
Prüfbericht

Lech-Zürs Tourismus GmbH

Prüfzeitraum 2020 – 2023 bzw.
Geschäftsjahre 2019/20 – 2022/23

Informationen	3
Zusammenfassung	4
<hr/>	
1 Grundlagen	10
<hr/>	
2 Steuerung	18
<hr/>	
3 Organisation	26
3.1 Aufgaben	26
3.2 Personal	32
3.3 Internes Kontrollsystem	38
<hr/>	
4 Finanzen	44
4.1 Finanz- und Ertragslage	44
4.2 Controlling	56
<hr/>	
Abkürzungsverzeichnis	64

Informationen

Vorlage an Gemeindevertretung, Landtag und Landesregierung

Der Landes-Rechnungshof berichtet der Gemeindevertretung gemäß Art. 70 Abs. 2 der Landesverfassung über seine Tätigkeit und die Ergebnisse seiner Prüfungen aus dem Bereich der Gemeinde. Der Bericht ist nach § 5a Abs. 2 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof auch der Landesregierung und dem Landtag zu übermitteln sowie zu veröffentlichen.

Geprüfte Stellen

Lech-Zürs Tourismus GmbH, Gemeinde Lech

Prüfzeitraum

2020 bis 2023 bzw. Geschäftsjahre 2019/20 bis 2022/23

Fallweise wurde auf frühere oder aktuelle Entwicklungen Bezug genommen.

Prüfgegenstand

Der Landes-Rechnungshof prüfte von September 2024 bis Juni 2025 die Gebarung der Lech-Zürs Tourismus GmbH als Beteiligung der Gemeinde Lech. Dafür beleuchtete er die Steuerung des Unternehmens durch Gesellschaftsorgane sowie Gemeinde. Weitere Schwerpunkte bildeten organisatorische Themen, wie Aufgaben, Personal und Internes Kontrollsystem, Finanz- und Ertragslage sowie Controlling. Nicht Gegenstand der Prüfung war das neue Gemeindezentrum einschließlich Lechwelten.

Prüfergebnis

Das Ergebnis der Prüfung wurde den geprüften Stellen am 18. Juni 2025 zur Kenntnis gebracht. Diese gaben am 27. Juni 2025 eine Stellungnahme ab, die vom Landes-Rechnungshof in den Bericht eingearbeitet wurde.

Einfache Sprache

Die Zusammenfassung in Einfacher Sprache findet sich unter: www.lrh-v.at/einfache-sprache



Zusammenfassung

Rahmenbedingungen herausfordernd, klare Strategie wichtig

Die Gemeinde Lech ist ein bedeutendes Tourismusgebiet, insbesondere im Winter. Im Jahr 1996 gründete sie die Lech-Zürs Tourismus GmbH. Diese Gesellschaft verantwortet vor allem Vermarktung der Destination sowie Gäste- und Vermieterservice. Sie ist in ein dichtes Netzwerk von Akteuren eingebunden. In einem herausfordernden Umfeld nimmt sie eine wichtige Koordinationsaufgabe wahr. Im Prüfzeitraum hatte die COVID-19-Pandemie weitreichende Auswirkungen. Tourismusstrategie des Landes sowie Tourismusleitbild der Gemeinde bilden den strategischen Orientierungsrahmen. Letzteres wurde im Jahr 2021 neu erarbeitet. Für daraus abgeleitete Maßnahmen sind Umsetzungsverantwortungen nicht eindeutig festgelegt. Bereits seit langem bestehende Themenbereiche kamen trotz teilweise aufwendiger Vorbereitung nicht zur Realisierung. Ebenso fehlt eine konkrete Marketingstrategie für die Tourismusgesellschaft.

Steuerung der Tourismusgesellschaft verbessern

Um das Unternehmen insbesondere bei schwierigen Rahmenbedingungen zu steuern, braucht es neben klaren strategischen Zielsetzungen entscheidungsfähige Strukturen. Dabei kommen dem Tourismusbeirat, welcher mit Gemeindeforamandatar·innen sowie Interessenvertreter·innen breit besetzt ist, zentrale Aufgaben zu. Das Gremium ist als aufsichtsratsähnliches Gesellschaftsorgan maßgeblich in die Geschäftsführung eingebunden und hat ihr gegenüber ein umfassendes Weisungs- und Überwachungsrecht. Auch Beschlüsse der Eigentümerin in der Generalversammlung sind grundsätzlich ohne seine Zustimmung nicht möglich. Kritisch sieht der Landes-Rechnungshof, dass damit operative, kontrollierende sowie entlastende Funktionen verschmelzen. Zudem bestehen hinsichtlich seiner Rolle Unklarheiten, so wird der Tourismusbeirat fälschlicherweise als ein Ausschuss der Gemeinde angeführt. Verkleinerung und Entpolitisierung wurden zwar bereits diskutiert, allerdings nicht weiterverfolgt. Die Steuerungsstruktur des Unternehmens erachtet der Landes-Rechnungshof als verbesserungswürdig. Sie ist daher neu zu definieren, vor allem hinsichtlich Aufgaben und Zusammensetzung des Tourismusbeirats. Auch für die Lenkung durch die Gemeinde ist Voraussetzung, dass die Gemeindevertretung regelmäßig über die Entwicklung der Beteiligung informiert wird. Jährliche Berichte des Prüfungsausschusses enthielten umfangreiche Hinweise. Deren gesetzlich verpflichtende Vorlage an die Gemeindevertretung ließ sich nicht feststellen. Sein Kontrollrecht ist im Gesellschaftsvertrag zu verankern.

Organisation und Internes Kontrollsystem weiterentwickeln

Die Tourismusgesellschaft mit einem Personalstand von rund 25 Vollzeitbeschäftigten legte in den letzten Jahren den Fokus auf Organisationsentwicklung, mehrfach unterstützt durch externe Begleitung. Die Umsetzung festgelegter Maßnahmen wurde jedoch nicht systematisch verfolgt. Der hohen Mitarbeiterfluktuation versuchte sie durch finanzielle Anreize entgegenzuwirken. Vereinzelt gewährte das Unternehmen beispielsweise großzügige Leistungsprämien. Eingemahnt wird, dass diese nur bei nachweislicher Zielerreichung vergeben werden. Im Jahr 2024 veranlasste die Gesellschafterin die Trennung vom langjährigen Geschäftsführer. Sein Vertrag hat dabei für das Unternehmen erhebliche Kosten zur Folge. Er verfügte über großen finanziellen Spielraum, welcher für den neuen Geschäftsführer sogar noch erhöht wurde. Regelungen für zustimmungspflichtige Geschäfte sind daher anzupassen. Die Prüfung zeigt auch Versäumnisse beim Internen Kontrollsystem, für dessen Einrichtung der Geschäftsführer zuständig ist. Wesentliche Prinzipien wie Vier-Augen-Prinzip und Funktionstrennung sind teils nicht erfüllt. Einzelzeichnungen bestehen nach wie vor. Als öffentliche Beteiligung unterliegt das Unternehmen strengen rechtlichen Vorgaben, z.B. bei Beschaffungen. Zwei überprüfte Auftragserteilungen waren nicht vergabekonform. Der Landesrechnungshof regt an, das Organisationshandbuch um Regelungen zu Beschaffung, Internem Kontrollsystem und Bewirtungsspesen zu ergänzen sowie Mitarbeitende wiederkehrend zu schulen.

Finanzlage äußerst angespannt, Controlling mangelhaft

Die wirtschaftliche Lage der Lech-Zürs Tourismus GmbH hat sich im Prüfzeitraum stark verschlechtert. Das Eigenkapital war im Geschäftsjahr 2020/21 aufgebraucht und ist seither negativ. Sie verzeichnete durchwegs Jahresfehlbeträge, bis zu € -1,49 Mio. Dazu kommt eine angespannte Finanzsituation der Gemeinde mit einer sehr hohen Verschuldung. Die Gesellschaft ist maßgeblich von der Finanzierung aus Tourismusabgaben der Gemeinde abhängig. Diese brachen pandemiebedingt ein, mit Auswirkungen in allen geprüften Jahren. Außerdem bestanden unterschiedliche Auffassungen, wie diese Erträge zwischen Gemeinde und ihrer Beteiligung aufzuteilen sind. Die Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel sollte von der Gemeindevertretung eindeutig und zeitgerecht geregelt werden. In Verbindung mit Ertragseinbrüchen sind Budgetüberschreitungen aufwandsseitig besonders problematisch. Ein sparsamer Mitteleinsatz war z.B. bei Beratungsaufwendungen oder Investitionen in eine gemietete Personalwohnung nicht erkennbar. Einem engmaschigen Controlling kommt hohe Bedeutung zu. Voraussetzungen für ein wirkungsvolles Budgetcontrolling sind dringend zu schaffen. Ein Austausch zwischen der Geschäftsführung und dem Bereich Finanzen zur finanziellen Entwicklung fand in den letzten Jahren nicht mehr statt. Beanstandet wird das Berichtswesen, insbesondere an den Tourismusbeirat, sowie dass eine Konsolidierung nur zögerlich eingeleitet wurde. Effekte sind bislang nicht erkennbar, strukturelle Maßnahmen fehlen. Eine rollierende mehrjährige Finanzplanung ist als Steuerungsinstrument zweckmäßig.

Empfehlungen

01.	Tourismusleitbild der Gemeinde überprüfen und klare Verantwortlichkeiten in Übereinstimmung mit Kompetenzen festlegen (Gemeinde)	Grundlagen
02.	Steuerungsstruktur der Gesellschaft neu definieren, insbesondere für Tourismusbeirat Funktionalität und Besetzung klarstellen (Gemeinde, LZTG)	Steuerung
03.	Regelungen für zustimmungspflichtige Geschäfte anpassen, Geschäftsführervertrag und Statut harmonisieren (Gemeinde, LZTG)	
04.	Generalversammlungen protokollieren (LZTG)	
05.	Marketingstrategie ausarbeiten (LZTG)	
06.	Gemeindevertretung regelmäßig über wirtschaftliche Situation und voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens informieren (Gemeinde, LZTG)	
07.	Kontrollmöglichkeit durch Prüfungsausschuss der Gemeinde in Gesellschaftsvertrag verankern (Gemeinde)	
08.	Prüfhandlungen vor Entlastung der Geschäftsführung sicherstellen (Gemeinde)	
09.	Berichte des Prüfungsausschusses der Gemeinde zum Beteiligungsunternehmen der Gemeindevertretung vorlegen (Gemeinde)	
10.	Prozessdokumentation zeitnah fertigstellen (LZTG)	
11.	Organisationsentwicklung zielorientiert weiterverfolgen (LZTG)	
12.	Prämien zielgerichtet und sparsam einsetzen (LZTG)	
13.	Für Leistungsprämien Ziele anspruchsvoll und messbar festlegen sowie deren Erreichung überprüfen (LZTG)	
14.	Spesenregelungen für Bewirtungen schriftlich erarbeiten (LZTG)	
15.	Bei Bewirtungen auf Angemessenheit achten und auf Spesenbelegen Anlass und Teilnehmende durchgängig vermerken (LZTG)	
16.	Erläuterungen zu Amtsträgerschaft in Organisationshandbuch aufnehmen (LZTG)	
17.	Vier-Augen-Prinzip und Funktionstrennung in wesentlichen Prozessen durchgängig einführen (LZTG)	
18.	Kollektivzeichnung für alle berechtigten Personen auf sämtlichen Bankkonten einrichten (LZTG)	
19.	Regelungen zu Internem Kontrollsystem weiter verschriftlichen und Mitarbeitende schulen (LZTG)	

20. Beschaffungsrichtlinie um Bestimmungen zu Auftragswertschätzungen und Auswahl des Vergabeverfahrens ergänzen (LZTG)
21. Kassaordnung unter Berücksichtigung der Wechselgeldkassen für Veranstaltungen erstellen (LZTG)
22. Gutscheine in Buchhaltung erfassen (LZTG)
23. Strukturelle Einsparpotenziale realisieren mit Ziel einer nachhaltigen Konsolidierung und sparsamen Mitteleinsatz sicherstellen (LZTG)
24. Regelungen für Beiträge der Gemeinde an Tourismusgesellschaft eindeutig und zeitgerecht festlegen (Gemeinde)
25. Projektbezogene Leistungserfassung für Mitarbeitende einführen und Leistungen nach Möglichkeit verrechnen (LZTG)
26. Mietvertrag für Geschäftsräumlichkeiten zeitnah abschließen (Gemeinde, LZTG)
27. Voraussetzungen für wirkungsvolles Budgetcontrolling schaffen (LZTG)
28. Personalkosten in Kostenrechnung berücksichtigen (LZTG)
29. Controlling-Sitzungen regelmäßig und engmaschig durchführen (LZTG)
30. Tourismusbeirat zumindest quartalsweise über finanzielle Entwicklung informieren (LZTG)
31. Mehrjährige Finanzplanung rollierend erstellen und als Steuerungsinstrument einsetzen (LZTG)

Finanzen

Kenndaten

Lech-Zürs Tourismus GmbH

Gesellschafterin: Gemeinde Lech 100 %

Erfolgsrechnung in Tsd. €	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
Betriebliche Erträge	5.086	3.872	4.633	4.705
Beiträge der Gemeinde	67 %	50 %	63 %	54 %
Sonstige öffentliche Mittel	6 %	6 %	5 %	6 %
Betriebliche Aufwendungen	5.360	4.801	5.405	6.126
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	-341	-936	-790	-1.492
Bilanzgewinn/-verlust	143	-118	-908	-2.400

Bilanz in Tsd. €

Bilanzsumme	2.058	2.143	2.136	1.540
Verbindlichkeiten	953	1.928	2.788	3.674
gegenüber Kreditinstituten	0	1.500	2.200	2.104
gegenüber Gemeinde	600	148	301	909
Eigenmittelquote	43 %	-2 %	-39 %	-151 %

Personal

Vollzeitbeschäftigte	25,08	24,75	22,89	25,97
Fluktuationsquote*	20 %	31 %	24 %	29 %

Hinweis: Geschäftsjahr von November bis Oktober

Gemeinde Lech

in Tsd. €	2020	2021	2022	2023
Finanzkraft	13.249	13.663	10.941	10.314
Tourismusabgaben**	6.648	5.288	5.788	3.638
Pro-Kopf-Verschuldung***	23,52	26,87	32,70	35,71
Hauptwohnsitze	1.594	1.623	1.618	1.600
Weitere Wohnsitze	1.865	4.231	4.697	4.862

* Personalabgänge im Verhältnis zu beschäftigten Personen ohne Praktikant·innen

** Erträge aus Tourismusbeiträgen und Gästetaxe gemäß Tourismusgesetz

*** lang- und kurzfristige Fremdmittel ohne Rückstellungen und passive Rechnungsabgrenzung, Gemeinde Lech einschließlich Gemeindeimmobiliengesellschaften

Quelle: Lech-Zürs Tourismus GmbH, Gemeinde Lech, Landesstelle für Statistik; Berechnung Landesrechnungshof; Rundungsdifferenzen

1 Grundlagen

Die Gemeinde Lech ist maßgeblich vom Tourismus geprägt. Um diesen zu fördern, gründete sie die Lech-Zürs Tourismus GmbH als Beteiligungsunternehmen. Ihr kommt eine wichtige und herausfordernde Koordinationsfunktion zu. Politische Rahmenbedingungen sowie die angespannte Finanzlage beeinflussen ihre Tätigkeit. Tourismusstrategie des Landes und Tourismusleitbild der Gemeinde bilden die relevanten strategischen Grundlagen. Daraus abgeleitete Maßnahmen kann die Gesellschaft teils nicht eigenständig erfüllen, da sie in die Zuständigkeit der Gemeinde fallen. Für eine konsequente Umsetzung sind klare Verantwortlichkeiten erforderlich. Gegebenenfalls hat eine Anpassung der inhaltlichen Schwerpunkte zu erfolgen.

Die Gemeinde Lech zählt zu den bedeutendsten Tourismusdestinationen in Vorarlberg. Sie ist Teil des größten Skigebiets in Österreich und ein international bekannter Wintersportort. Als Tourismusgemeinde gründete sie die Lech-Zürs Tourismus GmbH (LZTG). Dieser regionalen Tourismusorganisation kommt eine grundlegende Koordinationsfunktion für die Förderung des Tourismus in Lech und Zürs zu. Das Tourismussystem ist durch eine Vielzahl vernetzter Akteure gekennzeichnet.

Situiert ist die Gemeinde am Arlberg im Bezirk Bludenz. Ortsteile sind u.a. Lech, Zürs, Oberlech und Zug.

Gemeindeübersicht

im Jahr 2023

Politischer Bezirk	Bludenz		
Seehöhe	1.444 m		
Gemeindegröße	90 km ² mit weniger als 5 % Dauersiedlungsraum, 56 % Alpen, 23 % Fels, Geröll, vegetationsarme Flächen		
Bevölkerungsdichte	18 Personen/km ²		
Bevölkerung		Veränderung*	Ø Vorarlberg*
	1.600 Hauptwohnsitze	-1 %	+3 %
	4.862 weitere Wohnsitze	+10 %	+18 %
Finanzkraft	€ 10.313.500	-18 %	+16 %
Tourismusabgaben**	€ 3.638.500	-43 %	-6 %
Pro-Kopf-Verschuldung	€ 35.700***	+169 %	+49 %
Wirtschaft	429 Unternehmen mit 1.365 Beschäftigten, davon 48 % in Beherbergung und Gastronomie		
Unmittelbare Mehrheitsbeteiligungen	Gemeinde Lech Immobilienverwaltungs GmbH (100 %) Gemeinde Lech Immobilienverwaltungs GmbH & Co KG. (100 %) Gemeinde Lech Service GmbH (100 %) Lech-Zürs Tourismus GmbH (100 %) Biomasse-Heizwerk Lech GmbH (74 %) Biomasse Heizwerk Zug GmbH (74 %)		
Besonderheiten	Tourismusgemeinde gemäß Tourismusgesetz Gemeindezentrum Lech seit April 2024 mit Dorfhof und Lechwelten		

* Veränderung gegenüber Jahr 2019

** Einnahmen bzw. Erträge aus Tourismusbeiträgen und Gästetaxe gemäß Tourismusgesetz

*** lang- und kurzfristige Fremdmittel ohne Rückstellungen und passive Rechnungsabgrenzung, Gemeinde Lech einschließlich Gemeindefremdvermögen

Quelle: Gemeinde Lech, Landesstelle für Statistik, Statistik Austria; Berechnung Landesrechnungshof

Die wirtschaftliche Struktur der Gemeinde ist stark vom Tourismus geprägt. Beinahe die Hälfte der Beschäftigten arbeitet im Bereich Beherbergung und Gastronomie. Gemeinden, in denen der Tourismus von hoher Bedeutung ist oder welche sich seine Förderung besonders zur Aufgabe machen, können sich landesgesetzlich als Tourismusgemeinde deklarieren. Zur Finanzierung dieser Aufgaben sind sie ermächtigt, Tourismusbeiträge und Gästetaxe einzuhoben. Lech ist seit dem Jahr 1991 eine solche Tourismusgemeinde. Im Jahr 1996 errichtete sie als einzige Gesellschafterin die LZTG. Ihr Unternehmensgegenstand ist die Förderung des Tourismus. Als Eigentümerin gibt die Gemeinde strategische und finanzielle Rahmenbedingungen vor.

In den letzten vier Jahren ging die Finanzkraft der Gemeinde um 18 Prozent auf € 10,31 Mio. zurück, u.a. bedingt durch geringere Erträge bei Tourismusabgaben infolge der COVID-19-Pandemie. Im landesweiten Vergleich war die Finanzkraft je Einwohner nach wie vor mehr als dreimal so hoch. Die finanzielle Lage der Gemeinde ist durch eine sehr hohe Verschuldung gekennzeichnet. Sie stieg im Prüfzeitraum weiter deutlich an und bezifferte sich pro Kopf auf rund € 35.700 im Jahr 2023. Dies entsprach mehr als dem Zehnfachen des Durchschnittswerts in Vorarlberg.

Ein wesentlicher Grund für diesen starken Anstieg liegt in den umfangreichen Investitionen in das neue Gemeindezentrum Lech. Dieses wurde im April 2024 eröffnet und besteht aus zwei Gebäuden. Im sogenannten Dorfhus befinden sich die Dorfrezepcion mit Bürgerservice und Tourismusinformation sowie die Büroräumlichkeiten von Gemeinde und LZTG. Das zweite Gebäude, die Lechwelten, umfasst einen multifunktionalen Veranstaltungssaal sowie Räumlichkeiten für Musikschule und Vereine. Ein weiterer Teil war als Gewerbefläche vorgesehen, für deren Ausbau und Nutzung sind aber zusätzliche Investitionen erforderlich.

Die politische Entwicklung der Gemeinde war durch eine zunehmende Anzahl von Fraktionen gekennzeichnet. Im Jahr 2020 traten erstmals nach 15 Jahren mehrere Listen zur Wahl an. Der damals gewählte Bürgermeister legte sein Amt nach rund einem Jahr zurück. Seitdem wird es von seinem Nachfolger ausgeübt. Insgesamt sind vier Fraktionen in der Gemeindevertretung repräsentiert.

