarlberg zu verkaufen. Eine eigene Auslobung dieser Ware ist nicht vorgesehen. Zur Abdeckung von Spitzen kann eine Ländle Metzgerei für diese Fleischsorten in Ausnahmefällen aus Österreich stammende Ware anbieten. Sie muss jedoch gesondert gekennzeichnet werden. Alle anderen über die Theke verkauften Produkte, wie Huhn oder Wurstwaren, müssen weder aus Österreich sein noch speziell ausgelobt werden. Die RL für Ländle Metzgereien gilt im Thekenverkauf, Catering ist nicht erfasst. Auf Produktebene ist eine RL für Schweinefleisch, nicht jedoch für Rind- und Kalbfleisch, vorhanden.

Ländle Metzgereien verpflichten sich, an Verkaufsförderungsaktionen für die Marke aber auch für Ländle Produkte, wie Alpschwein, aktiv mitzuwirken. Die LQM erbringt diverse Marketingleistungen und Werbeaktivitäten, beispielsweise Grillkampagnen, Rezepthefte oder Weihnachtsgeschenke.

Die Sachkosten der LQM je Ländle Metzgerei beliefen sich auf € 12.200 im Jahr 2016. Dem stehen ein jährlicher Werbekostenbeitrag von € 2.400 sowie Selbstbehalte für ausgewählte Marketingaktionen in Höhe von durchschnittlich rund € 2.600 je Betrieb gegenüber. Zudem erzielen die Landwirte laut Marktbericht der LK für die in der Ländle Metzger RL festgelegten Fleischsorten einen Mehrerlös.

Ländle Bur

Die LQM stellt dem Verein vom Ländle Bur die Marke „Ländle Bur“ kostenlos zur Verfügung. Vereinsziel ist die Absatzstärkung über die Direktvermarktung. Bis zum Jahr 2012 wurde der Verein vom GF der LQM geführt. Der Vereinsvorstand und die LQM waren für den Inhalt der RL, welche die einzuhaltenden Anforderungen definieren, verantwortlich. In der seit dem Jahr 2015 geltenden RL sind drei Bedingungen definiert. Diese sind die Einhaltung der RL der LK Österreich „Gutes vom Bauernhof“, eine verpflichtende Kennzeichnung und Auslobung verpackter Lebensmittel sowie die gentechnikfreie Fütterung der Tiere.

Mit Stand März 2017 haben 16 von 112 aktiven Mitgliedern eine Lizenzvereinbarung mit der LQM zur Verwendung der Marke „Ländle Bur“ unterzeichnet. Die LQM erbringt für die Vereinsmitglieder Marketingleistungen und verrechnet sowohl Personal- als auch Sachaufwand.

Ländle Gastronomie

Die Marke „Ländle Gastronomie“ wird der gleichlautenden GmbH unentgeltlich zur Verfügung gestellt. Sie wird auch in einem anderen Betriebsrestaurant verwendet, welches nicht von dieser, sondern durch einen Gesellschafter der GmbH betrieben wird. Für den Gebrauch der Marke sind keine Bedingungen – beispielsweise die Verwendung eines bestimmten Anteils an regionalen Lebensmitteln – definiert. Es gibt keine Lizenz- oder Nutzungsvereinbarung. Die LQM übernimmt teilweise Marketingleistungen, wie die Erstellung von Menükarten, Tabletaufgaben oder Rollups, und stellt die Sachkosten dafür in Rechnung. Personalkosten werden nicht verrechnet.

Bewertung

Die LQM hat eine Vielzahl von Marken und ein Herkunfts- und Gütesiegel auf- und ausgebaut. Im Allgemeinen kommt dabei Marken für Kaufentscheidungen von Konsumenten eine höhere Bedeutung zu. Jene der LQM werden von Produzenten allerdings nur im Bedarfsfall genutzt. Überdies ist deren Verwendung nicht verpflichtend. Der Inhalt der LQM Marke ist die Herkunft aus dem Ländle. Diese ist im Siegel durch das 3G Prinzip präzisiert und beinhaltet weitere charakterisierende Botschaften, wie Gentechnikfreiheit und Tierwohl. Andere Qualitätskriterien unterscheiden sich kaum von AMA Standards.

Der Landes-Rechnungshof erachtet das 3G Herkunftsprinzip als positiv, aber noch ausbaufähig. Für den Konsumenten könnte eine Rückverfolgbarkeit der Lebensmittel bis hin zum Produzenten ausgebaut und eine zusätzliche Differenzierung geschaffen werden. Damit wird die Glaubwürdigkeit weiter gestärkt.

Derzeit sind sowohl Marke als auch Siegel der LQM eigenständig visualisiert. Dies trifft auch zu, wenn beide Kennzeichnungen auf einem Produkt ausgelobt werden. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs ist – auch im Hinblick auf vorhandene Ressourcen – eine möglichst einheitliche, optisch für den Konsumenten gut wahrnehmbare Darstellung anzustreben. Beispielsweise könnte das Herkunfts- und Gütesiegel bildlich so gestaltet werden, dass es im Bedarfsfall auch als Marke verwendet werden kann. Die Reduktion der Kennzeichnungen und die Konzentration auf wenige, aber authentische Botschaften erleichtert die Orientierung für den Konsumenten. Das Beispiel der Ländle Eier zeigt, dass eine Kombination der Ländle Marke, des Herkunfts- und Gütesiegels und sogar der Eigenmarke des Produzenten möglich und erfolgreich ist.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofs ist es wichtig, Lizenzvereinbarungen durchgängig mit Vertragspartnern abzuschließen. Darin sind – unabhängig von der Entgelthöhe – Leistungen und Gegenleistungen klar anzuführen. Sie umfassen z.B. Marketingaktivitäten der LQM, die einer verpflichtenden Kennzeichnung durch die Vertragspartner gegenüberstehen. Dies ermöglicht, vorhandene Werbeflächen besser auszuschöpfen. Rechte und Pflichten beider Vertragspartner sind schriftlich festzulegen und im Rahmen der Kontrollen zu überprüfen.

