
Prüfbericht

Initiative

Marke Vorarlberg

Prüfzeitraum 2024 und 2025

Informationen	5
---------------	---

Zusammenfassung	6
-----------------	---

1 Grundlagen	10
--------------	----

2 Entwicklung	14
---------------	----

2.1 Markenstrategie	14
---------------------	----

2.2 Implementierung	20
---------------------	----

3 Aktuelle Situation	26
----------------------	----

3.1 Organisation, Finanzierung	26
--------------------------------	----

3.2 Markenmanagement	36
----------------------	----

3.3 Markenerlebnisraum	44
------------------------	----

3.4 Schlüsselprojekte	50
-----------------------	----

4 Perspektive	60
---------------	----

Abkürzungsverzeichnis	68
Glossar	69

Informationen

Vorlage an Landtag und Landesregierung

Der Landes-Rechnungshof berichtet dem Landtag gemäß Art. 70 Abs. 1 der Landesverfassung über seine Tätigkeit und die Ergebnisse seiner Prüfungen aus dem Bereich des Landes. Der Bericht ist dem Landtag und gleichzeitig der Landesregierung zu übermitteln sowie zu veröffentlichen.

Geprüfte Stellen

"Wirtschafts-Standort Vorarlberg" Betriebsansiedlungs GmbH,
Abteilungen Allgemeine Wirtschaftsangelegenheiten (Vla) und Regierun-
gsdienste (PrsR) mit Amtsstellen Landeskommunikation sowie Verwaltun-
gsinnovation und Organisationsentwicklung im Amt der Landesregierung

Prüfzeitraum

2024 und 2025

Teilweise wurde auf frühere oder aktuelle Entwicklungen Bezug genommen.

Prüfgegenstand

Der Landes-Rechnungshof prüfte von November 2025 bis Juli 2026 die Initiative Marke Vorarlberg. Dafür analysierte er ihre Entwicklung und aktuelle Ausgestaltung mit Fokus auf Organisation, Finanzierung und Markenmanagement. Weitere Schwerpunkte waren die Auswahl von und der Mitteleinsatz für Schlüssel- bzw. Chancenprojekte. Ebenso beschreibt er eine zielführende zukünftige Ausrichtung. Nicht Gegenstand der Prüfung waren vergaberechtliche Aspekte, die konkreten Markenprojekte einschließlich deren Förderungsabwicklung sowie die weitere Gebarung der geprüften Stellen.

Prüfergebnis

Das Ergebnis der Prüfung wurde den geprüften Stellen am 23. bzw. 28. Juli 2026 zur Kenntnis gebracht. Die "Wirtschafts-Standort Vorarlberg" Betriebsansiedlungs GmbH gab am 11. September und die Landesregierung am 8. September 2026 eine Stellungnahme ab. Sie wurden vom Landes-Rechnungshof in den Prüfbericht eingearbeitet.

Einfache Sprache

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



Zusammenfassung

Ambitionierte Markeninitiative mit starkem Zukunftsfokus

Das Land begann im Jahr 2017 eine Marke für Vorarlberg aufzubauen. Eine starke Marke kann im Wettbewerb mit anderen Regionen vorteilhaft sein, indem sie nach außen Qualitäten sichtbar macht und nach innen Identität und Zukunftsbilder schärft. Mit der Koordination der Markenentwicklung betraute das Land seine Beteiligung, die "Wirtschafts-Standort Vorarlberg" Betriebsansiedlungs GmbH (WISTO). Für das ambitionierte Vorhaben wurde ein neuer Weg gewählt, Referenzbeispiele gab es nicht. Den offenen, extern begleiteten Entwicklungsprozess beurteilten Beteiligte positiv. Hingegen erwies sich die erarbeitete Markenstrategie mit ihrer Vision „2035 ist Vorarlberg der chancenreichste Lebensraum für Kinder“ als herausfordernd. Sie war sehr konsensfähig, aber wenig spezifisch und erschwerte dadurch eine klare Profilbildung. Anspruchsvoll war auch, die Marke primär über Projekte sichtbar und spürbar zu machen. Damit sollte der Vision schrittweise näher gekommen und Lebensbedingungen verbessert werden. Die Initiative Marke Vorarlberg konnte somit vor allem auch als Zukunftsprogramm angesehen werden. Bis Ende 2025 wendete das Land über € 18 Mio. auf. Sie fielen größtenteils für Projekte sowie zu rund 30 Prozent u.a. für Markenmanagement der WISTO und Beratung an.

Schwierigkeiten für erfolgreiche Umsetzung früh sichtbar

Die Umsetzung der Marke Vorarlberg startete mit dem Jahr 2020. Basis für die Markenführung durch die WISTO bildete ein Vertrag mit der Landesvermögensgesellschaft als Inhaberin der Markenrechte. Über sie vergütete das Land der WISTO die entsprechenden Leistungen. Insgesamt kam es zu einer Überzahlung. Ab Mitte 2021 wiesen Beteiligte auf Probleme im Markenprozess hin. Geförderte kleinteilige Projekte waren wenig geeignet, die Marke bekannt zu machen. Ebenso gelang nicht, bestehende Landesinitiativen wirksam zur Markenbildung einzubinden. Zudem erwiesen sich die Zuordnung zur WISTO, Personaleinsatz und Ressourcen als schwierig, u.a. weil die Schwerpunkte von Zukunftsprogramm bzw. Vision nicht ihren Kernkompetenzen entsprachen.

Neuausrichtung löste Probleme der Markeninitiative nicht

In Folge einer Neuausrichtung ab dem Jahr 2024 sollte die Landesverwaltung stärker an der Markeninitiative mitwirken, vor allem durch Abwicklung von Schlüssel- bzw. Chancenprojekten. Die WISTO fokussierte fortan auf Markenmanagement, was u.a. Kommunikation, Vernetzungsaktivitäten und Schaffung eines Markenerlebnisraums umfasste. Unklar war, wem die operative Gesamtverantwortung für die Umsetzung der Vision des chancenreichsten Lebens-

raums nun zukam. Insgesamt löste die Neuausrichtung die grundlegenden Probleme der Marke nicht. Sie blieb in der Wahrnehmung der Bevölkerung kaum verankert, ihre Kommunikations- und Vernetzungsaktivitäten einschließlich der Webseite wirkten in der Gesamtschau eher beliebig. Beim Markenmanagement war kein klares Konzept erkennbar. Für eine erfolgreiche Markenarbeit ist eine gemeinsame Sichtweise im Markenteam wichtig. Das zentrale Steuerungsgremium der Initiative trat seit April 2024 nicht mehr zusammen, eine Wirkungsmessung zur Erreichung der Vision gab es nicht. Der Erlebnisraum, nun forum Vorarlberg, wurde vorangetrieben, bevor wichtige Maßnahmen zur Stärkung der Marke gesetzt waren. Eine strukturierte Bedarfs- und Risikoanalyse fehlte, eine Befragung zur Raumnutzung erfolgte erst nach dem Regierungsbeschluss zur Umsetzung und Finanzierung. Im Weiteren kam es zu Anpassungen, wie dem Eintritt der Landestourismusgesellschaft in den Mietvertrag. Die Frage nach Notwendigkeit und Zweck des Raums bleibt, das Land hat für diesen in den nächsten zehn Jahren bis zu € 5 Mio. zu tragen.

Hochdotierte Projekte mit geringem Bezug zur Vision

Ab dem Jahr 2024 weitete das Land Budgetmittel für Projekte stark aus. Auf Basis eines Landtagsbeschlusses stehen seither jährlich mehr als € 7 Mio. aus Zahlungen der illwerke vkw AG zur Verfügung. Für die Jahre 2024 und 2025 wurden infolge von Berechnungsfehlern weniger Mittel als vorgesehen bereitgestellt und nicht ausgeschöpfte Gelder nur teilweise einer Rücklage zugeführt. Nach dem Beschluss sind die verfügbaren Mittel gezielt in Schlüsselprojekte zu investieren, um Vorarlberg zum „chancenreichsten Land für Kinder“ zu machen. Einzelne, hochdotierte Projekte wie der Bodenfonds Vorarlberg, die Konzeption des forum Vorarlberg oder die Budgetumschichtung bei der Wohnbauförderung wiesen einen entfernten Bezug zur Vision auf. Bei Schlüsselprojekten kommunizierten Fachabteilungen und Projektpartner:innen das Logo der Marke Vorarlberg weitgehend nicht mit. Projektauswahl und Wirkungsmessung sind zu verbessern und Schlüssel- bzw. Chancenprojekte als Teil des Zukunftsprogramms erkennbar zu machen.

Schwächen der Marke erfordern grundlegende Änderungen

WISTO und Landestourismusgesellschaft arbeiten seit Herbst 2025 an einer Zusammenführung ihrer Marken. Im Mai 2026 wurde als neues einheitliches Logo aufgrund höherer Bekanntheit jenes des Tourismus präsentiert. Die strategische Grundlage für die gemeinsame Marke fehlt noch. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofs sind bei der Marke Vorarlberg bzw. beim Zukunftsprogramm entscheidende Änderungen notwendig. Leistungen für die Marke Vorarlberg sollten bei der WISTO eingestellt werden. Das Zukunftsprogramm hingegen ist durch das Land umzusetzen. Im Vordergrund steht dabei die inhaltliche Bearbeitung, um die Vision zu erreichen, und kein Markenaufbau. Um Gelder möglichst effektiv im Sinne der Vision des chancenreichsten Lebensraums für Kinder einzusetzen, ist wichtig, auf die wirksamsten Themenfelder mit klaren Zielen zu fokussieren. Auch sind Zuständigkeiten und Abläufe im Amt der Landesregierung klarzustellen. Dazu legt der Landes-Rechnungshof im Prüfbericht eine aus seiner Sicht zielführende Ausrichtung dar.

Empfehlungen

		Aktuelle Situation
01.	Operative Gesamtverantwortung für Umsetzung des chancenreichsten Lebensraums für Kinder im Amt der Landesregierung klar verankern (Land)	
02.	Berichterstattung zu Schlüsselprojekten an Landtag verbessern (Land)	
03.	Überzahlungen an WISTO für Leistungen in Zusammenhang mit Marke Vorarlberg ausgleichen (Land, WISTO)	
04.	Dienstleistungsvereinbarung zu Markenführung anpassen bzw. auflösen (Land, WISTO)	
05.	Bei Schlüsselprojekten nachvollziehbar klären, inwiefern zu gering errechnete Budgetmittel nachträglich zugeführt werden sollen (Land)	
06.	Rücklagen für Schlüsselprojekte gemäß Landtagsbeschluss bilden (Land)	
07.	Weiterbestand der Webseite der Marke Vorarlberg hinterfragen (WISTO)	
08.	Für Auswahl von Schlüsselprojekten Vorgaben und Prozesse weiterentwickeln, um wirksamste Projekte zu identifizieren und zu fördern (Land)	
09.	Wirkung von Projekten auf Vision konkret darlegen und messen (Land)	
10.	Erkennbarkeit der Schlüsselprojekte als Teil des Zukunftsprogramms gewährleisten (Land)	
		Perspektive
11.	Leistungen für Marke Vorarlberg bei WISTO zeitnah einstellen (Land, WISTO)	
12.	Gemeinsamer Marke von WISTO und Landestourismusgesellschaft klare strategische Basis zugrunde legen (WISTO)	
13.	Übernahme wichtiger Aktivitäten der Marke Vorarlberg durch Landesverwaltung prüfen (Land)	
14.	Vision des chancenreichsten Lebensraums für Kinder konkretisieren und dafür faktenbasiert wirksamste Themenfelder identifizieren (Land)	
15.	In Landesverwaltung fokussiertes Zukunftsprogramm unter methodischer Begleitung der Amtsstelle Verwaltungsinnovation und Organisationsentwicklung umsetzen (Land)	

Kenndaten

Initiative Marke Vorarlberg

	2017 – 2023	2024	2025	Summe	
Aufgewendete Mittel in Mio. €	3,74	7,15	7,55	18,44	
Markenentwicklung und Umsetzungsvorbereitung	1,01			1,01	
Markenmanagement	2,48	0,95	1,26	4,69	
Markenprojekte Land*	0,25	6,20	6,29	12,74	
Personalressourcen der Koordinationsstelle bei WISTO	1,7 VZB Stammpersonal sowie ca. 1 VZB weitere Mitarbeitende nach Bedarf				
Markenkennzahlen	2021	2022	2023	2024	2025
Bekanntheit (gestützt)	25 %	27 %	30 %	33 %	36 %
Korrekte Assoziation mit Marke	9 %	12 %	14 %	17 %	10 %
Social-Media-Follower	8.400	10.150	12.150	13.530	14.730
Newsletter-Abonnent·innen	630	840	920	950	1.120
Lizenznehmer·innen	0	0	1	1	1

Schlüssel-/Chancenprojekte in Mio. €

	2024	2025	2026	Summe
Anzahl Projekte im Jahr	12	13	14	18**
Verfügbare Mittel***	7,63	7,69	8,09	23,41
Verwendete Mittel für Projekte in Gruppen****	6,15	6,64	n.v.	12,78
Finanzen	3,00	1,00		4,00
Land- und Forstwirtschaft	1,24	2,13		3,37
Bildung und Kultur	1,06	1,56		2,62
Soziales und Gesundheit	0,85	1,54		2,39
Wirtschaft	–	0,40		0,40
Rücklagenzuführung	1,48	0,00	n.v.	n.v.

Hinweis: n.v. = nicht verfügbar

* ohne Rücklagengebarung und Zuschuss f. forum Vorarlberg (forum in Markenmanagement erfasst)

** Anzahl der Projekte in den Jahren 2024 bis 2026, wiederkehrende Projekte einmal gezählt

*** finanziert aus Zahlungen der illwerke vkw AG für Ablöse von Heimfallsrechten^{Glossar} ohne Rücklagen

**** entsprechend Geschäftseinteilung des Amtes der Landesregierung

Quelle: WISTO, Rechnungsabschluss und Voranschlag des Landes, VBK.net; Rundungsdifferenz

1 Grundlagen

Geografische Räume sind einem steigenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Standorte sind daher gefordert, ihre spezifischen Qualitäten sichtbar zu machen und sich gegenüber anderen zu differenzieren. Auch Vorarlberg konkurriert mit vielen Regionen u.a. um Unternehmen, Fachkräfte oder Gäste. Im Jahr 2017 startete das Land gemeinsam mit Stakeholdern einen Prozess, um eine Marke aufzubauen. Bis Ende 2025 wurden mehr als € 18 Mio. im Kontext der Initiative Marke Vorarlberg aufgewendet – zum größten Teil für Projektförderungen. Rund 30 Prozent davon entfielen auf weitere Aufwendungen, etwa für Markenmanagement oder externe Beratung.

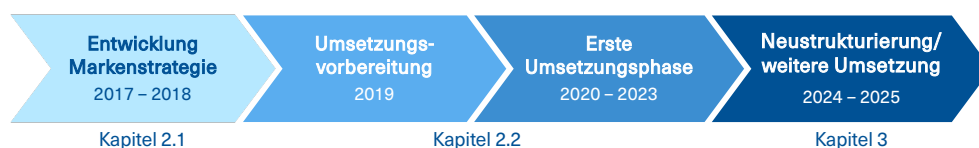
Geografische Räume sind seit Jahren einem steigenden Wettbewerb ausgesetzt. Sie konkurrieren u.a. um Unternehmen, Fachkräfte, Investor:innen, Gäste und Kund:innen. Als Standorte sind sie daher zunehmend gefordert, ihre spezifischen Qualitäten sichtbar zu machen, sich zu positionieren und gegenüber anderen abzugrenzen. Zahlreiche Regionen in Mitteleuropa bauten dafür in den letzten Jahrzehnten Marken auf und entwickelten sie weiter.

Situation

Auch das Land Vorarlberg startete im Jahr 2017 gemeinsam mit Stakeholdern einen Prozess, um eine Marke für Vorarlberg zu etablieren. Bis Ende 2025 wendete das Land im Kontext der Initiative Marke Vorarlberg (MarkeV) über € 18 Mio. auf. Rund 70 Prozent davon entfielen auf Projektförderungen, etwas über 30 Prozent auf weitere Aufwendungen wie Markenmanagement oder externe Beratung. Der Landes-Rechnungshof nahm dies zum Anlass, die MarkeV und ihre Entwicklung tiefer zu analysieren.

Marke Vorarlberg

Übersicht Phasen Markenprozess



Quelle: Informationen geprüfte Stellen; Darstellung Landes-Rechnungshof

Die Initiative MarkeV gliedert sich in mehrere Phasen. Die Entwicklung der Markenstrategie erfolgte im Wesentlichen in den Jahren 2017 und 2018. Im Folgejahr wurden die Grundlagen für die Umsetzung erarbeitet, die mit dem Jahr 2020 begann. In der ersten Umsetzungsphase 2020 bis 2023 wurden zunehmend Probleme im Markenprozess deutlich. Dies wird in Kapitel 2 des Prüfberichts dargelegt. Ab dem Jahr 2024 kam es zu wesentlichen Änderungen. Seither liegen die zentralen Projekte, um Vorarlberg zum chancenreichsten Lebensraum für Kinder zu machen, beim Land. Der Landes-Rechnungshof fokussiert auf diese Phase und somit auf die derzeitige Ausgestaltung.

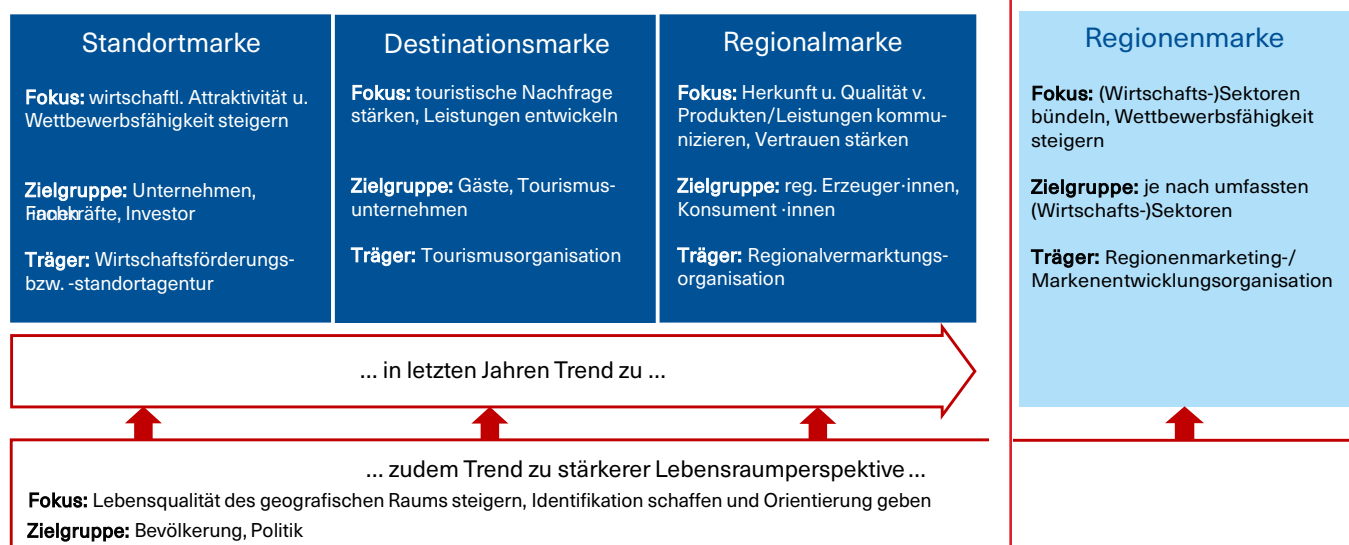
Mit der Koordination der Markenentwicklung und Umsetzung betraute das Land die "Wirtschafts-Standort Vorarlberg" Betriebsansiedlungs GmbH (WISTO). Gesellschafter:innen sind zu gleichen Teilen das Land Vorarlberg, die Hypo Vorarlberg Bank AG (HypoV) und die Wirtschaftskammer Vorarlberg (WKV). Die WISTO bietet Beratungsleistungen für Unternehmen grundsätzlich kostenfrei an. Während der Prüfung des Landes-Rechnungshofs erbrachte sie Leistungen in den drei Geschäftsfeldern Wirtschaftsservice, Standortentwicklung und Standortmarketing. Letzterem Geschäftsfeld war als eigener Verantwortungsbereich die MarkeV zugeordnet.

Markenprozesse können helfen, geografische Räume nach außen positiv und unverwechselbar darzustellen sowie nach innen Identität zu stiften und Zukunftsbilder zu schärfen. Solche Marken gelten u.a. aufgrund der Vielzahl von Interessengruppen als komplex. Erfolgreiche Initiativen in anderen Regionen entwickelten sich häufig über längere Zeit aus Tourismus- bzw. Destinationen, sie wuchsen und wirken in der Regel von innen nach außen.

Marken für geografische Räume

Für Marken mit Bezug zu geografischen Räumen werden in Abhängigkeit ihrer Stoßrichtung unterschiedliche Begriffe genutzt. Einheitliche Definitionen bestehen nicht, Begriffe werden teils synonym verwendet. Im Folgenden legt der Landes-Rechnungshof wesentliche Markenbegriffe dar.