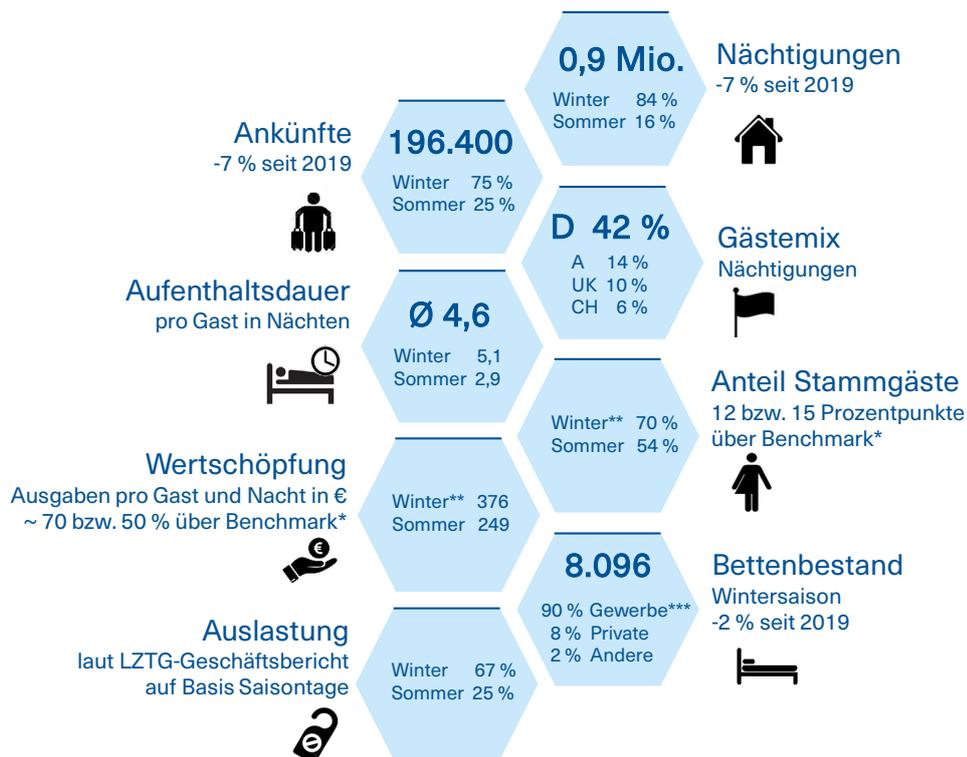
Zur Beurteilung der Tourismusentwicklung werden verschiedene Kennzahlen dargestellt. Neben Nächtigungs- und Ankunfts zahlen sind das z.B. der Stammgästeanteil oder die Auslastung.

Entwicklung
Gemeinde

Entwicklung
Tourismus

Kennzahlen im Tourismusjahr 2023

November 2022 bis Oktober 2023



* österreichische Bergregionen (72 Destinationen), Ergebnisberichte Tourismus-Monitor Austria

** Wintersaison 2023/24

*** davon 71 Prozent in 5-Stern-, 4-Stern-Superior- und 4-Stern-Betrieben

Quelle: Landesstelle für Statistik, Tourismus-Monitor Austria, LZTG; Berechnung und Darstellung Landes-Rechnungshof

Bis zur Pandemie entwickelte sich der Tourismus in Lech dynamisch. Nach einem deutlichen Einbruch insbesondere in den Jahren 2020 und 2021 lagen Ankünfte und Nächtigungen trotz einer seither einsetzenden Erholung auch im Tourismusjahr 2023 noch sieben Prozent unter dem Niveau vor der Pandemie. Die Kennzahlen zeigen die hohe Bedeutung der Wintersaison. Auslastung und Wertschöpfung sind im Winter wesentlich höher, die durchschnittliche Aufenthaltsdauer länger als im Sommer.

Die Ausgaben pro Gast und Nacht lagen sowohl in der Winter- als auch in der Sommersaison deutlich über Vergleichswerten österreichischer Bergregionen. Auch der Anteil an Stammgästen überstieg diese Werte um bis zu 15 Prozentpunkte. Zudem verzeichnete Lech im Vergleich zum Landesdurchschnitt einen fast doppelt so hohen Anteil internationaler Gäste außerhalb der DACH-Region.

Wesentliche Akteure im Tourismus sind das zuständige Bundesministerium, die Österreich Werbung als nationale Tourismusorganisation, die landesweit agierende Vorarlberg Tourismus GmbH sowie die auf regionaler Ebene tätigen Organisationen. Sie sind in ein kooperatives Netzwerk eingebunden, das

Akteure

den strategischen Austausch und die abgestimmte Entwicklung touristischer Maßnahmen fördert.

Grundlage für die Tourismuspolitik auf Bundesebene bildet der Plan T, Masterplan für Tourismus aus dem Jahr 2019. Der Verein Österreich Werbung führt die Marke Urlaub in Österreich, bearbeitet damit den internationalen Markt und betreibt Marktforschung.

Das Land Vorarlberg gestaltet das Tourismusgesetz sowie weitere wesentliche Rahmenbedingungen in Bereichen wie Raumordnung, Naturschutz, Mobilität oder Wirtschaft. Als Landestourismusorganisation ist die Vorarlberg Tourismus GmbH eingerichtet. Sie führt die Tourismusmarke Vorarlberg. Damit bearbeitet sie bestimmte Zielmärkte, bietet Services wie Marktforschung an und koordiniert die Zusammenarbeit im Tourismussystem. Diesbezüglich stimmt sie sich mit den sechs regionalen Tourismusorganisationen Alpenregion Bludenz, Bodensee Vorarlberg, Bregenzerwald, Kleinwalsertal, Lech-Zürs und Montafon ab.

Für die Gemeinde übernimmt die LZTG wesentliche Aufgaben im Bereich des Destinationsmanagements. Sie vermarktet Lech-Zürs und außerdem die Region Arlberg gemeinsam mit Nachbargemeinden über die Arlberg Marketing GmbH. An diesem Unternehmen ist sie mit 47 Prozent beteiligt. Des Weiteren ist sie Aktionärin sowie atypisch stille Gesellschafterin der Golf Lech AG.

Touristische Leistungsträger·innen vor Ort sind neben Betreiber·innen von Bergbahnen und Skiliften vor allem Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe sowie Unternehmen, welche Produkte und Dienstleistungen anbieten. Ihre Aufgaben liegen vorwiegend in der Angebotsgestaltung und Gästebetreuung.

Als übergeordneter Handlungsrahmen dient die Tourismus Strategie Vorarlberg 2030, welche der Landtag im Juni 2022 beschloss. Sie wurde unter Einbindung der LZTG und anderer zentraler Akteure erarbeitet und beruht auf den Säulen Gastfreundschaft, Regionalität und Nachhaltigkeit. Den regionalen Tourismusorganisationen kommt eine Schlüsselrolle bei der operativen Umsetzung zu. Sie sind Bindeglied zwischen Landeszielen und lokalen Anforderungen. Finanziert werden sie u.a. durch Förderungen des Landes. Als wesentliche Basis dafür wird eine Mehrjahresplanung vereinbart.

Tourismus Strategie
Vorarlberg

Eine weitere Grundlage für die Tätigkeit der LZTG bildet das Tourismusleitbild 2030 der Gemeinde Lech. Dieses wurde im Jahr 2021 mit externen Expert·innen unter Beteiligung von Bevölkerung und Interessengruppen erstellt. Auskunftsgemäß löste es das rund 15 Jahre alte Leitbild ab. In Auftrag gegeben und finanziert wurde es von der LZTG. Eine Behandlung des Tourismusleitbilds in der Gemeindevertretung war aus den Protokollen nicht ersichtlich.

Tourismusleitbild
Gemeinde Lech

Inhaltlich bildet die Weiterentwicklung des Kernprodukts Skifahren die Basis für die zukünftige touristische Positionierung. Im Fokus stehen dabei die Verlängerung der Wintersaison sowie eine Steigerung der Wertschöpfung. Auch der schrittweise Ausbau zur Ganzjahresdestination soll verfolgt werden. Ziel ist eine stärkere Auslastung im Sommer und Herbst durch hochwertige Angebote. Als leitenden Zukunftsgedanken definiert das Tourismusleitbild 2030

„Private Luxury Moments in allen Bereichen und auf allen Ebenen für Gäste, Einheimische, Mitarbeiter·innen und Partner·innen“.

Als Handlungsfelder wurden acht zentrale Themenbereiche festgelegt. In der folgenden Darstellung sind dazu strategische Zielsetzungen und beispielhaft definierte Umsetzungsmaßnahmen angeführt.

Tourismusleitbild 2030

Stand Oktober 2021

Strategische Zielsetzungen	Beispiele Umsetzungsmaßnahmen
Leistungsprogramm für Lebensenergie und ganzheitliche Gesunderhaltung aufbauen	Entwicklung eines Zentrums für Lebensenergie
Strategische und operative Umsetzungskompetenz sicherstellen	Politisch unabhängige, optimal im Ort integrierte, strategische und operative Organisationsstrukturen
Ganzjahresdestination als attraktiven Lebensraum entwickeln	Attraktives, leistbares Outdoor- und Indoor-Freizeitangebot
Junge Generation integrieren	Aufbau einer Lech-Zürs Next Generation Academy
Begeisterte Mitarbeitende finden und binden	Schaffung von langfristigem, attraktivem und familienfreundlichem Wohnraum für Mitarbeitende
Best Practice für nachhaltigen Tourismus im alpinen Raum werden	Verringerung des Individualverkehrs bei Anreise und im Ort
Relevante Gruppen einbinden, insbesondere Leistungsträger·innen, Einheimische und Mitarbeitende	Aktive Kommunikation zum Tourismusleitbild 2030 und zur Markenstrategie
Optimale Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften schaffen	Recherche, Prüfung und Einführung alternativer Beteiligungs- und Investitionsmodelle

Quelle: LZTG, Gemeinde Lech; Darstellung Landes-Rechnungshof

Zuständig für die Umsetzung des Leitbilds sind sowohl Gemeinde als auch LZTG. Eine konkrete Zuordnung der Verantwortlichkeiten erfolgte nicht. Grundsätzliche Strukturen wie ein Steuerungsgremium waren vorgesehen. Auskunftsgemäß tagte dieses jedoch nur einmal. Die vorgesehenen Maßnahmen wurden nicht systematisch weiterverfolgt, nach Angaben wegen unterschiedlicher Interessen. Für zentrale Projekte, wie z.B. ein Zentrum für Lebensenergie, war der Aufbau einer eigenen Management- und Investitionsstruktur

geplant. Dieser Themenbereich konnte trotz jahrelanger, aufwendiger Vorbereitung nicht realisiert werden. Grund dafür war laut Information eine teils mangelnde Annahme in Betrieben.

Für die Gemeinde Lech und die LZTG waren die geprüften Jahre schwierig, insbesondere die COVID-19-Pandemie hatte weitreichende Auswirkungen. Die Finanzlage der Gemeinde ist äußerst angespannt. Vor allem durch erhebliche Investitionen in das Gemeindezentrum stieg die Verschuldung drastisch. Die Gemeindewahlen 2020 brachten in Lech einen Umbruch der politischen Landschaft. Seither sind im Verhältnis zur geringen Einwohnerzahl viele politische Fraktionen aktiv. Das kann einerseits zu einer breiteren Repräsentation verschiedener Interessen führen, andererseits jedoch auch die Konsensfindung erschweren. Letzteres prägte die Gemeinde in den letzten Jahren.

Tourismus ist der maßgebliche Wirtschaftsfaktor in Lech. Er hängt wesentlich von einem funktionierenden Lebensraum ab und muss als Querschnittsmaterie im Einklang mit diversen Bereichen und Gesetzesgrundlagen stehen. Die LZTG ist auf mehreren Ebenen in ein dichtes Netzwerk von Akteuren eingebunden. Ihr kommt dabei für die Destination eine wichtige Koordinierungsaufgabe zu. Dies ist mit der Herausforderung verbunden, den unterschiedlichen, an sie gerichteten Erwartungen gerecht zu werden.

Überregionalen Orientierungsrahmen für die LZTG bildet die Tourismusstrategie des Landes. Im Tourismusleitbild der Gemeinde wurden weitere strategische Eckpunkte formuliert. Aus beiden Grundlagen sind Ziele und Maßnahmen ableitbar. Der Landes-Rechnungshof erachtet jedoch eine klare Zuordnung der aus dem Leitbild resultierenden Aufgaben je nach Kompetenzbereich als erforderlich. Zahlreiche Leitbildinhalte, wie etwa Wohnraumschaffung oder Verkehrsmaßnahmen, kann die LZTG nicht eigenständig umsetzen, da sie in den Zuständigkeitsbereich der Gemeinde fallen.

Weiters konnten in bestimmten Themenbereichen wie Lebensenergie trotz umfangreicher Vorbereitung kaum Fortschritte erzielt werden. Zukünftig ist auf eine konsequente Umsetzung zu achten, allenfalls sind die strategischen Schwerpunkte anzupassen. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs ist eine regelmäßige Überprüfung von strategischen Zielsetzungen und Maßnahmen erforderlich. Dafür bedarf es auch einer funktionierenden Struktur für deren Steuerung. Ebenso sollte das Tourismusleitbild einer Beschlussfassung durch die Gemeindevertretung zugeführt werden.

Bewertung

01. Tourismusleitbild der Gemeinde überprüfen und klare Verantwortlichkeiten in Übereinstimmung mit Kompetenzen festlegen (Gemeinde)

Empfehlung

Aus Sicht der Gemeinde Lech und der Lech Zürs Tourismus GmbH ist die Analyse des Landes-Rechnungshofs zutreffend. Die Pandemie, verbunden mit politischen Umbrüchen auf Gemeindeebene, hat die strategische Arbeit erschwert. Das Tourismusleitbild 2030 wurde zwar mit breiter Beteiligung erarbeitet, aber in der politischen Umsetzung nicht institutionell verankert. Die operative Umsetzung erschwerte sich in einigen Punkten an unklaren Zuständigkeiten – insbesondere

*Gemeinsame
Stellungnahme*

dort, wo Maßnahmen, wie z. B. Mobilität oder Wohnraum, außerhalb der direkten LZTG-Kompetenz lagen.

Durch die neu geschaffenen Lechwelten und die daraus resultierende Zielgruppe MICE sowie die Fokussierung auf den Ganzjahrestourismus und die Stärkung der Randzeiten zur Saisonverlängerung haben sich die Zielsetzungen des Tourismusleitbilds 2030 teilweise verschoben. Dennoch hat der Themenbereich Lebensenergie – in Kombination mit der Forcierung des Ganzjahrestourismus – weiterhin große Bedeutung.

Es ist unser Anspruch, das Tourismusleitbild dahingehend anzupassen bzw. zu erweitern. Grundlage dafür sollen jedoch auch die Tourismusstrategie Vorarlbergs sowie jene der Österreich Werbung sein. Diese gilt es abzuwarten bzw. aktiv mitzugestalten und anschließend deren Ziele und Erkenntnisse in das überarbeitete bzw. neue Tourismusleitbild einzuarbeiten.

Speziell für die Vermarktung unserer Destination gilt es zudem, auch die gesamte Arlbergregion sowie die Vereinigungen wie Best of the Alps zu berücksichtigen und in den richtigen Kontext zu setzen.

Die Empfehlungen des Landes-Rechnungshofs werden wir in den nächsten Jahren aufgreifen und – im Anschluss an die Tourismusstrategien des Landes und der Österreich Werbung – in Abstimmung mit der Bevölkerung, den politischen Gremien sowie den Partnern der Arlbergregion in einen überarbeiteten Leitbildprozess einfließen lassen. Es ist unser Ziel klare Verantwortlichkeiten festzulegen und dies in die Beschlussfassung zu bringen.

Der Landes-Rechnungshof begrüßt die grundsätzliche Zusage der geprüften Stellen, die Empfehlungen dieses Prüfberichts aufzugreifen. Er hebt nochmals die Dringlichkeit hervor, da zum Teil grundlegende strukturelle und organisatorische Defizite bestehen. Wesentliche Maßnahmen in den Bereichen Strategie, Steuerung und wirtschaftliche Führung sind deshalb möglichst zeitnah umzusetzen.

Kommentar
Landes-Rechnungshof

2 Steuerung

Für die Steuerung des Unternehmens sind entscheidungsfähige Strukturen und eine konkrete Marketingstrategie notwendig. Betreffend Aufgaben und Zusammensetzung des Tourismusbeirats bestanden Unklarheiten. Insbesondere dessen Rolle ist neu zu definieren. Die Geschäftsführung verfügt über großen finanziellen Spielraum. Zustimmungspflichtige Geschäfte sind anzupassen, Grundlagen für ihre Entlastung weiterhin sicherzustellen. Protokolle der Generalversammlung sowie nachweisliche Informationen an die Gemeindevertretung über die wirtschaftliche Entwicklung lagen nicht vor. Der Prüfungsausschuss sprach viele Empfehlungen aus, dessen Kontrollmöglichkeit ist im Gesellschaftsvertrag zu verankern. Ebenso sind seine Berichte der Gemeinde vorzulegen.

Die Steuerung des Beteiligungsunternehmens erfolgt sowohl durch die Gesellschaftsorgane als auch die Gemeinde als Eigentümerin. Neben dem Gemeindegesetz ergeben sich die rechtlichen Grundlagen dafür insbesondere aus GmbH-Gesetz, Gesellschaftsvertrag sowie einem Statut der LZTG. In Letzterem sind bestimmte Bedingungen für die Ausübung des Stimmrechts der Gemeinde Lech bei Gesellschafterbeschlüssen vereinbart. Ebenso regelt es Bestellung, Kompetenzen und innere Ordnung eines vorgesehenen Beirats. Die vertraglichen Grundlagen wurden auch von der Gemeindevertretung genehmigt. Ihre aktuellen Fassungen während der Prüfung des Landes-Rechnungshofs stammen aus dem Jahr 2021.

Steuerung durch Gesellschaftsorgane

Als Organe der LZTG sieht der Gesellschaftsvertrag die Generalversammlung, einen Beirat – welcher in Folge als Tourismusbeirat bezeichnet wird – sowie die Geschäftsführung vor. Zur Steuerung des Unternehmens sind insbesondere finanzielle und strategische Vorgaben, zustimmungspflichtige Geschäfte oder Weisungs- und Überwachungsrechte vorgesehen.

Die Generalversammlung ist das oberste Organ der LZTG. Ihr obliegt die Beschlussfassung vor allem über die Genehmigung des Jahresabschlusses, Gewinnverwendung sowie Bestellung, Abberufung und Entlastung der Geschäftsführung. Als Eigentümerin wird die Gemeinde dort durch den entsendeten Bürgermeister vertreten. Seine Stimmrechtsausübung bedarf gemäß Statut jedoch der Zustimmung der vorsitzenden Person des Tourismusbeirats oder ihrer Stellvertretung. Diese müssen dafür wiederum die Genehmigung durch den Tourismusbeirat einholen.

Generalversammlung

Laut übereinstimmenden Auskünften fanden im Prüfzeitraum die einmal jährlich einzuberufenden Generalversammlungen statt. In diesen seien nach Präsentation durch den Steuerberater der Jahresabschluss jeweils genehmigt sowie die Geschäftsführung entlastet worden. Nachweise über Protokolle oder schriftliche Beschlüsse konnten nicht vorgelegt werden. Genehmigungen durch den Tourismusbeirat waren ebenso nicht dokumentiert. Nach Hinweis durch den Landes-Rechnungshof wurde im September 2024 die Sitzung für das Wirtschaftsjahr 2022/23 entsprechend protokolliert. Die Generalversammlung beschloss den Jahresabschluss, die Geschäftsführung wurde für diesen Zeitraum hingegen nicht entlastet.

Der Tourismusbeirat setzt sich gemäß Gesellschaftsvertrag aus 8 bis 13 Mitgliedern zusammen. Mindestens 7 davon müssen laut Statut aus dem Kreis der Gemeindevertretung stammen, jedenfalls aber die vorsitzende Person und ihre Stellvertretung. Auch sollen dem Gremium jeweils mindestens ein bzw. eine Vertreter·in von Zürs, des Skipools Arlberg West, der Skischulen in Lech und Zürs, des Wirte-Stammtisches, der Kleinvermieter·innen und des Handels angehören. In den geprüften Jahren war der Tourismusbeirat stets mit der maximalen Anzahl an Mitgliedern besetzt. Nähere Regelungen zur Auswahl und Bestellung waren nicht festgelegt. Dies führte laut Auskunft dazu, dass sich Interessengruppen im Tourismusbeirat teilweise nicht ausreichend vertreten fühlten. Einzuberufen ist das Gremium mindestens vierteljährlich. Im

Tourismusbeirat

Prüfzeitraum fanden Sitzungen im Durchschnitt alle fünf bis sechs Wochen statt.

Zu den vertraglich festgelegten Aufgaben des Tourismusbeirats zählt u.a. die Entscheidung über die strategische Ausrichtung der Gesellschaft. Darunter fallen Markenauftritt, Marketingstrategie und Budget. Sowohl Gesellschaftsvertrag als auch Statut räumen ihm ein umfassendes Weisungs- und Überwachungsrecht gegenüber der Geschäftsführung ein. Zudem steht ihm die Mitwirkung bei Geschäftsführungsangelegenheiten zu. Seiner Zustimmung bedürfen bestimmte Geschäfte, wie Investitionen oder die Aufnahme von Krediten bzw. Darlehen, jeweils ab einem Betrag von mehr als € 70.000. Des Weiteren obliegt ihm das Recht, den Jahresabschluss zu prüfen und der Generalversammlung hierüber zu berichten.

Der Landes-Rechnungshof nahm im Oktober 2024 eine schriftliche Befragung von Mitgliedern der Gemeindevertretung sowie des Tourismusbeirats vor. Von 28 versendeten Fragebögen wurden 22 beantwortet, was einer Rücklaufquote von 79 Prozent entspricht. Darin wurden auch Funktion und Arbeitsweise des Tourismusbeirats thematisiert. Die Ergebnisse zeigten, dass seine Kernaufgaben unterschiedlich wahrgenommen wurden. Es bestand kein Konsens darüber, ob ihm primär eine Beratungs- oder Aufsichtsfunktion zukommt bzw. ob er die Interessen der Eigentümerin zu vertreten hat. Die Frage nach der Zufriedenheit mit der Arbeit des Tourismusbeirats ergab einen Durchschnittswert von 3,4 nach Schulnotensystem. Besonders kritisch wurde der Bereich Information und Kommunikation beurteilt. Auskunftsgemäß standen wiederholt Größe, Besetzung und Entpolitisierung des Tourismusbeirats zur Diskussion. Überlegungen zu derartigen Veränderungen stellte die LZTG bereits im Jahr 2021 an. Die angedachte Verringerung der Mitgliederzahl oder Einbindung externer Tourismus- bzw. Wirtschaftsexpert:innen wurde allerdings nicht weiterverfolgt.