Der Markeninhaber gibt keine bzw. wenige Bedingungen für die Verwendung der Marken „Ländle Gastronomie“ und „Ländle Bur“ vor. Durch deren Erscheinungsbild besteht aber ein wechselseitiger Ausstrahlungseffekt zwischen den Marken der LQM. Vergleichbare Anforderungen, wie das 3G Herkunftsprinzip, sollten daher festgelegt und die Steuerung der Marke übernommen werden, um ein mögliches Reputationsrisiko für die LQM zu reduzieren.

Durch die „Ländle Metzger“ wurde für die produzierenden Landwirte eine zusätzliche Wertschöpfung erreicht. Daten für eine regelmäßige Kosten-Nutzen-Evaluierung sind grundsätzlich vorhanden, werden aber nicht entsprechend aufbereitet. Für Ländle Metzgereien bestehen komplexe Regelungen. Sie umfassen nur einen eingeschränkten Produktbereich. Dadurch besteht die Gefahr, dass Konsumenten nur vermeintliche Transparenz über die Warenherkunft erlangen. Dies birgt ein potenzielles Risiko durch mögliche Vertrauensverluste für sämtliche Kennzeichnungen der LQM. Für den Landes-Rechnungshof ist nicht eindeutig ersichtlich, welchen Mehrwert die Zertifizierung des Betriebs anstelle von Produkten bringt. Am Beispiel Alpschwein zeigt sich, dass eine Kennzeichnung auch auf Produktebene erfolgen kann.

In der Planung und Dokumentation des Kontrollprozesses sieht der Landes-Rechnungshof Verbesserungspotenzial. Eine fundierte Bewertung der Prüfplanung ist für ihn wegen fehlender Dokumentation nicht möglich. Auch eine elektronische Übersicht der Prüfergebnisse fehlt. Auswertungen der Kontrollen sind derzeit nur mit außergewöhnlichem Aufwand möglich. Diese sind jedoch Voraussetzung für eine Weiterentwicklung und Optimierung des Gesamtsystems. So können Risiken im Kontrollsystem systematisch und rasch erkannt und wirkungsvolle und wirtschaftliche Kontrollmaßnahmen gesetzt werden. Im Zuge der anstehenden personellen Nachfolge sind eine Professionalisierung der Prüfplanung sowie eine elektronische Dokumentation der Prüfergebnisse anzustreben.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, Ländle Produktmarken und Siegel in einer gut wahrnehmbaren, möglichst einheitlichen Darstellung zusammenzuführen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, vergleichbare Anforderungen auch für die Marken „Ländle Bur“ und „Ländle Gastronomie“ festzulegen.

Zudem empfiehlt der Landes-Rechnungshof, durchgängig verpflichtende Regelungen über die Verwendung der Kennzeichnungen schriftlich abzuschließen.

Ferner empfiehlt der Landes-Rechnungshof für das Programm Ländle Metzg eine Zertifizierung von Produkten anstelle von Betrieben zu prüfen.

Zusätzlich empfiehlt der Landes-Rechnungshof, Kontrollergebnisse elektronisch zu dokumentieren und die Prüfplanung zu professionalisieren.

**Stellungnahme** *Die Ländle Qualitätsprodukte Marketing GmbH wird die Empfehlungen des Landes Rechnungshofes mit Marken- und Marketingexperten, sowie den Vertragspartnern beraten. Die Prüfplanung und Ergebnisdokumentation wird professionalisiert und auf eine durchgängige elektronische Basis gestellt.*

*Ein Pflichtenheft für die Programmierung des Qualitätsmanagements mithilfe der bestehenden Datenbank befindet sich bereits in Ausarbeitung.*

## 2.3 Übergreifende Kommunikation und Vernetzung

**Die LQM setzt grundsätzlich auf zweckmäßige Kommunikationsmaßnahmen, insbesondere im Online Bereich. Positiv bewertet der Landes-Rechnungshof den Ausbau der Vertragslandwirtschaft. Für eine geplante Koordinationstätigkeit als Dachorganisation sind Rollen und Aufgaben der verschiedenen Akteure zu klären. Die LQM hat sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren.**

**Situation** Der GB übergreifende Kommunikation fasst Marketingaktivitäten zusammen, die primär der Konsumenteninformation dienen und nicht einem spezifischen Produkt zuordenbar sind. Die Aufgaben des GB Vernetzung umfassen insbesondere Projekte und die Mitarbeit in AG.

### **Übergreifende Kommunikation**

**luag** Das Konsumentenmagazin „luag“ ist ein Gemeinschaftsprojekt mit der LK und erscheint seit dem Jahr 2006 viermal jährlich. Der Vertrieb erfolgt vor allem

über eine kostenlose Beilage der VN, aber auch über andere Kanäle. Die Print-Auflage betrug ca. 79.000 Stück im Jahr 2016 und ist seit diesem Jahr auch online abrufbar. Das Magazin wird federführend von der LQM produziert. Sachkosten, wie Druck, Porto und Aufwendungen für externe Journalisten, werden von dieser getragen. Die jährliche Unter- bzw. Überdeckung lag im Prüfzeitraum – unter Berücksichtigung von internen Verrechnungen – zwischen € -9.700 bis € 14.000. Darin sind keine Personalkosten enthalten. Die LK kauft je Ausgabe eine bestimmte Anzahl von Seiten. Ihr wird ein Rabatt in Höhe von 80 Prozent auf den Listenpreis gewährt.