Marken mit Bezug zu geografischen Räumen



Quelle: Literaturrecherchen und Gespräche mit Markenexperten; Darstellung Landes-Rechnungshof

Standortmarken sind grundsätzlich wirtschaftsbezogen und sollen Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Wirtschaftsraums erhöhen. Angesprochen werden vor allem Unternehmen, Fachkräfte und Investor-innen.

Im Prüfzeitraum positionierte die WISTO den Wirtschaftsstandort Vorarlberg gezielt für Unternehmen und Fachkräfte. Sie verwendete dafür das Logo der MarkeV. Auch führte sie Initiativen wie „Chancenland Vorarlberg“. Mit dieser werden Unternehmen bei der überregionalen Fachkräftegewinnung unterstützt. Diese Initiative trat mit eigener Kennzeichnung auf, führte in Außenauftritten aber auch das Logo der MarkeV.

Mit Destinations- bzw. Tourismusmarken soll die touristische Nachfrage gestärkt werden. Dies wird auch durch die Entwicklung touristischer Leistungen bzw. Angebote erreicht. Im Mittelpunkt stehen demgemäß Gäste und Tourismusunternehmen sowie zunehmend auch die Bevölkerung.

Die Tourismusmarke des Landes wurde während der Prüfung des Landes-Rechnungshofs von der Vorarlberg Tourismus GmbH (VT GmbH) geführt. Das Land ist an der VT GmbH mehrheitlich beteiligt. Sie positionierte Vorarlberg als Region genussvoller Lebenskunst und verwendete dafür ein eigenes Logo.

Standortmarke

Destinationsmarke

Regionalmarken zielen darauf ab, Herkunft und Qualität regionaler Produkte und Leistungen bekannt zu machen und das Vertrauen in Produkte und Leistungen der Region zu stärken. Für Erzeugnisse der Vorarlberger Landwirtschaft führt die Ländle Qualitätsprodukte Marketing GmbH (LQM) Qualitäts- und Marketingmaßnahmen durch. Sie ist eine Beteiligung der Landwirtschaftskammer Vorarlberg. Die LQM vernetzt ferner Produzent·innen und Abnehmer·innen, um neue Absatzmöglichkeiten zu bieten, und sensibilisiert die Bevölkerung für heimische Produkte.	Regionalmarken
Regionenmarken bündeln mehrere Sektoren. In Abhängigkeit ihrer Ausgestaltung können sie sowohl der Standortattraktivierung und Fachkräftegewinnung dienen, als auch die Ziele der Tourismuswirtschaft unterstützen. Darüber hinaus binden sie teils weitere Bereiche ein, wie kulturelle Angebote oder regionale Erzeuger·innen. Durch Kooperation und Nutzung von Synergien soll die Wettbewerbsfähigkeit der eingebundenen Sektoren insgesamt gesteigert werden. Vorarlberg verfügte bislang über keine etablierte Regionenmarke. Ab dem Jahr 2025 wurden Schritte in diese Richtung gesetzt.	Regionenmarken
Die Berücksichtigung der Bevölkerung und des Lebensraums gewinnt grundsätzlich bei allen dargelegten Markentypen an Bedeutung. Eine hohe Qualität des Lebensraums unterstützt etwa nicht nur die Fachkräfteanwerbung, sondern sichert auch Attraktivität und Entwicklungsmöglichkeit von Destinationen. Durch diesen vornehmlich nach innen orientierten, ganzheitlichen Ansatz soll auch die Identifikation der Bevölkerung mit Region und Marke gestärkt sowie die Akzeptanz für politische Entscheidungen erhöht werden. Vereinzelt wird dieser Ansatz auch unter dem Begriff Lebensraummarke kategorisiert.	Lebensraum- perspektive
Geografische Räume sind als Wirtschafts- und Lebensraum einem steigenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Leistungen und Attraktivität einer Region nach außen sichtbar zu machen, wird daher zunehmend wichtiger. Entsprechende Markenprozesse können auch helfen, nach innen Identität zu stiften und gemeinsame Zukunftsvisionen zu schärfen. Die Berücksichtigung von Bedürfnissen der Bevölkerung und der Qualität des Lebensraums gewinnt dabei an Bedeutung. Nach Auffassung des Landes-Rechnungshofs können solche Visionen^{Glossar} Orientierung bieten und Leitlinie zur Priorisierung sein. Dies ist u.a. vor dem Hintergrund knapper Ressourcen relevant. Auch das Land beabsichtigte vor knapp zehn Jahren, eine gesamthafte Marke für Vorarlberg aufzubauen. Seither sind erhebliche Mittel in dieses Vorhaben geflossen.	Bewertung

2 Entwicklung

2.1 Markenstrategie

Ziele und Vorgehen zum Aufbau einer Marke für Vorarlberg waren ambitioniert. Angestrebt wurde eine nach innen wirkende Marke mit starkem Zukunftsfokus und eine umfassende Regionenmarke. Referenzbeispiele gab es nicht, das Land schlug bewusst einen neuen Weg ein. Den offen angelegten Entwicklungsprozess beurteilten Beteiligte positiv. Hingegen erwies sich die Markenstrategie wegen der wenig spezifischen Positionierung sowie der primären Umsetzung über Projekte als herausfordernd. In ihrer Ausgestaltung war die Markeninitiative schließlich mehr gesellschaftspolitisches Zukunftsprogramm und weniger für eine Markenbildung geeignet.

Auskunftsgemäß bestanden seit längerer Zeit Überlegungen, eine Marke für Vorarlberg aufzubauen. Vertreter·innen der Vorarlberger Wirtschaft forcierten dies. Anfang 2017 legte der Landeshauptmann beim Medienempfang des Landes dar, dass die Vorarlberger Tugenden und Lebensart zu einer Marke verdichtet werden sollen.

Situation

Strategieentwicklung

Im Folgenden werden die Phasen der Projektplanung, ersten Auftragsvergabe sowie Entwicklung der Markenstrategie für die MarkeV erläutert.

Die Projektplanung und Vorbereitung der Auftragsvergabe begann im Frühjahr 2017. Der WISTO wurde die Projektkoordination zugeordnet. Sie erarbeitete u.a. ein erstes Projektkonzept. Das Land bzw. die vormalige Landespressestelle übernahm die Abwicklung des Vergabeverfahrens, um ein Beratungsunternehmen zu beauftragen.

Projektplanung

Gemäß dem Projektkonzept der WISTO vom April 2017 hatten sich Land, WKV und Industriellenvereinigung Vorarlberg (IV) verständigt, eine Marke für Vorarlberg zu entwickeln. Sie sollte Identität nach innen stiften, die positive Wahrnehmung der Region überregional unterstützen und auch Antworten auf Zukunftsfragen geben. Bereits bestehende Markeninitiativen sollten bestmöglich berücksichtigt werden.

Auskunftsgemäß fand im Vorfeld ein Austausch zu Markenprozessen anderer Regionen statt. Während sich diese oft aus Tourismusmarken entwickelt hatten, wollte Vorarlberg demgegenüber einen anderen Weg gehen. Angestrebt wurde, von Grund auf eine neue Marke zu schaffen. Den Verantwortlichen war das damit verbundene höhere Risiko bewusst. Der Prozess wurde daher in Phasen untergliedert, welche einen Abbruch zu bestimmten Zeitpunkten erlaubt hätten. In einer ersten Phase sollte mit einem renommierten Beratungsunternehmen die Markenstrategie entwickelt und in einer zweiten diese implementiert werden.

Nach Abklärungen wurden im Mai 2017 über die Landespressestelle drei Agenturen zu einem Realisierungswettbewerb eingeladen. Die Wettbewerbsunterlage legte u.a. fest, dass die zu entwickelnde Marke eine vor allem nach innen wirkende und allumfassende Regionenmarke sein sollte. Eine deutsche Markenagentur gewann den Wettbewerb. Sie wurde im August 2017 beauftragt. Auf vergaberechtliche Mängel bei dieser Beauftragung wies der Landesrechnungshof bereits in seinem Prüfbericht über „Ausgewählte externe Beratungsleistungen“ aus dem Jahr 2022 hin.

Auftragsvergabe

Nach einer Vorbereitungsphase begann im ersten Quartal 2018 die Entwicklung der Markenstrategie. Der beauftragten Markenagentur kam die inhaltliche Projektführung zu. Die WISTO unterstützte vornehmlich organisatorisch vor Ort. Gemeinsam mit der vormaligen Landespressestelle wurden wöchentliche Besprechungen abgehalten sowie ein Steuerungskreis regelmäßig informiert und u.a. zur Entscheidungsfindung einbezogen.

Erarbeitung Markenstrategie

Als Basis führte das Beratungsunternehmen eine breite Analyse durch. Beispielsweise wurden Strategiepapiere gesichtet und Stakeholder interviewt. Begleitet durch die Agentur entwickelte ein interdisziplinäres Projektteam von anfangs 30 Personen in mehreren Workshops die Markenstrategie. Dafür wurde zunächst der Markenkern identifiziert und darauf aufbauend Markenpositionierung, Markenprinzipien und erste Umsetzungsmaßnahmen erarbeitet. Mitarbeitende des Amtes der Landesregierung waren an der Ausarbeitung der Strategie nicht beteiligt.

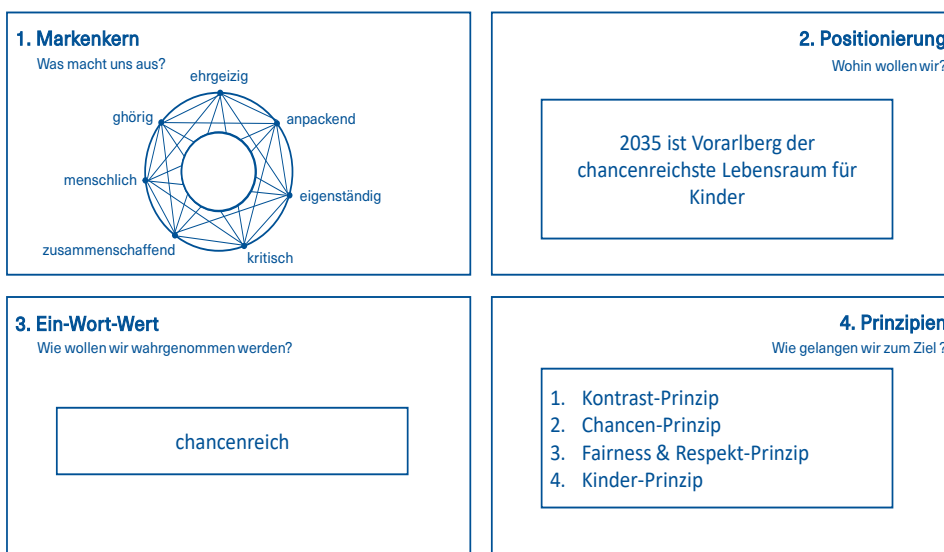
Gespräche des Landes-Rechnungshofs mit Mitgliedern des Projektteams ergaben, dass der Entwicklungsprozess ergebnisoffen gestaltet war. Während die Markenkernwerte auskunftsgemäß kontroverser diskutiert wurden, bestand bei der zukunftsgerichteten Positionierung^{Glossar} grundsätzlich breiter Konsens. Zentrale Ergebnisse wurden begleitend überprüft, u.a. in Online-Umfragen oder durch Rückspiegelung in Resonanzgruppen.

Der Prozess konnte im Sommer 2018 abgeschlossen und die Ergebnisse im November desselben Jahres der Öffentlichkeit präsentiert werden. Im Zuge einer folgenden Konsultationsphase wurden Bevölkerung und Stakeholder vertiefend einbezogen, um u.a. erarbeitete Ergebnisse und mögliche Umsetzungsprojekte zu reflektieren.

Markenstrategie

Die für Vorarlberg erarbeitete Markenstrategie bestand aus den vier Elementen Markenkern, Positionierung, Ein-Wort-Wert und markenstrategische Prinzipien.

Markenstrategie der Marke Vorarlberg



Quelle: WISTO

Die Markenstrategie wurde seit ihrer Entwicklung grundsätzlich nicht geändert.

Markenkernwerte sind langjährig gewachsene, tief verwurzelte Eigenschaften einer Region, die sie einzigartig machen oder auszeichnen. Zusammen bilden diese Werte den Markenkern. Er beschreibt den besonderen Charakter einer Marke, dient der Identifikation und bildet die Grenzen ihrer Glaubwürdigkeit.

Markenkern/ Markenkernwerte

Für Vorarlberg wurden die Markenkernwerte „ehrgeizig, anpackend, eigenständig, kritisch, zusammenschaffend, menschlich, ghörig“ identifiziert. In einer Präsentation hielt das Beratungsunternehmen zum Markenkern fest, dass innovative und kreative Eigenschaften fehlten. Bestimmte weitere Werte wie „weltoffen“ wurden zwar diskutiert, konnten aber nicht als charakteristisch für die Region bestätigt werden.

Die Markenpositionierung drückt aus, wofür eine Marke auch zukünftig stehen möchte. Um glaubwürdig zu sein, muss sie im Markenkern Deckung finden. Weiters sollte sie für die Zielgruppe attraktiv und darüber hinaus zu Wettbewerber:innen abgrenzend sein. Eine Positionierung hat grundsätzlich spezifisch bzw. spitz zu sein, um ein klares Bild zu vermitteln. Ebenso sollte sich das Handeln der gesamten Organisation an dieser Positionierung ausrichten.

Positionierung

Für Vorarlberg wurde als Markenpositionierung die Vision^{Glossar} „2035 ist Vorarlberg der chancenreichste Lebensraum für Kinder“ entwickelt. Das Wort „Kinder“ steht dabei auch für kindliche Eigenschaften wie Lebenslust, Neugier, Mut und Unvoreingenommenheit. Die Positionierung wurde im Weiteren durch fünf Chancenfelder mit kurzer Erläuterung vertieft. Dies sind:

- Fundament Bildung
- Menschen im Mittelpunkt
- intakter Lebensraum
- moderne Lebenswelten
- Perspektiven am Standort

Eine weitere konzeptionelle Schärfung erfolgte nicht.

Der Ein-Wort-Wert fasst eine Marke in einem einzigen Wort zusammen und definiert, wofür die Marke steht oder auch, wohin sie sich entwickeln möchte. Er sollte an allen Markenkontaktpunkten spürbar sein.

Ein-Wort-Wert

Für die MarkeV wurde als Ein-Wort-Wert „chancenreich“ gewählt. Nach einem Konzept der WISTO war das Ziel, diesen Begriff so erlebbar zu machen, dass beim Gedanken an Vorarlberg die erste Assoziation „chancenreich“ ist.

Markenprinzipien und -regeln dienen als Leitlinie, um eine Marke zu steuern. Für die MarkeV wurden im Zuge des Entwicklungsprozesses vier markenstrategische Prinzipien bzw. Markenregeln erarbeitet. Diese sind Kontrast-Prinzip, Chancen-Prinzip, Fairness- und Respekt-Prinzip sowie Kinder-Prinzip.

Prinzipien/ Markenregeln

Gemäß dem Kontrast-Prinzip solle der produktive Umgang mit Gegensätzen gefördert werden. Nach dem Kinder-Prinzip liege die Zukunft des Landes in einer gemeinsamen Verantwortung für jetzige und zukünftige Generationen. Vorarlberg verbinde kindliche Werte wie Neugier, Kreativität, Mut, Offenheit

und Hilfsbereitschaft. Diese Werte hätten für alle Vorarlberger·innen hohe Relevanz.

Die MarkeV mit ihrer Positionierung sollte insbesondere durch Leitprojekte und -initiativen in bestimmten Handlungsfeldern sichtbar und spürbar werden. Nach Kommunikation des Landes war die MarkeV als Wertedach, das Identität stiftet und Vorarlberg nach außen unverwechselbar gestaltet, sowie als Zukunftsprogramm^{Glossar} zu verstehen. Damit wurde sie auch als gesellschaftspolitische Leitlinie zur Gestaltung von Lebensbedingungen gesehen.

Durchsetzung Markenstrategie

Für den Landes-Rechnungshof sind die damaligen Erwägungen, eine Marke für Vorarlberg aufzubauen, grundsätzlich nachvollziehbar. Er wertet das Vorhaben aber aus mehreren Gründen als ambitioniert. Zum einen waren die Ziele umfassend. Angestrebt wurde nicht nur eine nach innen wirkende Marke mit starkem Zukunftsfokus, sondern auch eine allumfassende Regionenmarke. Überdies gab es auskunftsgemäß keine Referenzbeispiele. Es sollte von Grund auf eine neue Marke entwickelt und etabliert werden. Auch daraus ergab sich ein höheres Risiko. Zielführend war daher der anfängliche Ansatz, das Vorhaben in Phasen zu untergliedern, um falls erforderlich einen Abbruch ohne wesentliche Folgekosten zu ermöglichen. Der Landes-Rechnungshof bekräftigt seine bereits geäußerte Kritik zu vergabebezogenen Mängeln.

Positiv wertet der Landes-Rechnungshof den breit angelegten und ergebnisoffen gestalteten Markenentwicklungsprozess. Dies betonten auch Beteiligte. Dennoch weisen die erarbeitete Markenstrategie und ihre angestrebte Durchsetzung Herausforderungen auf.

Die Markenstrategie fokussiert in ihrer Umsetzung stark auf die zukunftsgerichtete, breit belassene Positionierung. Sie war damit sehr konsensfähig, zugleich aber wenig spezifisch und abgrenzend. Eine klare Profilbildung war damit erschwert. Fraglich ist zudem, inwiefern die Markenpositionierung im Markenkern Deckung findet. Auf eine gewisse Entkoppelung deuten u.a. die Erläuterungen zum Kinder-Markenprinzip hin, in denen neue, nicht im Markenkern dargelegte Werte angeführt sind. Insgesamt birgt dies Herausforderungen für die notwendige Glaubwürdigkeit einer Marke. Weiters sind einzelne Elemente der Strategie für eine Regionenmarke, die auch Wirtschaftssektoren wie den Tourismus einbinden könnte, nur begrenzt passend.

Der gewählte Weg, eine Marke primär über Projekte sichtbar und spürbar zu machen, erfordert grundsätzlich hohe Strahlkraft und Nachhaltigkeit dieser Projekte sowie eine enge Verknüpfung mit der Marke, etwa über ein konsequent geführtes einheitliches Logo. In ihrer schließlichen Ausgestaltung war die Initiative MarkeV mehr ein gesellschaftspolitisches Zukunftsprogramm und weniger für eine Markenbildung geeignet.

Bewertung

2.2 Implementierung

Mit dem Jahr 2020 begann die Umsetzung der Marke Vorarlberg. Die Pandemie führte zu Änderungen, auskunftsgemäß konnten aber entsprechende Projekte erfolgreich umgesetzt werden. Ab Mitte 2021 wiesen Beteiligte zunehmend auf Probleme im Markenprozess hin. Beispielsweise waren geförderte kleinteilige Projekte wenig geeignet, die Marke breit sichtbar und spürbar zu machen. Die Zuordnung der Markenführung zu einer wirtschaftsorientierten Landesbeteiligung, der Personaleinsatz und die Ressourcenausstattung erwiesen sich überdies als schwierig. Zudem gelang nicht, bestehende Landesinitiativen wirksam zur Markenbildung einzubinden. Verantwortliche vereinbarten ab dem Jahr 2024 eine Neuausrichtung der Marke Vorarlberg.

Nach Erstellung der Markenstrategie wurden im Jahr 2019 die Grundlagen für die Umsetzung erarbeitet. Ebenso bezogen Projektverantwortliche u.a. die Landesverwaltung vermehrt ein. Die Koordination bzw. operative Leitung der ersten Umsetzungsphase lag wiederum bei der WISTO.

Die Vernetzung ins Amt der Landesregierung übernahm der damalige Leiter der Landespressestelle. Er stand in enger Abstimmung mit der WISTO. Infolge seiner Karenzierung im Sommer 2023 und einer Neuausrichtung der MarkeV wurde diese Vernetzung nicht mehr strukturiert wahrgenommen.

Nach einem breit angelegten Kreativtag und nachfolgenden Wettbewerb kreierte eine Vorarlberger Agentur im Frühjahr 2019 das Logo der MarkeV. Sie erstellte im Weiteren auch das Corporate Design-Handbuch.

Logo Marke Vorarlberg



Quelle: WISTO

Auch erste Leitprojekte bzw. -initiativen zur inhaltlichen Aufladung der MarkeV wurden im Mai 2019 präsentiert. Dabei handelte es sich überwiegend um bestehende Projekte, die in der Folge weiterentwickelt oder ausgeweitet wurden, wie „Vorarlberg lässt kein Kind zurück“ oder „Campus V“.

„Vorarlberg lässt kein Kind zurück“ zielt darauf ab, die Entwicklungsbedingungen und Lebenschancen von Kindern und Jugendlichen von der Geburt bis zum Berufseinstieg zu verbessern. Durch Förderung ihrer sozialen, gesundheitlichen und bildungsbezogenen Teilhabe soll ein chancengerechtes Aufwachsen ermöglicht werden. Das Land unterstützt durch strategischen Rahmen, Expertise und finanzielle Zuschüsse teilnehmende Gemeinden, welche dann vor Ort Maßnahmen setzen. Seit dem Jahr 2019 wurde die Initiative auf zwischenzeitlich 39 Gemeinden erweitert.