Die Funktion der Geschäftsführung mit selbstständiger Vertretungsbefugnis übte in den Jahren 2011 bis 2024 eine Person aus. Ihre letzte Wiederbestellung erfolgte im Jahr 2016. Sie war vertraglich für die Vertretung, Sicherung bzw. Verbesserung der wirtschaftlichen Grundlagen sowie die Organisation und Kontrolle des Unternehmens verantwortlich, ebenso für die gewerberechtliche Geschäftsführung. Für ihre Tätigkeit bestand eine ausdrückliche Bindung an Beschlüsse der Generalversammlung und des Tourismusbeirats.

Geschäftsführung

Geschäftsführungsaufgaben waren laut Vertrag insbesondere:

- Entwicklung und Durchführung einer Marketingstrategie
- Führung der Bücher der Gesellschaft mit Hilfe von Controlling
- Aufstellung Jahresabschluss mit Hilfe von Controlling und Steuerberatung
- Einberufung der Generalversammlungen
- Aufnahme der Beschlüsse der Generalversammlung und Tourismusbeiratssitzungen in einem Protokoll
- Übermittlung der Beschlüsse und Protokolle der Generalversammlung und der Tourismusbeiratssitzungen an Gesellschafterin und Mitglieder
- Ausübung der Arbeitgeberrechte gegenüber Dienstnehmer:innen

Infolge einer einvernehmlichen Vertragsauflösung mit dem Geschäftsführer übernahm der Bürgermeister im Jänner 2025 interimistisch diese Funktion, bis im Juni ein neuer Geschäftsführer die Stelle antrat. Dem Landes-Rechnungshof wurde dessen Vertrag vorgelegt. Daraus ergibt sich, dass dieser im Innenverhältnis für die Vertretung und Zeichnung der Gesellschaft nunmehr eine Mitzeichnung durch den Finanzleiter benötigt. Unterschiede zum vorherigen Vertrag zeigen sich u.a. bei zustimmungspflichtigen Geschäften. Bisher benötigte der Geschäftsführer die Genehmigung des Tourismusbeirats bei allen Investitionen ab € 70.000. Dies wurde dahingehend geändert, dass eine solche nur für Geschäfte außerhalb des freigegebenen Budgets erforderlich ist. Etwa gilt dies für die Aufnahme von Krediten bzw. Darlehen ab € 15.000 oder die Anschaffung und Veräußerung von Gegenständen des Anlagevermögens ab € 20.000. Innerhalb des Budgets kann der Geschäftsführer laut seinem Vertrag aber seither grundsätzlich uneingeschränkt agieren. Das Statut wurde noch nicht an diese Änderungen angepasst.

Innerhalb der vom Tourismusbeirat festzulegenden strategischen Ausrichtung der Gesellschaft liegt die Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung einer Marketingstrategie bzw. eines Marketingplans bei der Geschäftsführung. Ein Markenprofil ist vorhanden. Dieses wurde zu Beginn der Tätigkeit des ehemaligen Geschäftsführers fertiggestellt und ist nach wie vor gültig. Im Zuge eines Organisationsentwicklungsprozesses im Jahr 2021 spezifizierte die LZTG das Tourismusleitbild der Gemeinde Lech als ihren strategischen Bezugsrahmen. Als zentrales Leitmotiv wurde festgelegt, dass sich das Unternehmen als moderne, nachhaltige Dienstleistungsorganisation positioniert, welche Lech-Zürs in der Welt sichtbar macht, Nachfrage im Ort generiert und kundenorientierte Leistungen für Betriebe und Gäste anbietet. In Kurzfassung wurde dies mit „to promote and to serve“ beschrieben. Eine konkrete Marketingstrategie war nicht vorhanden. Laut Auskunft des ehemaligen Geschäftsführers stellte das jeweilige Budget die wesentliche Planungsgrundlage dar.

Ende 2024 gab der Bürgermeister ein Gutachten zur Evaluierung der LZTG in Auftrag. Dieses stellte fest, dass eine Präzisierung der Strategie erforderlich sei. Zudem fehle ein Marketingplan, in welchem Ziele, Maßnahmen, Zielgruppen sowie zugehörige Budgetplanung nachvollziehbar dargestellt sind. Auch die vom Landes-Rechnungshof durchgeführte Befragung ergab, dass teils Defizite im strategischen Bereich der LZTG gesehen wurden.

Marketingstrategie

Steuerung durch Gemeinde

Die Gemeinde steuert das Beteiligungsunternehmen, indem sie Vertreter·innen in Gesellschaftsorgane entsendet bzw. bestellt. In gewissen Angelegenheiten hat der Bürgermeister für die Stimmrechtsausübung in der Generalversammlung auch Deckungsbeschlüsse des zuständigen Gemeindegremiums einzuholen. Das ist z.B. bei Entscheidungen der Fall, welche eine finanzielle Verpflichtung für die Gemeinde zur Folge haben. Darüber hinaus ist vorgesehen, dass sich Gemeindevorstand bzw. Gemeindevertretung eine Beschlussfassung der Generalversammlung vorbehalten bzw. an sich ziehen können. Dem Prüfungsausschuss der Gemeinde kommen Kontrollaufgaben zu.

Der Bürgermeister vertritt die Gemeinde nach außen. In Organe juristischer Personen muss er von der Gemeindevertretung entsendet werden. Entsprechende Beschlüsse für die Generalversammlung der LZTG lagen vor. Von der Vertretungsmacht nach außen ist allerdings die interne Willensbildung zu unterscheiden. In diesem Zusammenhang ist der Bürgermeister an die Beschlüsse des zuständigen Gemeindegremiums gebunden. Auch Weisungen an ihn für die Ausübung der Funktion in der Generalversammlung sind seitens der Gemeindevertretung möglich. Im Prüfzeitraum war eine Einholung von Deckungsbeschlüssen nicht dokumentiert.

Weitere Aufgabe der Gemeindevertretung ist die Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Tourismusbeirats. Deren Funktionsdauer beträgt in der Regel fünf Jahre. Im Prüfzeitraum wurde die Besetzung des Tourismusbeirats im Februar 2021 einstimmig beschlossen, in dem drei von vier Fraktionen vertreten waren. Die Gemeinde führt den Tourismusbeirat auf ihrer Webseite fälschlicherweise als einen ihrer Ausschüsse an.

Laut Gesellschaftsvertrag sind Jahresabschluss sowie gegebenenfalls Anhang oder Lagebericht der Gemeinde zu übermitteln. Überdies hat die Geschäftsführung nach dem Gemeindegesetz der Gemeindevertretung jährlich über die wirtschaftliche Situation und die voraussichtliche Entwicklung der Unternehmung zu berichten. Inwieweit dies erfolgte, ging aus den Sitzungsprotokollen der Gemeindevertretung nicht hervor.

Seit der Gemeinderechtsnovelle 2019 sind Gemeinden verpflichtet, dem Prüfungsausschuss eine umfassende Kontrollmöglichkeit ihrer wirtschaftlichen Unternehmungen zu ermöglichen, sofern diese unter ihrem beherrschenden Einfluss stehen. Dies gilt auch für bereits bestehende Unternehmen. Im Gesellschaftsvertrag der LZTG findet sich diesbezüglich keine entsprechende Bestimmung.

Der Prüfungsausschuss hat dennoch jährlich einen umfangreichen Prüfbericht für die LZTG verfasst. Darin sprach er eine Vielzahl von Empfehlungen aus, welche er teilweise mangels Umsetzung wiederholte. Er schlug u.a. vor, den Geschäftsführer für die Wirtschaftsjahre 2021/22 und 2022/23 nicht zu entlasten. Laut Auskunft des Obmanns führte der Prüfungsausschuss in der Regel eine vollständige Belegprüfung durch. Zudem erstellte er statistische Auswertungen und sichtete Budgets. Ob die Prüfberichte der Gemeindevertretung übermittelt, und inwieweit sie in dieser behandelt wurden, ließ sich nicht abschließend feststellen. Gesetzlich ist eine Vorlage vorgesehen. Der Tourismusbeirat thematisierte die Prüfberichte nachweislich zum Teil.

Der Landes-Rechnungshof hält eine Evaluierung für zweckmäßig, ob die derzeitige Steuerungsstruktur in der LZTG hinsichtlich Funktionalität und Besetzung ihrer Gremien optimal ausgestaltet ist. Der Tourismusbeirat ist breit besetzt und mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet. Dies ist angesichts der vielfältigen Interessenlagen als Tourismusdestination nachvollziehbar, kann jedoch zu Friktionen führen. Vorschläge, wie eine Verkleinerung sowie Einbindung externer Tourismus- bzw. Wirtschaftsexpertinnen und die daraus resultierende Entpolitisierung, wurden bereits mehrfach thematisiert. Für zu-

Gemeindeorgane

Prüfungsausschuss der Gemeinde

Bewertung

künftige Vertreter:innen unterschiedlicher Interessengruppen ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs der Auswahl- und Bestellprozess näher zu regeln. Dies kann Uneinigkeiten darüber von vornherein reduzieren. Beispielsweise könnte die Mitgliedschaft an konkretere Voraussetzungen geknüpft werden.

Zu klären ist überdies, ob der Tourismusbeirat wie ein Aufsichtsrat oder ein beratender Beirat ausgestaltet werden soll. Damit gehen unterschiedliche Aufgaben, Rechte und Pflichten einher. Eine Klassifikation des Tourismusbeirats als Aufsichtsrat ist mit entsprechenden faktischen und rechtlichen Folgen, insbesondere betreffend Risiken und Haftungen, verbunden. Sollte der Tourismusbeirat rein beratend tätig sein, müsste die Generalversammlung Weisungs- und Überwachungsfunktionen gegenüber der Geschäftsführung übernehmen. Eine Erfüllung dieser Aufgaben ist jedenfalls zu gewährleisten.

Kritisch wird erachtet, dass der Bürgermeister laut Statut ohne Genehmigung des Tourismusbeirats in der Generalversammlung keine Beschlüsse fassen kann. Der Tourismusbeirat ist aber maßgeblich in die Geschäftsführung eingebunden und hat ihr gegenüber ein umfassendes Weisungs- und Überwachungsrecht. Der Landes-Rechnungshof betont, dass damit operative, kontrollierende und letztlich entlastende Funktionen verschmelzen. Auch Eigentümerin und Mitglieder des Tourismusbeirats nehmen seine Rolle unterschiedlich wahr. Eine Klarstellung ist erforderlich.

Der Geschäftsführer verfügte schon bisher über einen hohen finanziellen Spielraum. Der Landes-Rechnungshof gibt zu bedenken, dass der Vertrag mit dem neuen Geschäftsführer teils noch mehr Kompetenzen gewährt, da dieser nunmehr innerhalb des genehmigten Budgets grundsätzlich unbeschränkt agieren kann. Mit Zustimmung des Tourismusbeirats sind sogar Ausgaben über den Budgetrahmen hinaus möglich, womit finanzielle Konsequenzen für die Eigentümerin verbunden sein können. Entsprechende Anpassungen in den vertraglichen Grundlagen sind zu prüfen. Dies ist vor allem wichtig, da die angespannte wirtschaftliche Situation der Gesellschaft sowie der Eigentümerin strikte Budgetdisziplin erfordern. Dass im Vertrag mit dem neuen Geschäftsführer im Innenverhältnis für Zeichnung und Vertretung das Vier-Augen-Prinzip verankert wurde, hält der Landes-Rechnungshof hingegen für angemessen.

Aufgabe des Geschäftsführers war, eine Marketingstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Grundlagen dazu liegen zwar vor, jedoch erachtet auch der Landes-Rechnungshof eine präzisere Ausarbeitung und Spezifizierung für die LZTG als erforderlich. Er weist darauf hin, dass eine Budgetplanung keine Strategie ersetzt. Weiters wird beanstandet, dass trotz rechtlicher Verpflichtung Tätigkeiten der Generalversammlung nicht dokumentiert wurden. Die Protokollierung ist für eine Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen notwendig, auch für die Genehmigung des Tourismusbeirats bei der Stimmrechtsausübung des Bürgermeisters.

Im Übrigen ist für den Landes-Rechnungshof eine nachweisliche Information über die wirtschaftliche Gesamtentwicklung der Gesellschaft an die Gemeindevertretung zentral. Sie hat über ein aussagekräftiges Bild der finanziellen

Lage ihrer Beteiligung zu verfügen. Für den Prüfzeitraum war dies nicht erkennbar. Dabei ist zu beachten, dass der Gemeinde eine aktive Rolle in der Steuerung der LZTG zukommen soll, wozu entsprechende Informationen jedenfalls erforderlich sind. Die jährliche Berichterstattung der Geschäftsführung an die Gemeindevertretung ist Voraussetzung, damit die Gemeindegremien sich gegebenenfalls Beschlussfassungen vorbehalten bzw. an sich ziehen können.

Berichte des Prüfungsausschusses der Gemeinde können wichtige Informationen für die Steuerung des Unternehmens enthalten. Seine umfassenden jährlichen Überprüfungen der LZTG begrüßt der Landes-Rechnungshof. Damit standen Grundlagen für die Entlastung der Geschäftsführung zur Verfügung. Entsprechende Prüfhandlungen sind seiner Ansicht nach weiterhin sicherzustellen. Das Prüfrecht des Prüfungsausschusses ist im Gesellschaftsvertrag zu verankern. Eine derart intensive Befassung kann jedoch nicht immer vorausgesetzt werden, da die Mitglieder ehrenamtlich tätig sind und sich auch mit anderen Themen zu beschäftigen haben. Die Gemeindevertretung ist nachweislich über die Prüfergebnisse zu informieren.

02. Steuerungsstruktur der Gesellschaft neu definieren, insbesondere für Tourismusbeirat Funktionalität und Besetzung klarstellen (Gemeinde, LZTG)
03. Regelungen für zustimmungspflichtige Geschäfte anpassen, Geschäftsführervertrag und Statut harmonisieren (Gemeinde, LZTG)
04. Generalversammlungen protokollieren (LZTG)
05. Marketingstrategie ausarbeiten (LZTG)
06. Gemeindevertretung regelmäßig über wirtschaftliche Situation und voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens informieren (Gemeinde, LZTG)
07. Kontrollmöglichkeit durch Prüfungsausschuss der Gemeinde in Gesellschaftsvertrag verankern (Gemeinde)
08. Prüfhandlungen vor Entlastung der Geschäftsführung sicherstellen (Gemeinde)
09. Berichte des Prüfungsausschusses der Gemeinde zum Beteiligungsunternehmen der Gemeindevertretung vorlegen (Gemeinde)

Empfehlung

Aus Sicht der Gemeinde Lech und der Lech Zürs Tourismus GmbH ist die Analyse des Landes-Rechnungshofs zur Steuerungssituation nachvollziehbar. Die in den vergangenen Jahren gewachsene Struktur des Tourismusbeirats vereinte operative Mitwirkung, strategische Beratung, teils kontrollierende Elemente und letztlich entlastende Funktionen in einem Gremium – was zu einer Rollenvermischung führte, die weder der Transparenz noch der effizienten Entscheidungsfindung zuträglich war. Die klare Abgrenzung zwischen strategischer Steuerung (Beirat, Gesellschafterin, Gemeinde) und operativer Umsetzung (Geschäftsführung) war in der Praxis nicht durchgängig sichergestellt.

Gemeinsame
Stellungnahme

Die Zielsetzung der neuen Gemeindevertretung ist es, die Rolle und Zusammensetzung des Tourismusbeirats neu zu diskutieren und für die kommende Periode anzupassen. In dieser Diskussion soll auch über eine Überarbeitung der Statuten und des Gesellschaftsvertrags nachgedacht werden. Ziel ist eine neue Gremienstruktur mit klaren Zuständigkeiten, einer präzisen definierten Funktion des Tourismusbeirats und einer geklärten Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung.

In den letzten Jahren basierte die Marketingstrategie primär auf den jeweils verfügbaren Budgets und anlassbezogenen Opportunitäten sowie auf der Freigabe durch den Tourismusbeirat. Aus diesem Grund waren weitergehende strategische Entscheidungen im Marketing nur eingeschränkt möglich. Es ist jedoch das klare Ansinnen der LZTG, faktenbasiert und zielgruppengerecht zu arbeiten und – unter Berücksichtigung des Tourismusleitbilds – strategische Entscheidungen künftig auf klaren Grundlagen zu treffen.

Die LZTG wird im Rahmen des neuen Tourismusleitbilds auch weitere marketingspezifische Grundlagen erarbeiten, damit künftige strategische Entscheidungen noch klarer getroffen werden können – und sowohl die LZTG als auch die politischen Gremien gemeinsame Zielsetzungen und Entscheidungsgrundlagen haben.

Auch die fehlende oder nur lückenhafte Dokumentation von Generalversammlungen, wie sie der Landes-Rechnungshof anmerkt, wurde erkannt. Die Gemeinde Lech als 100%ige Gesellschafterin misst einer ordnungsgemäßen Dokumentation aller gesellschaftsrechtlich relevanten Prozesse große Bedeutung bei. Entsprechende Maßnahmen wurden bereits eingeleitet.

Darüber hinaus wurde mit den Empfehlungen auch auf die Notwendigkeit einer systematischen Ergebnisverantwortung, eines klaren Zielsystems und besserer Entscheidungsgrundlagen für die Gemeindevertretung hingewiesen. Diese Empfehlungen sind aus Sicht der Gemeinde besonders wertvoll, da sie helfen, die Entscheidungsgrundlagen der LZTG zu stärken und den politischen Gremien eine fundierte Mitsteuerung zu ermöglichen.

3 Organisation

3.1 Aufgaben

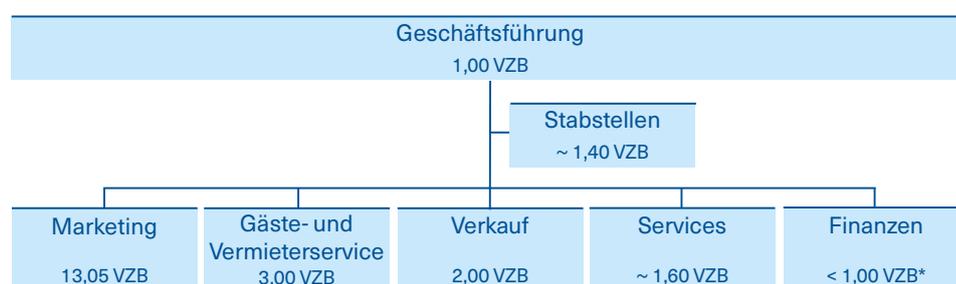
Vermarktung der Destination sowie Gäste- und Vermieterbetreuung sind zentrale Aufgaben der Gesellschaft. Sie setzte Schritte hin zu einer Prozessorientierung, jedoch fehlen Beschreibungen wesentlicher Abläufe. Größter Geschäftsbereich ist Marketing, für Finanzen waren bei gleichen Kosten weniger Personalressourcen verfügbar. Der Umsetzungsstand festgelegter Maßnahmen wurde nicht systematisch überprüft. Eine zielgerichtete Weiterentwicklung der Organisation ist erforderlich, auch ein stärkerer Fokus auf Kernaufgaben und -kompetenzen. Zudem sind Schnittstellen für eine effiziente und effektive Zusammenarbeit abzustimmen.

Beginnend im Jahr 2021 fanden in der LZTG mehrere Projekte mit dem Ziel einer Organisationsentwicklung statt. In der Folge wurde statt einer bislang eher funktional gegliederten Struktur eine stärkere Prozessorientierung angestrebt. Als Kernaufgaben sind Gästebewerbung, -vermittlung und -betreuung sowie Gäste- und Vermieterservice definiert.

Die LZTG verfügte im gesamten Prüfzeitraum über ein Organigramm, welches im Zeitverlauf angepasst wurde. Nachfolgend wird jenes von November 2024 vereinfacht dargestellt, ergänzt um die Anzahl der Vollzeitbeschäftigten (VZB). Sie lag in diesem Monat, zu Beginn des Geschäftsjahres 2024/25, bei rund 23 VZB. Einige Mitarbeitende hatten zwei Funktionen in unterschiedlichen Bereichen inne.

Organigramm

Stand 5. November 2024



* zwei Personen, welche auch für Gemeinde bzw. andere Beteiligungsunternehmen tätig sind

Quelle: LZTG; Darstellung Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Geschäftsbereiche sind Marketing, Gäste- und Vermieterservice, Verkauf, Services sowie Finanzen. Für jeden Bereich ist eine Leitung vorgesehen. Dazu kommen Stabstellen der Geschäftsführung wie Assistenz oder Betreuung der begehbaren Kunstinstallation Skyspace. Vereinzelt waren Funktionen unbesetzt, etwa die Leitung im Gäste- und Vermieterservice.

In der Gesellschaft ist ein Führungskreis eingerichtet, der aus Geschäftsführung, ihrer Stellvertretung sowie der Marketingleitung besteht. Zu seinen Aufgaben zählen Personalführung, strategische Entscheidungen und Berichte über laufende Projekte.

Die meisten Mitarbeitenden wies mit 13,05 VZB der Geschäftsbereich Marketing auf. Er umfasst Produktmanagement, Content Management für Webseiten und Social Media sowie Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation. Darunter fällt z.B. auch die Herausgabe eines jährlichen Magazins. Insbesondere Aufgaben im digitalen Marketing haben in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen.