Messen	Die LQM nimmt jährlich u.a. an der Frühjahrs- und Herbstmesse teil. Die gemietete Fläche in der „Ländle Halle“ wird den Ausstellern zur Verfügung gestellt. Diese sind u.a. die Ländle Gastronomie GmbH, die Ländle Metzgereien, LQM Programmteilnehmende, der Verein Bio Austria Vorarlberg, die Bio Vorarlberg sowie regionale Initiativen. Die Aufwendungen für sämtliche Messen wurden größtenteils von der Gesellschaft getragen. Die Sachkosten beliefen sich nach Abzug von Einnahmen und unter Berücksichtigung von internen Verrechnungen in den fünf geprüften Jahren auf € 0,51 Mio.
Sponsoring	Im Jahr 2013 schloss die Gesellschaft mit der inatura Erlebnis Naturschau GmbH (inatura) einen bis Ende 2017 dauernden Sponsorvertrag in Höhe von € 90.000 netto für die Dauerausstellung „Das Wunder Mensch“ ab. Darin sind Gegenleistungen, wie die Nutzung von Räumlichkeiten für Veranstaltungen oder Gutscheine für Eintrittskarten, definiert. Die LQM stellt der V-Milch die Hälfte des Sponsorbeitrags in Rechnung. Eine schriftliche Vereinbarung dazu gibt es nicht. Darüber hinaus leistet sie weitere Sponsorbeiträge, z.B. für Vereine.
Aktivitäten in Onlinemedien	Ein Schwerpunkt der Marketingaktivitäten liegt im Online Bereich. Die LQM nützt dafür eine Website, Facebook, YouTube, Vimeo, Google Adwords oder auch eine Smart Phone App. Mit dem Verein vom Ländle Bur wurde ein Online Einkaufsführer erstellt, der über die Website der LQM abrufbar ist.
Eventorganisation	Gemeinsam mit der LK werden Events wie die Ländle Gala, in deren Rahmen der landwirtschaftliche Zukunftspreis << i luag druf >> vergeben wird, veranstaltet. Für die von der LK jährlich durchgeführte Landesprämierung von Edelbränden und anderen Produkten erstellt die LQM zudem eine Broschüre.

### **Vernetzung**

Koordination	Vernetzungsaufgaben umfassen auch einen Informationsaustausch bzw. eine Koordination mit anderen Akteuren oder regionalen Initiativen, die ähnliche Interessen vertreten, wie der Verein Bio Austria Vorarlberg, die Bio Vorarlberg oder der Verein vom Ländle Bur. Im Jahr 2012 war eine koordinierte Abstimmung dieser Organisationen durch die LQM auch in der Fördervereinbarung enthalten. Ein regelmäßiger Austausch findet im „Ausschuss für Marketing und biologische Produktion“ der LK statt. Zukünftig soll die LQM im Sinne einer Dachorganisation regionale Initiativen in den Bereichen Projektmanagement, strategische Entwicklung, Know-how Transfer und Synergienbildung unterstützen.
LandGut	Das Projekt LandGut wurde im Jahr 2012 gemeinsam mit der Wirtschaftskammer Vorarlberg gestartet und in einer AG der Ökoland Strategie 2020 weiterentwickelt. Ziel war, eine nachhaltige Versorgungskette zwischen Landwirtschaft und Tourismus zu schaffen. In den Jahren 2013 bis 2015 stand LandGut Vorarlberger Gastronomen und Hoteliers zur Verfügung. Es wurde ein fixes Sortiment von regionalen Produkten angeboten. Das Projekt blieb hinter den Erwartungen zurück. Seit dem Jahr 2015 wird es nicht mehr weiterverfolgt.
Vertragslandwirtschaft	Auf Erfahrungen von LandGut aufbauend entwickelte die LQM im Jahr 2016 ein neues Modell. Ein Organisations- und Vermittlungsmodell vor allem zu Großküchen, wie Krankenhäuser, Schulen oder Betriebsküchen, sollte aufgebaut werden. Die LQM tritt als Vermittler zwischen Hersteller und Abnehmer auf. Sie eruiert den Bedarf und sucht passende Produzenten ohne selbst Vertragspartner zu werden. Projekte im Bereich Honig und Kartoffeln wurden erfolgreich abgeschlossen. Der Ausbau der Vertragslandwirtschaft ist auch im Arbeitsprogramm der Landesregierung und in der Ökoland Strategie 2020 festgelegt.
Mitarbeit in Arbeitsgruppen	Aufgabe der LQM ist ebenso die Leitung bzw. die Mitarbeit in AG zur Umsetzung der Ökoland Strategie 2020. Beschäftigte der LQM wirkten in mehreren Projekten, wie „Regionale Lebensmittel in Krankenhäusern“ oder „MehrWert für Alle“, mit. Gemeinsames Ziel dieser Projekte und AG ist eine vermehrte Verwendung von regionalen Lebensmitteln in der Gemeinschaftsverpflegung und Gastronomie.
Sonstiges	Seit dem Jahr 2014 unterstützen zwei Fleischverarbeiter, die Wirtschaftskammer Vorarlberg und die LQM die Fleischerinnung bei einer Imagekampagne, um die Attraktivität des Berufsstands für Lehrlinge zu erhöhen. Sie bezahlen einen jährlichen Beitrag, aus welchem Sachkosten für Werbematerialien, beispiels-

weise Plakate und Flyer, finanziert werden. Der Personalaufwand wird nicht abgegolten. Die LQM gibt auch Einkaufsgutscheine aus.

**Bewertung** Die ausgewählten Kommunikationsmaßnahmen der LQM – insbesondere das eigene Print-Magazin und Aktivitäten in Onlinemedien – sind für eine Bewusstseinsbildung der Bevölkerung grundsätzlich zweckmäßig. Deren Umsetzung erfolgt professionell. Mit dem Ausbau der Onlinekommunikation reagierte sie auf gesellschaftliche Veränderungen.