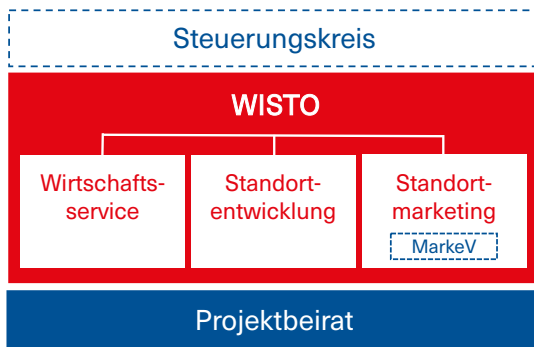
Der Campus V ist ein Quartier in Dornbirn, in welchem insbesondere Wirtschaft, Bildung und Forschung sowie Kreativwirtschaft vernetzt werden sollen. Das Land erhöhte ab dem Jahr 2019 sein Engagement in Ausbau und Weiterentwicklung des Standorts. Dazu stieg es u.a. in eine auf den Campus V fokussierte Immobilienentwicklungsgesellschaft ein. An dieser sind die Stadt Dornbirn, eine private Projektentwicklungsgesellschaft sowie das Land beteiligt.

Erste Umsetzungsphase 2020 bis 2023

Die Umsetzung der MarkeV begann mit dem Jahr 2020. Grundlage dafür bildete ein Umsetzungskonzept, das von der WISTO extern begleitet erstellt worden war.

Zuständigkeiten im Rahmen der Marke Vorarlberg

in erster Umsetzungsphase 2020 bis 2023



Quelle: WISTO; Darstellung Landes-Rechnungshof

Das oberste Entscheidungsgremium bildete ein Steuerungskreis, der mit Vertreter·innen von Land, WKV, IV und Kammer für Arbeiter und Angestellte für Vorarlberg (AK) besetzt war. Die operative Umsetzung der MarkeV oblag einer Koordinationsstelle, die bei der WISTO angesiedelt war. Ihr kamen Aufgaben u.a. im Bereich Markenführung, Kommunikation und Markenprojekte zu. Der damalige Leiter der Koordinationsstelle verfügte über keine einschlägige Berufserfahrung oder Aus- bzw. Fortbildungen im Markenmanagement. Begründet wurde dies mit Restriktionen im Stellenplan und dass anfänglich bei der MarkeV Projektmanagement-Erfahrung im Vordergrund stand. Das externe Beratungsunternehmen begleitete auch die Umsetzungsphase. Überdies wurde ein Projektbeirat eingerichtet. Er sollte bei der Auswahl von förderungswürdigen Umsetzungsprojekten unterstützen.

Zu Umsetzungsbeginn schätzte die WISTO die jährlichen Kosten für die MarkeV auf € 800.000, wovon € 350.000 auf Sachkosten, € 250.000 auf Personal für 2,5 Vollzeitbeschäftigte (VZB) und € 200.000 auf Projekte entfallen sollten. Bereits ab Mitte 2021 merkte sie gegenüber Entscheidungsträger·innen aber an, dass die definierten Aufgabenfelder mit den verfügbaren Ressourcen nicht realisierbar seien. Ebenso fehle ihr als Wirtschaftsagentur Kompetenz zur ausreichenden inhaltlichen Bearbeitung der Chancenfelder.

Im Bereich Markenführung war es Aufgabe der Koordinationsstelle, die MarkeV aufzubauen und weiterzuentwickeln. Dies sollte primär über jährliche Themenschwerpunkte gelingen, welche die Stoßrichtung für Umsetzungsprojekte und Kommunikation vorgaben. Dadurch wurde angestrebt, die MarkeV einschließlich ihrer Positionierung^{Glossar} inhaltlich aufzuladen bzw. umzusetzen.

Die Einbindung von Markenpartner·innen war grundsätzlich auf Freiwilligkeit ausgelegt. Primär sollte dies über Stärke und Attraktivität der MarkeV gelingen. Die Sinnhaftigkeit, die MarkeV mit der Tourismusmarke der VT GmbH zusammenzuführen, wurde ab April 2022 thematisiert. Konkrete Kooperationsperspektiven mit der VT GmbH eröffneten sich erst im Jahr 2025.

Markenführung

Um die Sichtbarkeit der MarkeV zu steigern, schlug die Koordinationsstelle wiederholt vor, das Markenlogo auch bei ausgewählten bestehenden Initiativen des Landes anzubringen, wie dem Familienpass. Eine dauerhafte Kennzeichnung mit dem Logo gelang laut Kennzahlen der WISTO nur bei vier landesnahen Initiativen. Davon waren zwei der Bifo Berufs- und Bildungsinformation Vorarlberg gemeinnützige GmbH (BIFO) sowie zwei der WISTO selbst zuzuordnen.

Die jährlichen Themenschwerpunkte sollten primär über die gezielte Förderung und Umsetzung von Projekten bearbeitet werden. Für die Projektauswahl bestanden Kriterien, wie ihr Beitrag zur Positionierung, Sichtbarkeit, regionale Abdeckung und Projektrisiken.

Pandemiebedingt wurde im ersten Umsetzungsjahr 2020 vom ursprünglich geplanten Projektwettbewerb abgesehen. Stattdessen forcierte die MarkeV Maßnahmen, die einen Beitrag zur Bewältigung der COVID-19-Pandemie leisteten, wie das Homeschooling-Projekt „School Kids Online“ oder auch Sommercamps.

Den offenen Wettbewerb zur Förderung von Projekten holte die MarkeV im Jahr 2021 nach. An Fördermitteln standen dafür rund € 100.000 bereit. Aus knapp 60 Einreichungen wählte sie mit dem Projektbeirat 14 Vorhaben aus und setzte sie größtenteils im Folgejahr um, etwa ein Sprachförderungskonzept für Kindergärten und Volksschulen in Dornbirn oder eine Initiative zur Kinder- und Jugendbeteiligung im Montafon. Die bewilligte Förderhöhe für die einzelnen Projekte lag zwischen rund € 1.000 und € 15.000. Auskunftsgemäß entfaltete der Wettbewerb keine großflächige Wirkung, auch war der Aufwand für dessen Durchführung hoch.

Im Folgejahr wurde daher von weiteren Projektwettbewerben abgesehen. Stattdessen war zunächst geplant, mit einer Pilotgemeinde themenspezifische Projekte umzusetzen. Nach vorbereitenden Tätigkeiten verfolgte die Koordinationsstelle dieses Vorhaben aber nicht weiter, auskunftsgemäß aufgrund einer Entscheidung eingebundener Regierungsmitglieder. Gemäß WISTO waren Maßnahmen gewünscht, die für das gesamte Bundesland Wirkung entfalten. In den Jahren 2022 und 2023 wurde daher eine geringere Anzahl von Projekten ausgewählt und folglich unterstützt, jedoch Veranstaltungs- und Austauschformate durch die Koordinationsstelle intensiviert.

Seit dem Jahr 2024 liegen die Umsetzungsprojekte weitestgehend beim Land. Eine Festlegung jährlicher Themenschwerpunkte erfolgte seither nicht mehr.

Markenprojekte

Im Jänner 2023 präsentierte die WISTO Entscheidungsträger·innen die Erkenntnisse der ersten Umsetzungsphase. Sie wiederholte bereits dargelegte Herausforderungen im Markenprozess, wie Ressourcenausstattung oder Vorbehalte von Landesabteilungen und -gesellschaften. Darüber hinaus wies die Koordinationsstelle auf weitere Probleme hin, wie ein teils falsches Verständnis vom Projektziel oder die eingeschränkte Spürbarkeit und Erlebbarkeit der MarkeV, auch aufgrund nicht klar zugeschriebener Leitprojekte.

Erkenntnisse erster Umsetzungsphase

In der folgenden Diskussion hielten die Teilnehmenden fest, dass die MarkeV als politisches Programm bzw. inhaltliches Zukunftsprogramm^{Glossar} für das ganze Land entwickelt worden war. Sie besprachen, eine Stabstelle im Amt der Landesregierung einzurichten, um die Landesverwaltung stärker einzubinden. Auf Basis von Vorschlägen der WISTO sollte bis Mitte 2023 über eine Neustrukturierung der MarkeV entschieden werden.

Der Landes-Rechnungshof würdigt das Engagement von Beiratsmitgliedern und der Koordinationsstelle, auf die erstrebenswerte Positionierung der MarkeV hinzuarbeiten. Dies kam beispielhaft in den pandemiebezogenen Markenprojekten zum Ausdruck.

Bereits früh im Umsetzungsprozess wurden aber Probleme für eine erfolgreiche Implementierung der MarkeV sichtbar. Sie ergaben sich u.a. aus konzeptionellen Festlegungen. Beispielsweise erwies sich die Zuordnung eines breiten gesellschaftspolitischen Zukunftsprogramms zu einer kleineren, wirtschaftsorientierten Landesbeteiligung als schwierig. Unterschätzt wurden offenkundig auch quantitative und qualitative Ressourcenerfordernisse des Vorhabens. Die zunächst vorangetriebenen kleinteiligen Umsetzungsprojekte waren überdies wenig geeignet, die MarkeV breit sichtbar und spürbar zu machen. Fraglich bleibt, inwiefern sie konsequent in Landesverwaltung und Landesgesellschaften hineingetragen und von diesen letztlich mitgetragen wurde. Die Anzahl landesnaher Initiativen, welche mit dem Logo gekennzeichnet waren, wirft diesbezüglich Fragen auf.

Der Landes-Rechnungshof hebt hervor, dass bereits ab Mitte 2021 zentrale Problemstellungen bekannt waren. Eine zeitnahe und konsequente Reaktion der politischen Entscheidungsträger·innen, um diesen Schwierigkeiten für eine erfolgreiche Markenbildung entgegenzutreten, war für ihn aber nicht ersichtlich. Erklärbar wird dies mitunter durch die COVID-19-Pandemie, die kurze Zeit nach Umsetzungsbeginn ausbrach und in erheblichem Ausmaß Ressourcen u.a. bei der politischen Leitung band. Zugleich schloss sich dadurch zusehends ein relevantes Zeitfenster, in dem die Markenstrategie aus Sicht von Expert·innen Wirkung entfalten hätte müssen. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs reagierte das Land daher spät.

Bewertung

3 Aktuelle Situation

3.1 Organisation, Finanzierung

Durch die Neuausrichtung der Marke im Jahr 2024 wurde die Landesverwaltung stärker in die Initiative eingebunden. Die operative Gesamtverantwortung für die Umsetzung der Vision war folglich aber unklar. Sie ist im Amt der Landesregierung klar festzulegen. Auch trat das für die strategische Gesamtsteuerung wesentliche Gremium seit April 2024 nicht mehr zusammen. Während die WISTO für Markenmanagement zu viel Mittel erhielt, da vereinbarte Nachverrechnungen unterblieben, wurde für Schlüsselprojekte infolge von Berechnungsfehlern merklich zu wenig veranschlagt. Die Berichterstattung an den Landtag über Schlüsselprojekte ist zu verbessern.

Nach vorbereitenden Tätigkeiten kam es ab dem Jahr 2024 zu einer Neuausrichtung der MarkeV und Neuregelung von Zuständigkeiten. Die Landesverwaltung wirkte fortan stärker an der MarkeV mit, indem sie sogenannte Schlüsselprojekte identifizierte und betreute. Sie wurden ab dem Jahr 2026 auch als Chancenprojekte bezeichnet. Die Koordinationsstelle der MarkeV bei der WISTO war nun primär im Bereich Kommunikation und Services sowie für Projekte außerhalb der Landesverwaltung tätig.

Organisation

Seit der Neuregelung bestanden Unklarheiten über konkrete Verantwortlichkeiten. Die WISTO war der Ansicht, dass die inhaltliche Bearbeitung zur Umsetzung der Vision^{Glossar}, wonach Vorarlberg 2035 der chancenreichste Lebensraum für Kinder sein soll, nun bei der Landesverwaltung lag. Die damalige Verwaltungsentwicklung (VwE) – heute Amtsstelle Verwaltungsinnovation und Organisationsentwicklung (VIO) – wurde auskunftsgemäß mit der formalen Koordination der Schlüsselprojekte beauftragt. Sie erhielt aber keine steuernde Funktion.

Zuständigkeiten im Rahmen der Marke Vorarlberg

Stand April 2026



Hinweis: LKomm = Amtsstelle Landeskommunikation;

LVV GmbH = Landesvermögen-Verwaltungsgesellschaft m.b.H.

* Steuerungskreis trat seit April 2024 nicht mehr zusammen

** Finanzierung über die LVV GmbH

Quelle: Gespräche mit geprüften Stellen; Darstellung Landes-Rechnungshof

Die MarkeV war Gegenstand mehrerer Landtagsbeschlüsse. Mit jenem vom Juni 2020 ersuchte der Landtag die Landesregierung, die MarkeV im Sinne der erarbeiteten Positionierung^{Glossar} „Vorarlberg soll 2035 der chancenreichste Lebensraum für Kinder sein“ konsequent umzusetzen und regelmäßig zu informieren.

Im Dezember 2022 folgte ein weiterer einstimmiger Beschluss. Dieser ermöglichte u.a., das Projektbudget durch die Verwendung von Zahlungen der Illwerke vkw AG für die Ablöse von Heimfallsrechten^{Glossar} auszuweiten. Er

legte fest, dass diese Mittel gezielt in Schlüsselprojekte zu investieren sind, um Vorarlberg zum „chancenreichsten Land für Kinder“ zu machen. Weiters forderte der Beschluss für jedes Projekt Angaben zu Zielgruppe, angestrebter qualitativer und quantitativer Wirkung sowie Projektdauer. Nicht verbrauchte Mittel sind gemäß Beschluss ins nächstjährige Budget zu übertragen und im beschriebenen Sinn zu verwenden. Ebenso ist dem Finanzausschuss darüber zu berichten. Die MarkeV als solche wird im Beschluss nicht erwähnt.

In mehreren Landtagsanfragen – insbesondere jener vom April 2025 zur Wirksamkeit des „chancenreichsten Lebensraums“ – thematisierten Landtagsabgeordnete u.a. Mittelverwendung, Umsetzungsstand sowie Erfolg im Hinblick auf die Erreichung der Positionierung. Kostenaufstellungen zur Beantwortung von Landtagsanfragen wichen teils deutlich von jenen Daten ab, die dem Landes-Rechnungshof vorlagen. Differenzen ergaben sich u.a. durch unvollständige Darstellungen oder eine Mischung von Plan- und Ist-Zahlen.

Die Landesregierung trägt die Verantwortung für die Umsetzung der Landtagsbeschlüsse. Sie berücksichtigte die MarkeV bzw. ihre Vision sowohl in Regierungsprogrammen als auch Landesstrategien. Eine Konkretisierung und breit angelegte Verankerung der Vision in Querschnittsprozessen des Landes, etwa Leistungsvereinbarungen, erfolgte nicht.

Ihre Steuerungs- und Aufsichtsfunktion nahm die Landesregierung für die MarkeV u.a. im Steuerungskreis wahr, federführend durch den Landeshauptmann. Der Steuerungskreis, bestehend aus Vertreter:innen des Landes, der WKV, der IV und zeitweise der AK, trat seit April 2024 nicht mehr zusammen.

Regierungsmitglieder wirken bei der Auswahl der Schlüsselprojekte mit. Ein strukturiertes Berichtswesen gegenüber dem Landtag ist bislang nicht etabliert. Der Finanzreferent berichtet dem Finanzausschuss auskunftsgemäß einmal jährlich über die aktuell geförderten Projekte, zuletzt mündlich.

Die Abteilung Allgemeine Wirtschaftsangelegenheiten (Vla) verantwortet die Abwicklung der Zuschüsse des Landes an die WISTO einschließlich jener Mittel, welche für die MarkeV über die Landesvermögen-Verwaltungsgesellschaft m.b.H. (LVV GmbH) bereitgestellt werden. Sie nimmt u.a. Ersuchen der WISTO auf Zuschüsse und Förderanträge entgegen, holt dafür die nötigen Regierungsbeschlüsse ein und gibt die genehmigten Mittel üblicherweise quartalsmäßig frei. Die Vorständin der Abteilung ist auch Aufsichtsrätin der WISTO.

Die Wirtschaftsabteilung wickelte in früheren Jahren auf Basis von Entscheidungen der Markengremien auch Förderungen für Markenprojekte ab. Bei Schlüsselprojekten erfolgt dies nun durch die zuständigen Fachabteilungen.

Der Abteilung Regierungsdienste (PrsR) sind u.a. die beiden Amtsstellen VIO und Landeskommunikation (LKomm), früher Landespressestelle, zugeordnet.

Die VIO ging im Oktober 2025 aus der Zusammenlegung der ehemaligen VwE sowie Teilen des Büros für Freiwilliges Engagement und Beteiligung hervor. Für die MarkeV übernahm sie die verwaltungsinterne Auswahl der Schlüsselprojekte und das Berichtswesen, wobei ihr eine formale Koordinationsaufgabe zukam. Eine darüber hinausgehende Steuerungs- oder Gesamtverantwortung

Landesregierung

Abt. Allg. Wirtschaftsangelegenheiten

Abt. Regierungsdienste

für die inhaltliche Bearbeitung der Positionierung bestand im Amt der Landesregierung nicht. Die Betreuung der Schlüsselprojekte erfolgte während der gegenständlichen Prüfung durch einen Mitarbeiter, welchem auch weitere Aufgaben zukamen.

Die LKomm setzt u.a. die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Landes um. Für das Kommunikationsmanagement der MarkeV ist sie nicht zuständig. Vereinzelt greift sie u.a. in Presseaussendungen jedoch Schlüsselprojekte, die Vision oder entsprechende Aktivitäten von Regierungsmitgliedern auf. Insbesondere seit dem Jahr 2026 erfolgt eine engere Abstimmung der Kommunikationsaktivitäten zwischen LKomm und Koordinationsstelle.

Die fachlich zuständigen Abteilungen verantworten die Abwicklung der einzelnen Schlüsselprojekte. Sie bringen in der Regel die landesinternen Projekt- und Regierungsanträge ein und wickeln Förderungen nach den für die jeweilige Abteilung geltenden Standards ab. Übergreifende Vorgaben für Schlüsselprojekte bestanden nicht, beispielsweise zur Führung des Markenlogos. Zudem stellten die zuständigen Fachabteilungen projektbezogene Informationen für das Berichtswesen bereit und unterstützten bei Bedarf die Kommunikation der Koordinationsstelle der MarkeV.

Weitere
Fachabteilungen

Die LVV GmbH ist eine Gesellschaft im Alleineigentum des Landes. Sie hält Beteiligungen an mehreren Gesellschaften mit öffentlichem Bezug und ist weiters Eigentümerin bestimmter Landesimmobilien. Im Jahr 2020 wurde der LVV GmbH das Eigentum an der MarkeV übertragen. Als Eigentümerin ist nur sie berechtigt, Dritten Rechte an der Marke einzuräumen, z.B. durch Lizenzen.

LVV GmbH

Weiters regelt eine unbefristete Dienstleistungsvereinbarung die Aufgaben der WISTO im Zusammenhang mit der MarkeV sowie die finanzielle Vergütung. In der Bilanz der LVV GmbH zum 31. Dezember 2025 war die MarkeV mit einem Wert von € 2,31 Mio. als Vermögensgegenstand aktiviert. Die Werthaltigkeit dieses Betrags wurde auch intern in Frage gestellt.

Die Koordinationsstelle der MarkeV war zuletzt als Teilbetrieb bei der WISTO eingerichtet und dem Geschäftsfeld Standortmarketing nachgeordnet. Mit Juli 2024 wurde die Leitung der Koordinationsstelle mit einem Markenexperten neu besetzt. Das Markenteam umfasste zwei Personen mit 1,7 VZB, bestehend aus Leitung sowie einer Mitarbeiterin für Kommunikation.

WISTO

Hauptaufgaben der Koordinationsstelle lagen seit dem Jahr 2024 in der Markenführung und Kommunikation. Für die inhaltliche Bearbeitung zur Umsetzung der Vision sah sie sich seither nicht mehr verantwortlich. Bei Schlüsselprojekten war sie nicht für deren Inhalt, sondern nur die Kommunikation zuständig. Darüber hinaus initiierte sie Vernetzungsaktivitäten und organisierte Veranstaltungen.

Finanzierung

Die Initiative MarkeV wird aus Mitteln des Landes finanziert. Bis Ende 2025 wendete es dafür mehr als € 18,44 Mio. auf.

Aufgewendete Mittel für Initiative Marke Vorarlberg

in den Jahren 2017 bis 2025 in Mio. €

	2017 – 2019	2020 – 2023	2024	2025	Summe
Markenentwicklung und Umsetzungsvorbereitung	1,01				1,01
Markenmanagement		2,48	0,95	1,26	4,69
Markenprojekte Land*		0,25	6,20	6,29	12,74
Summe	1,01	2,73	7,15	7,55	18,44

Hinweis: inkl. Überzahlungen an WISTO der Jahre 2022 bis 2025; ohne Personalaufwand des Landes

* ohne Rücklagengebarung und Zuschuss f. forum Vorarlberg (forum in Markenmanagement erfasst)

Quelle: WISTO, VBK.net; Berechnung Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenz

Vom Gesamtaufwand entfielen rund € 1 Mio. auf Markenentwicklung und Umsetzungsvorbereitung in den Jahren 2017 bis 2019. Für das Markenmanagement zur Umsetzung der MarkeV stellte das Land der WISTO insgesamt € 4,69 Mio. bereit, größtenteils über die LVV GmbH. Einen entsprechenden Beitrag für das Jahr 2026 beschloss die Landesregierung bis Ende Juni desselben Jahres noch nicht. Aus den Mitteln für das Markenmanagement finanzierte die Koordinationsstelle auch Projekte oder zahlte Sponsoringbeiträge an Dritte, in Summe annähernd € 0,5 Mio.