Weiters ist im Bereich Marketing das Veranstaltungsmanagement mit eigener Teamleitung angesiedelt. Zum betrachteten Stichtag umfasste es 6,00 VZB. Dieses plant, organisiert und betreut Veranstaltungen für verschiedene Zielgruppen, wie Sport- und Kulturinteressierte oder Kinder. Ziel ist, Wertschöp-

fung durch Nächtigungen und Ortsumsätze zu generieren oder Medienpräsenz und Image zu fördern. Im Wirtschaftsjahr 2022/23 waren dies im Wesentlichen zwölf Veranstaltungen im Sommer und zehn im Winter. Die Projekte wurden teils extern konzeptioniert und durchgeführt.

Für den Gäste- und Vermieterservice arbeiteten 3,00 VZB. Sie betreuen Gäste in der Tourismusinformation. Diese ist seit April 2024 in der sogenannten Dorfrezepition mit dem Bürgerservice der Gemeinde räumlich zusammengelegt. Allerdings konnten die damit verbundenen Erwartungen einer gemeinsamen Servicestelle für Gäste und Einwohner·innen nach übereinstimmenden Angaben bislang nicht erfüllt werden. Verbesserungsmaßnahmen sind auskunftsgemäß geplant.

Gäste- und
Vermieterservice

Im Geschäftsbereich Verkauf waren 2,00 VZB tätig sowie seit Mitte November 2024 zusätzlich eine Person mit 0,40 VZB. Aufgaben sind Unterstützung von Vermieter·innen sowie Verkauf im Firmenkundenbereich, einschließlich Tagungsgeschäft. Ebenso wird die Destination auf internationalen Messen präsentiert. Der Bereich bearbeitet außerdem Buchungsanfragen gemeinsam mit dem Gäste- und Vermieterservice in der Funktion einer Reservierungszentrale.

Verkauf

Der Geschäftsbereich Services umfasst Funktionen für Prozessmanagement, IT-Administration und Lagerverwaltung. Der Leiter ist gleichzeitig Stellvertreter des Geschäftsführers. Zum betrachteten Stichtag waren in diesem Bereich etwa 1,60 VZB beschäftigt. Eine Stelle für Personalmanagement blieb unbesetzt.

Services

Im Bereich Finanzen arbeiteten zwei Personen mit einem geschätzten Beschäftigungsausmaß von weniger als einem VZB. Der Anfang 2019 von der Tourismusgesellschaft in Vollzeit eingestellte Finanzleiter wechselte im November 2021 in ein Beschäftigungsverhältnis mit der Gemeinde. Dort steht er der Abteilung Finanzen vor. In Folge wurde er für die Bereichsleitung Finanzen und Personal an die LZTG vertraglich überlassen. Seither verantwortet er in Doppelfunktion sowohl die Finanzen der Gemeinde als auch jene der LZTG. Eine konkrete Festlegung des Stundenumfanges erfolgte dabei nicht. Für die Personalgestellung verrechnet die Gemeinde einen Kostenersatz basierend auf den bisherigen Gehaltskosten der LZTG für die Vollzeitstelle zuzüglich einer Verwaltungsgebühr. Die Verfügbarkeit des Finanzleiters war laut Auskunft des Geschäftsführers dadurch nicht immer ausreichend gegeben, beispielsweise für Aufgaben im Controlling.

Finanzen

Seit Oktober 2022 besteht außerdem eine Überlassungsvereinbarung für eine Mitarbeitende der LZTG. Sie übernimmt zusätzlich Aufgaben in Buchhaltung und Rechnungswesen für andere Tochtergesellschaften der Gemeinde. Die Tourismusgesellschaft erhält dafür einen Kostenersatz in Höhe von 50 Prozent der Gehaltskosten zuzüglich Verwaltungsgebühr.

Die umfassende Organisationsanalyse mit externer Begleitung im Jahr 2021 hatte u.a. zum Ziel, die Zusammenarbeit zwischen LZTG und Gemeinde zu optimieren und im Hinblick auf das geplante Gemeindezentrum räumliche, organisatorische und personelle Synergien zu prüfen. Die Gemeindeverwaltung

Organisations-
entwicklung

befand sich zu diesem Zeitpunkt bereits mit demselben Beratungsunternehmen in einem Entwicklungsprozess. Als Ergebnis wurden im Endbericht für die LZTG Umsetzungsmaßnahmen bzw. sogenannte Quick-Wins zum zentralen Leitmotiv definiert. Sie reichten beispielsweise von Kommunikationsmaßnahmen über Kosten-Nutzen-Überprüfungen im Marketingbereich bis hin zur Optimierung der Webseite. Im organisatorischen Bereich waren die Zusammenlegung bzw. Abstimmung von Finanzabteilung, Gebäudemanagement und Informationstechnologie mit der Gemeinde oder die Verbesserung interner Abläufe und Schulungen für neue Mitarbeitende vorgesehen.

Je Maßnahme wurden nächste Schritte, Zeitrahmen und verantwortliche Person festgelegt. Zuletzt berichtete der Geschäftsführer Anfang 2023 dem Tourismusbeirat über den Status. Demnach waren Maßnahmen vereinzelt durchgeführt, wie die Kosten-Nutzen-Überprüfung der Veranstaltungen. Teils war mit der Umsetzung begonnen worden. So kam es zur Zusammenführung von Gemeindefinanzen und jenen der LZTG. In Gesprächen mit dem Landes-Rechnungshof war verantwortlichen Mitarbeitenden der aktuelle Umsetzungsstand aber nicht bekannt, eine systematische Überprüfung hatte nicht mehr stattgefunden.

Ab dem Jahr 2022 lag der Fokus im Unternehmen auskunftsgemäß auf Prozessentwicklung. Einerseits sollten Führungsprozesse und interne Geschäftsabläufe am Leitmotiv ausgerichtet, andererseits Teamzusammenhalt sowie Mitarbeitermotivation nachhaltig gestärkt werden. Auch diese Projekte wurden extern begleitet. Ergebnis war eine Prozesslandkarte, welche wesentliche Abläufe identifizierte. Prozessbeschreibungen waren während der Prüfung des Landes-Rechnungshofs weitestgehend ausständig. Des Weiteren überarbeitete die LZTG ihr Organisationshandbuch und schaffte eine Software für Zusammenarbeit und Kommunikation an.

Für die Tourismusgesellschaft gehen mit dem neuen Veranstaltungsaal in den Lechwelten Aufgaben einher, insbesondere im Bereich Vermarktung und Verkauf. Durch die geplante Gründung der Lechwelten Betriebs GmbH sind zusätzliche Schnittstellen zwischen diesen beiden Beteiligungen der Gemeinde zu erwarten. Vorgesehener Unternehmensgegenstand ist Betrieb und Bewirtschaftung des Veranstaltungshauses sowie Organisation und Abwicklung von Veranstaltungen.

Neue Schnittstellen

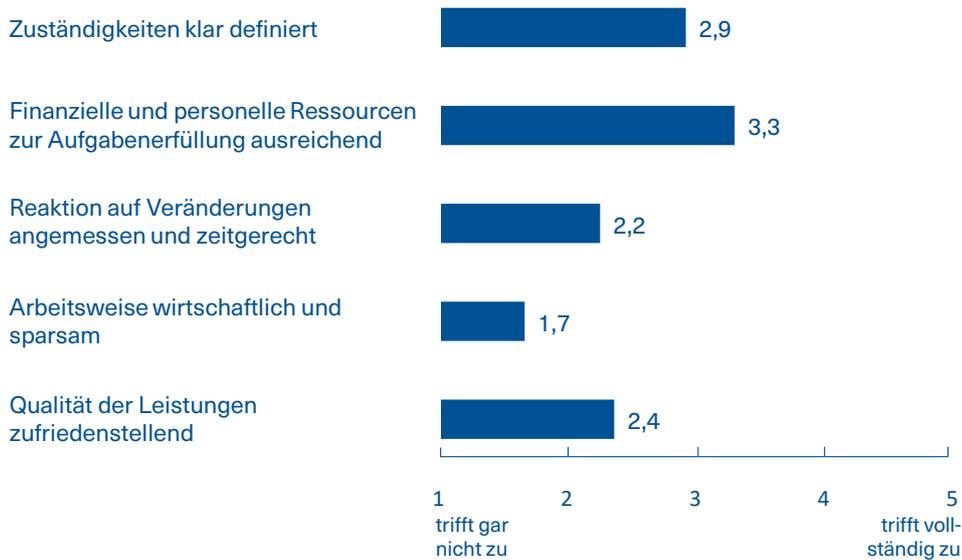
Die LZTG führte seit mehreren Jahren regelmäßige Vermieterbefragungen mit Beratungsunternehmen durch. Im Jahr 2023 zeigten die Ergebnisse, dass insbesondere Werbemittel und Online-Marketing positiv bewertet wurden. Kritik gab es an Geschäftsführung, Gästeservice und der Kommunikation mit kleineren Betrieben. Die Gesamtzufriedenheit sank im Vorjahresvergleich von 60 auf 49 Prozent.

Befragungen

Der Landes-Rechnungshof überprüfte mit seinem Fragebogen an Mitglieder von Gemeindevertretung sowie Tourismusbeirat, inwieweit bestimmte Aussagen für die LZTG zutreffen. In der folgenden Grafik wird der Mittelwert dargestellt.

Ausgewählte Befragungsergebnisse zur LZTG

Gemeindevertretung und Tourismusbeirat im Oktober 2024



Quelle: Erhebung und Darstellung Landes-Rechnungshof

Die Befragung zu den Stärken und Schwächen der LZTG ergab, dass insbesondere das Marketing bzw. die Marke, Social Media sowie das Veranstaltungsmanagement positiv wahrgenommen wurden. Auch operative Aufgaben des Tagesgeschäfts erfüllte sie nach Ansicht der Teilnehmenden grundsätzlich gut. Schwächen zeigten sich hingegen in den Bereichen Führung, Finanzen bzw. Controlling, Strategie, innerörtliche Kommunikation, Struktur und Mitarbeiterfluktuation. Befragte äußerten weiters, dass der Gesellschaft Aufgaben übertragen wurden, welche nicht in ihren eigentlichen Zuständigkeitsbereich fallen, und dass Zuständigkeiten klar festgelegt sowie kommuniziert werden sollten. Entsprechende Hinweise erhielt der Landes-Rechnungshof ebenso aus geführten Gesprächen. Beispielhaft wurden Dorffest, Weihnachtsmarkt oder Adventfenster angeführt, welche auch als private Initiativen organisiert werden könnten.

Neue Anforderungen und gesellschaftliche Entwicklungen beeinflussen die Aufgaben und die Organisation von Tourismusgesellschaften. Die LZTG setzte wichtige Schritte für die Entwicklung hin zu einer Prozessorientierung. Allerdings sind Beschreibungen für wesentliche Abläufe nach über zwei Jahren noch ausständig. Der Landes-Rechnungshof bemängelt, dass der Umsetzungsstand festgelegter Maßnahmen zur Organisationsentwicklung im Unternehmen nicht mehr erhoben wurde. Er mahnt eine zielgerichtete Weiterverfolgung ein, da derartige Prozesse generell mit hohem Aufwand verbunden sind. Eine unzureichende Realisierung ist weder wirtschaftlich noch zweckmäßig.

Aus den Befragungsergebnissen leitet der Landes-Rechnungshof die Notwendigkeit für Verbesserungen ab. Zwar wird die LZTG für ihre Tätigkeiten beispielsweise im digitalen Marketing positiv wahrgenommen, allerdings besteht in anderen Bereichen Handlungsbedarf, u.a. im Zusammenhang mit einer wirtschaftlichen und sparsamen Arbeitsweise sowie dem Aufgabenportfolio. Eine

Bewertung

Fokussierung auf Kernaufgaben und -kompetenzen und deren klare Kommunikation an wesentliche Akteure unterstützt seiner Ansicht nach einen effektiven Ressourceneinsatz.

Die Finanzen der Gemeinde und der Tourismusgesellschaft in Personalunion zu leiten, führt grundsätzlich zu einer besseren finanziellen Gesamtsicht. Der Landes-Rechnungshof merkt allerdings kritisch an, dass der LZTG dadurch weniger Personalstunden bei annähernd gleichen Kosten zur Verfügung stehen. Weitere Bereiche für mögliche Synergien wurden identifiziert, eine Realisierung steht aber teils noch aus. Im Hinblick auf die geplante Gründung der Lechwelten Betriebs GmbH sind die Schnittstellen klar zu definieren und abzustimmen. Dabei ist darauf zu achten, die Zusammenarbeit möglichst kostenoptimal zu gestalten und Synergien bestmöglich zu nutzen.

10. Prozessdokumentation zeitnah fertigstellen (LZTG)

11. Organisationsentwicklung zielorientiert weiterverfolgen (LZTG)

Empfehlung

Gemeinsame
Stellungnahme

Die Ausführungen des Landes-Rechnungshofs zur Aufbau- und Ablauforganisation der LZTG werden von der Gemeinde Lech und der Lech Zürs Tourismus GmbH als nachvollziehbar bewertet. Auf die Organisationsstruktur der LZTG wurde in den vergangenen Jahren großer Wert gelegt – sie wurde auch mit externer Begleitung strukturiert weiterentwickelt. In den letzten beiden Jahren, insbesondere im Zuge des Geschäftsführerwechsels, konnten jedoch nicht alle offenen Themen abschließend bearbeitet werden.

Die durchgängige Systematisierung und schriftliche Dokumentation von Prozessbeschreibungen, internen Abläufen etc. wird laufend erweitert und weiterhin als zentraler Bestandteil des Organisationsentwicklungsprozesses verstanden, sollte allerdings in der Realisierung der Größenordnung des Unternehmens entsprechen.

Auch die Zusammenarbeit mit der Gemeinde – insbesondere in Bezug auf das neue Dorfhuis Lech, die Lechwelten Betriebs GmbH sowie gemeinsam genutzte Ressourcen – ist organisatorisch noch nicht final abgeschlossen. Mit der neuen Geschäftsführung und der geplanten Gründung der Lechwelten Betriebs GmbH und deren Geschäftsführung, wurde bei einzelnen Themen zunächst auf die Klärung neuer Zuständigkeiten gewartet. Diese sollen künftig durch eine klare Definition von Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie durch eine formalisierte Schnittstellenregelung sichergestellt werden.

Weitere Bereiche möglicher Synergien wurden nicht nur identifiziert, sondern bereits aktiv umgesetzt. So ist beispielsweise die Leitung für Presse & Social Media der LZTG auch für die Gemeinde Lech tätig. Zusätzliches Potenzial wird laufend evaluiert und systematisch angegangen. Die Kernidee des neuen Dorfhuis Lech soll in diesem Zusammenhang durch eine engere Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure konkretisiert und nachhaltig gelebt werden.

3.2 Personal

Der durchschnittliche Personalstand der Tourismusgesellschaft lag bei rund 25 Vollzeitbeschäftigten, jedoch mit hoher Fluktuation. Dieser versuchte sie, durch finanzielle Anreize entgegenzuwirken. Vereinzelt kam es zu großzügigen Prämien. Ein zielgerichteter sowie sparsamer Einsatz ist allerdings geboten. Leistungsprämien sind anspruchsvoll festzulegen und nur bei nachweislicher Zielerreichung auszuzahlen. Die Ausgestaltung des Vertrags mit dem ehemaligen Geschäftsführer verursacht im Zusammenhang mit der Trennung erhebliche Kosten. Anerkannt wird das Bestehen des Organisationshandbuchs, in welchem aber Vorgaben zu Bewirtungsspesen und Erläuterungen zur Amtsträgereigenschaft aufzunehmen sind.

Neben der Entwicklung des Personalstands prüfte der Landes-Rechnungshof stichprobenartig Arbeitsverträge, Stellenbeschreibungen und Lohnkonten. Außerdem analysierte er ausgewählte Aspekte im Personalbereich, wie Prämien, freiwillige Sozialleistungen und Spesen.

Im Wesentlichen besteht das Personal der LZTG aus ganzjährig angestellten Mitarbeitenden. In den Sommermonaten werden zusätzlich Praktikant:innen beschäftigt.

Entwicklung Personalstand und Fluktuation

Vollzeitbeschäftigte* in den Geschäftsjahren 2019/20 bis 2022/23



* gemäß Lohnverrechnung

** Personalabgänge im Verhältnis zu beschäftigten Personen ohne Praktikant:innen

Quelle: LZTG; Berechnung Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Der durchschnittliche jährliche Personalstand sank von 25,08 VZB im Wirtschaftsjahr 2019/20 in den folgenden beiden Jahren auf 22,89 VZB, bevor er im Jahr 2022/23 ein Ausmaß von 25,97 VZB erreichte. Die jährlichen Spitzen sind auf Praktikant:innen zurückzuführen.

In allen geprüften Jahren stellte sich die Fluktuation als hoch dar, besonders im Wirtschaftsjahr 2020/21 mit 31 Prozent. Auskunftsgemäß verließen infolge der COVID-19-Pandemie mehrere Mitarbeitende das Unternehmen. Die Anzahl der jährlichen Austritte lag zwischen sechs im Jahr 2019/20 und je zehn in den Jahren 2020/21 und 2022/23. Dies betraf vor allem den Gäste- und Vermieterservice. Gründe für den Mitarbeiterwechsel waren laut Informationen insbesondere Schwierigkeiten bei der Bereitstellung von leistbarem Wohnraum, Schwächen in der Personalführung sowie die geografische Lage der Gemeinde. Gemäß der vom Landes-Rechnungshof durchgeführten Befragung wirkte sich u.a. die Fluktuation negativ auf die Wahrnehmung der Tourismusgesellschaft aus.

Die Arbeitsverträge der LZTG wurden auf Basis des Angestelltengesetzes geschlossen. Für die meisten Mitarbeitenden kamen die Kollektivverträge für Angestellte in Hotel- und Gastgewerbe oder Reisebüro zur Anwendung. Die Entlohnung lag in der Regel über dem jeweiligen Kollektivvertrag.

Der im Prüfzeitraum geltende Geschäftsführervertrag enthielt als vereinbartes Entgelt neben seinem Jahresgehalt auch die Zurverfügungstellung von Dienstwohnung und -wagen. Außerdem sah er eine jährliche Prämie in Höhe von zehn Prozent des Jahresbruttogehalts abzüglich Sachbezügen vor. Kündigungstermine waren halbjährlich per 31. März und 30. September vereinbart, wobei die Kündigungsfrist für die Gesellschaft zwölf und für den Geschäftsführer sechs Monate betrug. Bei Vertragsbeendigung hatte er neben der gesetzlichen Abfertigung unter bestimmten Voraussetzungen einen Anspruch auf eine zusätzliche Zahlung von 18 Bruttomonatsgehältern.

Seitens der Gesellschafterin wurde Ende August 2024 die Beendigung des Vertrags in die Wege geleitet. Im Oktober erfolgte schließlich eine einvernehmliche Auflösung. Die Vereinbarung dazu sah dieselben Ansprüche wie bei einer Kündigung per Ende September vor, einschließlich der 18-monatigen Zusatzabfertigung. Von Februar bis inklusive September 2025 wurde der Geschäftsführer vom Dienst freigestellt. Die mit der Vertragsauflösung verbundenen Kosten werden jedenfalls über € 400.000 liegen. Sowohl für den ursprünglichen Vertrag als auch die einvernehmliche Auflösung bestehen Beschlüsse der Gemeindevertretung. Der neue Geschäftsführervertrag sieht mehr Kündigungstermine, kürzere Kündigungsfristen und keine Zusatzabfertigung vor.

Für ihre Mitarbeitenden stellt die LZTG Informationen und Anweisungen in Form eines Organisationshandbuchs zur Verfügung. Dieses wurde im Laufe der gegenständlichen Prüfung aktualisiert und beinhaltet ausführlich Wissenswertes über Lech-Zürs und die Organisation der Tourismusgesellschaft. Weitere Punkte sind Prämien, freiwillige Sozialleistungen, Spesenabrechnungen oder Mitarbeitergespräche. Für Letztere steht ein entsprechender Leitfaden zur Verfügung. Auskunftsgemäß fanden diese Gespräche regelmäßig statt. Angeforderte Stellenbeschreibungen lagen vor.

Das Organisationshandbuch sieht ebenso vor, dass Nebenbeschäftigungen im Vorfeld mit Vorgesetzten abzuklären und zu genehmigen sind. In den geprüften Jahren war eine Person mit Naheverhältnis zu einer Führungskraft zugleich Mitarbeitende als auch Auftragnehmerin der LZTG. Der Prüfungsausschuss wies in seinen Berichten wiederholt auf mögliche Interessenkonflikte sowie arbeits- und sozialrechtliche Folgen hin. Eine Abklärung mit einer Steuerberatungskanzlei bestätigte, dass ein Dienst- und ein Werkvertragsverhältnis zu einem Mitarbeitenden grundsätzlich nebeneinander bestehen können, wobei sich Restrisiken nicht ganz ausschließen lassen.

Unterliegt ein Unternehmen der Prüfkompetenz des Landes-Rechnungshofs, sind Mitarbeitende als Amtsträger-innen anzusehen. Somit ist das Korruptionsstrafrecht anzuwenden. In der LZTG bestanden keine internen Erläuterungen hinsichtlich der Annahme von Zuwendungen oder Geschenken, beispielsweise Einladungen zu Essen oder Veranstaltungen. Aus Unterlagen und Gesprächen ergaben sich für den Landes-Rechnungshof keine Anhaltspunkte für eine Auseinandersetzung mit dieser Thematik.

In den Wirtschaftsjahren 2019/20 bis 2022/23 zahlte das Unternehmen in Summe € 201.200 an Prämien aus. Sie umfassten Leistungsprämien für erreichte Ziele oder besonderes Engagement, weiters solche für Dienstzugehörigkeit und in zwei Jahren auch zur Abgeltung der Teuerung. Zwei Drittel entfielen auf drei Personen, den Geschäftsführer sowie zwei leitende Mitarbeitende.