Als Initiator für Regionalvermarktung nimmt die Gesellschaft eine zentrale Aufgabe wahr. Sie nutzte Erfahrungen aus dem Projekt LandGut für einen Wechsel vom absatz- hin zu einem bedarfsorientierten Modell. Erste Projekte waren erfolgreich. Die Fokussierung auf Großabnehmer mit vertraglicher Absicherung ist eine attraktive Nische im regionalen Markt. Da sie sich größtenteils in öffentlicher Hand befinden, sind sie wesentliche Partner für die Zielerreichung der Ökoland Strategie 2020. Der Wert regionaler Lebensmittel nimmt generell zu. Marken sind jedoch für diese Vertragspartner von geringerer Bedeutung. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs weisen die Projekte insbesondere auf Landes-, aber auch auf Gemeindeebene auf weiteres Potenzial hin und sollten ausgebaut werden.

Im Prüfzeitraum nahm die LQM eine Koordinationsfunktion für verschiedene regionale Initiativen nur in geringem Umfang wahr. Die entsprechende Tätigkeit ist seit dem Jahr 2013 auch nicht mehr in der Fördervereinbarung enthalten. Für eine zukünftige angestrebte Koordination sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Akteure im Detail abzustimmen. Die LQM sollte sich dabei auf ihre Kernaufgaben konzentrieren. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofs zählt die Unterstützung der Imagekampagne für die Fleischerinnung nicht dazu.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Vertragslandwirtschaft weiter voranzutreiben.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Rolle und Aufgabe der LQM als Dachorganisation zu klären und schriftlich festzulegen.

Ferner empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Fleischerlehre nicht mehr aus Mitteln der LQM zu unterstützen.

**Stellungnahme** *Diese Empfehlungen werden Gegenstand der Schwerpunktsetzungen des zukünftigen Businessplanes. Die weitere Vorgangsweise bezüglich Unterstützung der Fleischerlehre wird mit dem Fördergeber und der Wirtschaftskammer beraten.*

## 3 Finanzen

**Die der LQM jährlich bereitgestellten Landesmittel erhöhten sich im Prüfzeitraum deutlich. Sie beliefen sich auf insgesamt rund € 3,57 Mio. Die Gesellschaft konnte ihre Eigenkapitalbasis bis zum Jahr 2016 merklich stärken. Verbesserungsbedarf besteht im Bereich der finanziellen Kontrollmechanismen. Kollektivzeichnung ist vorzusehen, Regelungen für zustimmungspflichtige Geschäfte sind konsistent festzulegen und entsprechend umzusetzen.**

Situation Wesentliche Bereiche des Rechnungswesens der LQM sind an einen Wirtschaftstreuhänder ausgelagert. Dieser erstellt seit dem Jahr 2009 den Jahresabschluss der Gesellschaft und führt seit Anfang 2014 auf Grundlage der vorkontierten und monatlich übermittelten Belege auch die Buchhaltung. Die Lohnverrechnung wird entgeltlich von der LK übernommen, die Auszahlung der Gehälter erfolgt durch die LQM.

Die LQM ist nach dem Unternehmensgesetzbuch zur Buchführung verpflichtet. Eine von der Finanzbuchhaltung getrennte Kostenrechnung wird derzeit nicht geführt. Die Kontenstruktur ist teilweise nach Programmen gegliedert. Darüber hinaus werden seit dem Jahr 2013 die Kosten bestimmter übergreifender Kommunikationsmaßnahmen, wie „luag“, mittels interner Verrechnungen den jeweiligen Programmen zugerechnet.

Der Kontenplan der LQM wies im Prüfzeitraum mit rund 250 bebuchten Erfolgskonten einen hohen Differenzierungsgrad auf. Auf ca. einem Fünftel wurden weniger als € 1.000 erfasst. Die verbuchten Aufwendungen für den externen Qualitätsmanager fanden sich in allen geprüften Jahren auf verschiedenen Konten.

### Finanzielle Entwicklung

Gewinn- und Verlustrechnungen

Das Gebarungsvolumen der LQM stieg im Vergleich der Jahre 2012 und 2016 um mehr als ein Drittel. Die Gesellschaft finanzierte sich – ohne Berücksichtigung von indirekten Zahlungsflüssen, z.B. über die LK – im Prüfzeitraum zu 63 Prozent aus Mitteln des Landes. Neben Förderungen sind darin in untergeordnetem Ausmaß weitere Zahlungen enthalten, u.a. für Inserate in „luag“. Der Finanzierungsanteil des Landes nahm von 56 Prozent im Jahr 2012 auf 70 Prozent im Jahr 2016 zu.

**Aggregierte Gewinn- und Verlustrechnung**

der Jahre 2012 bis 2016  
in Tsd. €

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Erträge</b>	<b>992</b>	<b>1.045</b>	<b>1.184</b>	<b>1.180</b>	<b>1.346</b>
davon Landesförderung*	559	625	730	730	925
davon Sonstige	433	420	454	450	421
<b>Aufwendungen</b>	<b>1.012</b>	<b>1.040</b>	<b>1.124</b>	<b>1.099</b>	<b>1.387</b>
davon Waren und bezogene Leistungen	691	655	692	645	795
davon Personalaufwand	247	306	350	357	451
davon Sonstige	74	79	82	97	141
<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>-20</b>	<b>5</b>	<b>60</b>	<b>81</b>	<b>-41</b>

\* Abweichungen gegenüber ausbezahlten Landesmitteln aufgrund von Periodenabgrenzungen

Quelle: LQM; Berechnungen Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Landesförderung Die in der Erfolgsrechnung ausgewiesenen Landesbeiträge erhöhten sich von € 0,56 Mio. im Jahr 2012 um 65 Prozent auf € 0,93 Mio. im Jahr 2016. Mit den zusätzlich bereitgestellten Mitteln sollten nach Information des Landes vor allem die Umsetzung der Ökoland Strategie 2020 unterstützt sowie der Wegfall von Bundesförderungen ab dem Jahr 2015 kompensiert werden.

Sonstige Erträge Wesentliche sonstige Erträge stellten die Förderungen des Bundes entsprechend der Sonderrichtlinie zur Förderung der Land- und Forstwirtschaft aus nationalen Mitteln dar. Ihre Höhe stieg von € 54.000 im Jahr 2012 auf € 72.800 im Jahr 2014, in welchem sie letztmalig gewährt wurde.