Der Großteil der Projektförderungen zahlte das Land direkt aus. Während es hierfür in den Jahren 2020 bis 2023 rund € 0,25 Mio. aufwendete, kam es ab dem Folgejahr zu einer deutlichen Ausweitung. Mit den Zahlungen der illwerke vkw AG setzt das Land seither über € 6 Mio. jährlich vor allem für Schlüsselprojekte ein.

Die Dienstleistungsvereinbarung regelt, wie die Kosten der WISTO für die MarkeV gedeckt werden. Sie führt als Leistungen u.a. Gesamtprojektkoordination, Koordination von Umsetzungsprojekten, Implementierung von Markenservices sowie Öffentlichkeitsarbeit an. Durch die Neuausrichtung 2024 entsprach dies teils nicht mehr den tatsächlichen Aufgaben.

Jährlich sendete die WISTO Planrechnungen über die voraussichtlichen Kosten des Folgejahres an das Land. Diese bildeten die Basis für den Regierungsantrag der Abteilung Allgemeine Wirtschaftsangelegenheiten (VIa) zur Finanzierung der MarkeV über die LVV GmbH.

Gemäß Dienstleistungsvereinbarung sind die Leistungen der WISTO kostenorientiert zuzüglich eines fremdüblichen Gewinnaufschlags in Höhe von 10 Prozent abzurechnen. Für Personalgemeinkosten ist ein pauschaler

Finanzierung Markenmanagement

Aufschlag von 25 Prozent anzuwenden. Die Vereinbarung sieht quartalsmäßige Akontozahlungen und eine jährliche Endabrechnung vor.

Die WISTO erhielt für das Markenmanagement in den Jahren 2024 und 2025 Mittel in Höhe von € 0,95 Mio. bzw. € 1,26 Mio. In letzterem Betrag war auch eine Zahlung von € 0,40 Mio. für den Markenraum (forum Vorarlberg) enthalten. Diese Zuschüsse setzte die WISTO zu jeweils rund 40 Prozent für Personal- und Sachkosten ein. Auf Overhead-Kosten sowie einen Gewinnaufschlag entfielen je rund 10 Prozent.

Die Einschau des Landes-Rechnungshofs zeigte, dass ab dem Jahr 2022 entgegen der Vereinbarung keine jährlichen Nachverrechnungen mehr erfolgten. Laut WISTO und LVV GmbH wurde übersehen, diese durchzuführen. Der Abteilung Allgemeine Wirtschaftsangelegenheiten (VIa) war die unterbliebene Nachverrechnung nicht bekannt. Die WISTO erhielt in den Jahren 2022 bis 2025 um € 252.200 mehr ausbezahlt, als Ist-Kosten in diesen Jahren für die MarkeV anfielen. Die Differenzbeträge waren in der Bilanz der WISTO als Verbindlichkeit gegenüber der LVV GmbH ausgewiesen. Auskunftsgemäß soll eine Endabrechnung nach Ablauf des Jahres 2026 erfolgen.

Die Abteilung Finanzangelegenheiten (IIIa) berechnet jährlich die Höhe der für Schlüsselprojekte verfügbaren Mittel. Für die Budgetjahre 2024 und 2025 wurden infolge von Berechnungsfehlern insgesamt bis zu € 0,67 Mio. zu wenig bereitgestellt. Die Kalkulation erfolgte ab dem Budget 2026 korrekt.

Finanzierung
Schlüsselprojekte

Im Finanzjahr 2024 führte das Land nicht ausgeschöpfte Mittel für Schlüsselprojekte einer Rücklage zu. Für das Jahr 2025 erfolgte trotz erheblicher Unterauserschöpfung keine Rücklagenzuführung. Auch im Landesvoranschlag 2026 ist keine Rücklagenbildung budgetiert.

Rücklagenbildung

Der Landtag bestätigte die Ausrichtung als chancenreichster Lebensraum für Kinder und sah dafür erhebliche zweckgebundene Mittel vor. Der Landes-Rechnungshof betont, dass die Verwirklichung der Vision nur möglich ist, wenn sowohl in Politik als auch Verwaltung eine hohe Identifikation besteht.

Bewertung

Die strategische Gesamtsteuerung der Initiative MarkeV ist seit April 2024 unklar, u.a. tritt der Steuerungskreis nicht mehr zusammen. Nach der Neuausrichtung 2024 war auch die operative Gesamtverantwortung für die Umsetzung der Vision weder bei der WISTO noch im Amt der Landesregierung klar verankert. Die VIO nahm eine formale Rolle wahr. Diese operative Gesamtverantwortung ist im Amt der Landesregierung konkret festzulegen.

Der Landes-Rechnungshof bemängelt, dass es über mehrere Jahre keine Nachverrechnung zwischen LVV GmbH und WISTO gab und Letzterer infolge zu viel ausbezahlt wurde. Keine der beteiligten Stellen wirkte auf ein vertragskonformes Vorgehen hin. Die Dienstleistungsvereinbarung entspricht darüber hinaus nicht mehr den aktuellen Gegebenheiten, sie ist anzupassen bzw. aufzulösen. Zudem ist von einem Abwertungsbedarf bei den aktivierten Markenrechten auszugehen.

Beanstandet wird ferner die fehlerhafte Budgetermittlung für die Schlüsselprojekte in wesentlicher Höhe. Angeregt wird eine Klärung, inwieweit die in

den Vorjahren zu gering errechneten Beträge den Schlüsselprojekten zugeführt werden sollen. Der Landes-Rechnungshof weist darauf hin, dass der Landtagsbeschluss in Bezug auf den Umgang mit nicht verbrauchten Mitteln kein Wahlrecht der Landesregierung vorsieht – diese sind ins nächstjährige Budget zu übertragen.

Schließlich hält der Landes-Rechnungshof ein schriftliches Berichtswesen zu den Schlüsselprojekten mit abgestimmten Kenndaten bzw. Informationen für zweckmäßig. Damit wird der Landtag regelmäßig über Verwendung und Wirkung der eingesetzten Mittel informiert.

01. Operative Gesamtverantwortung für Umsetzung des chancenreichsten Lebensraums für Kinder im Amt der Landesregierung klar verankern (Land)
02. Berichterstattung zu Schlüsselprojekten an Landtag verbessern (Land)
03. Überzahlungen an WISTO für Leistungen in Zusammenhang mit Marke Vorarlberg ausgleichen (Land, WISTO)
04. Dienstleistungsvereinbarung zu Markenführung anpassen bzw. auflösen (Land, WISTO)
05. Bei Schlüsselprojekten nachvollziehbar klären, inwiefern zu gering errechnete Budgetmittel nachträglich zugeführt werden sollen (Land)
06. Rücklagen für Schlüsselprojekte gemäß Landtagsbeschluss bilden (Land)

Empfehlung

Die im Bereich der Markenführung durch die WISTO vom Landes-Rechnungshof festgestellten Kostenabweichungen zwischen Landtagsanfragen und jenen Kosten, die dem Landes-Rechnungshof zur Verfügung standen, resultierten zu einem wesentlichen Teil aus einem Formelfehler in einer Summenzeile einer für die Anfragebeantwortung angefertigten Tabellenkalkulation. Die im Bericht des Landes-Rechnungshofs ausgewiesenen Zahlen sind mit dem Rechnungswesen der WISTO abgestimmt und korrekt.

Stellungnahme WISTO

Zu Empfehlung 03: Die Empfehlung befindet sich bereits in Umsetzung. Die Überzahlungen der LVV GmbH wurden als Akontozahlungen zur laufenden Projektfinanzierung geleistet und in den Jahresabschlüssen der WISTO ordnungsgemäß als Verbindlichkeit ausgewiesen und waren damit bilanziell transparent dargestellt. Der Ausgleich erfolgt durch Minderfakturierung der 2026 angefallenen Aufwendungen; die Endabrechnung ist bis 31. März 2027 vorgesehen.

Zu Empfehlung 04: Die Empfehlung befindet sich bereits in Umsetzung. Die erforderlichen Schritte zur Auflösung der bestehenden Dienstleistungsvereinbarung wurden gemeinsam mit der LVV GmbH in die Wege geleitet. Eine Auflösung soll per 31. Dezember 2026 erfolgen.

Die Feststellung des Landes-Rechnungshofs, wonach die Dienstleistungsvereinbarung hätte angepasst werden müssen, ist aus Sicht der WISTO nicht zutreffend. Es erfolgte 2024 lediglich eine geänderte Aufgabenteilung im Projekt zwischen dem Land Vorarlberg und der WISTO. Die von der WISTO ab diesem Zeitpunkt übernommenen Tätigkeiten waren durch die bestehende Dienstleistungsvereinbarung abgedeckt.

Hinsichtlich der Dienstleistungsvereinbarung merkt der Landes-Rechnungshof an, dass er die Anpassungsnotwendigkeit auf die aktuellen Gegebenheiten bezog. Dies schließt etwa die mit Mai 2026 eingestellte Social-Media-Kommunikation oder auch die voraussichtlich gesamthafte Beendigung von Leistungen der WISTO für die MarkeV ein. Der Landes-Rechnungshof erachtet daher seine Sichtweise, dass die Vereinbarung anzupassen bzw. aufzulösen ist, als zutreffend.

Kommentar
Landes-Rechnungshof

Zu Empfehlung 01: Die Empfehlung wird zur Kenntnis genommen und im Rahmen der Neuausrichtung bewertet.

Stellungnahme Land

Die Neuausrichtung im Jahr 2024 wurde durch die Entschließung des Landtages, Beilage 149/2022 des XXXI. Vorarlberger Landtages, ausgelöst. Die Konzentration innerhalb der Landesverwaltung lag fortan auf der möglichen Auswahl und Abwicklung von Schlüssel- bzw. Chancenprojekten im Rahmen der bestehenden Marke Vorarlberg. Der Amtsstelle Verwaltungsinnovation und Organisationsentwicklung kam bei der verwaltungsinternen Auswahl der Schlüsselprojekte eine koordinierende Rolle zu. Diese Projekte sollten die seit Jahren bei der WISTO laufenden Aktivitäten verstärken; zusätzliche Aufträge oder Ressourcen für eine erweiterte Bearbeitung wurden der Landesverwaltung dafür nicht übertragen, da die operative Gesamtverantwortung für die Marke in unveränderter vertraglicher, budgetärer und personeller Struktur bei der WISTO verblieben ist.

Im Rahmen der Neuausrichtung ist zu bewerten, wie eine Einbindung der Abteilungen im Amt der Landesregierung – unter Berücksichtigung deren Zuständigkeiten – dazu beitragen kann, die bislang breit angelegten Markenprinzipien und Chancenfelder durch eine wirkungsorientierte und messbare Zielsteuerung abzulösen.

Zu Empfehlung 02: Die Empfehlung wird zur Kenntnis genommen und umgesetzt.

In den Jahren des Prüfzeitraumes erfolgte die jährliche Berichterstattung schriftlich oder mündlich im Finanzausschuss. Künftig soll das jährliche Berichtswesen schriftlich etabliert werden.

Zu Empfehlung 03: Die Empfehlung befindet sich bereits in Umsetzung.

Laut Auskunft der Landesvermögen-Verwaltungsgesellschaft mbH (LVV) vom 12. Juni 2026 ist es in den Jahren 2022 bis 2025 zu Überzahlungen an die WISTO für Leistungen im Zusammenhang mit der Marke

Vorarlberg in Höhe von EUR 252.169,91 gekommen. Zur Bereinigung dieser Überzahlungen erfolgt im Jahr 2026 eine Aufrollung der geleisteten Akontozahlungen. Für die Abgeltung der im Jahr 2026 im Rahmen der Dienstleistungsvereinbarung angefallenen Aufwendungen für die Markenentwicklung werden daher nur mehr jene Budgetmittel bereitgestellt, die unter Berücksichtigung der Überzahlungen tatsächlich erforderlich sind.

Zu Empfehlung 04: Die Empfehlung befindet sich bereits in Umsetzung.

Nach Rücksprache mit der Landesvermögen-Verwaltungsgesellschaft mbH (LVV) soll die mit der WISTO bestehende Dienstleistungsvereinbarung mit 31. Dezember 2026 enden. Damit wird die Markenführung organisatorisch neu aufgestellt und die bestehende Vereinbarung ordnungsgemäß beendet.

Zu Empfehlung 05: Die Empfehlung wird zur Kenntnis genommen und umgesetzt.

Im Rahmen der Erstellung des Voranschlages 2027 werden die für die Schlüsselprojekte im Jahr 2027 bzw. im Rahmen einer mittelfristigen Planung für die Folgejahre erforderlichen Mittel von den betroffenen Abteilungen im Amt der Landesregierung geplant. Aufgrund der anhaltend notwendigen Haushaltskonsolidierung sowie der Vorgaben zur Einhaltung des Österreichischen Stabilitätspaktes 2025 – ÖStP 2025, BGBl. I Nr. 16/2026, können nur Mittel für bereits bestehende oder in Planung befindliche Projekte budgetiert werden.

Die für Schlüsselprojekte zu gering errechneten Mittel sowie die nicht verbrauchten Mittel werden dokumentiert und entsprechende Möglichkeiten geprüft, wie die nachträgliche Verwendung für Schlüsselprojekte mittel- und langfristig unter Berücksichtigung der budgetären Lage sichergestellt werden kann (siehe auch Stellungnahme zu Empfehlung Nr. 06).

Zu Empfehlung 06: Die Empfehlung wird zur Kenntnis genommen und wurde im Rechnungsjahr 2024 umgesetzt.

Der genannten EntschlieÙung des Landtages, wonach „nicht verbrauchte Mittel ins nächstjährige Budget zu übertragen und im oben beschriebenen Sinn zu verwenden“ sind, wurde im Rechnungsjahr 2024 durch Bildung einer entsprechenden Rücklage nachgekommen.

Auch im Jahr 2025 wurden die für Schlüsselprojekte vorgesehenen Mittel nicht zur Gänze ausgeschöpft. Der Landtag hat die Vorarlberger Landesregierung in seiner EntschlieÙung vom Dezember 2024 er sucht, „den Landeshaushalt im Sinne der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit (...) nachhaltig zu konsolidieren“. Aufgrund des im Jahr 2025 bestehenden erheblichen Konsolidierungs- und Spardrucks wurde von einer Rücklagenbildung der nicht verbrauchten Mittel abgesehen. Trotz umfangreicher Sparmaßnahmen war zur

Herstellung des Haushaltsausgleichs die Aufnahme langfristiger Schulden in Höhe von 170 Mio. Euro (Netto- Neuverschuldung) erforderlich. Eine weitere Erhöhung des Schuldenstandes bei gleichzeitiger Bildung von Rücklagen wäre vor diesem Hintergrund mit den Grundsätzen der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit sowie dem Ziel der nachhaltigen Haushaltskonsolidierung nicht vereinbar gewesen. Auch im Landesvoranschlag 2026 wurde unter diesen budgetären Rahmenbedingungen keine Rücklagenbildung für nicht verbrauchte Mittel vorgesehen. Ohne Setzung derartiger wirtschaftlich notwendiger Maßnahmen wäre die Einhaltung der Vorgaben des ÖStP 2025 nicht möglich. Eine tatsächliche Rücklagenbildung für das Jahr 2026 wäre jedoch erst mit Erstellung des Rechnungsabschluss im Frühjahr 2027 durchzuführen.

Der Landes-Rechnungshof nimmt die Erläuterungen des Landes hinsichtlich eines Beitrags zur Haushaltskonsolidierung zur Kenntnis. Er war sich dieses Spannungsverhältnisses bewusst. Dennoch geht der Wunsch des Landtags aus dem spezifischen Beschluss eindeutig hervor, wonach „nicht verbrauchte Mittel ins nächstjährige Budget zu übertragen sind“. Falls daher Mittel für Schlüssel- bzw. Chancenprojekte zur Haushaltskonsolidierung eingesetzt werden sollen, ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs zumindest Transparenz bzw. eine klare Information gegenüber dem Landtag über ein solches Vorgehen notwendig. Der Vollständigkeit halber merkt der Landes-Rechnungshof an, dass eine Bildung von Rücklagen grundsätzlich nicht zahlungswirksam ist und daher den Schuldenstand nicht unmittelbar erhöht.

Kommentar
Landes-Rechnungshof

3.2 Markenmanagement

Die Marke Vorarlberg war in der Wahrnehmung der Bevölkerung kaum verankert. Sie stellte sich nur beschränkt als strategisch geführte Marke dar, insgesamt war im Markenmanagement kein klares Konzept erkennbar. Ab dem Jahr 2024 lag der Fokus auf Kommunikations- und Vernetzungstätigkeiten, die in ihrer Gesamtschau aber eher beliebig wirkten. Auch die Webseite trug nicht zur notwendigen Klarheit und Stärkung der Marke bei. Ihr Weiterbestand ist zu hinterfragen. Offen blieb, inwieweit Vernetzungsaktivitäten der Marke nachhaltig dazu beitrugen, Chancen für Kinder zu verbessern. Geeignete Kennzahlen, um dies zu beurteilen, lagen nicht vor.

Seit der Neuausrichtung im Jahr 2024 lag der Fokus der Koordinationsstelle neben der Führung der MarkeV auf den operativen Handlungsfeldern Kommunikation, Vernetzung und Initiierung.

Situation

Markenführung

Die Führung der MarkeV umfasste u.a. Pflege und Weiterentwicklung der Marke, Controlling und Lizenzmanagement. Ebenso fiel darunter die Konzeption eines physischen Markenraums.

Ein wichtiger Indikator für den Erfolg einer Marke ist ihre Bekanntheit. Jene der MarkeV stieg von 25 Prozent im Jahr 2021 schrittweise auf 36 Prozent im Jahr 2025. Sie wurde mit Unterstützung eines Marktforschungsinstituts jährlich erhoben.

Bekanntheit MarkeV

Der Bekanntheitsgrad leitete sich aus zwei gestützten Fragen zum Logo der MarkeV sowie zu ihrer Vision^{Glossar} ab. Umfrageteilnehmer:innen wählten jeweils aus drei Optionen das zutreffende Logo sowie die korrekte Vision aus. Abgefragt wurden u.a. auch zufällige Assoziationen mit der MarkeV. Der Anteil richtiger Assoziationen, wie chancenreicher Lebensraum für Kinder, lag im Jahr 2021 bei 9 Prozent, stieg im Jahr 2024 auf 17 Prozent und sank im Jahr 2025 wieder auf unter 10 Prozent. Die häufigsten Spontanassoziationen waren Regionalität, Produkte aus Vorarlberg, Tourismus sowie gute Produktqualität. Sie sind eher der Tourismus- bzw. der Regionalmarke zuzuschreiben.

Die von der WISTO wiederholt betonte Bekanntheit stand im Widerspruch zur tatsächlichen Wahrnehmung der MarkeV im Alltag. Zuletzt wurde diese auch von der Koordinationsstelle als ausbaufähig angesehen.

Die Koordinationsstelle legte ihre Aktivitäten für die Handlungsfelder in einer groben Jahresplanung fest. Diese Aktivitätenliste war nicht in eine längerfristige strategische Planung eingebettet. Gespräche mit Mitarbeitenden der Koordinationsstelle ergaben, dass sie teils eigenständig und nicht systematisch mit dem Leiter der MarkeV abgestimmt agierten. Zudem bestanden im Markenteam teils unterschiedliche Auffassungen im Hinblick auf die Markenarbeit. Im Jahr 2025 wurde erstmals eine Kommunikationsstrategie für Schlüsselprojekte erstellt.

Controlling

Das standardisierte Berichtswesen der MarkeV beruhte u.a. auf Leistungsberichten der WISTO an deren Aufsichtsrat. Im Abschnitt über die MarkeV waren neben schriftlichen Erläuterungen auch Messgrößen angeführt, vor allem zu Aktivitäten der Koordinationsstelle, wie deren Häufigkeit oder Reichweiten. Kennzahlen zur Messung, inwieweit die Vision des chancenreichsten Lebensraums für Kinder erreicht ist, waren nicht definiert.

Konzepte zur MarkeV sahen vor, durch Lizenzierung der Markennutzung Einnahmen für die LVV GmbH zu erzielen. Die WISTO als markenführende Gesellschaft sollte ein entsprechendes Lizenzmodell bzw. Musterlizenzverträge erarbeiten. Dies ist nicht erfolgt. Einzige zahlende Lizenznehmerin blieb die WISTO, welche für die Nutzung des Markenlogos eine jährliche Gebühr von € 7.500 entrichtete.

Lizenzmanagement

Im Zuge einer Kooperation mit einer Vorarlberger Bäckerei war zunächst vorgesehen, dass diese das Logo der MarkeV unentgeltlich auf der Verpackung eines regionalen Produkts abbilden kann. Nach Abstimmung mit der LVV GmbH wurde eine Lizenzgebühr vereinbart. Die WISTO schloss daraufhin eine Vereinbarung mit der Bäckerei, welche für die Logonutzung der MarkeV eine Lizenzgebühr von € 1.000 an die LVV GmbH zahlen sollte. Gleichzeitig wurde ein Sponsoringbeitrag der WISTO an die Bäckerei von € 3.500 vereinbart. Die Lizenzgebühr wurde auskunftsgemäß nicht eingehoben.