Im Prüfzeitraum gewährte die LZTG bestimmten Mitarbeitenden Prämien für erreichte Ziele. Ob solche vereinbart bzw. inwieweit diese erreicht wurden, war vereinzelt nicht nachweisbar. Für den Geschäftsführer beinhaltete der Vertrag auch die Vereinbarung von Zielen mit dem Tourismusbeirat für das jeweils folgende Wirtschaftsjahr. Dies waren in der Regel drei bis vier Vorgaben, beispielsweise die Erreichung bestimmter Zufriedenheitswerte bei Vermieter- und Mitarbeiterbefragungen oder das über das normale Arbeitsausmaß hinausgehende Engagement bei der Umsetzung der Organisationsentwicklung. Für das Wirtschaftsjahr 2020/21 gab es keine Zielvereinbarung. Der Geschäftsführer erhielt in allen geprüften Jahren eine diesbezügliche Prämie, nie in vollem Umfang.

Prämien als Honorierung für besonderes Engagement oder individuelle Leistungen gab es beispielsweise im Zusammenhang mit Agenturwechsel und Neugestaltung des jährlichen Magazins sowie COVID-19-Testungen für Betriebe und deren Mitarbeitende.

Weiters vergütete die LZTG langjährige Dienstzugehörigkeit mit zusätzlichen Treueprämien, welche bereits früher als nach kollektivvertraglichen Bestimmungen vorgesehen sind. Eine solche zahlte sie auch an den Geschäftsführer. Dies erfolgte auf seinen eigenen Vorschlag hin nach zwölf Jahren im Unternehmen. Die Entscheidung darüber traf der damalige Vorsitzende des Tourismusbeirats. Ein Anspruch darauf war rechtlich nicht ausdrücklich ableitbar.

Die LZTG gewährt ihren Mitarbeitenden freiwillige Sozialleistungen. Sie beliefen sich im Prüfzeitraum auf € 61.000. Beispielsweise stellt sie Saisonkarten für das Skigebiet in Kooperation mit Skipool Arlberg West, bis zu € 400 Unterstützung bei einer Mitgliedschaft im Golfclub Lech oder Weihnachtsgeschenke in Form von Lech-Gutscheinen im Wert von € 150 pro Person zur Verfügung. Seit Ende 2023 werden auch Essenzuschüsse ausbezahlt. Außerdem unterstützt die Tourismusgesellschaft bei Suche und Finanzierung von Wohnraum. Die Aufwendungen für Sachbezüge einschließlich jener des Geschäftsführers summierten sich dafür in den geprüften Jahren auf € 131.300.

Betreffend Spesen und Barauslagen für Dienstreisen bestanden Regelungen für die Mitarbeitenden, nicht jedoch für solche im Zusammenhang mit Bewirtungen. Letztere wurden vorwiegend mit Kreditkarten beglichen. Die Durchsicht der dem Landes-Rechnungshof vorgelegten Kreditkartenabrechnungen ergab für das Wirtschaftsjahr 2022/23 Ausgaben für Bewirtungen in Höhe von € 26.400. Davon entfielen mehr als 80 Prozent auf den Geschäftsführer. Voraussetzungen für seinen Spesenersatz waren laut Vertrag die unverzügliche Zurverfügungstellung von buchungsfähigen Belegen sowie die Kategorisierung als Betriebsausgaben im Sinne der Gesellschaft.

Der Prüfungsausschuss thematisierte in seinen Berichten zur LZTG regelmäßig die Spesenbelege. Demzufolge waren diese in den Wirtschaftsjahren 2019/20 bis 2021/22 grundsätzlich gut dokumentiert. Er hinterfragte jedoch bei einzelnen Belegen des Geschäftsführers die Abgrenzung zwischen Dienst- und Privataufwand und mahnte eine vollständige Erfassung von bewirteten Personen sowie Zweck von Geschäftsessen ein. Eine Stichprobenanalyse des Landes-Rechnungshofs für das Geschäftsjahr 2022/23 zeigte nach wie vor teils mangelhafte Angaben. Ihm vorliegende Unterlagen deuten darauf hin, dass Vermerke auf Spesenbelegen mitunter erst im Nachhinein vervollständigt wurden. Zudem waren Originalbelege nicht immer vorhanden.

Verfügbarkeit von leistbarem Wohnraum sowie geografische Lage von Lech erschweren Suche und Bindung von Mitarbeitenden. Die hohe Fluktuation im Prüfzeitraum führte überdies zu großen Herausforderungen. Sie ist in der Regel mit Wissensverlust und höheren Personalaufwendungen verbunden. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, gewährte die LZTG u.a. finanzielle Anreize.

Teilweise kam es zu großzügigen Prämienvergütungen. Vereinzelt wurden solche auch ohne eindeutigen Anspruch zugestanden. Der Landes-Rechnungshof mahnt aufgrund des engen finanziellen Spielraums ein, Prämien zukünftig zielgerichtet und sparsam einzusetzen. Leistungsprämien sind an anspruchsvolle und messbare Ziele zu knüpfen. Eine Auszahlung soll nur auf Basis konkreter Vorgaben und bei nachweislicher Zielerreichung erfolgen.

Weiters wird die Ausgestaltung des im Prüfzeitraum geltenden Geschäftsführervertrags kritisiert. Sie führt im Zusammenhang mit der Trennung zu erheblichen Kosten. Dies geht vor allem auf die Kündigungskonditionen im Vertrag zurück, insbesondere auf die hohe Zusatzabfertigung.

Positiv merkt der Landes-Rechnungshof an, dass in der LZTG Stellenbeschreibungen vorliegen und Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument genutzt werden. Darüber hinaus anerkennt er, dass ein Organisationshandbuch erarbeitet wurde. Allerdings fehlen darin Ausführungen zur Amtsträgereigenschaft der Mitarbeitenden und interne Vorgaben hinsichtlich Vorteilsannahmen. Außerdem sollten Regelungen für Bewirtungen aufgenommen werden, welche den Umgang mit Spesen und deren Abrechnung näher regeln. Auf Angemessenheit ist zu achten. Vermerke zu Anlass und Teilnehmenden auf abzurechnenden Belegen sollten zeitnah erfolgen. Sie sind notwendig, um diese Aufwendungen betrieblich berücksichtigen zu können.

Nebenbeschäftigungen von Mitarbeitenden sind grundsätzlich möglich. Werden diese allerdings im gleichen Unternehmen ausgeübt, sind die Gründe dafür jedenfalls genau zu hinterfragen. Handelt es sich dabei um Personen mit Naheverhältnis zu einer Führungskraft, kann dies zu Interessenkonflikten führen. Dem ist durch nachweisliche risikominimierende Maßnahmen entgegenzuwirken, beispielsweise mittels Drittvergleich oder Genehmigung des Tourismusbeirats.

Bewertung

12. Prämien zielgerichtet und sparsam einsetzen (LZTG)
13. Für Leistungsprämien Ziele anspruchsvoll und messbar festlegen sowie deren Erreichung überprüfen (LZTG)
14. Spesenregelungen für Bewirtungen schriftlich erarbeiten (LZTG)
15. Bei Bewirtungen auf Angemessenheit achten und auf Spesenbelegen Anlass und Teilnehmende durchgängig vermerken (LZTG)
16. Erläuterungen zu Amtsträgerschaft in Organisationshandbuch aufnehmen (LZTG)

Empfehlung

Die Darstellungen des Landes-Rechnungshofs zur Personalsituation und Personalführung der Lech Zürs Tourismus GmbH werden von der Gemeinde Lech und der Geschäftsführung der LZTG als den Tatsachen entsprechend eingestuft. In der Vergangenheit war die Personalentwicklung durch Fluktuation sowie in Teilen durch fehlende strukturelle HR-Prozesse geprägt.

Gemeinsame
Stellungnahme

Auch wenn die Zufriedenheit einzelner Mitarbeitender sowie das Engagement im operativen Bereich hoch waren, fehlte es insbesondere auf Leitungsebene an einer systematischen Personalstrategie, klaren Zielvereinbarungen sowie nachvollziehbaren Kriterien zur Leistungsbewertung. Diese Aspekte sollen künftig klarer definiert und verbindlich erarbeitet werden. Kündigungsschutzregelungen wurden bereits bei neuen Verträgen angepasst und marktüblich ausgestaltet.

Besonders positiv hervorzuheben ist, dass die ausgearbeiteten Stellenbeschreibungen sowie die Mitarbeitergespräche vom Landes-Rechnungshof als professionelles Führungsinstrument anerkannt wurden.

In den letzten zwei Jahren wurden weitere Schritte gesetzt, um die Personalarbeit grundlegend zu verbessern. So wurde mit dem Aufbau einer internen HR-Struktur begonnen. Gemeinsam mit der Gemeinde Lech befindet sich die LZTG derzeit aktiv auf der Suche nach einer Leitung HR, welche als Bindeglied zwischen Verwaltung Gemeinde und deren Tochtergesellschaften agieren soll, um diesen Bereich auch operativ nachhaltig sowohl für die Gemeinde Lech als auch die LZTG zu stärken.

Künftig wird auch das Organisationshandbuch um eine Spesenregelung ergänzt, die sich aktuell in Ausarbeitung befindet. Weitere Empfehlungen des Landes-Rechnungshofs zur Trennung von Entscheidung und Kontrolle im Personalbereich werden laufend eingearbeitet.

Die angesprochenen möglichen Interessenskonflikte, etwa durch Doppelverträge oder nebenberufliche Tätigkeiten, wurden im Frühjahr 2025 bereinigt. Im neuen Geschäftsführungsvertrag sind entsprechende Regelungen zur Offenlegung und Zustimmungspflicht enthalten. Die LZTG strebt hier größtmögliche Transparenz und Revisions-sicherheit an.

3.3 Internes Kontrollsystem

Die Einrichtung eines angemessenen Internen Kontrollsystems ist wichtige Aufgabe der Geschäftsführung. Prüfergebnisse machen notwendige Verbesserungen deutlich. Wesentliche Punkte wie Vier-Augen-Prinzip, Funktionstrennung oder auch Kollektivzeichnungen waren nicht durchgängig umgesetzt. Zentrale Abläufe lagen in einer Hand. Insbesondere in Personalverrechnung und Zahlungsverkehr sind Änderungen erforderlich. Als öffentliche Auftraggeberin hat die Lech-Zürs Tourismus GmbH vergaberechtliche Bestimmungen einzuhalten. Zwei stichprobenartig geprüfte Auftragserteilungen erfolgten nicht vergabekonform. Schriftliche Regelungen zu Beschaffung und Internem Kontrollsystem sollten ergänzt sowie Mitarbeitende dazu wiederkehrend geschult werden.

Situation

Die Geschäftsführung hat dafür Sorge zu tragen, dass gesetzliche und selbst-aufgelegte Bestimmungen eingehalten werden. Insbesondere ist sie rechtlich verpflichtet, ein den Anforderungen des Unternehmens entsprechendes Internes Kontrollsystem (IKS) einzurichten. Interne Regelungen dienen der Risikominimierung sowie dem Schutz der Interessen des Unternehmens und Dritter. Bestimmte Rechtsvorschriften, die für öffentliche Gebietskörperschaften gelten, sind auch für die LZTG als Beteiligungsunternehmen der Gemeinde zu beachten.

Internes Kontrollsystem

Das IKS ist ein in die Arbeits- und Betriebsabläufe eingebetteter Prozess, um Risiken systematisch zu erfassen und zu steuern. So soll z.B. durch das Schließen von Kontrolllücken die Sicherheit finanzieller Transaktionen erhöht und Fehlverhalten vermieden werden. Zentrale Prinzipien sind Transparenz im Sinne von klaren und detaillierten Regelungen für Arbeitsabläufe, Kontrollautomatik etwa durch Implementierung eines Vier-Augen-Prinzips, Funktions-trennung und regelmäßige Überprüfung des Systems sowie allfällige Anpassungen.

Wichtige Grundlage für das IKS ist ein Risikomanagement. Dieses identifiziert, analysiert und bewertet Risiken unter Berücksichtigung des potenziellen Schadensausmaßes sowie der Eintrittswahrscheinlichkeit. Eine systematische Identifikation und Steuerung wesentlicher Risiken, beispielweise hinsichtlich Wirtschaftlichkeit oder Reputation, war für den Landes-Rechnungshof in der LZTG nicht feststellbar. IKS-Aspekte waren vereinzelt im Organisationshandbuch beinhaltet.

Beschaffung

Eine Beschaffungsrichtlinie war auskunftsgemäß während der Prüfung durch den Landes-Rechnungshof in Erarbeitung. Punkte daraus sind bereits Bestandteil des aktualisierten Organisationshandbuchs. So sind ab einem Bestellwert von € 2.500 mindestens zwei, ab € 10.000 wenigstens drei Angebote von unterschiedlichen Anbieter-innen vorzulegen. Die Vorgabe für Vergleichsangebote basiert auf einer wiederholten Empfehlung des Prüfungsausschusses.

Als öffentliche Auftraggeberin unterliegt die LZTG den Bestimmungen des Bundesgesetzes über die Vergabe von Aufträgen. Diese regeln u.a. die Verfahren zur Beschaffung von Leistungen und verlangen, den Auftragswert sorgfältig zu ermitteln. Für die Wahl des Vergabeverfahrens ist der geschätzte Gesamtwert aller zum Vorhaben zu zählenden Leistungen zu addieren, wenn sie zeitlich, technisch und sachlich im Zusammenhang stehen. Die geprüfte Stelle ging davon aus, dass es im Prüfzeitraum keine Vergaben gab, bei denen die genannten rechtlichen Vorgaben anzuwenden gewesen wären. Der Landes-Rechnungshof überprüfte dies stichprobenartig anhand von zwei Beauftragungen externer Dienstleistungsunternehmen mit Auftragswerten von jeweils insgesamt über € 100.000. Eine stand in Verbindung mit dem Relaunch der Destinationswebseite, die andere war für das jährlich erscheinende Magazin der LZTG. Er stellte fest, dass in beiden Fällen eine Zusammenrechnung der Leistungen bei der Auftragswertermittlung hätte erfolgen müssen. Die vorgenommenen Direktvergaben waren daher nicht vergabekonform.

In der LZTG kommt eine Software zur Anwendung, über welche Finanzbuchhaltung wie auch Kassaführung, Erstellung von Ausgangsrechnungen, Mahnläufe und Workflows zur Freigabe von Rechnungen abgewickelt werden. Mit Erstellung der Jahresabschlüsse war eine Steuerberatungskanzlei beauftragt. Die Anlagenbuchhaltung erfolgte ebenso durch diese. Veränderungen des Anlagevermögens erfasste der Finanzleiter. Außerdem nahm er weitere Umbuchungen im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten ohne Kontrolle durch eine weitere Person vor. Der Landes-Rechnungshof stellte bei Belegstichproben fest, dass die Buchhaltung grundsätzlich ordentlich geführt war. Belege wurden sowohl im System als auch in physischen Ordnern verwahrt, teils waren sie nicht digital erfasst.

Buchführung

Die Stammdatenanlage für Lieferanten sowie notwendige Änderungen nimmt der Finanzleiter ohne Überprüfung durch eine weitere Person vor. Er erfasst Eingangsrechnungen samt relevanter Dokumente wie Angebote und Auftragsbestätigungen über den Workflow im Buchhaltungsprogramm der LZTG und kontrolliert sie im Hinblick auf formale Erfordernisse. Eine rechnerische und sachliche Rechnungsprüfung erfolgt durch den Finanzleiter sowie den jeweils budgetverantwortlichen Mitarbeitenden. Letzterer nimmt auch die entsprechende Kontierung vor. Dies entspricht den Vorgaben des Organisationshandbuchs bezüglich Vier-Augen-Prinzip bei Rechnungsfreigaben. Im Anschluss gibt der Geschäftsführer alle Rechnungen zur Zahlung frei, beispielsweise auch seine eigenen Spesenabrechnungen.

Zahlungsverkehr

Der Finanzleiter tätigt alle Überweisungen. Barauslagen der Mitarbeitenden mit kleineren Beträgen werden von ihm ohne weiteren Prüfschritt durch eine andere Person rückerstattet, Workflow sowie Zahlungsfreigabe durch den Geschäftsführer erfolgen in diesen Fällen im Nachhinein. Eine Grenze, ab wann ein vorgelagerter Freigabeprozess durchzuführen ist, besteht nicht.

Ausgangsrechnungen werden systembasiert durch die Mitarbeitende des Bereichs Finanzen erstellt. Sie verantwortet alleine Anlage sowie Anpassungen von Kundenstammdaten. Ein Vier-Augen-Prinzip gibt es nur beim alle zwei Wochen stattfindenden Mahnlauf, der von der Mitarbeitenden in Abstimmung mit dem Finanzleiter über das Buchhaltungsprogramm abgewickelt wird.

Im Prüfzeitraum verfügte die Gesellschaft über drei Konten bei zwei Kreditinstituten. Der Gesamtstand belief sich am Ende des Wirtschaftsjahres 2022/23 auf € 104.000. Für alle Konten bestanden sowohl für den Geschäftsführer als auch den Finanzleiter Einzelzeichnungsberechtigungen. Die Zeichnung im Online-Banking erfolgt mittels eines Tan-Generators. Der dafür erforderliche Pin wird separat aufbewahrt, ausschließlich der Finanzleiter hat Zugriff darauf. Während der Prüfung fand eine Umstellung auf Kollektivzeichnung für den Finanzleiter sowie seine Mitarbeitende bei allen Konten statt. Die Einzelzeichnungsberechtigungen für den Geschäftsführer blieben unverändert.

Konten und Online-Banking

Die Lohnverrechnung wird durch die Steuerberatungskanzlei durchgeführt. An diese übermittelte der Finanzleiter monatlich alle relevanten, aus unterschiedlichen Quellen stammenden Daten per E-Mail. Nach Hinweis des Landes-Rechnungshofs findet der Informationstransfer seit Anfang 2025 in einem sicheren Datenraum statt. Eine Kontrolle durch eine zusätzliche Person

Personalverrechnung

im Sinne des Vier-Augen-Prinzips erfolgt vorab nicht. Anschließend stellt die Kanzlei im selben Datenraum zwei bearbeitbare Überweisungsdateien zur Verfügung, welche der Finanzleiter in das Online-Zahlungssystem einspielt. Auch führt er die entsprechenden Buchungen in der Buchhaltung sowie etwaige Kontrollen der erhaltenen Dateien durch.

Eine Trennung von ausführender und kontrollierender Funktion war damit nicht gegeben. Folglich nahm der Landes-Rechnungshof zur weiteren Risikoabschätzung eine Detailanalyse für das Wirtschaftsjahr 2022/23 vor, indem er Daten der Lohnverrechnung mit Bankkonten sowie Buchhaltung abglich. Dabei konnten keine Auffälligkeiten festgestellt werden.

Jahresabschlüsse der LZTG wiesen eine Bargeldkassa aus. Diese Hauptkassa befand sich während des Prüfzeitraums am Schalter der Tourismusgesellschaft und ist seit Frühjahr 2024 in der Dorfrezeption. Sie wird von Mitarbeitenden im Gäste- und Vermieterservice verantwortet und außerhalb der Öffnungszeiten in einem Raum verwahrt, zu dem ausschließlich Mitarbeitende der Gemeinde einen Schlüssel haben. Daneben bestand in den geprüften Jahren eine weitere Kassa, die im Sommer an einem zusätzlichen Infostand platziert war. Mit Ausnahme einer Anleitung zum Umgang mit Kartenbuchungen gab es keine schriftliche Kassaordnung.

Kassa

Eine Analyse des Landes-Rechnungshofs zeigte, dass die jährlichen Einnahmen bzw. Ausgaben der Hauptkassa in den geprüften Jahren um knapp 30 Prozent zurückgingen und im Durchschnitt rund € 200.000 betrugen. Für die zusätzliche Kassa beliefen sich diese im Mittelwert auf € 152.100. In der Regel wurden Tagesendsalden über einem bestimmten Betrag auf das Hauptkonto der LZTG abgeführt. Lag der durchschnittliche Kassastand nach Tagesabschluss am Anfang des Prüfzeitraums noch teils im vierstelligen Bereich, sank er auf rund € 500 im Geschäftsjahr 2022/23.

Den Tagesabschluss führt der jeweilige Kassaverantwortliche durch. Im Anschluss übernimmt ihn die Mitarbeitende des Bereichs Finanzen in die Buchhaltung. Sie kontrolliert auch die physischen Detailbelege und prüft die Kassa laut Auskunft quartalsweise. Eine unangekündigte Kontrolle der Kassa durch den Prüfungsausschuss im Jahr 2021 kam zum Ergebnis, dass alles korrekt war und sämtliche Belege vorlagen. Auch eine Sichtung der physischen Belegordner für das Wirtschaftsjahr 2022/23 durch den Landes-Rechnungshof ergab eine grundsätzlich vollständige Belegführung.

Für die Dauer diverser Veranstaltungen gab es zeitlich befristete Wechselgeldkassen. Das Bargeld dafür hob der Finanzleiter vom Hauptkonto der LZTG ab, eine Übernahmebestätigung bei Weitergabe war in keinem Fall protokolliert. Im Anschluss an die jeweilige Veranstaltung wurde der Betrag wieder in derselben Höhe auf das Konto einbezahlt.

An Personen, die bei Veranstaltungen unentgeltlich als Helfer·innen tätig sind, gibt die LZTG Gutscheine aus, u.a. für Tagesskipässe oder Lech Cards. Diese Gutscheine sind nicht im Buchhaltungssystem erfasst, die Dokumentation erfolgt durch eine Person mittels digitaler Liste. Festgehalten werden z.B. das Ausstellungs-, Gültigkeits- und Einlösedatum sowie die Gutscheinumnummer. Da

Gutscheine

der Einzelwert nicht ausgewiesen wird, konnte der Gesamtwert der vorrätigen Gutscheine auf Basis der zur Verfügung gestellten Aufstellung vom Landes-Rechnungshof nicht eruiert werden. Eine interne Schätzung der LZTG lag bei € 15.000.