Im Rahmen von „luag“, insbesondere für Schaltungen von beauftragten Artikeln und Inseraten, erzielte die LQM jährlich Erträge zwischen € 86.600 im Jahr 2014 und € 62.900 im Jahr 2016. Im Prüfzeitraum war eine Reduktion des externen Schaltvolumens zu verzeichnen. Der LQM flossen zudem Gewinnausschüttungen aus ihrer Beteiligung an der Ländle Gastronomie GmbH von je € 30.000 in den Jahren 2013 und 2016 sowie von € 50.000 im Jahr 2015 zu.

Die Gesellschaft vereinnahmte € 56.500 im Jahr 2016 aus der Bereitstellung von Personal und der Erbringung von Supportleistungen für den Verein vom

Ländle Bur. Miet- und Betriebskosten werden diesem derzeit nicht verrechnet. Abgesehen von einer Regelung zur Verrechnung fachlicher Leistungen besteht mit dem Verein kein schriftlicher Vertrag.

Weitere Erträge lukrierte die LQM u.a. durch die Weiterverrechnung von Aufwendungen im Rahmen der Frühjahrs- und Herbstmesse, aus Werbekostenbeiträgen der Ländle Metzgereien oder aus der Fleischklassifizierung.

Waren und bezogene Leistungen	<p>Auf die Position Waren und bezogene Leistungen entfielen durchschnittlich 61 Prozent des Gesamtaufwands. Diese Aufwendungen erhöhten sich im Jahr 2016 auf € 0,79 Mio. Dies war vor allem durch die verstärkte Kommunikation des Herkunfts- und Gütesiegels sowie das begonnene Vermarktungsprogramm für Kartoffeln begründet.</p> <p>Bereinigt um interne Verrechnung waren 41 Prozent der Aufwendungen dieser Kategorie den verschiedenen Markenprogrammen zuzuordnen. Beinahe ein Drittel davon betraf das Ländle Metzger-Programm. Weitere 23 Prozent entfielen auf Messen sowie 15 Prozent auf „luag“. Darüber hinaus entstanden Aufwendungen u.a. für andere Kommunikationsaktivitäten, wie die Website und Sponsoring, oder auch Vernetzungsprojekte, wie Landgut.</p>
Personalaufwand	<p>Die Aufwendungen für Personal erhöhten sich vor allem durch die größere Anzahl der angestellten Mitarbeitenden kontinuierlich von € 246.700 im Jahr 2012 auf € 450.500 im Jahr 2016. Damit stieg der Personalkostenanteil in den geprüften Jahren von 24 auf 32 Prozent.</p>
Sonstige Aufwendungen	<p>Durchschnittlich acht Prozent des Gesamtaufwands der LQM entfielen auf sonstige Aufwendungen, wie Miet- und Betriebskosten, EDV und Telefonie oder Rechts- und Beratungskosten. Der Anstieg im Jahr 2016 auf € 140.700 war u.a. durch erhöhte IT-Aufwendungen begründet. Auch entstanden in diesem Jahr vermehrte Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung sowie für eine Verbesserung des Markenschutzes.</p>
Jahresüberschüsse/-fehlbeträge	<p>In drei geprüften Jahren erwirtschaftete die LQM Jahresüberschüsse. Nach Auskunft des GF sollte damit die Liquidität der Gesellschaft – u.a. zum Ausgleich allfälliger Finanzierungslücken – gestärkt werden. Gemäß der Abteilung Landwirtschaft und ländlicher Raum (Va) fand die unterjährige finanzielle Entwicklung bei Auszahlung der letzten Förderrate pro Jahr, welche der Kreditbindung unterliegt, keine Berücksichtigung. Der Jahresfehlbetrag von € 40.600 im Jahr 2016 war nach Information der LQM vor allem durch die fehlende Deckung der Personalkosten des angestellten Qualitätsmanagers begründet.</p>

Bilanz	<p>Das Eigenkapital der LQM erhöhte sich von € 96.700 im Jahr 2012 auf € 201.900 im Jahr 2016 infolge der erzielten Jahresüberschüsse. Damit nahm im selben Zeitraum die Eigenkapitalquote von 47 auf 57 Prozent zu. Das Fremdkapital bestand im Wesentlichen aus Verbindlichkeiten, z.B. für Lieferungen und Leistungen, oder Rückstellungen, wie für nicht konsumierte Urlaube.</p> <p>Über 90 Prozent der Aktiva entfielen in den geprüften Jahren auf das Umlaufvermögen, welche sich vor allem aus Guthaben bei Kreditinstituten sowie Forderungen zusammensetzten. Wesentliche Positionen des Anlagevermögens stellten die Anteilsrechte an Beteiligungsunternehmen, wie der Ländle Gastronomie GmbH, dar.</p>
Budgetüberwachung	<p><b>Finanzielle Kontrollen</b></p> <p>Der GF überwacht die unterjährige finanzielle Entwicklung der Gesellschaft durch monatliche Abgleiche der Budgetwerte mit Ist-Beträgen. Auch eine Mitarbeiterin des Bereichs Marketing und Projektmanagement verfolgt auf Basis von Detailbudgets die Entwicklung für die jeweiligen Markenprogramme.</p>
IKS-Richtlinie	<p>Neben gesondert bestehenden Regelungen für spezifische Bereiche, wie Reisegebühren, sind grundsätzliche Bestimmungen über finanzielle Kontrollmechanismen in einem als „Internes Kontrollsystem der LQM“ bezeichneten und eine Seite umfassenden Dokument dargestellt. In diesem sind grundlegende Aspekte der Auftragsvergabe, des Laufs von Eingangsrechnungen und des Zahlungsverkehrs sowie der Kassaführung festgelegt.</p>
Auftragsvergabe	<p>Die RL zum Internen Kontrollsystem (IKS) definiert – nach Wertgrenzen gestaffelt – Voraussetzungen und Berechtigungen für die Erteilung von Aufträgen. Beispielsweise können Beschaffungsvorgänge bis zu einem Betrag von € 1.999 selbstständig durch Mitarbeitende getätigt werden. Bis zu € 9.999 ist zusätzlich die Zustimmung des GF, darüber hinaus auch jene des AR bzw. Gesellschafters, notwendig.</p> <p>Neben der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung sieht insbesondere die Errichtungserklärung der Gesellschaft mehrere Maßnahmen vor, welche bei Überschreitung bestimmter Wertgrenzen der vorherigen Zustimmung des AR bedürfen. Diese ist beispielsweise bei Kauf-, Lieferungs- und sonstigen Rechtsgeschäften ab € 18.200 oder Investitionen ab € 7.500 erforderlich. Eine generelle Ausnahme hiervon besteht nach der IKS-RL für Aufträge im Rahmen von „luag“ und Messen. Eine Zustimmung der befugten Geschäftsorgane dazu ist nicht dokumentiert. Obwohl Auftragsvergaben im Prüfzeitraum die maßgebli-</p>