Kommunikation

Schwerpunkt in der Kommunikation der MarkeV waren ab dem Jahr 2024 die Schlüsselprojekte des Landes. Ziel war u.a., der Bevölkerung medienübergreifend die Vision des chancenreichsten Lebensraums zu vermitteln. Darüber hinaus wurden sonstige Inhalte zur Stützung der MarkeV kommuniziert sowie eigene Veranstaltungen beworben. Dafür nutzte die Koordinationsstelle verschiedene Kanäle wie Social-Media, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, ihre Webseite sowie Veranstaltungen, Partnerschaften oder Sponsoring. Die Kanäle betreute primär eine Mitarbeiterin der Koordinationsstelle.

Social-Media-Kanäle der MarkeV wurden ganzjährig mit unterschiedlichsten Themen bespielt. Die Inhalte umfassten ein breites Spektrum. Sie reichten von Schlüsselprojekten, Veranstaltungen der MarkeV und ihrer Kooperationspartner·innen über Werbung für regionale Lebensmittel bis hin zu Landschaftsbildern. Auch Beiträge ohne eindeutig erkennbaren Bezug zur Positionierung^{Glossar} fanden sich auf den Kanälen, etwa eine Advent-Werbeaktion im Jahr 2025 zur Stärkung des regionalen Einzelhandels. Dabei wurden ausgewählte Handelsgeschäfte vorgestellt.

Die Anzahl der Social-Media-Follower der MarkeV entsprach einem Anteil von rund vier Prozent der Vorarlberger Bevölkerung. Im Vergleich dazu hat die Seite eines bestimmten Social-Media-Kanals der VT GmbH rund achtmal so viele Follower, jene des Landes Vorarlberg knapp das Vierfache.

Auch die Webseite galt als wichtiger Kommunikationskanal der MarkeV und wurde in Social-Media-Beiträgen in der Regel verlinkt. Sie stellte unterschiedliche Inhalte wie Vorarlberg, Projekte, Rezepte, Podcasts, Vision oder Events auf gleicher Ebene nebeneinander dar. Im Jahr 2025 lagen die Gesamtzugriffe der Webseite bei 12.100, wobei jeder Klick innerhalb der Webseite berücksichtigt war.

Der grundsätzlich monatlich erschienene Newsletter der MarkeV informierte Abonnent·innen über Veranstaltungen, Schlüsselprojekte sowie Partnerschaften wie Sound@V oder den Vorarlberger Kreativpreis. Der Newsletter zählte 1.120 Abonnent·innen im Jahr 2025.

Zur Steigerung der Bekanntheit der MarkeV und ihrer Schlüsselprojekte erarbeitete die Koordinationsstelle im Jahr 2025 ein crossmediales Kommunikationskonzept. Dieses sah vor, ausgewählte Schlüsselprojekte in lebendig aufbereiteten Geschichten über verschiedene Kanäle zu kommunizieren, wie

Social-Media-Kanäle

Webseite und
Newsletter

Kommunikation der
Schlüsselprojekte

über ein Online-Nachrichtenportal, Social-Media-Kanälen, die Webseite oder Einschaltungen in einer landesweiten Tageszeitung.

Insgesamt setzte die Koordinationsstelle im Jahr 2025 sieben Stories zu Schlüsselprojekten um. Im Folgejahr plante sie aufgrund eines reduzierten Budgets nur mehr vier Stories. Seit Anfang 2026 wurden einzelne Schlüsselprojekte auch auf den Social-Media-Kanälen des Landes präsentiert. Die Darstellung erfolgte dort im einheitlichen Corporate Design des Landes und wich dadurch vom Erscheinungsbild der Marke ab. Ende Mai 2026 stellte die Koordinationsstelle die Aktivitäten auf ihren Social-Media-Kanälen ein.

Die Koordinationsstelle nutzte auch Sponsoring, um Wahrnehmung und Vision der MarkeV zu fördern. Details, insbesondere die verpflichtende Logonutzung, waren in entsprechenden Kooperationsvereinbarungen geregelt. Leitlinien zur Auswahl von Sponsoringpartner·innen bzw. -aktivitäten konnten dem Landes-Rechnungshof nicht vorgelegt werden. In den Jahren 2024 und 2025 wurden laut Daten der WISTO € 185.700 für 29 Sponsorings zur Verfügung gestellt. Der errechnete durchschnittliche Sponsoringbetrag belief sich somit auf rund € 6.400. Sponsoringpartner·innen waren u.a. die Bildungsdirektion, Fachhochschule Vorarlberg, ORF, WKV, IV, private Vereine, eine Gemeinde oder Vorarlberger Schulen.

Sponsoring

Vernetzung und Initiierung

In den Handlungsfeldern Vernetzung und Initiierung sollten Partnerschaften und Netzwerke der MarkeV gestärkt, neue aufgebaut sowie Impulse gesetzt werden. Ziel war, unterschiedliche Stakeholder in Kontakt zu bringen und Austausch zu fördern. Den Fokus richtete die Koordinationsstelle hierbei auf das Chancenfeld Bildung. Diese Tätigkeiten nahm federführend eine Mitarbeiterin der Koordinationsstelle inhaltlich und organisatorisch wahr. Im Zentrum standen verschiedene Veranstaltungs- und Austauschformate.

Vernetzungsaktivitäten der Marke Vorarlberg

der Jahre 2024 bis Juli 2026

Veranstaltung/ Anzahl pro Jahr	Zielsetzung	Zielgruppe
Wissen verbindet 2024: 3 2025: 4 2026: 1	• Orte, Projekte u. Menschen mit Ansätzen für chancenreichen Lebensraum vorstellen • Raum für Vernetzung/Dialog	• Unternehmen • Schulen • Sonstige
Bildungsinnovationstag 2025: 1 2026: 1	• Plattform für Austausch/Vernetzung zu innovativen Ansätzen in Bildung/Unterricht	• Lehrer·innen • Direktor·innen
Chancenreich Lernen Vorarlberg 2026: 1	• Weiterführung des Netzwerks „Ausbildung mit Zukunft“ seit 2026 • Raum für Austausch	• Ausbildungsleiter·innen • Direktor·innen • Elementarpädagog·innen • Sonstige
Netzwerktreffen Elementarpädagogik 2025: 1 2026: 1	• Transparenz und Überblick über Ausbildungswege der Elementarpädagogik	• Elementarpädagog·innen • Ausbildungsinteressierte

Quelle: WISTO

„Wissen verbindet“ ist eine Veranstaltungsreihe der MarkeV, die seit dem Jahr 2021 besteht. Sie verfolgt das Ziel, u.a. Ansätze für einen chancenreichen Lebensraum erlebbar zu machen sowie Vernetzung und Dialog von Beteiligten zu fördern. In den Jahren 2024 bis 2026 fand das Format achtmal an wechselnden Orten und mit verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten statt, etwa zu pädagogischen Konzepten oder Qualität in der Kinderbildung.

Das Format des Bildungsinnovationstages ist eine Veranstaltung, um Vernetzung und praxisnahen Austausch im Bildungsbereich zu fördern. Lehrpersonen und Schüler·innen werden in Vorträgen und Workshops innovative Ansätze vorgestellt. Seit der Einführung im Jahr 2025 fand es insgesamt zweimal statt, mit Vorträgen zum Konzept der Alemannenschule und „OPEN-school“.

Unter der Bezeichnung „Chancenreich Lernen Vorarlberg“ führt die MarkeV seit dem Jahr 2026 das frühere Format der AK „Ausbildung mit Zukunft“ weiter. Dieses dient ebenfalls als Austauschplattform für Ausbildungsleiter·innen, Schuldirektor·innen, Leiter·innen elementarpädagogischer Einrichtungen und weiterer Partner·innen des Vorarlberger Bildungssystems.

Ab dem Jahr 2025 übernahm die Koordinationsstelle auch die Organisation des Netzwerks Elementarpädagogik unter fachlicher Begleitung der Abteilung Bildung und Gesellschaft (IIa). Dieses Netzwerk hat das Ziel, Transparenz und Überblick über die verschiedenen Ausbildungsmöglichkeiten zu schaffen.

Kennzahlen zur Wirkung der Vernetzungsaktivitäten lagen keine vor. Auskunftsgemäß war für die Koordinationsstelle aus Ressourcengründen weder eine vertiefte inhaltliche Begleitung noch eine Nachverfolgung der Wirkung dieser Impulse möglich.

Die Initiative MarkeV stellte sich nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs in ihrer Ausgestaltung nur beschränkt als strategisch geführte Marke dar. Dies spiegelte sich auch in den konkreten Markenaktivitäten wider. Der Landes-Rechnungshof vermisste im Markenmanagement ein klares Konzept. Beispielsweise wirkten Kommunikations- und Vernetzungstätigkeiten in ihrer Gesamtschau eher beliebig. Ebenso erscheint fraglich, inwieweit bei Mitarbeiter·innen der Koordinationsstelle eine gemeinsame Sichtweise zur Markenarbeit bestand. Dies ist für eine konsistente Markenführung zentral.

Die Webseite zeichnete sich durch eine große thematische Bandbreite aus, welche allerdings nicht zu einem klaren Markenbild beitrug. Die mit der Webseite verfolgten Ziele waren nur eingeschränkt nachvollziehbar. Überdies nahm die Koordinationsstelle bei der Kommunikation von Schlüsselprojekten ähnliche Aufgaben wie die Landeskommunikation wahr. Der Landes-Rechnungshof erkennt darin teils inhaltliche Überschneidungen. Das nicht einheitliche Erscheinungsbild von Schlüsselprojekten trug zudem nicht zu Wahrnehmung und Stärkung der MarkeV bei.

Ergebnisse der jährlich durchgeführten Bekanntheitsanalysen verdeutlichen, dass die MarkeV in der täglichen Wahrnehmung der breiten Bevölkerung kaum verankert war. Weniger als zehn Prozent der Befragten assoziierten die

Bewertung

MarkeV zuletzt richtig. Auch das Fehlen externer zahlender Lizenznehmer-innen weist auf eine geringe Attraktivität der Marke hin. Im Bereich des Sponsorings ist für den Landes-Rechnungshof fraglich, inwieweit dieses tatsächlich zusätzliche Wirkung erzeugte oder finanzielle Ressourcen umverteilt wurden.

Der Landes-Rechnungshof erachtet Vernetzungsaktivitäten im Bildungsbereich grundsätzlich für sinnvoll. Die Koordinationsstelle setzte Impulse, ihre Tätigkeiten beschränkten sich dabei aber im Kern auf Organisation, Leitung und Moderation. Eine vertiefte inhaltliche Begleitung erfolgte aus Ressourcen-gründen nicht. Daher ist für den Landes-Rechnungshof fraglich, inwieweit diese Formate nachhaltig dazu beitrugen, Chancen für Kinder zu verbessern. Geeignete Indikatoren, um dies zu beurteilen, lagen nicht vor. Eine Verortung in den entsprechenden Fachabteilungen des Landes kann zielführender sein.

Die Prüfung des Landes-Rechnungshofs zeigte, dass für die Messung, inwieweit die Vision des chancenreichsten Lebensraums für Kinder erreicht ist, keine Kennzahlen festgelegt waren. Allerdings war eine sinnvolle Wirkungsmessung seiner Ansicht durch die breite und wenig spezifische Vision erschwert.

07. Weiterbestand der Webseite der Marke Vorarlberg hinterfragen (WISTO)

Empfehlung

Die Kritik des Landes-Rechnungshofs an verschiedenen Aspekten der Markenführung ist aus Sicht der WISTO vor dem Hintergrund der besonderen Rahmenbedingungen bei Konzeption und Umsetzung der Marke Vorarlberg zu betrachten. Anders als bei der Weiterentwicklung einer bestehenden Marke musste diese von Grund auf neu aufgebaut und etabliert werden, ohne auf bestehende Strukturen, Netzwerke oder Reichweiten zurückgreifen zu können. Gleichzeitig verfolgte die Marke mit der Positionierung Vorarlbergs als „chancenreichster Lebensraum für Kinder“ einen bewusst breiten und langfristigen Anspruch und sollte insbesondere über konkrete Projekte und Leistungen erlebbar gemacht werden. Dieser Ansatz war mit einem entsprechend hohen Ressourcen- und Koordinationsaufwand verbunden, während gleichzeitig für Aufbau, Verankerung und Kommunikation nur begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung standen.

Bekanntheitsmessung

Die Zweifel an der Aussagekraft der Bekanntheitsmessung sind aus Sicht der WISTO nicht nachvollziehbar. Mit der jährlichen Erhebung, Auswertung und Analyse der Bekanntheit der Marke Vorarlberg sowie relevanter Parameter und Projekte wurde ein etabliertes Vorarlberger Marktforschungsinstitut beauftragt. Die Ergebnisse basieren somit auf einer professionellen und methodisch fundierten Erhebung. Aus Sicht der WISTO besteht daher kein Anlass, deren grundsätzliche Aussagekraft in Zweifel zu ziehen.

Stellungnahme WISTO

Messgrößen und Wirkungsmessung

Die Einschätzung des Landes-Rechnungshofs, wonach unzureichende Messgrößen festgelegt wurden, wird von der WISTO nicht geteilt. Im Rahmen des regulären WISTO-Controllings wurden relevante und durch die Koordinationsstelle beeinflussbare Kennzahlen laufend erfasst, dokumentiert und den zuständigen Gremien berichtet. Darüberhinausgehende Wirkungsindikatoren, wie beispielsweise die Kinderarmut, liegen außerhalb des unmittelbaren Einfluss- und Aufgabenbereichs der Markenführung und sind bei den jeweils zuständigen Fachstellen des Landes zu verorten.

Digitale Kommunikation und Inhalte

Ein direkter Vergleich der Reichweiten der Social-Media-Kanäle und der Website mit jenen von Vorarlberg Tourismus oder dem Land Vorarlberg ist aus Sicht der WISTO nicht aussagekräftig. Deren digitale Kanäle bestehen bereits deutlich länger und werden mit einem weit aus höheren Ressourceneinsatz betrieben. Reichweite und Wirkung der digitalen Kommunikation der Marke Vorarlberg sind daher unter Berücksichtigung der Aufbauphase, der Dauer der Aktivitäten, der Zielgruppen, der zu kommunizierenden Inhalte und schließlich der eingesetzten Ressourcen zu beurteilen.

Sponsoring

Die WISTO teilt die Kritik hinsichtlich fehlender Vorgaben für Sponsoringentscheidungen nicht. Sponsoringvorhaben wurden anhand der definierten Markenprinzipien, Chancenfelder und jeweiligen Arbeitsschwerpunkte beurteilt. Maßgeblich war dabei insbesondere der Beitrag zur Sichtbarkeit und Positionierung der Marke.

Konzept und Planung der Markenführung

Die Einschätzung, wonach kein Konzept für die Markenführung vorlag, wird von der WISTO nicht geteilt. Basierend auf dem im Jahr 2019 erarbeiteten Umsetzungskonzept orientierte sich die operative Markenarbeit an definierten Arbeitsschwerpunkten und Chancenfeldern und wurde im Rahmen einer jährlichen Arbeits- und Maßnahmenplanung konkretisiert. Die Planungen wurden den zuständigen Gremien regelmäßig kommuniziert; ergänzend dokumentierten jährliche Tätigkeitsberichte die umgesetzten Maßnahmen, Projekte und Aktivitäten. Damit waren sowohl die inhaltliche Ausrichtung als auch die laufende Planung, Steuerung und Berichterstattung der Markenführung sichergestellt. Gleichzeitig war die operative Markenarbeit bewusst agil ausgerichtet, um auf veränderte Rahmenbedingungen und unvorhersehbare Entwicklungen – wie dies etwa im Rahmen der COVID-19-Pandemie erforderlich war – zeitnah reagieren und Schwerpunkte sowie Maßnahmen bedarfsgerecht anpassen zu können.

Kommunikation

Die parallele Kommunikation durch die Landeskommunikation und die WISTO wird nicht als grundsätzlich problematisch erachtet. Vielmehr erfordert die erfolgreiche Etablierung einer neuen Marke eine breite und abgestimmte Kommunikation über unterschiedliche

Kanäle und Akteure. Entscheidend ist dabei eine klare inhaltliche Abstimmung und Aufgabenteilung.

Kooperation mit Bäckerei

Hinsichtlich der vom Landes-Rechnungshof angeführten Kooperation mit einer Bäckerei ist ergänzend festzuhalten, dass diese im Zusammenhang mit der Einführung eines neuen regionalen Produkts stand. Die Bäckerei erbrachte im Rahmen der Kooperation umfangreiche Kommunikationsleistungen, darunter die Durchführung einer Pressekonferenz sowie die Produktion und Verbreitung der mit der Marke Vorarlberg gekennzeichneten Produktverpackungen. Hierfür wurde ein entsprechender Sponsoringbeitrag vereinbart. Die Kooperation erzielte damit eine hohe und alltagsnahe Sichtbarkeit und entsprach zugleich dem Ansatz, die Marke Vorarlberg über konkrete regionale Projekte und Produkte erlebbar zu machen. Die Kooperation erfolgte zudem in einer sehr frühen Phase des Markenaufbaus, in der noch kein ausgereiftes Lizenzmodell vorlag. Von der Etablierung einer eigenen Lizenzpartnerschaft wurde daher auch vor dem Hintergrund des damit verbundenen erheblichen konzeptionellen, organisatorischen und administrativen Aufwands abgesehen.

Zu Empfehlung 07: Die Empfehlung des Landes-Rechnungshofs wird im Rahmen der sich bereits in Bearbeitung befindlichen Neuausrichtung des Projektes bearbeitet.

Der Landes-Rechnungshof hält fest, dass er bezüglich berichteter Messgrößen nicht das methodische Vorgehen zur Bekanntheitsanalyse in Zweifel zog. Auffällig war für ihn jedoch, dass etwa in den jährlichen Leistungsberichten wiederholt hervorragende Bekanntheitswerte der MarkeV betont wurden, relativierende Daten wie zu richtigen Assoziationen aber nicht angeführt waren. Die WISTO selbst stellte in einem internen Workshop im Oktober 2024 die mangelnde Bekanntheit und fehlende Sichtbarkeit der MarkeV in der Bevölkerung fest. Der Landes-Rechnungshof betont, dass die Berichterstattung gegenüber Entscheidungsträger:innen vor allem der Schaffung einer fundierten Basis für Steuerungsentscheidungen dient.

Die Darlegungen des Landes-Rechnungshofs zu Konzept und Planung der Markenführung bezogen sich auf die aktuelle Situation und damit auf den Stand acht Jahre nach Beginn von Markenentwicklung und -aufbau. Laut eigenen Aussagen der WISTO beschränkte sich die Planung auf jährlich festgelegte Aktivitäten und erfolgte teils anlassbezogen. Eine darüber hinausgehende mehrjährige strategische Planung fehlte. Das von der WISTO erwähnte Umsetzungskonzept aus dem Jahr 2019 war spätestens mit der Neuausrichtung 2024 anpassungsbedürftig bzw. überholt.

Kommentar
Landes-Rechnungshof

3.3 Markenerlebnisraum

Zur Weiterentwicklung der Marke Vorarlberg wurde ab Frühjahr 2022 auch ihre physische Verortung angestrebt. Die Beweggründe für das Vorantreiben des Erlebnisraums sind nur begrenzt nachvollziehbar – vor allem, da wichtige Maßnahmen zur Stärkung der Marke noch ausstanden. Eine strukturierte Bedarfs- und Risikoanalyse fehlte ebenso. Vielmehr machte der frühzeitige Beschluss zur Umsetzung und Finanzierung des Raums die Suche nach einer geeigneten Nutzung erforderlich. Eine nachgehende Befragung ergab wenig Bedarf. Auch wegen steuerlicher Risiken trat in der Folge die Landestourismusgesellschaft als Mieterin ein. Das Land hat für die nächsten zehn Jahre bis zu € 5 Mio. an Kosten für den Raum zu tragen. Die Frage nach Notwendigkeit und Zweck bleibt.

Situation

Im Rahmen der Weiterentwicklung der MarkeV erachteten Verantwortliche als zielführend, die Marke in einem Erlebnisraum zu verorten. Betreiberin dieses Markenraums sollte die WISTO sein. Errichterin ist die auf den Campus V fokussierte Immobilienentwicklungsgesellschaft, an der das Land beteiligt ist. Ende Mai 2026 wurde der Raum als forum Vorarlberg eröffnet. Während gegenständlicher Prüfung des Landes-Rechnungshofs wurden Name und Mieterin geändert.

Bei der WISTO fielen vor allem für die Konzeption des Raums bis Mai 2026 mindestens € 0,71 Mio. an, je rund zur Hälfte für Personal- bzw. Sachkosten. Sie wurden überwiegend aus Mitteln für Schlüsselprojekte finanziert.

Entstehung

Im April 2022 stellte die WISTO in einem Strategiemeeting Vertreter·innen des Landes erstmals ihren Ansatz einer räumlichen Verortung der MarkeV vor. Der Erlebnisraum war Bestandteil einer angestrebten, gesamthaften Weiterentwicklung der Marke. Sie sollte darin für verschiedene Anspruchsgruppen sichtbar, spürbar und erlebbar werden.