Beim IKS der Tourismusgesellschaft sowie bei bestehenden Regelungen dazu erkennt der Landes-Rechnungshof Verbesserungsbedarf. Wesentliche Prinzipien, Vier-Augen-Prinzip und Funktionstrennung, waren teils nicht erfüllt. Nach wie vor bestehen Einzelzeichnungsberechtigungen für Bankkonten. Die Einrichtung eines angemessenen IKS ist eine wichtige Aufgabe im Verantwortungsbereich der Geschäftsführung. Voraussetzung ist die systematische Erfassung wesentlicher Risiken. Zudem kommt einer Verschriftlichung einzuhaltender Abläufe und wiederkehrenden Mitarbeiterschulungen hohe Bedeutung zu.

Im Zahlungsverkehr war ein Vier-Augen-Prinzip beispielsweise bei der Verwaltung von Stammdaten nicht vorgesehen. Ebenso sollte für Abrechnungen der Geschäftsführung einer weiteren Person eine Freigabeberechtigung eingeräumt werden. Wesentliche Abläufe wie Überweisungen und Personalverrechnung lagen in der Hand eines Mitarbeitenden. Dies hält der Landes-Rechnungshof für problematisch, weil damit auch gegen das Prinzip der Funktionstrennung verstoßen wurde. Die Abwicklung von Eingangsberechnungen mittels Workflow wirkt risikominimierend.

Als Beteiligungsunternehmen der Gemeinde unterliegt die LZTG strengen rechtlichen Vorgaben. Mit der Eigenschaft als öffentliche Auftraggeberin sind Verpflichtungen hinsichtlich Auftragswertschätzung sowie richtiger Wahl des Vergabeverfahrens verbunden. Dem wurde nicht die entsprechende Bedeutung beigemessen. Die geprüften Direktvergaben werden daher kritisiert. Ein dem geschätzten Auftragswert entsprechendes Vergabeverfahren hätte gewählt werden müssen. Die Beschaffungsrichtlinie sollte regeln, wie Auftragswertschätzungen vorzunehmen und zu dokumentieren sind. Weiters ist dort darzulegen, welche Auswirkungen diese auf die Wahl des Vergabeverfahrens haben. Eine dahingehende Sensibilisierung der Mitarbeitenden ist wichtig.

Bei der Kassaführung hebt der Landes-Rechnungshof die Reduktion von Transaktionen sowie des Höchststands bei Tagesabschluss wohlwollend hervor. Das Vier-Augen-Prinzip ist hier gewahrt. Die Erarbeitung einer Kassaordnung erachtet er als zweckmäßig. Darin sind jedenfalls der maximal vorzuhaltende Bargelddbetrag, Regelungen hinsichtlich Kassaabschluss sowie Umgang mit Fehlbeträgen und Übernahmebestätigungen für Wechselgelder aufzunehmen. Gutscheine sind als geldwerte Äquivalente in der Buchhaltung zu erfassen.

17. Vier-Augen-Prinzip und Funktionstrennung in wesentlichen Prozessen durchgängig einführen (LZTG)
18. Kollektivzeichnung für alle berechtigten Personen auf sämtlichen Bankkonten einrichten (LZTG)

Bewertung

Empfehlung

19. Regelungen zu Internem Kontrollsystem weiter verschriftlichen und Mitarbeitende schulen (LZTG)
20. Beschaffungsrichtlinie um Bestimmungen zu Auftragswertschätzungen und Auswahl des Vergabeverfahrens ergänzen (LZTG)
21. Kassaordnung unter Berücksichtigung der Wechselgeldkassen für Veranstaltungen erstellen (LZTG)
22. Gutscheine in Buchhaltung erfassen (LZTG)

Im Zuge der Reorganisation und im Zusammenhang mit dem Geschäftsführerwechsel wurde dem Thema „Internes Kontrollsystem (IKS)“ bereits erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet. Erste Schritte wurden gesetzt, um bestehende Regelungen zu überarbeiten, Schnittstellen zu klären und neue Standards für interne Genehmigungswege einzuführen. Im Vordergrund steht dabei die Einführung eines einheitlichen Freigabesystems unter Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips.

Die Beschaffungs- und Vergabepaxis wurde ebenfalls überprüft und wird derzeit auf eine neue, rechtskonforme Grundlage gestellt. Die bisherige Praxis, bei wiederkehrenden Leistungen auf bewährte Dienstleister zurückzugreifen, wird künftig durch transparente Auswahlverfahren mit nachvollziehbarer Dokumentation ersetzt. Dies gestaltet sich in der Praxis jedoch schwierig, da die Anwendung bestehender Richtlinien komplex ist und zusätzliche externe Expertise sowie juristische Unterstützung erfordert. Erste Gespräche mit öffentlichen Stellen haben gezeigt, dass es für unsere konkreten Fälle bislang kaum geeignete Benchmarks oder praxistaugliche Vorlagen gibt. Hier besteht weiterhin Klärungsbedarf, insbesondere im Hinblick auf die Kombination aus touristischen, gemeinnützigen und wirtschaftlichen Aufgabenstellungen der LZTG.

Es freut uns, dass der Landes-Rechnungshof die Kassaführung und deren Reduktion von Transaktionen sowie des Höchststands bei Tagesabschluss wohlwollend hervorhebt. Die Empfehlung zur Erarbeitung einer Kassaordnung unter Berücksichtigung der Wechselgeldkassen für Veranstaltungen wird zur Kenntnis genommen und deren Realisierung wird zeitnah vorgenommen. Auszahlungen erfolgen bei der LZTG mittlerweile nahezu ausschließlich digital, wodurch die Transaktionen durchgängig im internen Buchhaltungssystem erfasst sind. Aktuell wird geprüft, wie auch Gutscheintransaktionen in der Buchhaltung systematisch abgebildet und revisionssicher integriert werden können.

*Gemeinsame
Stellungnahme*

4 Finanzen

4.1 Finanz- und Ertragslage

Die wirtschaftliche Situation der Tourismusgesellschaft hat sich stark verschlechtert, beeinflusst von Pandemie und hoher Inflation. Sie verzeichnete durchwegs Jahresfehlbeträge, bis zu € -1,49 Mio. Liquidität sicherte sie vor allem durch die Aufnahme von Krediten. Die Bilanzsumme ist deutlich gesunken, das Eigenkapital seit dem Geschäftsjahr 2020/21 negativ. Eine Konsolidierung wurde nur zögerlich eingeleitet. Sie erfordert neben temporären Einsparungen dringend strukturelle Maßnahmen. Sparsamkeit ist aufgrund der äußerst angespannten Finanzlage jedenfalls angebracht. Die Beiträge der Gemeinde zur Finanzierung sind eindeutig festzulegen.

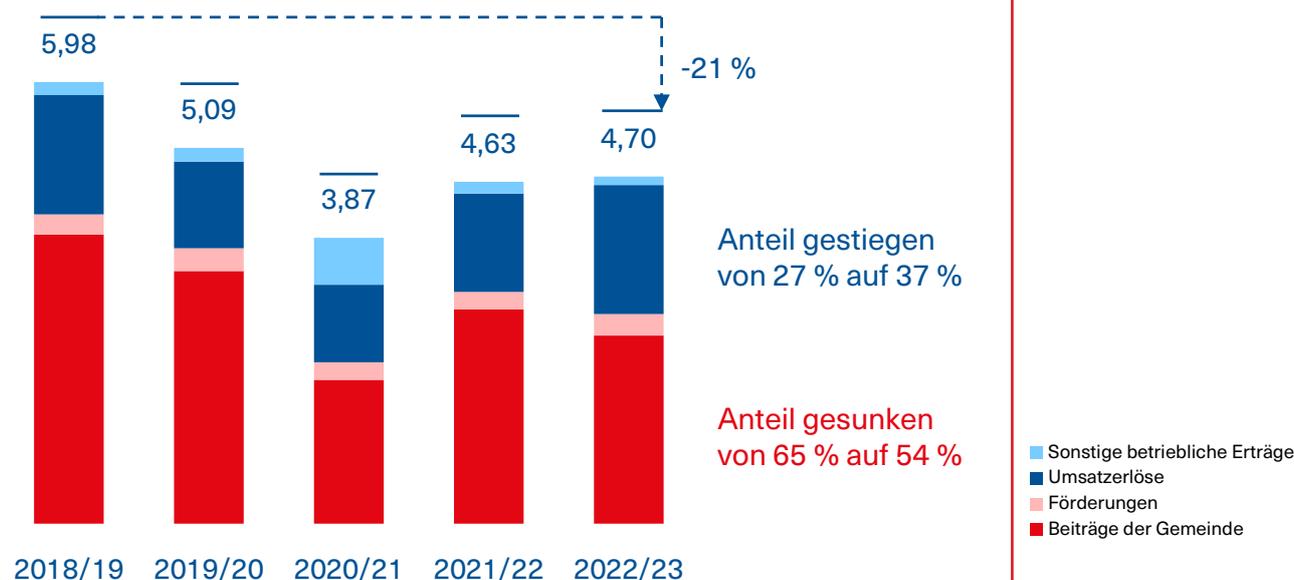
Der Landes-Rechnungshof analysierte die Finanz- und Ertragslage der LZTG auf Basis ihrer Jahresabschlüsse. Berücksichtigt wurde dabei neben dem Prüfzeitraum auch das Geschäftsjahr 2018/19 für Vergleiche mit Werten vor der COVID-19-Pandemie. Der Jahresabschluss 2023/24 lag während der Prüfung nicht in finaler Fassung vor und konnte daher nur bedingt berücksichtigt werden. Das Wirtschaftsjahr der LZTG weicht vom Kalenderjahr ab, Bilanzstichtag ist der 31. Oktober. Eine externe Prüfung der Jahresabschlüsse erfolgte nicht, als kleine Kapitalgesellschaft besteht für das Unternehmen dazu keine gesetzliche Verpflichtung.

Betriebliche Erträge

Zu den betrieblichen Erträgen zählen Beiträge der Gemeinde, Förderungen, Umsatzerlöse und sonstige betriebliche Erträge. Sie beliefen sich in den vier geprüften Jahren auf insgesamt € 18,30 Mio. In allen Geschäftsjahren lagen sie deutlich unter dem Vergleichsjahr 2018/19 und schwankten zwischen € 3,87 Mio. und € 5,09 Mio. Im zuletzt geprüften Jahr blieben sie mit € 4,70 Mio. mehr als 20 Prozent hinter jenen des Vergleichsjahres zurück.

Entwicklung der betrieblichen Erträge

in den Geschäftsjahren 2018/19 bis 2022/23 in Mio. €



Quelle: LZTG; Berechnung Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Insbesondere die Gemeinde finanzierte die LZTG, der Anteil ihrer Beiträge schwankte jedoch. Dieser lag im Geschäftsjahr 2018/19 bei 65 Prozent und reduzierte sich bis zum Ende des Prüfzeitraums auf 54 Prozent. Sonstige Förderungen wie vom Land Vorarlberg machten zwischen 5 und 6 Prozent aus. Der Anteil der öffentlichen Mittel insgesamt sank im Vergleichszeitraum von 70 auf 60 Prozent.

Stammten im Vergleichsjahr 2018/19 noch 27 Prozent der betrieblichen Erträge aus Umsatzerlösen, stieg deren Anteil zuletzt auf 37 Prozent. Pandemiebedingt brachen diese in den Geschäftsjahren 2019/20 und 2020/21 um mehr als ein Drittel ein. Im zuletzt geprüften Jahr lagen sie erstmals wieder über dem Vergleichsjahr.

Sonstige betriebliche Erträge enthielten vor allem pandemiebedingte Ersätze, Sachbezüge oder Mieterlöse. Sie waren im Geschäftsjahr 2020/21 deutlich höher, da die Gemeinde 75 Prozent der COVID-19-Landeshilfe der LZTG als außerordentlichen Ertrag in Höhe von € 0,51 Mio. zuwies.

Zur laufenden Finanzierung erhielt das Unternehmen einen Anteil der Gästesteuer und Tourismusbeiträge. Die Gemeindevertretung legte dies mittels Beschlüssen fest. Allerdings waren sie nicht immer eindeutig protokolliert, was zu unterschiedlichen Auffassungen führte, wie die Erträge zwischen Gemeinde und LZTG aufzuteilen waren. Teilweise bestand die Ansicht, dass die LZTG zu wenig Mittel von der Gemeinde erhalten hat. Folglich befassten sich Finanzausschuss und Tourismusbeirat im November 2024 näher damit. Vorgeschlagen wurde beispielsweise, zukünftig einen jährlichen Fixbetrag für die LZTG festzusetzen. Die Entscheidung über die weitere Vorgehensweise liegt bei der neu konstituierten Gemeindevertretung.

In den Jahren 2020 bis 2023 verzeichnete die Gemeinde Erträge in Höhe von insgesamt € 21,36 Mio. durch Tourismusabgaben. Sie fielen aufgrund der COVID-19-Pandemie geringer aus als in Vorjahren. Gemäß den vorliegenden Berechnungen belief sich der Anteil der LZTG für die Geschäftsjahre 2019/20 bis 2022/23 auf zumindest € 11,46 Mio. Dies entsprach in etwa auch den Zahlungen der Gemeinde an die Tourismusgesellschaft. In der Regel leistete sie monatlich variable Akontozahlungen, welche sich laut Auskunft des Finanzleiters an der Höhe des Finanzbedarfs der Gesellschaft orientierten. Grundlage für die Verbuchung der Erlöse im Jahresabschluss waren vorläufige Zahlen der Gemeinde für das laufende Kalenderjahr. Sie beliefen sich in den geprüften Geschäftsjahren auf insgesamt € 10,83 Mio. Die Differenz von rund € 0,60 Mio. blieb auf dem Verrechnungskonto mit der Gemeinde als Verbindlichkeit in der Bilanz stehen. Buchungsbelege bzw. Berechnungsgrundlagen wurden dem Landes-Rechnungshof erst nach wiederholter Aufforderung spät vorgelegt.

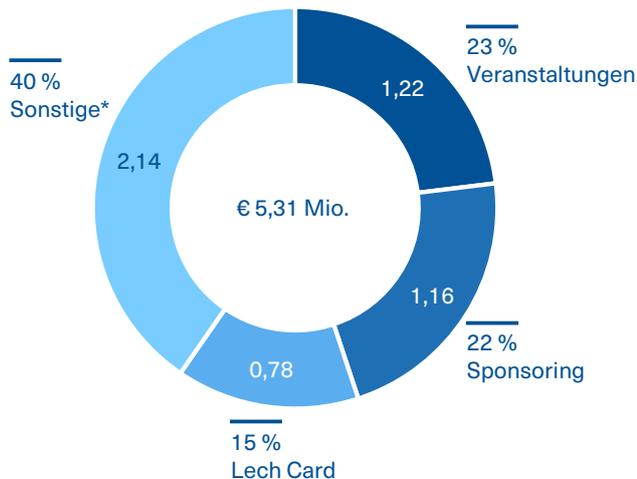
Die LZTG erzielte in den Geschäftsjahren 2019/20 bis 2022/23 Umsatzerlöse in Höhe von insgesamt € 5,31 Mio., großteils aus Veranstaltungen und Sponsoring.

Beiträge der
Gemeinde

Umsatzerlöse

Umsatzerlöse

der Geschäftsjahre 2019/20 bis 2022/23 in Mio. €



* insbesondere Erlöse aus weiterverrechnetem Aufwand, Werbeleistungen für Kooperationspartner:innen, Provisionen

Quelle: LZTG; Berechnung Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Veranstaltungen trugen mit einem Anteil von 23 Prozent maßgeblich zu den Umsatzerlösen bei. Sie stiegen vom Vergleichsjahr bis zum Wirtschaftsjahr 2022/23 um beinahe ein Viertel und gingen weitgehend auf die Formate Arlberg Classic Car Rally sowie Weißer Ring zurück.

Aus Sponsoring generierte die LZTG mehr als ein Fünftel der Erlöse. Diese sanken im Verhältnis zum Geschäftsjahr 2018/19 um die Hälfte. Der Vertrag mit dem Hauptsponsor endete im Herbst 2023, im März 2024 schloss das Unternehmen eine Vereinbarung mit einem neuen Partner ab. In beiden Fällen waren neben Kooperationen in Marketing und Promotion auch die leihweise Überlassung von zwei Firmenfahrzeugen enthalten. Der Jahreswert der Sponsoring-Verträge ging auskunftsgemäß deutlich zurück.

Umsatzerlöse in Höhe von € 0,78 Mio. entstanden im Zusammenhang mit der Lech Card, ein Produkt der LZTG für die Sommersaison. Es handelt sich um eine Kaufkarte, mit welcher man innerhalb der erworbenen Gültigkeitsdauer Zugang zu inkludierten Leistungen bzw. Ermäßigungen bei Partnerbetrieben erhält. Diese Umsatzerlöse entwickelten sich in allen Jahren durchwegs positiv und erhöhten sich ausgehend vom Vergleichsjahr bis zum Geschäftsjahr 2022/23 um beinahe 40 Prozent.

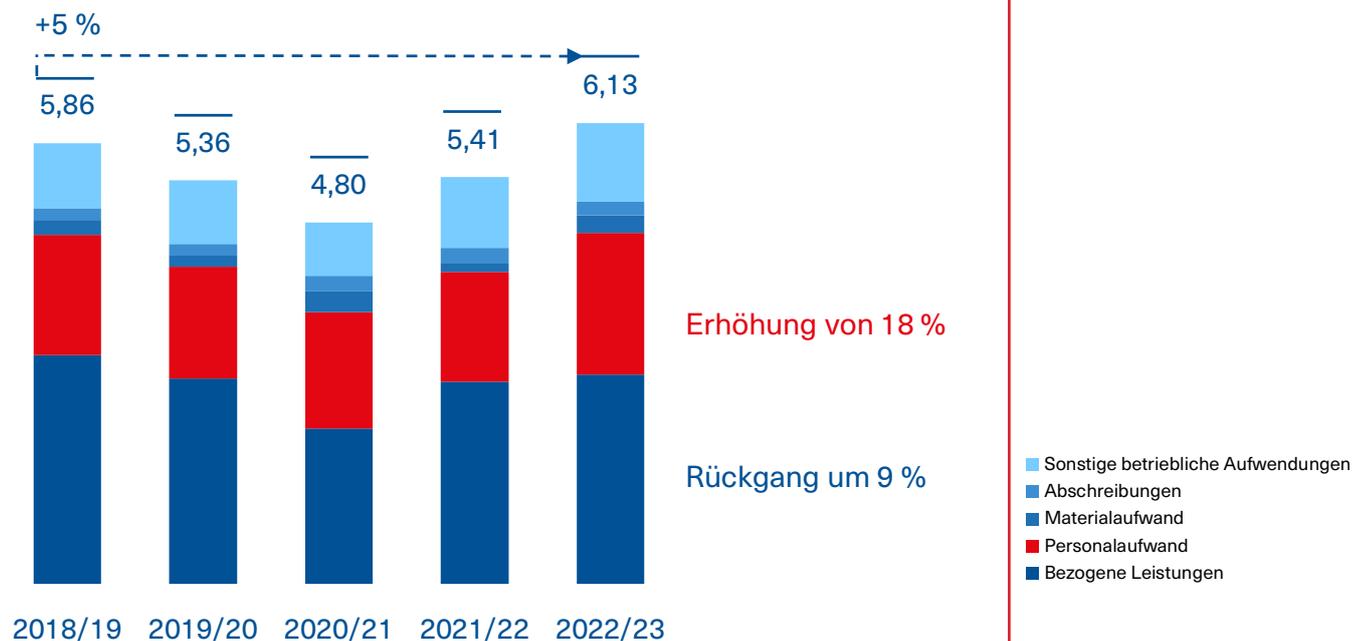
Als Sonstige sind in der Darstellung alle anderen Umsatzerlöse zusammengefasst. Diese stiegen mit über 50 Prozent stark an, vor allem jene aus Werbeleistungen für Kooperationspartner:innen oder Provisionen. Neben den Provisionserlösen der Reservierungszentrale verrechnete die LZTG beginnend mit dem Jahr 2022 Beiträge für die Online-Präsenz auf der Destinationswebseite an die Betriebe. Daraus nahm sie in den Geschäftsjahren 2021/22 und 2022/23 zusätzlich € 184.100 ein. Einkünfte aus der Vergabe von Lizenzen für die Nutzung ihrer Marken generierte das Unternehmen nicht.

Betriebliche Aufwendungen

Betriebliche Aufwendungen enthalten solche für bezogene Leistungen, Personal, Materialaufwand, Abschreibungen sowie sonstige betriebliche Aufwendungen. Sie bezifferten sich in den geprüften Geschäftsjahren auf € 21,69 Mio. Nach Rückgängen in den Jahren 2019/20 und 2020/21 stiegen die Aufwendungen in den Folgejahren wieder. Zum Vergleichsjahr erhöhten sie sich damit um insgesamt 5 Prozent.