chen Wertgrenzen überschritten, war den AR-Unterlagen keine Beschlussfassung über zustimmungspflichtige Geschäfte zu entnehmen.

Rechnungslauf/  
Zahlungsverkehr

Bei Eingangsrechnungen sind bestimmte Prüfschritte und Freigabeerfordernisse festgelegt. Die grundsätzlich erfolgende Mitzeichnung durch den Präsidenten der LK bei Rechnungen über € 10.000 netto, findet sich derzeit nicht in der IKS-RL. Auch ist eine Prüfung auf Vorliegen der für den Vorsteuerabzug erforderlichen Rechnungsmerkmale nicht vorgesehen.

Über das Bankkonto kann mittels Einzelzeichnung verfügt werden. Nach Auskunft des GF haben sowohl er als auch die Assistenz, welche grundsätzlich den Zahlungsauftrag erstellt, einen Zugang zum Electronic Banking. Die Transaktionscodes sind für beide zugänglich verwahrt.

Handkassa

Die laufende Verwaltung der Handkassa sowie die Führung des Kassabuchs erfolgen durch die Assistenz. Nach Auskunft der geprüften Stelle wird das Kassabuch monatlich durch den GF kontrolliert sowie ein Kassasturz durchgeführt. In der IKS-RL sind Regelungen über einen zulässigen Höchstbestand, die Aufbewahrung der Kassa oder erforderliche Angaben auf Spesenbelegen, bislang nicht enthalten.

Die Vorgehensweise zur Dokumentation ausgegebener und eingelöster Gutscheine wurde im Prüfzeitraum wiederholt geändert. Vor dem Jahr 2012 erfolgte keine Erfassung. Seit Herbst 2016 wird auf Anregung des Wirtschaftstreuhänders eine gesamthafte und detaillierte Aufstellung geführt.

Bewertung

Die jährlich der LQM bereitgestellten Landesmittel erhöhten sich im Prüfzeitraum deutlich. Damit stieg auch der Finanzierunganteil des Landes signifikant. Das Land schloss die durch den Wegfall der Bundesförderung entstandene Finanzierungslücke und stellte zusätzliche Mittel zur Umsetzung der Ökoland Strategie 2020 bereit. Ausgabenseitig spiegelte sich dies bei der LQM insbesondere ab dem Jahr 2016 in erhöhten Personalaufwendungen sowie vermehrten Ausgaben für Kommunikationsaktivitäten wider. Zuvor erlaubten auch die erhöhten Landesförderungen die Eigenkapitalbasis der Gesellschaft merklich zu stärken.

Das Rechnungswesen ist in Anbetracht der Unternehmensgröße adäquat gestaltet. Die Finanzbuchhaltung berücksichtigt auch Elemente einer Kostenrechnung und erfüllt grundsätzlich die finanziellen Informationsbedürfnisse der Gesellschaft. Der Kontenplan weist damit aber einen erhöhten Komplexitätsgrad auf. Um dessen Übersichtlichkeit zu verbessern und Mehrjahresvergleiche – auch als Steuerungsgrundlage für die Gesellschaftsorgane – zu erleichtern, regt der Landes-Rechnungshof an, auf Kontinuität in der Verbu-

chung zu achten. Nach Möglichkeit ist die Anlage von Konten, welche nur mit Bagatellbeträgen bebucht werden, zu vermeiden.

Interne Regelungen zur finanziellen Kontrolle sind nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs zu verbessern. Die Vorgehensweise im Zahlungsverkehr erachtet er aufgrund der bestehenden Einzelzeichnungsberechtigung für das Bankkonto als kritisch. Ein systemtechnisch hinterlegtes Vier-Augen-Prinzip fehlt damit. Seiner Ansicht nach ist die bestehende IKS-RL auch in bestimmten Punkten, wie der Verwaltung von Gutscheinen, dem Rechnungslauf und Zahlungsverkehr sowie der Kassaführung, ergänzungsbedürftig.

Im Rahmen von Beschaffungsprozessen ist nach Auffassung des Landes-Rechnungshofs zukünftig verstärktes Augenmerk auf die Einholung und Dokumentation der notwendigen AR-Beschlüsse zu legen. Dies erfordert ebenso eine Klärung der generellen Ausnahmen für „luag“ und Messen. Übersteigen damit im Zusammenhang stehende Aufträge die Wertgrenzen, sind nach seiner Ansicht auch diese einer Beschlussfassung zu unterziehen. Zudem weichen die Wertgrenzen in der IKS-RL von jenen in der Errichtungserklärung ab. Dies birgt das Risiko, dass Verpflichtungen der Gesellschaftsorgane nicht eingehalten werden. Auch erscheint im Vergleich mit anderen Organisationen die Wertgrenze für Auftragsvergaben durch einzelne Mitarbeitende hoch.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, für das Bankkonto Kollektivzeichnung vorzusehen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die IKS-Richtlinie zu ergänzen.