Die WISTO schlug vor, zeitlich vorhergehend mehrere andere Entwicklungsschritte zur Stärkung der MarkeV sicherzustellen, wie die aktive Mitarbeit aller relevanten Akteur·innen bei der Umsetzung der Vision^{Glossar}. Gleichzeitig sollte die markenführende Gesellschaft auf jene Aufgaben fokussieren, die für sie inhaltlich und personell umsetzbar sind. Der Erlebnisraum fand u.a. in Strategiesgesprächen im Frühjahr 2023 Zustimmung. Die WISTO begründete das Vorantreiben mit einer zeitlich begrenzten Chance, die Fläche des bereits im Bau befindlichen Gebäudes anzumieten. Das damals geschätzte Investitionsvolumen zur Ausgestaltung als Erlebnisraum belief sich auf € 1,15 Mio.

Regierungsbeschluss Juni 2024

Mit Regierungsbeschluss vom Juni 2024 stimmte die Landesregierung der Errichtung des Markenraums und dem Abschluss des Mietvertrags zu. Ebenso genehmigte sie einen jährlichen Zuschuss von maximal € 0,50 Mio. über einen Zeitraum von zehn Jahren.

Dem Regierungsantrag lag ein Konzept zugrunde, das u.a. auf Basis mehrerer Sondierungsreisen erarbeitet worden war. Die geschätzten Investitionskosten zur Ausgestaltung als Erlebnisraum – für Technik, Ausbau, Einrichtung, Honorare und Reserve – lagen nunmehr bei € 3,13 Mio. Sie sollten von der Errichterin des Gebäudes getragen und der Betreiberin als Aufschlag auf die Miete weiterverrechnet werden. Für das Basisjahr 2026 schätzte die WISTO die laufenden Kosten einschließlich Miete auf € 0,70 Mio. Zugleich ging sie von Einnahmen von € 0,20 Mio. aus, u.a. durch Vermietung an Dritte. Daraus errechnete die WISTO einen jährlichen Finanzierungsbedarf von rund € 0,50 Mio.

Das Konzept umfasste auf einer Fläche von rund 450 m² einen vielseitig verwendbaren Raum. Dieser sollte für Veranstaltungen, Ausstellungen, Gala-Dinners und als Büroräumlichkeiten für die MarkeV sowie Content-Studio für die Erstellung digitaler Inhalte genutzt werden können.

Eine systematische Bedarfserhebung und Risikoanalyse für den geplanten Erlebnisraum wurde auskunftsgemäß nicht erstellt. Auf Nachfrage des Landes-Rechnungshofs legte die WISTO eine Auflistung risikobegrenzender

Maßnahmen vor. Zum finanziellen Risiko ist darin u.a. angeführt, dass ein Regierungsbeschluss zur dauerhaften Finanzierung durch das Land vorliege.

Nach dem Regierungsbeschluss wandte sich die WISTO im Juli 2024 mit mehreren detaillierten Fragen an einen Berater. Dieser empfahl, vor Abstimmung von Detailspekten zunächst noch grundlegenden Fragestellungen nachzugehen. Er regte an, durch Befragung potenzieller Nutzer·innen zu klären, wofür der Markenraum benötigt werde, welche Akteur·innen diesen tatsächlich nutzen würden und wie ein Mehrwert geschaffen werden könnte. Ziel war auskunftsgemäß, ein Nutzungs- und Bespielungskonzept zu erarbeiten.

Die Befragung zeigte, dass potenzielle Nutzer·innen weitestgehend keinen Bedarf für den Raum in der geplanten Form sahen. Als zentrale Risiken nannten sie Leerstand aufgrund geringer Nutzung, hohe Betriebs- und Instandhaltungskosten sowie Konkurrenzierung bestehender Veranstaltungsräume. Als Chancen wurden u.a. die Vernetzung von Akteur·innen und Institutionen, Bündelung von Technik und Wissenschaft am Standort sowie Stärkung der Sichtbarkeit und Erlebbarkeit der MarkeV genannt.

Der Berater legte drei mögliche Szenarien dar. Als bevorzugte Lösung empfahl er die Kooperation mit einem Verein mit Architekturschwerpunkt, der als einziger einen Bedarf am Raum bekundete. Dieses Szenario wurde nicht realisiert. Nach Auskunft der WISTO flossen die Befragungsergebnisse in die weitere Planung ein. Von einem reinen Erlebnisraum wurde in der Folge abgesehen.

Befragung Raumnutzung

Im November 2025 lag ein Businessplan vor, der das Konzept aus dem Jahr 2024 in seiner zwischenzeitlich weiterentwickelten Form aufgriff. Zentrale Änderung war der Verzicht auf das ursprünglich vorgesehene Content-Studio. Seine Funktion übernahm eine Hochleistungs-LED-Großbildwand, welche die Erstellung und Ausspielung digitaler Inhalte erlaubt. Zudem ermöglicht nun eine teleskopierbare Tribüne eine flexiblere Raumnutzung.

Die geplante Bespielung änderte sich im Wesentlichen nicht. Über jährlich kuratierte Aktivitäten sollte Vorarlberg als „chancenreicher Lebensraum“ kommuniziert werden. Deren konkrete Ausgestaltung blieb im Businessplan offen. Geplant war außerdem eine modulare Dauerausstellung zu Schlüsselprojekten. Für Betrieb, Programmierung sowie Veranstaltungsmanagement waren Mitarbeitende der WISTO vorgesehen.

Die Gesamtinvestitionskosten für die Ausgestaltung des Raums wurden nun durch Anpassungen in Multimediaetechnik und Ausstattung mit € 1,75 Mio. angegeben und damit um € 1,38 Mio. geringer als im Konzept 2024. Den Finanzierungsbedarf des Landes bezifferte die WISTO für das erste Betriebsjahr 2026 mit rund € 306.000.

Im September 2025 schloss zunächst die WISTO den Mietvertrag mit der Errichterin des Gebäudes mündlich ab. Der Mietvertrag sah eine langfristige Vertragsdauer von zehn Jahren vor, da höhere, durch die Errichterin getragene Investitionskosten über die Miete weiterverrechnet werden.

Businessplan

Mitte 2026 wurde die VT GmbH anstelle der WISTO Mieterin des forum Vorarlberg. Ein Gutachten hatte bereits im Sommer des Vorjahres ergeben, dass eine Nutzung des Raums durch sämtliche Geschäftsbereiche der WISTO mit steuerlichen Risiken behaftet wäre. Der neue Mietvertrag legte einen Bruttomietzins von jährlich rund € 311.000 ohne Umsatzsteuer fest. Die zehnjährige Vertragsbindung blieb ebenso wie die übrigen vertraglichen Bestimmungen unverändert.

Der Raum wurde im Mai 2026 unter dem neuen Namen forum Vorarlberg eröffnet und u.a. als Werk-, Arbeits- und Begegnungsraum der gemeinsamen Marke von WISTO und VT GmbH präsentiert. Er kann auch von Externen genutzt werden, wobei dies auskunftsgemäß nicht aktiv angestrebt wird. Sein Betrieb soll nach einer Übergangsphase von der VT GmbH übernommen werden. Die Landesregierung erneuerte hierzu ihren Beschluss aus dem Jahr 2024 und bestätigte den jährlichen Zuschuss von maximal € 0,50 Mio. für Realisierung und Betrieb des Raums. Ein aktualisierter Businessplan lag dem Landes-Rechnungshof nicht vor.

Aktuelle Entwicklungen

Der Landes-Rechnungshof kann die Beweggründe für die ab dem Jahr 2022 angestrebte Verortung der MarkeV, auch in Anbetracht ihres damaligen Reifegrads, nur begrenzt nachvollziehen. Eine Marke wird seiner Ansicht nach dort erleb- und spürbar, wo Menschen sie im Alltag wahrnehmen. Kritisch erachtet er daher, dass die Umsetzung des Erlebnisraums vorangetrieben wurde, bevor grundlegende Maßnahmen zur Stärkung der Marke gesetzt wurden.

Der Prozess zur Schaffung des Markenraums verdeutlicht, wie wichtig ein möglichst planmäßiges Vorgehen mit solider Risikoanalyse und konsequenter Risikosteuerung ist, vor allem bei größeren Investitionen bzw. langjährigen finanziellen Verpflichtungen. Der Landes-Rechnungshof kritisiert, dass bei grundlegenden Entscheidungen keine strukturierte Bedarfs- und Risikoanalyse vorlag. Vielmehr machte der frühzeitige Beschluss zur Umsetzung des Raums eine Suche nach Nutzungsmöglichkeiten erforderlich, um eine bestmögliche Verwendung für den Raum zu finden. Der Betrieb des Markenraums hätte für die WISTO eine Ausdehnung ihres Leistungsportfolios bedeutet. Insbesondere in Zeiten, in denen eine Fokussierung auf Kerntätigkeiten wichtig ist, sieht der Landes-Rechnungshof solche Leistungsausdehnungen kritisch.

Inwiefern bereits vorgenommene Planungen und finanzielle Investitionen, vor allem angesichts aktueller Veränderungen, zweckmäßig genutzt werden können, ist zum Zeitpunkt der gegenständlichen Prüfung nicht beurteilbar – auch mangels eines aktuellen Businessplans. Für den Landes-Rechnungshof ist wenig nachvollziehbar, dass auf dieser Basis im Mai 2026 der Finanzierungsbeschluss in ursprünglicher Höhe für einen derart langen Zeitraum erneuert wurde. Neben den bisher durch das Land getragenen Kosten sind damit erhebliche Folgekosten verbunden, von bis zu € 5 Mio. für die nächsten zehn Jahre.

Aktuelle Entwicklungen beim forum Vorarlberg verdeutlichen zudem die Relevanz von Risiken, welche der Landes-Rechnungshof im Rahmen der Prüfung in Gesprächen mit der WISTO erörterte. Reaktionen, wie Änderung der

Bewertung

Mieterin, sind inzwischen erfolgt. Die grundsätzliche Frage nach Notwendigkeit und Zweck des Raums bleibt aber. Der Landes-Rechnungshof geht nicht von einem knappen Angebot entsprechender Räume im Land aus.

Stellungnahme WISTO

Die Einschätzung des Landes-Rechnungshofs zum forum Vorarlberg ist aus Sicht der WISTO im Kontext der Weiterentwicklung des Markenprojektes zu betrachten. Das forum Vorarlberg wurde nicht als isolierte Maßnahme konzipiert, sondern als wichtiger strategischer Baustein des Arbeitsprogramms neben dem Markenalignment (d. h. der Zusammenführung der verschiedenen Markeninitiativen) sowie der Initiierung von Chancen- und Leuchtturmprojekten. Als physischer Ort schafft es Sichtbarkeit für den Standort und bietet als multifunktionales „Schaufenster Vorarlberg“ Raum für Veranstaltungen, Begegnung, Ausstellungen, Präsentationen und Content-Produktion.

Der Nutzen des forum Vorarlberg geht zudem weit über die klassische Markenkommunikation hinaus. Am CAMPUS V schafft es eine gemeinsame Infrastruktur insbesondere für die Standortagenturen WISTO und Vorarlberg Tourismus. Gleichzeitig ergänzt es das Innovationsquartier um einen repräsentativen und technisch zeitgemäßen Veranstaltungs-, Präsentations- und Begegnungsraum, der auch Institutionen, Initiativen und wissenschaftlichen Einrichtungen zur Verfügung steht.

Bedarf, Konzeption und Ausgestaltung des forum Vorarlberg wurden über mehrere Jahre unter Einbeziehung externer Expertise, von Best-Practice-Beispielen, Evaluierungsreisen sowie Kosten- und Machbarkeitsüberlegungen geprüft und laufend weiterentwickelt. Im Zuge dieses Prozesses wurde das ursprüngliche Konzept wesentlich angepasst. Auf die zunächst geplante digitale Erlebniswelt wurde insbesondere aufgrund der damit verbundenen erfahrungsgemäß sehr hohen laufenden Content-Kosten verzichtet, die technische Ausstattung reduziert und stattdessen eine flexible und multifunktionale Nutzung in den Mittelpunkt gestellt. Für den laufenden Betrieb wurde ein Nutzungskonzept entwickelt.

Die über einen Zeitraum von zehn Jahren anfallenden Kosten sind daher dem langfristigen und organisationsübergreifenden Nutzen der Infrastruktur gegenüberzustellen. Die Vertragsdauer steht zudem im Zusammenhang mit dem Abschreibungszeitraum der technischen Infrastruktur. Im Zuge der Konzeption wurden zudem vergleichbare Einrichtungen bzw. Konzepte außerhalb Vorarlbergs vor Ort besichtigt. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde die heutige Ausgestaltung des forum Vorarlberg als bedarfsgerechte und wirtschaftlich tragfähige Lösung mit einem im Vergleich zu Einrichtungen in anderen Bundesländern sehr guten Kosten-Nutzen-Verhältnis entwickelt.

Zusammenfassend ist das forum Vorarlberg das Ergebnis eines umfassenden Entwicklungs- und Optimierungsprozesses. Als langfristige, multifunktionale Infrastruktur für Standort- und Tourismusmarketing schafft es einen gemeinsamen Ort für Sichtbarkeit, Vernetzung und Kommunikation und damit nachhaltigen Mehrwert für Vorarlberg.

3.4 Schlüsselprojekte

Das Land weitete ab dem Jahr 2024 die Mittel für Projekte stark aus. Seither setzt es über € 6 Mio. jährlich für Schlüsselprojekte ein. Dennoch blieb die Wirkung auf die Marke wenig wahrnehmbar, u.a. weil das Markenlogo weitgehend nicht mitkommuniziert wurde. Einzelne, hochdotierte Projekte wiesen einen entfernten Bezug zur Vision auf. Teils waren die Mittel eine willkommene zusätzliche Finanzierung. Vorgaben und Prozesse für Schlüsselprojekte sind nicht ausreichend geeignet, die wirksamsten Projekte zu fördern. Projektauswahl und Wirkungsmessung sind daher zu verbessern, auch um faktenbasiert über Weiterfinanzierungen entscheiden zu können. Zudem sollte die Erkennbarkeit von Schlüsselprojekten als Teil des Zukunftsprogramms gewährleistet sein.

Bis zum Jahr 2026 unterstützte das Land im Rahmen der Initiative MarkeV fast 70 Projekte. Leitgedanke war, dass sie positiv auf Marke und Vision^{Glossar} des chancenreichsten Lebensraums für Kinder wirken sollten. Gesamtkosten für Projekte sind nicht genau quantifizierbar, u.a. da der Projektbegriff nicht hinreichend abgrenzbar und der finanzielle Beitrag nicht überall bestimmbar ist.

Gemäß einer Näherungsrechnung entfielen über 95 Prozent der bereitgestellten Mittel auf 18 Schlüssel- bzw. Chancenprojekte der Jahre 2024 bis 2026. Für sie waren rund € 22 Mio. aus Zahlungen der illwerke vkw AG für die Ablöse von Heimfallsrechten^{Glossar} budgetiert. Diese Projekte erhielten teils weitere Gelder von Land oder Sozialfonds. Inhaltlich wurden sie in der Regel durch externe Förderempfänger-innen umgesetzt. Der Landes-Rechnungshof prüfte die Projekte im Kontext der MarkeV und der relevanten Landtagsbeschlüsse. Die widmungsgemäße Verwendung der Mittel war nicht Prüfgegenstand.

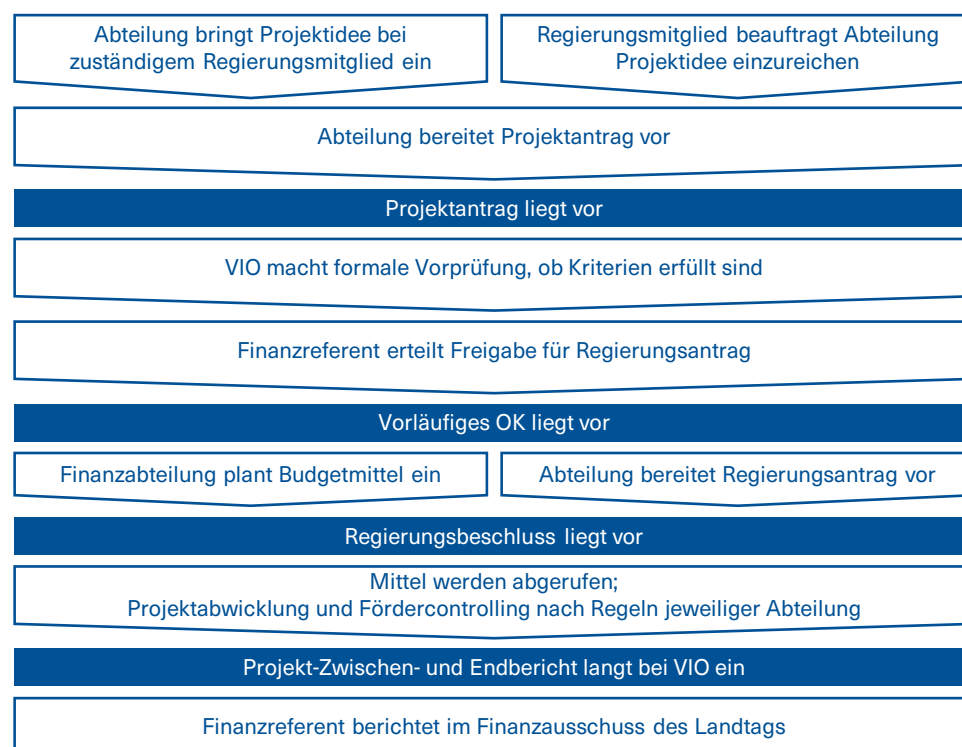
Projektauswahl und -abwicklung

Mit der Neuausrichtung der MarkeV im Jahr 2024 änderte sich auch der Auswahlprozess von Projekten.

Während die Projektauswahl bis ins Jahr 2023 grundsätzlich bei der Koordinationsstelle in Abstimmung mit Steuerungskreis und teils Projektbeirat lag, erfolgte sie in den Folgejahren unmittelbar durch die Landesverwaltung. In die Identifikation von Projektideen waren Dritte nicht direkt eingebunden.

Prozess der Auswahl von Schlüsselprojekten

Stand April 2026



Quelle: Amtsstelle VIO, Abteilungen im Amt der Landesregierung; Darstellung Landes-Rechnungshof

Vorschläge für Projekte können seither grundsätzlich von allen Abteilungen eingebracht werden, in engem Austausch mit dem jeweiligen Regierungsmitglied. Die zuständige Abteilung erstellt den Projektantrag, welcher von VIO formal anhand festgelegter Kriterien geprüft wird. Die Vorentscheidung für eine Projektfinanzierung obliegt nach vorliegenden Informationen dem Finanzreferenten. Auskunftsgemäß erfolgt dies in Abstimmung mit dem zuständigen Regierungsmitglied. Im Weiteren bereitet die jeweilige Fachabteilung den Regierungsantrag vor. Sie ist auch für Projektabwicklung und Fördercontrolling zuständig. Die VIO koordiniert Zwischen- und Endberichte.

Im Projektantragsformular wird das Vorhaben beschrieben und einem oder mehreren der fünf Chancenfelder – Fundament Bildung, Menschen im Mittelpunkt, attraktiver Lebensraum, moderne Lebenswelten und Perspektiven am Standort – zugeordnet. Darüber hinaus sind Angaben zur qualitativen und quantitativen Wirkung auf die Vision als chancenreichster Lebensraum für Kinder vorgesehen.

Projektantrag

Eine Sichtung von Projektanträgen durch den Landes-Rechnungshof zeigte, dass angeführte Informationen zur Wirkung mehr auf den Erfolg des Projekts als auf dessen Beitrag zur Erreichung der Vision abstellten. Zudem waren Angaben teils sehr allgemein gehalten. Beispielsweise wurde beim Projekt Bodenfonds Vorarlberg dargelegt, dass der angespannte Wohnungsmarkt entlastet und die Anzahl Wohnungssuchender langfristig reduziert werde. Beim Projekt des Symphonieorchesters Vorarlberg (SOV) war ausgeführt, dass das Bestehen eines Orchesters ein maßgeblicher Indikator u.a. für Lebensqualität sei und die Subvention sehr hohe Wertschöpfungseffekte im Land erziele.

Da die Projektanträge keine ausreichend spezifischen Indikatoren enthielten, wie Projekte auf die Vision des chancenreichsten Lebensraums für Kinder wirken, war auch keine nachgehende Wirkungsmessung möglich. In Zwischen- und Endberichten sind aber teils Aussagen zur Erreichung von Projektzielen dargelegt.

Wirkungsmessung

Fachabteilungen und durchführende Projektpartner:innen kommunizierten das Logo der MarkeV bei ihren Schlüsselprojekten grundsätzlich nicht mit. Bei den in den Jahren 2024 und 2025 finanzierten Projekten war nur bei einem das Logo im Internetauftritt abgebildet. Gespräche des Landes-Rechnungshofs mit den projektabwickelnden Dienststellen zeigten, dass Verantwortung für und Identifikation mit der MarkeV im Amt der Landesregierung wenig ausgeprägt waren.