Entwicklung der betrieblichen Aufwendungen

in den Geschäftsjahren 2018/19 bis 2022/23 in Mio. €



Quelle: LZTG; Berechnung Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

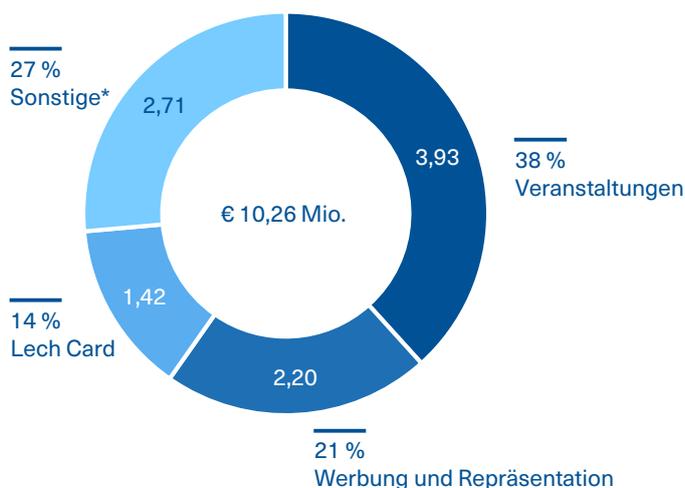
Beinahe die Hälfte ihrer betrieblichen Aufwendungen wendete die LZTG im Prüfzeitraum für bezogene Leistungen und knapp 30 Prozent für Personal auf. Während die Aufwendungen für bezogene Leistungen im Verhältnis zum Geschäftsjahr 2018/19 um 9 Prozent sanken, stiegen die Personalaufwendungen um 18 Prozent. Auch sonstige betriebliche Aufwendungen sowie Materialaufwand und Abschreibungen erhöhten sich.

Für Dienstleistungen entstanden in den geprüften Wirtschaftsjahren Aufwendungen in Höhe von € 10,26 Mio. Die LZTG bezog Leistungen im Wesentlichen für Veranstaltungen sowie Werbung und Repräsentation.

Bezogene Leistungen

Aufwendungen für bezogene Leistungen

der Geschäftsjahre 2019/20 bis 2022/23 in Mio. €



* insbesondere für Webseitenwartung und -optimierung sowie Gestaltung, Filme, Fotos

Quelle: LZTG; Berechnung Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Im Veranstaltungsbereich mit einem Anteil von 38 Prozent lagen die Aufwendungen bei € 3,93 Mio., z.B. für externe Projektbetreuung, Infrastruktur wie technische Ausstattung, Organisation oder Verpflegung. Neben Arlberg Classic Car Rally und Weißer Ring sind Tanzcafé Arlberg und Europäischer Medientipfel sowie Impact Lech als größte Positionen zu nennen. Insbesondere im Geschäftsjahr 2019/20 waren die Aufwendungen trotz Absagen relativ hoch, da Kosten bereits davor angefallen sind.

Werbung und Repräsentation verursachten mehr als ein Fünftel der Aufwendungen für bezogene Leistungen und bezifferten sich auf € 2,20 Mio. Davon entfiel etwa ein Viertel auf Inserate und Werbeanzeigen. Weitere 20 Prozent waren dem Ski-Weltcup zuzuordnen, der in den Jahren 2020 und 2021 stattfand. Ein Anteil von 17 Prozent bzw. € 372.300 wurde für Online-Marketing ausgegeben. Laut Auskunft fielen nach der Pandemie Mehrkosten aufgrund verstärkter Werbemaßnahmen an.

Im Zusammenhang mit der Lech Card wendete die LZTG 14 Prozent bzw. € 1,42 Mio. für bezogene Leistungen auf. Diese stiegen im fast gleichen Ausmaß wie die Erlöse. Die Tourismusgesellschaft verzeichnete daraus in allen Jahren einen beträchtlichen Abgang. Eine Preiserhöhung ab Sommer 2025 soll zu einer Verringerung führen.

Als Sonstige sind in der Darstellung alle anderen Aufwendungen für bezogene Leistungen zusammengefasst. Darunter fallen vor allem solche für Webseitenwartung und -optimierung sowie für Gestaltung, Filme und Fotos. Zu Letzterem zählen auch die diesbezüglichen Aufwendungen für das jährlich erscheinende Magazin mit insgesamt € 179.300.

Im Prüfzeitraum beliefen sich Personalaufwendungen auf € 6,37 Mio. Ihr Anteil an den betrieblichen Aufwendungen erhöhte sich von 27 Prozent im Vergleichsjahr auf 31 Prozent im zuletzt geprüften Jahr. Kosten für Wohnraum, welche die LZTG trägt, sind hier nicht enthalten. Aufgrund der COVID-19-Pandemie meldete das Unternehmen für einen Großteil der Belegschaft zeitweise Kurzarbeit an. Zuschüsse dafür betrugen € 190.200 und wirkten aufwandsmindernd.

Personalaufwendungen stiegen insbesondere im Geschäftsjahr 2022/23 mit 28 Prozent stark an. Analysen des Landes-Rechnungshofs ergaben, dass dies u.a. auf Indexanpassungen und kollektivvertragliche Erhöhungen sowie teils auf außerordentliche Gehaltserhöhungen im Gäste- und Vermieterservice zurückzuführen war. Des Weiteren verursachte die Mitarbeiterfluktuation höhere Kosten, z.B. durch zeitweise Doppelbesetzungen oder Aufwendungen für Rekrutierung und Teamentwicklung.

Personalstunden, die im Zuge der Leistungserbringung für die Gemeinde oder Dritte anfielen, wurden bisher nicht erfasst und weiterverrechnet. Auskunftsgemäß wurde dies für externe Veranstalter:innen als Unterstützung im Marketing gesehen. Die Gemeinde stellte der LZTG hingegen Leistungen in Rechnung, beispielsweise solche des Bauhofs. Deren Umfang lag laut Information deutlich über jenem der Leistungen, welche die Tourismusgesellschaft für die Gemeinde erbrachte. Seit Ende 2024 sind die Mitarbeitenden dazu angehalten, diese Stunden zu dokumentieren. Zukünftig soll dies im Zeiterfassungssystem möglich sein.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhten sich um 22 Prozent und lagen in den geprüften Geschäftsjahren bei € 3,54 Mio. Sie setzten sich insbesondere aus Mietaufwand, Rechts- und Beratungsaufwand, Lizenzgebühren sowie Aufwendungen für Instandhaltung und Betriebskosten zusammen.

Sonstige betriebliche Aufwendungen

Mietaufwand in Höhe von € 0,54 Mio. entstand vor allem für Mitarbeiterwohnungen, mit einem Anteil von nahezu 80 Prozent. Ab Mai 2024 kam die Miete für die Geschäftsräumlichkeiten im Gemeindezentrum hinzu. Der Finanzleiter erstellte im April 2024 eine Berechnung, welche Miethöhe sich die LZTG basierend auf Erträgen aus dem Baurechtsvertrag für ihren ehemaligen Standort sowie weiteren Faktoren wie Instandhaltungsaufwand leisten kann. Dabei wurden € 325.000 netto pro Jahr angesetzt. Mit diesem Betrag sollen keine Mehr- oder Minderkosten für das Unternehmen einhergehen. Diese Berechnung wurde sowohl im Tourismusbeirat als auch in der Gemeindevertretung besprochen. Ein Mietvertrag zwischen Gemeinde und LZTG besteht bislang nicht.

Der Rechts- und Beratungsaufwand in Höhe von insgesamt € 0,52 Mio. im Prüfzeitraum enthielt auch jene Aufwendungen, welche die Gemeinde für die Überlassung des Finanzleiters ab dem Geschäftsjahr 2021/22 verrechnete, sowie jene für Steuer- und Rechtsberatung. Die restlichen Beratungsaufwendungen beliefen sich auf € 227.000. Größere Positionen bezogen sich auf die Themen Veranstaltungszentrum, Organisationsanalyse sowie Tourismusleitbild der Gemeinde. Weiterer Beratungsaufwand im Zusammenhang mit der

Organisationsentwicklung wurde bei Personalaufwendungen verbucht. Dafür fielen zumindest € 95.000 zusätzlich an.

Ergebnisentwicklung und Bilanz

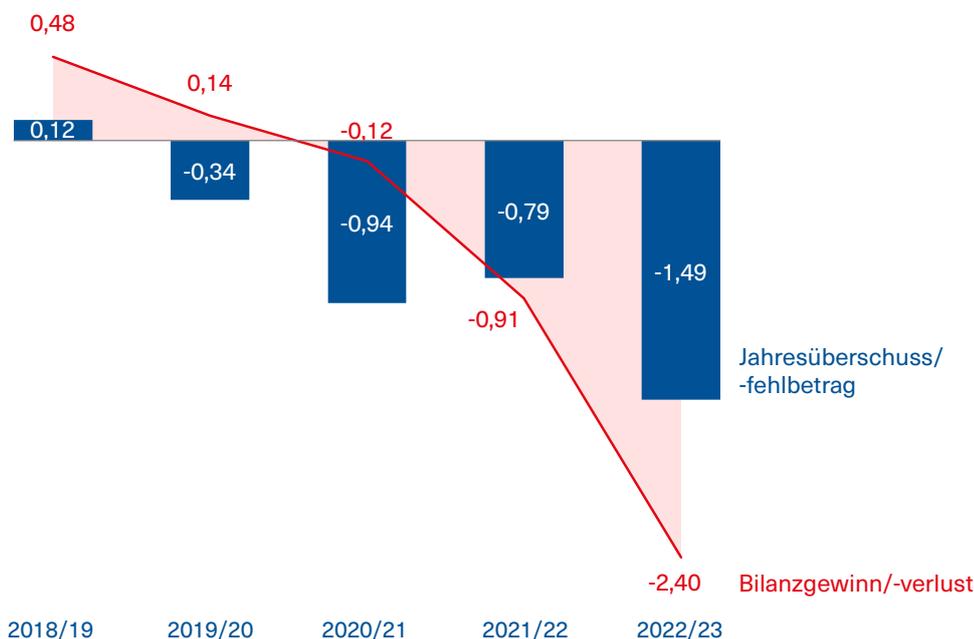
Das Betriebsergebnis war in allen geprüften Geschäftsjahren negativ. Der Verlust daraus erhöhte sich von € -274.700 im Wirtschaftsjahr 2019/20 auf € -1,42 Mio. im zuletzt geprüften Jahr.

Auch das Finanzergebnis war durchwegs negativ und lag zwischen € -4.900 und € -68.700. Ursache dafür war im Jahr 2019/20 vor allem eine Abschreibung bei den Finanzanlagen in Höhe von € 57.500 aus der Beteiligung an der Golf Lech AG. Außerdem stieg der Zinsaufwand insbesondere am Ende des Prüfzeitraums auf € 68.700. Zur Sicherung der Liquidität hatte die LZTG im Jahr 2021 einen Kredit in Höhe von € 1,50 Mio. aufgenommen, im Folgejahr einen weiteren in Höhe von € 0,70 Mio. Eine Haftungsübernahme durch die Gemeinde war nicht erforderlich.

Aus Betriebsergebnis und Finanzergebnis abzüglich Steuern errechnet sich das Jahresergebnis. Dessen Entwicklung sowie jene des Bilanzergebnisses werden in der folgenden Abbildung veranschaulicht.

Entwicklung von Jahres- und Bilanzergebnis

in den Geschäftsjahren 2018/19 bis 2022/23 in Mio. €



Quelle: LZTG; Berechnung Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Im gesamten Prüfzeitraum verzeichnete die LZTG Jahresfehlbeträge zwischen € -0,34 Mio. bis € -1,49 Mio. Durch den Gewinnvortrag konnte sie im Geschäftsjahr 2019/20 einen Bilanzgewinn von € 0,14 Mio. ausweisen. Im darauffolgenden Wirtschaftsjahr löste sie Kapitalrücklagen in Höhe von € 0,35 Mio. sowie Gewinnrücklagen von € 0,32 Mio. vollständig auf. Dennoch

lag der Bilanzverlust bei € -0,12 Mio. Bis zum Geschäftsjahr 2022/23 stieg er auf € -2,40 Mio.

Die Bilanzsumme sank in den geprüften Jahren um fast ein Drittel auf € 1,54 Mio. zum 31. Oktober 2023. Das Anlagevermögen mit € 1,10 Mio. bestand größtenteils aus Grundstück und Geschäftsgebäude des ehemaligen Standorts. Das Sachanlagevermögen stieg im Geschäftsjahr 2019/20 insbesondere, da die LZTG in die gemietete Personalwohnung für den Geschäftsführer investierte. Dafür fielen im Prüfzeitraum € 145.400 an. Die Maßnahmen für Renovierung und Einbauten waren weitestgehend vom Tourismusbeirat genehmigt. Wesentlichste Position der immateriellen Vermögensgegenstände war die Destinationswebseite. Für deren Relaunch tätigte das Unternehmen Investitionen in Höhe von € 165.700, einen Beschluss des Tourismusbeirats konnte sie dafür nicht vorlegen.

Zum Bilanzstichtag 2023 beliefen sich die Verbindlichkeiten auf € 3,67 Mio. Sie bestanden mit € 2,10 Mio. größtenteils gegenüber Kreditinstituten. Die weiteren waren ausschließlich kurzfristiger Art. Gegenüber der Gemeinde als Gesellschafterin wies die Bilanz solche in Höhe von € 0,91 Mio. aus. Auch die sonstigen Verbindlichkeiten waren vergleichsweise hoch, begründet wurde dies mit der ausstehenden Abrechnung der Lech Card zum Bilanzstichtag. Die LZTG übernahm mehrere Haftungen, vor allem für die Golf Lech AG. Sie waren nicht in den Jahresabschlüssen enthalten. Rechtlich sind sie als Eventualverbindlichkeiten unter der Bilanz zu vermerken.

Das Eigenkapital entwickelte sich von € 1,23 Mio. auf € -2,33 Mio. Lag die Eigenmittelquote für das Geschäftsjahr 2019/20 noch bei über 43 Prozent, war das Eigenkapital im folgenden Geschäftsjahr vollständig aufgebraucht und seither negativ. Da zusätzlich die fiktive Schuldentilgungsdauer unendlich war, erfüllte die LZTG die gesetzlichen Merkmale, welche einen Reorganisationsbedarf vermuten lassen. Laut Jahresabschlüssen lag eine Überschuldung im Sinne des Insolvenzrechts nach Angaben der Geschäftsführung jedoch aufgrund von vorhandenen stillen Reserven im Sachanlagevermögen und einer positiven Fortbestehensprognose nicht vor.

Die Gemeindeaufsicht ersuchte die Gemeinde im Juli 2024 um Rückmeldung, in welcher Form die Abdeckung der laufenden Abgänge sowie der bestehenden Verbindlichkeiten der LZTG sichergestellt wird. Die Gemeinde begründete das negative Eigenkapital größtenteils mit Auswirkungen der COVID-19-Pandemie und stellte ab dem Geschäftsjahr 2023/24 ausgeglichene bzw. positive Jahresergebnisse dar. Konkrete Maßnahmen waren nicht benannt.

Für das Geschäftsjahr 2024/25 plante das Unternehmen im Frühjahr 2024 mit einem Jahresüberschuss in Höhe von € 115.500. Im Herbst präsentierte der Geschäftsführer sowohl Generalversammlung als auch Tourismusbeirat zusätzlich Vorschläge für Einsparungen in Höhe von € 192.500 im Wirtschaftsjahr 2024/25. Sie beruhten im Wesentlichen auf der Absage von Veranstaltungen. Strukturelle Maßnahmen waren kaum berücksichtigt. Laut Protokollen wurde von Streichungen und Einsparungen bis zu € 350.000 pro Jahr beginnend mit diesem Geschäftsjahr ausgegangen.

Ausgewählte Bilanzpositionen

Bilanzkennzahlen

Das Jahresergebnis 2023/24 beläuft sich voraussichtlich auf einen Fehlbetrag von € -0,54 Mio. Die Prognose für das Wirtschaftsjahr 2024/25 wurde bereits im Februar 2025 von einem Überschuss auf ein ausgeglichenes Ergebnis korrigiert, u.a. aufgrund nicht budgetierter Kosten für das Ausscheiden des Geschäftsführers.

Bewertung

Im Zeitverlauf verschlechterte sich die wirtschaftliche Lage der Tourismusgesellschaft erheblich. Vor allem die Jahre 2019/20 und 2020/21 waren maßgeblich geprägt von der COVID-19-Pandemie mit massiven Auswirkungen auf Tourismus und Ertragssituation von Gemeinde und LZTG. Betriebliche Erträge lagen in allen Jahren deutlich unter dem Vergleichsjahr 2018/19, insbesondere jene aus Beiträgen der Gemeinde. Da Tourismusabgaben wesentlich zur Finanzierung des Unternehmens beitragen, ist die Höhe der zur Verfügung gestellten Mittel von der Gemeindevertretung zeitgerecht und eindeutig zu regeln. Eine rollierende Überprüfung erachtet der Landes-Rechnungshof als zweckmäßig. Auf Umsetzung der Beschlüsse und zutreffende Darstellung im Jahresabschluss ist zukünftig besser zu achten.

Betriebliche Aufwendungen stiegen insbesondere im Geschäftsjahr 2022/23 signifikant an, was insbesondere auf die allgemeine Teuerung sowie Erhöhungen im Personalbereich zurückzuführen ist. Maßgebliche Kosten entstanden auch für externe Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Destinationswebseite sowie für diverse Beratungen, z.B. für Organisationsentwicklung oder Tourismusleitbild der Gemeinde. Bemängelt wird, dass für die Investitionen in die Webseite der erforderliche Beschluss des Tourismusbeirats nicht vorlag. Für Ergebnisse aus Beratungsprojekten ist eine nachhaltige Wirksamkeit sicherzustellen. Auffällig waren weiters hohe Investitionen in eine gemietete Personalwohnung. Deren Werterhaltung kann nicht gesichert werden.

Der Landes-Rechnungshof befürwortet, dass die LZTG eine Leistungserfassung zur Kostenabgrenzung plant. Jedoch sind seiner Ansicht nach Personalstunden nicht nur für die Gemeinde, sondern ebenso für wesentliche Projekte – auch für Dritte – zu erfassen. Eine entsprechende Verrechnung von Leistungen ist nach Möglichkeit vorzunehmen. Zu beachten ist, dass es einer Förderung gleichgesetzt werden kann, wenn Leistungen beispielsweise an Veranstalter-innen nicht verrechnet werden.

Für die neuen Geschäftsräumlichkeiten besteht nach über einem Jahr seit Einzug noch immer keine vertragliche Grundlage. Daher kann die Angemessenheit der Miethöhe nicht abschließend beurteilt werden. Mietkosten sind nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nicht nur nach dem Tragfähigkeitsprinzip festzulegen.

Hervorgehoben wird, dass bereits im Jahresabschluss 2020/21 die Bilanzkennzahlen auf einen Reorganisationsbedarf hinwiesen. Demzufolge wäre vom Geschäftsführer unverzüglich eine Generalversammlung einzuberufen gewesen. Der Landes-Rechnungshof bemängelt, dass trotz bilanzieller Überschuldung nicht unmittelbar Konsolidierungsschritte eingeleitet wurden. Liquidität stellte die LZTG über die Aufnahme von Krediten sicher. Er kritisiert, dass die erwarteten Verbesserungen der Jahresergebnisse deutlich zu optimistisch waren. Außerdem beinhalteten die Einsparungsvorschläge vor allem

Streichungen von Veranstaltungen und Projekten, jedoch kaum strukturelle Maßnahmen. Diese sind für eine nachhaltige Konsolidierung dringend erforderlich. Ebenso ist im Hinblick auf die äußerst angespannte Finanzlage ein generell sparsamer Mitteleinsatz geboten.

23. Strukturelle Einsparpotenziale realisieren mit Ziel einer nachhaltigen Konsolidierung und sparsamen Mitteleinsatz sicherstellen (LZTG)
24. Regelungen für Beiträge der Gemeinde an Tourismusgesellschaft eindeutig und zeitgerecht festlegen (Gemeinde)
25. Projektbezogene Leistungserfassung für Mitarbeitende einführen und Leistungen nach Möglichkeit verrechnen (LZTG)
26. Mietvertrag für Geschäftsräumlichkeiten zeitnah abschließen (Gemeinde, LZTG)

Empfehlung

Die Analyse des Landes-Rechnungshofs zur Finanz- und Ertragslage der Lech Zürs Tourismus GmbH enthält nachvollziehbare Hinweise auf die bestehende Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln und auf die Notwendigkeit einer langfristigen finanziellen Planungssicherheit. Die Empfehlung, das bestehende Finanzierungsmodell kritisch zu reflektieren und eine transparentere Budgetstruktur zu entwickeln, ist wünschenswert. Die Gemeinde Lech erkennt daher den Bedarf, die Finanzierungsgrundlage mittel- bis langfristig zu stabilisieren und transparenter aufzubauen.

Gemeinsame
Stellungnahme

In den letzten Jahren wurde von der Geschäftsführung gemeinsam mit der Gemeinde und dem Tourismusbeirat eine mittelfristige Budgetplanung erarbeitet. Ziel ist es, die Planbarkeit von Investitionen und strategischen Projekten zu verbessern.

Die Gemeinde Lech und die LZTG bekennt sich zu einem sparsamen und zweckgerichteten Einsatz aller Mittel, insbesondere im Hinblick auf die öffentliche Herkunft eines Großteils der Einnahmen. Hierfür wurden bereits konkrete Schritte umgesetzt: So wurden mehrere Stellen im Rahmen des Geschäftsführerwechsels nicht nachbesetzt, um sich langfristig neu aufzustellen.

Auch gibt es bereits konkrete Ideen für eine Leistungserfassung der Mitarbeiter: zur Dokumentation und Weiterentwicklung – sowohl innerhalb der LZTG als auch im Zusammenspiel mit der Gemeinde Lech und der in Gründung befindlichen Lechwelten Betriebs GmbH. Diese Empfehlung wird von der Gemeinde Lech sowie der LZTG als essenziell für die künftige Zusammenarbeit angesehen.

Der Mietvertrag für die Nutzung des Dorfhofes Lech durch die LZTG befindet sich in den finalen Zügen und soll demnächst unterschriftsreif sein. Hier bedarf es noch konkreter Erfahrungswerte, insbesondere im Hinblick auf Betriebskosten und organisatorische Abläufe.