Zudem empfiehlt der Landes-Rechnungshof, Wertgrenzen für Vergaben durch Mitarbeitende zu verringern und jene für zustimmungspflichtige Geschäfte des Aufsichtsrats in Dokumenten übereinstimmend festzulegen.

Ferner empfiehlt der Landes-Rechnungshof, zustimmungspflichtige Geschäfte durch den Aufsichtsrat beschließen zu lassen und entsprechend zu dokumentieren.

**Stellungnahme** *Es wird festgestellt, dass das Eigenkapital im Prüfzeitraum von 2012 (€ 96.700,-) bis zum Jahr 2016 (€ 201.900,-) im gleichen Ausmaß gestiegen ist wie die Ausschüttungen aus der Beteiligung an der Ländle Gastronomie. Im Jahre 2013 waren es € 30.000,-, im Jahre 2015 € 50.000,- und im Jahr 2016 € 30.000,-, zusammen also € 110.000,-. Das heißt, der Kapitalzuwachs im Prüfzeitraum wurde nicht aus Fördermitteln finanziert. Die Rücklagen in der bestehenden Höhe sind zum Erhalt der Liquidität notwendig.*

*Die Einführung der Kollektivzeichnung für das Bankkonto wurde bereits erledigt.*

*Die weiteren Empfehlungen werden im Laufe dieses Jahres umgesetzt.*

**Kommentar**

Im Jahr 2014 erwirtschaftete die LQM einen Jahresüberschuss, wobei ihr in diesem Jahr keine Beteiligungserträge zufließen. Damit kann die Erhöhung des Eigenkapitals nicht ausschließlich auf diese zurückgeführt werden. Generell weist der Landes-Rechnungshof darauf hin, dass Förderungen nur eine subsidiäre Form der Finanzierung darstellen sollen. Bei einer deutlichen Steigerung der Eigenkapitalbasis von Förderungsempfängern, die wesentlich aus Landesmitteln finanziert werden, ist daher jedenfalls die Förderhöhe zu hinterfragen.



## 4 Steuerung

**Die Leistungs- und Fördervereinbarung ist für das Land grundsätzlich ein bedeutendes Steuerungsinstrument. Ihr ist ein Businessplan mit definierten Erfolgskriterien zugrunde zu legen. Informationen über die finanzielle Entwicklung der Gesellschaft sind zu berücksichtigen. Durch die Übernahme des Vorsitzes kann die Position des Finanzgebers weiter gestärkt werden. Der Aufsichtsrat sollte seine Möglichkeiten konsequent nutzen.**

Situation	Die Steuerung der LQM erfolgt durch die LK als Gesellschafter und das Land als Finanzgeber. Auch dem AR kommt neben seiner Kontroll- eine Steuerungsfunktion zu.
Gesellschafter	Grundsätzlich obliegt der LK als Alleingesellschafterin die Entscheidung über wesentliche Agenden der Gesellschaft, wie die strategische Ausrichtung. Ein Vertrag aus dem Jahr 2005 regelt die Zusammenarbeit zwischen LK und LQM. Darin sind Leistungen festgelegt, welche die LQM für Lebensmittel vermarktende Mitglieder der LK erbringen soll, beispielsweise Qualitätssicherungsmaßnahmen, Öffentlichkeitsarbeit oder Marketing. Hinsichtlich der Finanzierung verweist der Vertrag auf einen jährlich zu vereinbarenden Förderungsbeitrag aus Landesmitteln.  Zur laufenden Abstimmung gibt es einen Jour fixe zwischen dem Präsidenten der LK und dem GF. Diese sind für die Jahre 2013 bis 2015 teilweise schriftlich dokumentiert. Nach Aussage des GF wurden in der Folge nur noch wichtige Inhalte festgehalten.
Finanzgeber	Zur Abgeltung von Personal- und Sachaufwendungen schließt das Land jährlich eine Leistungs- und Fördervereinbarung mit der LQM ab. Darin wird die Höhe der jährlichen Fördermittel festgelegt. Im Jahr 2012 beinhaltete sie auch sämtliche Aktivitäten der Gesellschaft. Im Folgejahr wurde davon abgegangen. Seitdem werden in der Vereinbarung die Ziele der Ökoland Strategie 2020 sowie ab dem Jahr 2015 auch jene des Arbeitsprogramms der Landesregierung für die LQM als verbindlich erklärt. Die jährlich zu erbringenden Leistungen sind in einem Anhang aufgelistet. Dieser gibt stichwortartig Aufgaben, wie „Newsletter“, „Grillkampagne“ oder „Weiterentwicklung Qualitätsmanagement“ vor. Grundsätzlich wird der Anhang durch die LQM erstellt. Neben allgemeinen Regelungen zur Abwicklung der Förderung enthält die Vereinbarung auch eine

nicht näher spezifizierte Verpflichtung zum Nachweis der Fördermittelverwendung, die auch eingefordert wurde. Die LQM übersendet dem Land dazu den Tätigkeitsbericht sowie eine Personalkostenaufstellung und eine mehrseitige Belegübersicht mit Beträgen von ca. € 2 bis € 45.400 im Jahr 2015. Sie sind gegliedert nach Programmen dargestellt. Der Jahresabschluss wurde weder angefordert noch vorgelegt.

Die weitere Steuerung des Landes erfolgt im Zuge der wöchentlichen Besprechungen des LR mit dem Präsidenten der LK. Direkte Abstimmungen zwischen LR und GF finden unregelmäßig und bei Bedarf statt.