Logonutzung

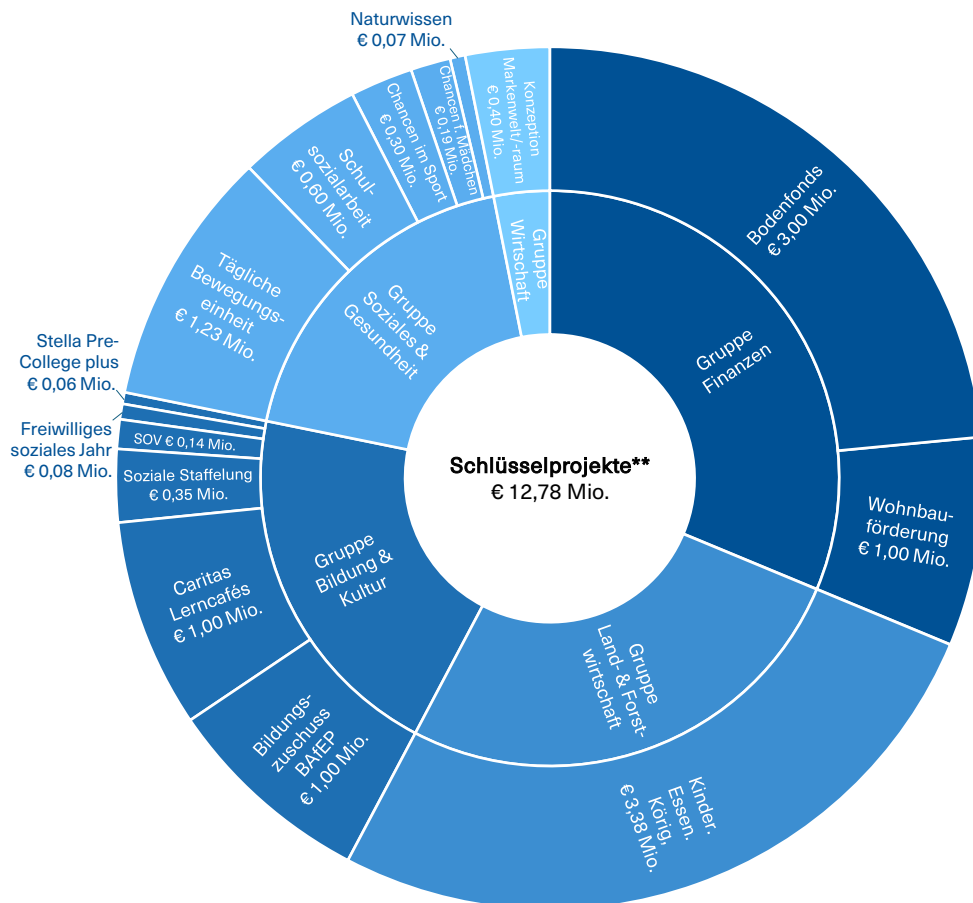
Schlüsselprojekte der Jahre 2024 bis 2026

Für die Jahre 2024 bis 2026 wurden insgesamt 18 Schlüssel- bzw. Chancenprojekte ausgewählt. Ihre bewilligte jährliche Förderhöhe weist eine Spannweite von € 0,06 Mio. für das am geringsten bis zu € 2,50 Mio. für das am höchsten dotierte Projekt auf. Zehn projektabwickelnde Dienststellen aus verschiedenen Bereichen des Amtes der Landesregierung waren involviert.

Die folgende Grafik stellt die in den Jahren 2024 und 2025 geförderten Schlüsselprojekte nach Gruppen des Amtes der Landesregierung und aufgewendeten Mitteln dar.

Schlüsselprojekte nach Gruppen*

Mittelverwendung in den Jahren 2024 und 2025



* entsprechend Geschäftseinteilung des Amtes der Landesregierung

** ohne Rücklagengebarung

Quelle: Rechnungsabschluss des Landes, VBK.net; Darstellung Landes-Rechnungshof;
Rundungsdifferenz

Mit 31 Prozent flossen die meisten Mittel in die Gruppe Finanzen. Sie erhielt € 4,00 Mio. für den Bodenfonds Vorarlberg und die Wohnbauförderung. Rund € 3,38 Mio. bzw. 26 Prozent der Mittel waren der Gruppe Land- und Forstwirtschaft für das Projekt Kinder.Essen.Körig zuzuordnen.

Auf die Gruppe Bildung und Kultur entfielen € 2,62 Mio. bzw. 20 Prozent, aufgeteilt auf sechs Projekte. Die Gruppe Soziales und Gesundheit bezog für fünf Projekte € 2,39 Mio., das sind 19 Prozent der Mittel. Das Projekt Konzeption Markenwelt/-raum aus der Gruppe Wirtschaft wurde mit € 0,40 Mio. finanziert.

Im Weiteren stellt der Landes-Rechnungshof die in den Jahren 2024 und 2025 finanzierten bzw. für das Jahr 2026 geplanten Schlüssel- bzw. Chancenpro-

Übersicht
Schlüsselprojekte

jekte in einer tabellarischen Übersicht dar. Ausgewiesen sind ihr Neuheitsgrad sowie die budgetierten und ausgeschöpften Mittel.

Schlüsselprojekte der Jahre 2024 bis 2026

budgetierte Mittel in Mio. € und ausgeschöpfte in Prozent

Schlüsselprojekt	Neuheitsgrad*	2024	2025	2026
		budgetiert ausgeschöpft	budgetiert ausgeschöpft	budgetiert
Wohnbauförderung (ursprünglich Sonderwohnprogramm Wohnen 550)	A/N	1,00 100 %		
Naturwissen – innovative Umweltbildungsmaterialien und -aktivitäten	A	0,10 73 %		
Bildungszuschuss für Schüler·innen der Bildungsanstalt für Elementarpädagogik	N	0,60 55 %	1,03 65 %	
Konzeption Markenwelt/-raum	A/N	0,50 0 %	0,50 80 %	
Kinder.Essen.Körog – hochwertige, regionale u. leistbare Schulverpflegung	N	1,50 83 %	2,50 85 %	2,40
Bodenfonds Vorarlberg	N	2,00 100 %	1,00 100 %	1,00
Tägliche Bewegungseinheit an Kindergärten und Schulen	A	0,50 96 %	0,75 100 %	0,75
Caritas Lerncafés	A	0,50 100 %	0,50 100 %	0,50
Schulsozialarbeit	A	0,30 100 %	0,30 99 %	0,30
Soziale Staffelung – Beitragsfreiheit bis 25 Wochenstunden Kleinkindbetreuung	A	0,22 76 %	0,22 82 %	0,13
Freiwilliges soziales Jahr in Kinderbildungs- und -betreuungseinrichtungen	A	0,06 25 %	0,20 30 %	0,14
Symphonieorchester Vorarlberg – Musikalische Grundversorgung sichern	A	0,04 100 %	0,10** 100 %	0,10
Chancen im Sport für Kinder und Jugendliche	A		0,31 97 %	0,31
Chancen für Mädchen im Mannschaftssport	N		0,19 100 %	0,19
Stella Pre-College plus	A		0,06** 100 %	0,31
Ausbildungs- u. Beschäftigungsinitiativen für Vorarlberg	A/N			0,50
Biosphärenpark Grosses Walsertal – Modellregion und BiosVäre	A			0,13
Relaunch inatura Dauerausstellung – Bereich Mensch	A			0,08
Summe budgetiert		7,32	7,65	6,84
Summe ausgeschöpft		6,15	6,64	
in %		84 %	87 %	
Verfügbare Mittel Heimfallsrechte		7,63	7,69	8,09
Rücklagenzuführung		1,48	0,00	n.v.

* A = Ausweitung bestehender Initiative; N = neue Initiative; A/N = nicht eindeutig

** nicht in Landesvoranschlag enthalten, unterjährig zur Verfügung gestellt

Quelle: Regierungsanträge, Rechnungsabschluss und Voranschlag des Landes, VBK.net;
Berechnung Landes-Rechnungshof; Rundungsdifferenz

Schlüsselprojekte 2024

Für das Jahr 2024 standen € 7,63 Mio. für Schlüsselprojekte zur Verfügung. Die Landesregierung genehmigte davon letztlich für zwölf Projekte insgesamt € 7,32 Mio. Sie plante damit die verfügbaren Mittel nicht voll ein. Tatsächlich abgerufen wurden schließlich € 6,15 Mio., somit 84 Prozent der budgetierten Mittel. Die Differenz zum insgesamt zur Verfügung stehenden Budget in Höhe von € 1,48 Mio. führte das Land einer Rücklage zu.

Bei den für das Jahr 2024 ausgewählten Schlüsselprojekten handelte es sich rund zur Hälfte um bestehende Initiativen, die ausgeweitet oder finanziell abgesichert wurden. Gänzlich neu waren beispielsweise das Projekt Kinder.Essen.Körig sowie der Bildungszuschuss für Schüler·innen der Bildungsanstalt für Elementarpädagogik (BAfEP).

Für das Projekt Kinder.Essen.Körig wurden bis Ende 2025 insgesamt € 3,38 Mio. aufgewendet, davon € 1,24 Mio. im Jahr 2024. Im Voranschlag 2026 sind weitere € 2,40 Mio. budgetiert. Das Projekt fördert eine regionale und hochwertige Mittagsverpflegung in Bildungseinrichtungen. Für die Kriterien Regionalität, Qualität und Bioanteil werden Punkte vergeben, woraus sich der jeweilige Förderbetrag errechnet, hinzu kommt ein Teller geld. Die Zuschüsse sollen die Mehrkosten für einen höheren Regional- und Bioanteil bei den Mahlzeiten abfedern und dadurch Leistbarkeit für Eltern gewährleisten. Während im Schuljahr 2023/24 rund 447.000 Mittagessen in 61 teilnehmenden Gemeinden an 110 Schulen mitfinanziert wurden, beteiligten sich im Schuljahr 2024/25 über 160 Schulen in 71 Gemeinden am Projekt. Die Anzahl der ausgegebenen Mittagessen hat sich seither auf rund 900.000 pro Jahr verdoppelt. Förderempfänger sind die Schulträger.

Das seit dem Jahr 2024 bestehende Schlüsselprojekt Bildungszuschuss BAfEP wurde insgesamt mit rund € 1,00 Mio. unterstützt, davon im ersten Jahr mit rund € 0,33 Mio. Das Land übernimmt auf Antrag das Schulgeld aller Schüler·innen der privaten Bildungsanstalt für Elementarpädagogik in Feldkirch für das jeweilige Schuljahr. Davon profitierten in den beiden Jahren rund 300 Schüler·innen. Ab dem Jahr 2026 sollen die Kosten auskunftsgemäß vom Bund getragen werden.

Auch die Bodenfonds Vorarlberg GmbH erhielt Mittel aus dem Budget für Schlüsselprojekte in Form von Gesellschaftereinlagen. Bis Ende 2025 waren dies insgesamt € 3,00 Mio., davon € 2,00 Mio. im Jahr 2024. Für das Jahr 2026 ist wiederum € 1,00 Mio. vorgesehen. Diese Landesgesellschaft führt u.a. Liegenschaftsgeschäfte zur Förderung der aktiven Wohn- und Bodenpolitik durch. Auskunftsgemäß finanzierte sie im Jahr 2025 Liegenschaften in zwei Gemeinden mit. Die Mittel wurden auch zur Deckung des Strukturaufwands der Gesellschaft herangezogen, u.a. in Form von Gehältern und Miete.

Aus dem Bereich der Abteilung Wohnbauförderung (IIId) war ursprünglich ein Projekt mit einer gemeinnützigen Wohnbauvereinigung vorgesehen, um leistbare Mietwohnungen für junge Menschen zu schaffen. Für das Projekt

standen € 1,00 Mio. bereit. Aufgrund zeitlicher Verzögerungen kam es nicht zustande. Tatsächlich führte das Land die Mittel Ende 2024 mit nachträglichem Regierungsbeschluss der allgemeinen Wohnbauförderung zu. Diese unterjährige Budgetumschichtung erfolgte auch, weil zwischenzeitlich eine Unterdeckung bei der Wohnbauförderung des Landes eingetreten war. Bereits Ende 2023 hatte das Land im Rahmen der Neubauförderungsrichtlinie u.a. Förderkriterien für Familien mit Kindern bei Errichtung und Ersterwerb von Wohneigentum verbessert.

Der Landesvoranschlag 2024 sah für die Konzeption Markenwelt/-raum € 0,50 Mio. vor. Da diese aber deutlich weniger Mittel in diesem Jahr erforderte, finanzierte die WISTO die Aufwendungen aus dem Markenbudget. Im Folgejahr war das Projekt wieder als Schlüsselprojekt in selber Höhe angeführt. Inzwischen wurde der Raum als forum Vorarlberg eröffnet.

Im Budgetjahr 2025 standen € 7,69 Mio. für Schlüsselprojekte zur Verfügung. In diesem Jahr unterstützte das Land 13 solcher Projekte mit insgesamt € 6,64 Mio. Damit schöpfte es das Budget zu 87 Prozent aus.

Schlüsselprojekte
2025

Im Vorjahr bereits geförderte Schlüsselprojekte wurden überwiegend weitergeführt. Die Finanzierung der Wohnbauförderung und des Projekts Naturwissen, welches u.a. Lehr- und Lernunterlagen für Schulen bereitstellte, endete. Hingegen kamen die drei Projekte Chancen im Sport für Kinder und Jugendliche, Chancen für Mädchen im Mannschaftssport sowie Stella Pre-College plus hinzu. Während mit den ersten zwei Projekten Sportangebote in Fachverbänden und Vereinen gefördert wurden, soll Letzteres im Vollausbau 30 musikalisch talentierte Jugendliche auf ein Musikstudium vorbereiten.

Auch für das Jahr 2026 stehen ohne Berücksichtigung vorhandener Rücklagen € 8,09 Mio. aus Zahlungen der illwerke vkw AG für Projekte – inzwischen als Chancenprojekte bezeichnet – zur Verfügung. Der verfügbare Betrag erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr merklich, u.a. wegen der nun korrigierten ursprünglich fehlerhaften Berechnung.

Chancenprojekte
2026

Im Voranschlag 2026 sind Chancenprojekte mit einem Volumen von € 6,84 Mio. berücksichtigt. Die zwei Projekte Bildungszuschuss BAfEP und Konzeption Markenwelt/-raum entfielen, neu aufgenommen wurden drei Projekte zum Biosphärenpark Großes Walsertal, zur Neuausrichtung einer Dauerausstellung der inatura sowie einer Ausbildungs- und Beschäftigungsinitiative mit Fokus auf Lehrlinge. Insgesamt sind 14 Projekte eingeplant.

Für Schlüsselprojekte stellte das Land in den Jahren 2024 bis 2026 erhebliche Mittel bereit. Der Landes-Rechnungshof bemängelt, dass einzelne, aber hoch dotierte Schlüsselprojekte einen entfernten Bezug zur Vision des chancenreichsten Lebensraums für Kinder erkennen lassen. Exemplarisch dafür sind die Zuschüsse an den Bodenfonds Vorarlberg, die Markenwelt bzw. das forum Vorarlberg sowie auch für die allgemeine Wohnbauförderung. Betont wird, dass Fördermittel entsprechend dem Landtagsbeschluss gezielt in Projekte zu investieren sind, die Vorarlberg sukzessiv zum „chancenreichsten Land für Kinder“ machen. Der Landes-Rechnungshof versteht dies als Auftrag an die Landesverwaltung.

Bewertung

Insgesamt ergibt sich für den Landes-Rechnungshof ein Bild, wonach bestehende Vorgaben und Prozesse für Schlüsselprojekte nicht ausreichend geeignet sind, die wirksamsten Projekte zu identifizieren, auszuwählen und schließlich zu fördern. Er erkennt diesbezüglich Handlungsbedarf. Im Rahmen der Vorprüfung sollte nicht nur eine formale, sondern auch eine nachvollziehbare inhaltliche Beurteilung erfolgen, inwiefern das Projekt zur Erreichung der Vision beiträgt. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofs wäre dafür einerseits eine Konkretisierung der Vision sinnvoll, sodass Projekte mit entferntem Bezug besser abgegrenzt werden können. Andererseits bedarf es bei den Vorprüfenden einer ausreichenden Fachlichkeit in Bezug auf die relevanten Themenfelder. Auch in Anbetracht der Höhe der Mittel für Schlüsselprojekte wird angeregt, ein thematisch qualifiziertes Gremium, gegebenenfalls auch besetzt mit Mitarbeitenden des Amtes der Landesregierung, in die Entscheidungsfindung miteinzubinden. Dies kann nicht nur die Identifikation in der Landesverwaltung mit dem Zukunftsprogramm^{Glossar} stärken, sondern auch dessen Glaubwürdigkeit.

Im Weiteren ist nach Auffassung des Landes-Rechnungshofs Kosten-Nutzenorientiert die Wirkungsmessung für Schlüsselprojekte wesentlich zu verbessern. Sie sollte insbesondere darlegen, inwiefern diese Projekte einen Beitrag zur Erreichung der Vision leisten. Solche Evaluierungen wären auch eine wichtige Grundlage, um über die Weiterfinanzierung von Projekten zu entscheiden.

Der Landes-Rechnungshof bemängelt schließlich, dass die Schlüsselprojekte die MarkeV kaum unterstützten. Eine erforderliche enge Verknüpfung zwischen Projekten und Marke, etwa durch ein konsequent geführtes einheitliches Logo, bestand nicht. Damit blieb ein zentraler Hebel zur Steigerung der Markenbekanntheit weitestgehend ungenutzt. Auch für die Glaubwürdigkeit des Zukunftsprogramms des Landes ist relevant, dass Schlüsselprojekte als Teil dessen erkannt werden. Die Förderung wirksamer und sichtbarer Projekte kann nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs auch zur Attraktivität des Landes als Lebensraum und Standort beitragen.

- | | |
|---|--------------------------|
| <p>08. Für Auswahl von Schlüsselprojekten Vorgaben und Prozesse weiterentwickeln, um wirksamste Projekte zu identifizieren und zu fördern (Land)</p> <p>09. Wirkung von Projekten auf Vision konkret darlegen und messen (Land)</p> <p>10. Erkennbarkeit der Schlüsselprojekte als Teil des Zukunftsprogramms gewährleisten (Land)</p> | <p>Empfehlung</p> |
|---|--------------------------|

Zu Empfehlung 08: Die Empfehlung wird zur Kenntnis genommen und umgesetzt.

Die bisher eingesetzten Formulare für Projektanträge wurden bewusst schlank gehalten, um einen niederschweligen Zugang sowie eine rasche unbürokratische Abwicklung zu ermöglichen. Diese Formulare werden künftig weiterentwickelt bzw. ergänzt. Die Fachabteilungen werden stärker eingebunden.

Stellungnahme Land

Zu Empfehlung 09: Die Empfehlung wird zur Kenntnis genommen und umgesetzt.

Die bestehenden Zwischen- und Abschlussberichte sind derzeit schlank ausgestaltet und dokumentieren überwiegend Aktivitäten und Leistungen. Diese sind als Ausgangspunkt geeignet und werden künftig weiterentwickelt. Damit die Anforderungen verhältnismäßig bleiben, wird eine nach Fördervolumen abgestufte Ausgestaltung in Betracht gezogen.

Zu Empfehlung 10: Die Empfehlung wird zur Kenntnis genommen und befindet sich in Teilen bereits in Umsetzung, v.a. im Bereich Social Media, und wird zukünftig weiter ausgebaut.

4 Perspektive

Schwächen von Marke Vorarlberg und Zukunftsprogramm erfordern grundlegende Änderungen. Leistungen für die Marke sollten bei der WISTO eingestellt werden. Die angestoßene Etablierung einer gemeinsamen Marke mit der Landestourismusgesellschaft ist grundsätzlich sinnvoll. Jedoch fehlen dafür u.a. noch strategische Grundlagen. Sie sind Kosten-Nutzen-orientiert zu erarbeiten. Demgegenüber verantwortet das Land das Zukunftsprogramm und treibt es konsequent voran. Dazu sind eine Fokussierung auf die wirksamsten Themenfelder, klare Ziele, Zuständigkeiten und Abläufe notwendig. Dies unterstützt, dass Mittel für Schlüsselprojekte möglichst effektiv im Sinne der Vision als chancenreichster Lebensraum für Kinder eingesetzt werden.

Die Prüfung des Landes-Rechnungshofs zeigte vielschichtige Herausforderungen im Markenprozess und beim Zukunftsprogramm^{Glossar} auf. Auch Verantwortliche und Beteiligte wiesen auf diese hin. Die im Jahr 2025 begonnene Markenzusammenführung bringt Änderungen bei der MarkeV mit sich.

Situation

Markenzusammenführung

Ein Ziel des im Jahr 2017 begonnenen Markenprozesses war, die MarkeV auch als Regionenmarke zu etablieren. Dazu sollten bestehende Markeninitiativen bestmöglich integriert werden. Eine Zusammenführung der MarkeV mit der Tourismusmarke wurde in Gremien von MarkeV und VT GmbH nachweislich ab dem Frühjahr 2022 thematisiert. Stakeholder bekräftigten die Sinnhaftigkeit. Abstimmungsgespräche zuständiger Regierungsmitglieder wurden in Aussicht gestellt, ein konkreter Auftrag erging laut WISTO im Jahr 2025.