4.2 Controlling

Ein effektives, engmaschiges Controlling ist für das Unternehmen von hoher Bedeutung. Die Geschäftsführung muss laufend über die finanzielle Situation im Bilde sein. Der Tourismusbeirat ist mindestens quartalsweise über wesentliche Entwicklungen zu informieren. Weitere Mängel bestehen, da wichtige Voraussetzungen für ein wirkungsvolles Budgetcontrolling fehlen. Dazu gehören einheitliche Berichtssystematik, Zugriff auf tagesaktuelle Budgetauswertungen sowie regelmäßige Controlling-Sitzungen. Um die Aussagekraft der Kostenrechnung zu erhöhen, sind Personalkosten zu berücksichtigen. Der Landesrechnungshof hält auch eine rollierende mehrjährige Finanzplanung für zweckmäßig. Positiv ist die Weiterentwicklung des Veranstaltungscontrollings.

<p>Controlling-Instrumente unterstützen dabei, das Unternehmen an strategischen Zielen auszurichten, Kosten zu kontrollieren und die Effizienz zu verbessern. Solche sind Kostenrechnung, Budgetierung und Budgetcontrolling mit einer vorausschauenden Planung sowie Leistungskennzahlen. Ein effektives Berichtswesen ist Basis für die Steuerung durch Geschäftsführung und Tourismusbeirat.</p>	<p>Situation</p>
<p>In der Kostenrechnung der LZTG ist eine Vielzahl von Kostenträgern angelegt, beispielsweise für Veranstaltungen oder im Zusammenhang mit Marketing und Produktmanagement. Als Kostenarten werden Ertrags- und Aufwandskonten aus der Finanzbuchhaltung verwendet. Eine Zurechnung von Personalkosten erfolgt nicht, da bislang keine projektbezogene Erfassung der Arbeitszeit vorgesehen ist.</p>	<p>Kostenrechnung</p>
<p>Die Budgetierung wird grundsätzlich auf Ebene der Kostenträger vorgenommen. Grundlage sind Vorschläge der budgetverantwortlichen Mitarbeitenden. Der Finanzleiter berechnet allgemeine Positionen, z.B. Personalaufwendungen oder Beiträge der Gemeinde. Auf dieser Basis erstellt der Führungskreis bis Jahresanfang den Budgetentwurf für das im November beginnende Geschäftsjahr. Dieser wird dem Tourismusbeirat zur Prüfung und Freigabe vorgelegt. Die Genehmigung erteilte er in den letzten Jahren zwischen April und September, damit zwei bis sechs Monate vor Beginn des Wirtschaftsjahres. Projekte der Tourismusgesellschaft sind mit teils längeren Vorlaufzeiten verbunden, Aufwendungen dafür können weit früher anfallen. Eine mehrjährige Finanzplanung kommt aber nicht zur Anwendung. Im Ende 2024 beauftragten Gutachten zur Evaluierung der LZTG wurde empfohlen, die Budgetierung an Strategiefelder und Ziele zu koppeln. Außerdem zeigte es Defizite in Controlling und Budgetsteuerung auf.</p>	<p>Budgetierung</p>
<p>Budgetverantwortlichen Mitarbeitenden kommt die Budgetüberwachung zu, wobei die Vorgehensweise diesen selbst überlassen ist. Teils erfassen sie Rechnungsbeträge manuell in individuell geführten Listen. Im Buchungssystem sind keine Budgetzahlen hinterlegt. Damit ist das verfügbare Budget, etwa bei Rechnungsfreigabe, darin nicht ersichtlich. Berichte aus dem System können ausschließlich Mitarbeitende des Bereichs Finanzen erstellen. Auskunftsgemäß wurden solche regelmäßig generiert, wie für den Budgetierungsprozess oder bei Veranstaltungen bzw. auf Anfrage von Budgetverantwortlichen. Prognosen macht der Finanzleiter laut Information monatlich für wesentliche Sachkonten, wie Personalaufwendungen, und jeweils nach Quartalsabschluss für die Gewinn- und Verlustrechnung.</p> <p>Controlling-Sitzungen mit Geschäftsführer und Finanzleiter, z.B. zur Besprechung von Soll-Ist-Vergleichen oder Prognosen, waren grundsätzlich vorgesehen. Sie fanden nach der Hochphase der COVID-19-Pandemie gemäß übereinstimmenden Angaben jedoch nicht mehr statt, teils begründet mit der eingeschränkten Verfügbarkeit des Finanzleiters. Seit Anfang 2025 sind nach Auskunft wieder periodische Controlling-Sitzungen des Führungskreises mit dem Finanzleiter geplant.</p>	<p>Budgetcontrolling</p>

Die von der Gemeinde bereitgestellte Gästestatistik enthält Ankünfte und Nächtigungszahlen nach Herkunftsland. In der Vergangenheit standen die Daten monatsweise zur Verfügung, auf Anfrage aus dem Tourismusbeirat im Jahr 2024 inzwischen auch auf Tagesebene. Die LZTG wertet diese Daten zusätzlich nach Unterkunftsart sowie Bettenanzahl und Auslastung aus. Außerdem werden Ergebnisse von Vermieter- und Mitarbeiterbefragungen sowie der Gästebefragung herangezogen. Darüber hinaus verwendet sie Auswertungen zur Nutzung von Webseiten und Social Media, Medienanalysen oder Daten von Reservierungszentrale und Lech Card.

Gemeinsam mit einer anderen österreichischen Tourismusdestination führte die LZTG bis zum Jahr 2020 ein extern begleitetes Projekt zu Big Data durch. Ziel war, Datenströme im Ort zu messen und daraus Marketingstrategien abzuleiten. Das Ergebnis, eine Analyse von Gästestamm- und Meldedaten, erwies sich laut Auskunft als wenig aufschlussreich. Projektaufwendungen ohne Personal beliefen sich auf € 155.800. Gefördert wurde es im Rahmen eines Programms der Europäischen Union mit € 100.000. Die vom Landes-Rechnungshof durchgeführte Befragung zeigte, dass eine Implementierung neuer digitaler Lösungen, z.B. für Buchungsprozess und Gästebetreuung, sowie die Nutzung von Big Data und Künstlicher Intelligenz zur Optimierung der Marketingstrategien stärker in den Fokus rücken sollten.

Mit Veranstaltungen verfolgt die LZTG Marketing- und Kommunikationsziele. Die jeweiligen Kostenvorgaben werden vom Tourismusbeirat mit dem Budget genehmigt. Als Controlling-Instrument wird eine sogenannte Balanced Scorecard genutzt, welche im Prüfzeitraum eingeführt und weiter verbessert wurde. Sie soll aufzeigen, welche Effekte eine Veranstaltung bringt und welche Investitionen das Unternehmen dafür tätigt. Neben budgetierten und tatsächlichen Kosten sind u.a. Zielgruppen, Ziele, kalkulierte Ortsumsätze sowie Erfolgsmessgrößen, meist Teilnehmerzahlen, enthalten. Eine stichprobenartige Überprüfung des Landes-Rechnungshofs ergab, dass darin ausgewiesene Beträge teils nicht mit der Kostenrechnung übereinstimmten und fehlerhaft waren. Auch die Balanced Scorecard berücksichtigt keine internen Personalkosten. Diese können je nach Veranstaltung stark variieren.

Der Landes-Rechnungshof wählte für die folgende Darstellung Veranstaltungen nach Investitionsvolumen und Wirkung aus. Die Tabelle enthält Erträge und Aufwendungen, welche auf dem jeweiligen Kostenträger verbucht wurden. Erträge stammten großteils aus Teilnahmegebühren, Sponsoring sowie Werbeleistungen für Kooperationspartner·innen. Aufwendungen fielen vor allem für bezogene Leistungen an, beispielsweise für Infrastruktur, Projektbetreuung oder Mitwirkende. Die Salden stellen die tatsächlichen den geplanten Investitionen gegenüber.

Ausgewählte Veranstaltungen

Geschäftsjahre 2019/20 bis 2022/23 in Tsd. €

	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	Summe
Weißer Ring*					
Erträge	154	15	141	226	536
Aufwendungen	285	26	221	349	881
Saldo IST	-131	-11	-79	-123	-345
<i>Saldo Budget</i>	<i>-30</i>	<i>-30</i>	<i>-70</i>	<i>-91</i>	<i>-221</i>
Tanzcafé Arlberg**					
Erträge	10	62	45	50	167
Aufwendungen	47	170	84	194	495
Saldo IST	-37	-108	-39	-144	-328
<i>Saldo Budget</i>	<i>-115</i>	<i>-115</i>	<i>-65</i>	<i>-105</i>	<i>-400</i>
Impact Lech***					
Erträge	6	0	48	116	170
Aufwendungen	14	8	227	150	399
Saldo IST	-7	-8	-179	-35	-229
<i>Saldo Budget</i>	<i>-60</i>	<i>-10</i>	<i>-70</i>	<i>-30</i>	<i>-170</i>
Mediengipfel****					
Erträge	64	0	62	3	129
Aufwendungen	142	12	142	1	296
Saldo IST	-78	-12	-79	+2	-167
<i>Saldo Budget</i>	<i>-65</i>	<i>-65</i>	<i>-65</i>	<i>-</i>	<i>-195</i>
Arlberg Classic Car Rally					
Erträge	222	247	238	351	1.058
Aufwendungen	238	233	260	296	1.027
Saldo IST	-16	+13	-21	+55	+30
<i>Saldo Budget</i>	<i>-50</i>	<i>-50</i>	<i>+50</i>	<i>+30</i>	<i>-20</i>

* Absage in den Jahren 2020 (Wetter), 2021 (COVID-19-Pandemie) sowie 2023 (Wetter)

** Absage in den Jahren 2020 und 2021 (COVID-19-Pandemie), Konzertreihe im Sommer 2021

*** vormals Medicinicum, fand im Sommer 2022 sowie 2023 statt

**** veranstaltet im November 2019 sowie April 2022

Quelle: LZTG; Berechnung Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenzen

Die größten Investitionen tätigte die LZTG für das Skirennen Weißer Ring und das Musikfestival Tanzcafé Arlberg, im Prüfzeitraum mit € 344.900 bzw. € 328.000. Planung und Organisation von Letzterem erfolgten auf Werkvertragsbasis. Für beide Veranstaltungen fielen trotz Absagen aufgrund der COVID-19-Pandemie Kosten an. Das Skirennen Weißer Ring konnte außerdem zweimal wetterbedingt nicht stattfinden.

Das Symposium Impact Lech wurde als Nachfolgeformat des Medicinicum neu konzipiert und erstmals im Sommer 2022 ausgerichtet. Im betroffenen Geschäftsjahr waren die Investitionen mit € 178.800 besonders hoch. Konzeption und Projektbetreuung wurden extern vergeben. Der Mediengipfel fand zweimal statt, die Investitionen beliefen sich im Prüfzeitraum auf € 166.800. Externe Agenturkosten machten dabei den Großteil der Aufwendungen aus.

Im Vergleich zum Budget lagen die tatsächlichen Investitionen im Prüfzeitraum bei den Formaten Weißer Ring und Impact Lech deutlich darüber. Bei den anderen fielen insgesamt geringere Kosten an als geplant. Die Arlberg Classic Car Rally war mit einem Saldo von € 30.300 für die LZTG finanziell positiv.

Hinsichtlich der Wirkung dieser Veranstaltungen stellte die Balanced Scorecard für das Jahr 2022/23 angenommene Ortsumsätze in Höhe von € 351.800 für das Skirennen Weißer Ring, € 108.000 für die Arlberg Classic Car Rally, € 74.000 für das Tanzcafé Arlberg sowie € 36.500 für das Symposium Impact Lech dar.

Der Geschäftsführer hat die Pflicht, dem Tourismusbeirat wesentliche Geschäftsentwicklungen frühzeitig und regelmäßig zu berichten. Dies ist beispielsweise eine rechtzeitige Information über Abweichungen von budgetierten und Ist-Werten. Ein Vergleich zeigt, dass im Prüfzeitraum das tatsächliche Jahresergebnis um bis zu € 0,69 Mio. geringer als geplant ausfiel.

Eine Befassung des Tourismusbeirats mit der finanziellen Lage oder einer Prognose für die Entwicklung war nur vereinzelt protokolliert, obwohl im Jahr durchschnittlich neun Sitzungen stattfanden. Dies war insbesondere im Geschäftsjahr 2020/21 der Fall, in dem er sich intensiver mit Auswirkungen der Pandemie und möglichen Einsparungen auseinandersetzte. Für das Geschäftsjahr 2022/23 war ein Jahresfehlbetrag von € -1,22 Mio. budgetiert. Die Budgetentwicklung wurde einmal in der Sitzung im April 2023 erwähnt. Dabei wurde angemerkt, dass Tendenzen zu einem leicht besseren Abschluss bestehen. Tatsächlich lag er bei € -1,49 Mio. Im August 2024 ersuchten Mitglieder, dass wieder regelmäßig Prognosen in den Tourismusbeirat eingebracht werden. Der Geschäftsführer sagte eine vierteljährliche Information zu. Zum laufenden Wirtschaftsjahr 2024/25 wurde im Februar eine erste Analyse präsentiert.

Über die Entwicklung der Gästestatistik sowie Auslastungszahlen wurde im Tourismusbeirat regelmäßig berichtet, in der Regel für vergangene Monate bzw. Saisonen im Vorjahresvergleich. Auch die verschiedenen Befragungsergebnisse wurden thematisiert.

Berichtswesen

Einmal jährlich erstellt die LZTG einen Geschäftsbericht in digitaler und gedruckter Form für das vergangene Wirtschaftsjahr. Darin sind Informationen zu Budget- und Abschlusszahlen, Veranstaltungen, diversen Marketingaktivitäten und Projekten oder Saisons- und Gästestatistiken enthalten. Außerdem werden gemäß Organisationshandbuch u.a. wöchentliche Newsletter digital versendet.

Budgetüberschreitungen in Verbindung mit der Finanzlage der LZTG erachtet der Landes-Rechnungshof als problematisch. Einem engmaschigen Controlling kommt zentrale Bedeutung zu. Insbesondere bei geringem finanziellem Spielraum ist es entscheidend, Prioritäten festzulegen und Mittel effizient zu verwenden. Ziele unterstützen, den Fokus dabei richtig zu setzen.

Betont wird, dass Informationen zur finanziellen Entwicklung eine maßgebliche Grundlage für den Tourismusbeirat sind, damit er seine Überwachungsfunktion ausüben kann. Dieser ist über wesentliche Geschäftsentwicklungen etwa mittels Soll-Ist-Vergleichen und Prognosen frühzeitig und zumindest einmal im Quartal in Kenntnis zu setzen. Solche Berichte wurden vor allem zu Beginn des Prüfzeitraums vom Geschäftsführer eingebracht. Er trägt die Budgetverantwortung der Gesellschaft und hat folglich dafür Sorge zu tragen, dass aktuelle Informationen zur finanziellen Entwicklung verfügbar sind. Der Landes-Rechnungshof beanstandet, dass dazu in den letzten Jahren kein institutionalisierter Austausch zwischen Geschäftsführer und Finanzleiter mehr stattfand. Er hält für notwendig, dass Controlling-Sitzungen wieder regelmäßig aufgenommen werden. Anlassbezogen sind auch weitere budgetverantwortliche Mitarbeitende hinzuzuziehen.

Hinsichtlich der Controlling-Instrumente wird positiv hervorgehoben, dass das Unternehmen eine Kostenrechnung verwendet und das Veranstaltungscontrolling weiterentwickelte. Die Kostenrechnung ist aber aktuell in ihrer Aussagekraft eingeschränkt, da sie keine Personalkosten enthält. Diese können die Kostensituation allerdings deutlich beeinflussen. Für deren Zuordnung sollte nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs die empfohlene Leistungserfassung verwendet werden. Der Informationsgehalt von Berichten im Veranstaltungscontrolling wurde durch die Ergänzung von Wirkungen, wie Annahmen zu Ortsumsätzen, erhöht. Sicherzustellen ist jedoch, dass dargestellte Beträge mit der Kostenrechnung übereinstimmen.

Darüber hinaus liegen Mängel beim Budgetcontrolling vor. Wesentliche Voraussetzungen für dessen Wirksamkeit waren nicht gegeben. Bisher bauen Budgets auf der Kostenrechnung auf, Ist-Zahlen und Prognosen werden hingegen anhand der Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt. Zur besseren Vergleichbarkeit sollte zukünftig eine einheitliche Systematik verwendet werden. Zudem ist budgetverantwortlichen Personen Einsicht in Budgetzahlen und Zugriff auf tagesaktuelle Auswertungen zu gewährleisten. Zweckmäßig ist, dies unmittelbar im Buchhaltungssystem zu ermöglichen.

Da Aktivitäten der LZTG teils über eine Jahresperspektive hinausgehen und durch Vorlaufkosten gekennzeichnet sind, ist eine rollierende mehrjährige Fi-

Bewertung

nanzplanung wichtig. Sie dient als Steuerungsinstrument für mittel- bis langfristige finanzielle Entscheidungen, welche auch für eine Konsolidierung notwendig sind.

Der Landes-Rechnungshof befürwortet Bestrebungen, Daten der Gästestatistik aktueller und detaillierter auszuwerten. Es handelt sich allerdings um eine Vergangenheitsbetrachtung. Seiner Ansicht nach gewinnen Buchungs- und Echtzeitdaten sowie Künstliche Intelligenz als Grundlagen für Prognosen sowie strategische und operative Entscheidungen an Bedeutung. Die LZTG initiierte früh ein Projekt zur Datenanalyse und -nutzung, jedoch mit hohem öffentlichen Mitteleinsatz und ohne maßgeblichen Nutzen.

27. Voraussetzungen für wirkungsvolles Budgetcontrolling schaffen (LZTG)
28. Personalkosten in Kostenrechnung berücksichtigen (LZTG)
29. Controlling-Sitzungen regelmäßig und engmaschig durchführen (LZTG)
30. Tourismusbeirat zumindest quartalsweise über finanzielle Entwicklung informieren (LZTG)
31. Mehrjährige Finanzplanung rollierend erstellen und als Steuerungsinstrument einsetzen (LZTG)

Empfehlung

Die Bewertung des Landes-Rechnungshofs zur Ausgabenstruktur der LZTG wird von der Gemeinde Lech und der LZTG in wesentlichen Punkten als nachvollziehbar erachtet. Es freut uns besonders, dass unsere bestehenden Controlling-Instrumente, die Kostenrechnung sowie die in den letzten Jahren weiterentwickelten Methoden im Veranstaltungscontrolling ausdrücklich positiv hervorgehoben wurden. Diese Instrumente werden laufend aktualisiert und weiterentwickelt, um eine präzisere und zukunftsorientierte Steuerung zu ermöglichen.

Die Erweiterung der Kostenrechnung um Personalkosten wurde bereits intern geprüft und soll künftig umgesetzt werden, um auch in diesem Bereich ein umfassenderes Bild zu erhalten.

Auch die Berichtslage an die Gremien wurde im Rahmen der ersten Beiratssitzung im Juni 2025 mit der neuen Geschäftsführung neu strukturiert und es erfolgte eine ausführliche Berichterstattung in der Sitzung des Tourismusbeirats am 11. Juni 2025 zu den aktuellen Finanzdaten per 31. Mai 2025 und einem Ergebnis-Forecast zum laufenden Wirtschaftsjahr. Künftig werden diese Berichte transparent und strukturiert aufbereitet – mit einer Kombination aus Ist-Zahlen, Prognosen, Erwartungswerten und thematischer Einbettung in die mittelfristige Budgetplanung. Die neue Geschäftsführung sowie der Leiter Finanzen und Controlling legen großen Wert auf eine offene und nachvollziehbare Kommunikation, um unternehmerische Entscheidungen faktenbasiert treffen und gleichzeitig die Gremien bestmöglich informieren zu können.

Gemeinsame
Stellungnahme

Die vom Landes-Rechnungshof empfohlene mehrjährige Finanzplanung ist – gerade mit Blick auf die Rolle der Gemeinde Lech als 100%ige Gesellschafterin – nur in enger Abstimmung mit den politischen Entscheidungen zu Finanzierung und Leistungsumfang realisierbar. Die LZTG wird diesen Prozess proaktiv unterstützen und ihre Instrumente in diese strategische Ausrichtung einbringen.

Darüber hinaus wird sich die Gemeinde Lech und die LZTG dafür einsetzen, dass künftig auch Meldedaten und Gästestatistiken noch zielgerichteter und aussagekräftiger aufbereitet werden. Neben der rückblickenden Betrachtung ist es unser Ziel, auch Buchungsprognosen und Echtzeitdaten (auch mit Blick auf Herkunftsmärkte) in die Planungen einfließen zu lassen. Dies betrifft nicht nur die LZTG, sondern stellt eine gemeinsame Herausforderung für das Land Vorarlberg, Vorarlberg Tourismus und die Österreich Werbung dar. Erste Benchmarks aus anderen Bundesländern zeigen, dass durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz genauere Vorhersagen und eine differenziertere Betrachtung touristischer Ströme möglich sind.

Der Landes-Rechnungshof weist darauf hin, dass angesichts der äußerst angespannten Finanzsituation der LZTG eine Konsolidierung prioritär voranzutreiben ist. Die bisherige Budgetierung deckt dafür einen zu kurzen Zeithorizont ab. Als Grundlage für eine nachhaltige Verbesserung der wirtschaftlichen Lage unterstreicht er die Bedeutung einer mittelfristigen Finanzplanung.

Kommentar
Landes-Rechnungshof

Bregenz, im Juli 2025

Die Direktorin des Landes-Rechnungshofs
in Vertretung

Mag.^a Karin Jenny-Url

Abkürzungsverzeichnis

Angestelltengesetz	Bundesgesetz über den Dienstvertrag der Privatangestellten
DACH-Region	Region Deutschland, Österreich, Schweiz, Liechtenstein
GmbH-Gesetz	Gesetz über Gesellschaften mit beschränkter Haftung
IKS	Internes Kontrollsystem
LZTG	Lech-Zürs Tourismus GmbH
Tourismusgesetz	Gesetz über die Förderung und den Schutz des Tourismus
VZB	Vollzeitbeschäftigte