**Aufsichtsrat** Sowohl die LK als auch das Land sind im AR vertreten, welcher mit einfacher Mehrheit entscheidet. Laut Errichtungserklärung ist das Vorschlagsrecht zur Bestellung seiner Mitglieder so verteilt, dass dem LR das Recht zur Nominierung der einfachen Mehrheit einschließlich des stellvertretenden Vorsitzenden zukommt. Der AR-Vorsitzende, dem auch ein Dirimierungsrecht zusteht, und die restlichen Mitglieder werden durch die LK vorgeschlagen. Aktuell sind im AR der Präsident der LK als Vorsitzender, zwei Landtagsabgeordnete, ein Mitarbeiter des LR, der GF der V-Milch und die naturwissenschaftliche Direktorin der inatura vertreten. Seit Anfang 2017 – nach dem Ausscheiden des Leiters des Instituts für Umwelt und Lebensmittelsicherheit – hat auch eine Ernährungswissenschaftlerin ein Mandat. Nach eigenen Aussagen wurden einzelne Mitglieder in spezieller Funktion in den AR entsandt, beispielsweise um die Sichtweise der Konsumenten einzubringen. Der AR hat gemäß Errichtungserklärung die Möglichkeit, dem GF Weisungen zu erteilen. Leistungs- und Fördervereinbarungen sind von ihm zu genehmigen. Im Prüfzeitraum ist dies nicht erfolgt.

**Bewertung** Die jährliche Leistungs- und Fördervereinbarung ist grundsätzlich ein bedeutendes Instrument zur Steuerung der Gesellschaft. Darin gibt das Land seit dem Jahr 2013 durch die Ökoland Strategie 2020 einen Rahmen vor. Im Detail formuliert die LQM die jährlich zu erbringenden Leistungen. Für das Land ist nicht ersichtlich, welche Entwicklungsschritte die Gesellschaft längerfristig plant. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs ist es daher notwendig, dem Vertrag einen aktuellen Businessplan zugrunde zu legen, der die Umsetzung des vorgegebenen Rahmens unterstützt. Darin definierte Erfolgskriterien dienen als Grundlage für eine messbare und nachvollziehbare Zielerreichung. Im Zuge der Neugestaltung der Vereinbarung ist auch ein darauf abgestimmtes Berichtswesen einzuführen. Die dem Land derzeit zur Verfügung stehenden Verwendungsnachweise lassen keinerlei Rückschlüsse auf die Zielerreichung zu. Weiters erhält es auch keine Informationen über die finanzielle Entwicklung, beispielsweise durch die Übermittlung des Jahresabschlusses. Der Lan-

des-Rechnungshof erachtet es aber als notwendig, dass dies bei der Fördermittelgewährung verstärkt berücksichtigt wird.

Die LK hat als Alleingesellschafterin – vertreten durch den Präsidenten – ein umfassendes Weisungsrecht, mit welchem sie auf die LQM steuernd einwirken kann. Zudem vereint der Präsident in seiner Person auch die Funktion des AR-Vorsitzenden und übernimmt damit eine Doppelrolle. Der Landes-Rechnungshof erachtet es generell als wichtig, dass Eigentümer und Finanzgeber über ausgewogene Positionen verfügen. Eine Übernahme der Vorsitzführung durch das Land stärkt seine Stellung aufgrund einer zeitnäheren und umfassenderen Information.

Die in der Gesellschaft definierten Möglichkeiten des AR zur Kontrolle und Steuerung werden nicht ausreichend ausgeschöpft. Beispielsweise wurden Entscheidungen – etwa über die Leistungs- und Fördervereinbarung – ohne seine Zustimmung getroffen. Der Landes-Rechnungshof erachtet es als wichtig, dass er seine Aufgaben konsequent wahrnimmt. Des Weiteren hält er es für zweckmäßig, dass auch im AR jene Expertisen verfügbar sind, die für den Erfolg der strategischen Ausrichtung der Gesellschaft von hoher Bedeutung sind. Im Hinblick auf die zu erstellende Strategie ist die Zusammensetzung des AR zu prüfen.

**Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt dem Land, bei der Bereitstellung von Fördermitteln die Entwicklung der finanziellen Lage verstärkt zu berücksichtigen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof dem Land, der Leistungs- und Fördervereinbarung einen aktuellen Businessplan zugrunde zu legen.

Zudem empfiehlt der Landes-Rechnungshof dem Land, Erfolgskriterien in die Leistungs- und Fördervereinbarung mitaufzunehmen und den Stand der Zielerreichung regelmäßig einzufordern.

Ferner empfiehlt der Landes-Rechnungshof, den Jahresabschluss der Gesellschaft dem Land zu übermitteln.

Zusätzlich empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Übernahme des Vorsitizes im Aufsichtsrat durch das Land zu prüfen.

**Stellungnahme**

*Die Ländle Qualitätsprodukte Marketing GmbH hat dem Land den Rechnungsabschluss für das Jahr 2016 bereits zur Verfügung gestellt.*

Bregenz, im Mai 2017

Die Direktorin

Dr. Brigitte Egger-Bargher

**Abkürzungsverzeichnis**

AG	Arbeitsgruppe
AMA	Agrarmarkt Austria Marketing GesmbH
AR	Aufsichtsrat
Bio Vorarlberg	Bio Vorarlberg Produktion und Handel reg. Gen.mmbH
GB	Geschäftsbereich
GF	Geschäftsführer
GV	Generalversammlung
IKS	Internes Kontrollsystem
inatura	inatura Erlebnis Naturschau GmbH
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LK	Landwirtschaftskammer
LQM	Ländle Qualitätsprodukte Marketing GmbH
LR	Landesrat
ÖFK	Österreichische Fleischkontrolle GmbH
Ökoland Strategie 2020	Ökoland Vorarlberg – regional und fair – Strategie Landwirtschaft 2020
RL	Richtlinie
Verein vom Ländle Bur	Verein vom Ländle Bur – Vereinigung der Vorarlberger bäuerlichen Direktvermarkter
V-Milch	Vorarlberg Milch eGen
VZB	Vollzeitbeschäftigte