Nach der Landtagswahl 2024 wurden Wirtschafts- und Tourismusagenden bei einem Landesrat zusammengeführt. Er initiierte in der Folge in seinem Wirkungsbereich Veränderungen, indem er WISTO und VT GmbH beauftragte, einen Prozess zur Markenzusammenführung zu konzipieren. Ziel war, die von beiden Gesellschaften gesteuerten Marken stärker aufeinander abzustimmen, vor allem bezüglich Erscheinungsbild und Strategie. Synergien sollten laut zuständigem Landesrat zunächst aufgabenbezogen erzielt werden, im Weiteren waren aber auch strukturelle denkbar.

Auftrag

Die operativen Arbeiten zur Markenzusammenführung begannen auskunftsgemäß im Frühherbst 2025. Begleitet von der deutschen Markenagentur sollten in einem Workshop von WISTO und VT GmbH wesentliche Festlegungen getroffen werden. Dieser fand im November 2025 statt, erste Abstimmungen erfolgten. Festgehalten wurde etwa, dass als Erscheinungsbild der neuen Marke aufgrund höherer Bekanntheit das Logo der Tourismusmarke verwendet werden soll. Ferner vereinbarten die Teilnehmenden, die Markenstrategie grundsätzlich an jener der MarkeV zu orientieren. Infolge von Gesprächen mit dem Landes-Rechnungshof erkannte die WISTO, dass bei Markenkernwerten und Positionierung^{Glossar} noch Anpassungen zweckmäßig erscheinen.

Ablauf

Die beratende Markenagentur fasste zentrale Erkenntnisse des von ihr als Sondierungsworkshop bezeichneten Treffens in einem Dokument zusammen. Neben einer Konkretisierung und Abstimmung des Markenmodells, u.a. bestehend aus Markenkern, Positionierung, aber auch Wirkungsbereichen, erkannte die Agentur weiteren Handlungsbedarf. So empfahl sie, für eine erfolgreiche Projektumsetzung zunächst noch grundlegende Eckpunkte und Rahmenbedingungen zu klären, etwa zu Begriffs- und Projektverständnis sowie Projektorganisation und Kommunikationswegen. Ebenso schlug sie vor, das Markenmodell begleitend umsetzungsfähig zu machen.

Seit Mai 2026 sind WISTO und VT GmbH im selben Bürogebäude am Campus V angesiedelt. Mitte dieses Monats wurden auch die beabsichtigte Etablierung einer gemeinsamen Marke und das geänderte Erscheinungsbild der Öffentlichkeit präsentiert. Wichtige Punkte waren zu diesem Zeitpunkt aber noch offen, wie die Einbindung der MarkeV bzw. des Zukunftsprogramms

in die neue gemeinsame Marke und damit verbunden auch die Festlegung sowie Operationalisierung des Markenmodells. Geplant ist, organisatorische Aspekte, wie die strukturelle Gestaltung des Markenmanagements oder den Personaleinsatz, in einem Organisationsentwicklungsprozess im zweiten Halbjahr 2026 zu klären.

Mögliche zukünftige Ausrichtung

Mit der initiierten Markenzusammenführung wurden Veränderungen in Richtung einer Regionenmarke angestoßen. Da die MarkeV u.a. als gesellschaftspolitisches Zukunftsprogramm breit aufgestellt ist und bestehende Landtags- und Regierungsbeschlüsse beachtet werden müssen, sind darüber hinaus weitere Steuerungsentscheidungen erforderlich. Der Landes-Rechnungshof legt nachfolgend zentrale Merkmale einer seiner Ansicht nach zielführenden strategischen Perspektive bei WISTO und Landesverwaltung dar.

Die WISTO stellt im Sinne einer Entflechtung von Aufgaben und Zuständigkeiten Leistungen im Zusammenhang mit der bisherigen MarkeV ein. Freiwerdende Ressourcen werden überprüft und folglich angepasst. Sofern einzustellende Leistungen der MarkeV, wie Veranstaltungs- oder Vernetzungsaktivitäten, auch künftig als notwendig angesehen werden, sollte deren Übernahme durch die jeweils themenzuständige Landesabteilung geprüft werden.

WISTO

Im Rahmen ihrer Kernkompetenz verantwortet die WISTO gemeinsam mit der VT GmbH die Etablierung einer zweckmäßigen Regionenmarke, die auf einem erweiterungsfähigen Markenmodell beruht. Dafür sind Markenkernwerte und Positionierung zu überprüfen und falls erforderlich anzupassen, auch um die Anschlussfähigkeit des Tourismus oder zukünftig weiterer Sektoren zu unterstützen. WISTO und VT GmbH realisieren dabei planvoll, nachweislich und möglichst weitgehend marken-, tätigkeits- und strukturbezogene Synergien.

Die Landesverwaltung verantwortet gemäß der Landtagsbeschlüsse die Umsetzung des Zukunftsprogramms bzw. der Vision^{Glossar} „2035 ist Vorarlberg der chancenreichste Lebensraum für Kinder“. Dabei steht die inhaltliche Bearbeitung bzw. Maßnahmensetzung zur Erreichung der Vision im Vordergrund und nicht der Aufbau einer Marke. Sofern kommunikative Maßnahmen als zweckmäßig erachtet werden, etwa zur Imagestärkung des Landes, übernimmt dies die LKomm im Rahmen ihrer Regeltätigkeit.

Landesverwaltung

Fokussiertes Zukunftsprogramm

Für eine gezielte Bearbeitung der Vision ist sinnvoll, das Zukunftsprogramm thematisch zu schärfen. Dafür ist die Vision des chancenreichsten Lebensraums für Kinder zu konkretisieren. Damit wird auf weniger, aber für die Zielgruppe wichtige Themenfelder fokussiert. Faktenbasiert sind somit jene Bereiche zu identifizieren, die am meisten zur Erreichung der Vision beitragen. Felder wie Bildung und Sprache, soziale Teilhabe oder psychische und physische Gesundheit von Kindern und Jugendlichen erscheinen intuitiv, sind aber nachvollziehbar festzulegen und im Weiteren zu beschließen.

Darauf aufbauend ist im Rahmen eines fokussierten Zukunftsprogramms mit einzelnen bzw. wenigen themenzuständigen Fachabteilungen, welche die Umsetzung inhaltlich tragen, u.a. ein Zielbild mit klarer Governance-Struktur zu erarbeiten. VIO kann dabei methodisch unterstützen. Dies bildet die strategische Basis für Umsetzungsmaßnahmen, Mitteleinsatz für Schlüsselprojekte sowie Controlling.

Die so festgelegten Themenfelder werden grundsätzlich mehrjährig bearbeitet und die Zielerreichung regelmäßig überprüft, beispielsweise alle drei bis fünf Jahre. Aufgrund gewonnener Erkenntnisse sind zweckmäßige Anpassungen vorzunehmen. Eingebundene Fachabteilungen und Themenfelder können sich dementsprechend im Zeitverlauf ändern. Dabei ist aber stets von einer engen Bindung an die Vision auszugehen.

Aufgezeigte Schwächen der MarkeV und des Zukunftsprogramms machen grundlegende Änderungen notwendig. Sinnvoll ist, sich bei der Neuausrichtung an den Kernkompetenzen der beteiligten Stellen zu orientieren. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs sollte die Landesverwaltung daher das Zukunftsprogramm bzw. die Erreichung der Vision als chancenreichster Lebensraum für Kinder konsequent vorantreiben, während die WISTO im Rahmen ihrer Kerntätigkeit gemeinsam mit der VT GmbH eine zweckmäßige Regionenmarke etabliert. Damit kann auch den Beschlüssen des Landtags besser entsprochen werden. Angeregt wird, die Leistungen für die MarkeV bei der WISTO einzustellen und zeitnah darüber zu entscheiden. Für wichtig erachtete Aktivitäten, wie spezifische Vernetzungsformate, sollte eine Übernahme durch die zuständige Landesabteilung geprüft werden.

Gleichzeitig ist die operative Verantwortung für die inhaltliche Bearbeitung des Zukunftsprogramms klar im Amt der Landesregierung festzulegen. Für die Umsetzung sollte die Vision des chancenreichsten Lebensraums für Kinder konkretisiert und auf jene Themenfelder fokussiert werden, die am meisten zu ihrer Erreichung beitragen. Der Landes-Rechnungshof empfiehlt daher, seinen beschriebenen Ansatz eines fokussierten Zukunftsprogramms umzusetzen. Dies stärkt nicht nur Effizienz und Effektivität des Mitteleinsatzes, sondern auch Glaubwürdigkeit und Identifikation mit der Vision.

Die bei WISTO und VT GmbH initiierte Markenzusammenführung sieht der Landes-Rechnungshof grundsätzlich positiv. Eine strategische Weiterentwicklung zu einer Regionenmarke mit sektorenspezifischer Lebensraumerspektive ist aus seiner Sicht sinnvoll. Der Prozess hat Potenzial, Synergien zu heben, etwa im Markenmanagement, und die Markenbekanntheit insgesamt zu steigern. Die Vereinheitlichung des Erscheinungsbilds zu priorisieren und u.a. das Markenmodell, dessen Ausgestaltung oder die konkrete Organisation noch offen zu lassen, wirkt pragmatisch, birgt aber auch Unwägbarkeiten.

Inwieweit die geplante Übernahme von Markenkernwerten und Positionierung der MarkeV für die neue gemeinsame Marke zweckmäßig ist, sollte nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs jedenfalls geprüft werden. Er regt an, der gemeinsamen Marke eine klare strategische Basis zugrunde zu legen und dabei Kosten-Nutzen-orientiert vorzugehen. Eine solche ist für die Etablierung einer starken Marke fundamental. Die Regionenmarke sollte zudem so

Bewertung

gestaltet sein, dass zukünftig weitere synergetische Themenfelder, wie regionale Erzeugnisse oder kulturelle Angebote, eingebunden werden können. Dies könnte mittel- bis langfristig angestrebt werden.

11. Leistungen für Marke Vorarlberg bei WISTO zeitnah einstellen (Land, WISTO)
12. Gemeinsamer Marke von WISTO und Landestourismusgesellschaft klare strategische Basis zugrunde legen (WISTO)
13. Übernahme wichtiger Aktivitäten der Marke Vorarlberg durch Landesverwaltung prüfen (Land)
14. Vision des chancenreichsten Lebensraums für Kinder konkretisieren und dafür faktenbasiert wirksamste Themenfelder identifizieren (Land)
15. In Landesverwaltung fokussiertes Zukunftsprogramm unter methodischer Begleitung der Amtsstelle Verwaltungsinnovation und Organisationsentwicklung umsetzen (Land)

Empfehlung

Die WISTO unterstützt die vom Landes-Rechnungshof aufgezeigte strategische Weiterentwicklung und insbesondere die klare Trennung zwischen Zukunftsprogramm und Standort- und Tourismusmarke. Die Empfehlungen des Landes-Rechnungshofs greifen damit einen bereits 2025 eingeleiteten Entwicklungsprozess auf.

Stellungnahme WISTO

Zu Empfehlung 11: Die Empfehlung befindet sich bereits in Umsetzung. Die erforderlichen Schritte zur Beendigung der bisherigen Leistungen der WISTO für die Marke Vorarlberg wurden eingeleitet und werden mit den zuständigen Stellen der Landesverwaltung abgestimmt. Im Zuge der Neuausrichtung werden bestehende Aktivitäten und Zuständigkeiten geordnet überführt und die dafür notwendigen organisatorischen Maßnahmen umgesetzt.

Zu Empfehlung 12: Die Empfehlung befindet sich bereits in Umsetzung. Der Prozess zur Entwicklung einer gemeinsamen Markenführung von WISTO und Vorarlberg Tourismus wurde bereits im Jahr 2025 gestartet. Ziel ist eine strategisch klar positionierte und erweiterungsfähige Standort- und Tourismusmarke, die Vorarlberg in den Dimensionen Wirtschaften, Arbeiten, Urlauben und Leben gesamthaft abbildet. Im Rahmen des laufenden Strategieprozesses wird auch geprüft, welche Elemente und Positionierungsansätze der bisherigen Marke Vorarlberg sinnvoll aufgegriffen und integriert werden können.

Zu Empfehlung 13: Die Empfehlung befindet sich bereits in Umsetzung. Gemeinsam mit den zuständigen Stellen des Landes wird derzeit geprüft, welche Aktivitäten, Inhalte und Kommunikationskanäle der bisherigen Marke Vorarlberg künftig sinnvoll durch die Landesverwaltung weitergeführt werden. Ziel ist eine geordnete Überführung relevanter Aktivitäten und Unterlagen in den Verantwortungsbereich des Landes.

Zu Empfehlung 11: Die Empfehlung befindet sich bereits in Umsetzung.

Mit dem geplanten Auslaufen der Dienstleistungsvereinbarung endet die operative Verantwortung der WISTO für die Markenführung (siehe auch Stellungnahme zu Empfehlung Nr. 04).

Zu Empfehlung 13: Die Empfehlung wird zur Kenntnis genommen und geprüft.

Für Aktivitäten der Marke Vorarlberg, die sich als wirksam erwiesen haben und einen erkennbaren Beitrag zur Vision leisten, wird geprüft, ob eine Übernahme durch die fachlich zuständige Abteilung im Amt der Landesregierung zweckmäßig ist (siehe auch Stellungnahme zu Empfehlung Nr. 01).

Zu Empfehlung 14: Die Empfehlung wird zur Kenntnis genommen und geprüft.

Die Vision ist als gesamtgesellschaftliches Entwicklungsziel zu verstehen und bewusst weit gefasst, um Anschlussfähigkeit für unterschiedliche Akteure und Initiativen zu ermöglichen. Diese Breite erschwert gleichzeitig eine wirkungsorientierte Steuerung und eine Abgrenzung von Projekten mit entferntem Bezug.

Die im Prüfbericht genannten Themenfelder, insbesondere Bildung, Sprache, soziale Teilhabe sowie psychische und physische Gesundheit von Kindern und Jugendlichen, stellen dabei wesentliche Handlungsfelder dar, bilden jedoch nicht den gesamten Wirkungsbereich der Vision ab. Auch Maßnahmen zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts, der Innovationskraft, der regionalen Wertschöpfung, der Fachkräftesicherung oder der Standortattraktivität leisten mittelbar einen Beitrag zur Verbesserung der Zukunftschancen von Kindern und Jugendlichen. Ein leistungsfähiger Wirtschafts- und Lebensraum bildet eine wesentliche Voraussetzung für nachhaltige Entwicklungschancen künftiger Generationen.

Zu Empfehlung 15: Die Empfehlung wird zur Kenntnis genommen und geprüft.

Die Notwendigkeit einer klaren Zuordnung der Verantwortung innerhalb des Amtes der Landesregierung ist jedenfalls zu berücksichtigen (siehe auch Stellungnahme zu Empfehlung Nr. 13).

Der Landes-Rechnungshof entnimmt der Stellungnahme des Landes zu Empfehlung 14, dass einerseits Risiken einer weit gefassten Vision erkannt werden, wie eingeschränkte Steuerungsmöglichkeiten und erschwerte Abgrenzung von Projekten mit nur entferntem Bezug. Andererseits soll aber auch mittelbar wirkenden Themenfeldern Bedeutung zukommen, wie der Stärkung des Wirtschaftsstandorts. Ein Auflösen dieses Spannungsfelds ist notwendig. Der Landes-Rechnungshof bekräftigt daher seine Empfehlungen 14 und 15 bezüglich eines fokussierten Zukunftsprogramms. Dies stärkt nicht nur Effizienz und Effektivität des Mitteleinsatzes, sondern auch die Glaubwürdigkeit der Vision.

Die Positionierung Vorarlbergs als „chancenreichster Lebensraum für Kinder“ ist aus Sicht der WISTO für die Region sehr gut geeignet und formuliert bewusst einen ambitionierten, langfristigen Anspruch. Sie verbindet zentrale Zukunftsfaktoren wie Bildungs- und Entwicklungschancen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und hohe Lebensqualität. In der Aufbauphase war es zielführend, mit einer schlanken Struktur zu starten, Erfahrungen zu sammeln und die Initiative schrittweise weiterzuentwickeln. Die WISTO war ursprünglich als Inkubator vorgesehen; der entsprechende Auftrag wurde in weiterer Folge sukzessive verlängert und erweitert. Mit der zunehmenden Breite und Komplexität der Aufgaben wurden jedoch auch die Grenzen hinsichtlich verfügbarer Ressourcen und fachlicher Zuständigkeiten sichtbar. Die künftige Verankerung der Agenden in den zuständigen Fachabteilungen des Landes ist daher aus Sicht der WISTO ein konsequenter und sinnvoller Entwicklungsschritt.

Die operative Markenführung durch die WISTO ist vor dem Hintergrund folgender Rahmenbedingungen zu beurteilen: Die Marke Vorarlberg wurde von Grund auf neu aufgebaut, ohne auf eine bestehende Markenstruktur, etablierte Netzwerke oder reichweitenstarke Bestandskanäle zurückgreifen zu können. Gleichzeitig war die personelle und finanzielle Ausstattung bewusst schlank gehalten. Organisations-, Steuerungs-, Controlling- und Analyseinstrumente wurden daher entsprechend der jeweiligen Projektgröße und der verfügbaren Ressourcen entwickelt und eingesetzt. Vor diesem Hintergrund sind aus Sicht der WISTO auch die vom Landes-Rechnungshof aufgezeigten Kritikpunkte in der Markenführung einzuordnen.

*Im Rahmen der verfügbaren Ressourcen konnten zahlreiche wirkungsvolle Chancenprojekte initiiert, gestärkt und umgesetzt werden. Dazu zählen beispielsweise „School Kids Online“ mit rund 1.500 kostenfreien Computern für Schüler*innen aus 205 Vorarlberger Schulen, die Unterstützung von Kinder-Sommercamps während der COVID-19-Pandemie, „kinder.essen.körig“, die MINT-Koordinationsstelle Vorarlberg, Lerncafés sowie die Fachkräfteinitiative CHANCENLAND VORARLBERG. Diese und weitere Projekte zeigen, dass zentrale Themen der Positionierung aufgegriffen und in konkrete Maßnahmen und Leistungen übersetzt wurden. Gerade vor dem Hintergrund dieser erfolgreichen Projektarbeit erachtet die WISTO die vom Landes-Rechnungshof empfohlene Weiterentwicklung zu einem breit in der Landesverwaltung verankerten Zukunftsprogramm als zielführend.*

Gesamthaft ist die WISTO davon überzeugt, dass die Positionierung als „chancenreichster Lebensraum für Kinder“ für eine starke und ambitionierte Region wie Vorarlberg einen geeigneten langfristigen Orientierungsrahmen für ein Zukunftsprogramm bildet. Die Initiierung des Markenentwicklungsprozesses und die anschließende Inkubationsphase waren wichtige Schritte, um die Positionierung aufzubauen, erste Strukturen zu etablieren und konkrete Projekte umzusetzen. Die nun anstehende Weiterentwicklung hin zu einer breiteren fachlichen und organisatorischen Verankerung ist aus Sicht der WISTO folgerichtig und zu begrüßen.

Bregenz, im September 2026

Die Direktorin
Dr.ⁱⁿ Brigitte Eggler-Bargehr

Abkürzungsverzeichnis

AK	Kammer für Arbeiter und Angestellte für Vorarlberg
BAfEP	Bildungsanstalt für Elementarpädagogik
BIFO	Bifo Berufs- und Bildungsinformation Vorarlberg gemeinnützige GmbH
HypoV	Hypo Vorarlberg Bank AG
IV	Industriellenvereinigung Vorarlberg
LKomm	Amtsstelle Landeskommunikation
LQM	Ländle Qualitätsprodukte Marketing GmbH
LVV GmbH	Landesvermögen-Verwaltungsgesellschaft m.b.H
MarkeV	Marke Vorarlberg
n.v.	nicht verfügbar
SOV	Symphonieorchester Vorarlberg
VIO	Amtsstelle Verwaltungsinnovation und Organisationsentwicklung
VT GmbH	Vorarlberg Tourismus GmbH
VwE	Verwaltungsentwicklung
VZB	Vollzeitbeschäftigte
WISTO	“Wirtschafts-Standort Vorarlberg“ Betriebsansiedlungs GmbH
WKV	Wirtschaftskammer Vorarlberg

Glossar

Heimfallsrechte

Die Heimfallsrechte sichern dem Land Vorarlberg das Recht, u.a. Kraftwerke der illwerke vkw AG nach vertraglich definierter Zeit unentgeltlich zu erhalten. Sie beruhen u.a. auf einem Vertrag aus dem Jahr 1926.

Bereits in den Jahren 2000, 2005 und 2012 löste die illwerke vkw AG dem Land entsprechende Rechte ab. Ende 2022 trat es erneut Rechte ab und erhält dafür vom Unternehmen ab Ende 2023 über 30 Jahre etwa € 21 Mio. jährlich.

Positionierung

Die Positionierung einer Marke legt prägnant dar, wofür eine Marke steht und auch zukünftig stehen möchte. Mit ihr soll die Marke in den Köpfen der Zielgruppe klar, unverwechselbar und sich gegenüber dem Wettbewerb positiv unterscheidend verankert werden.

Vision

Vision im gegenständlichen Sinne ist ein strategisches, langfristiges Zukunftsbild. Sie beschreibt einen erstrebenswerten Zustand, der auch als Leitlinie für Aktivitäten und Entscheidungen dienen soll.

Zukunftsprogramm

Zukunftsprogramm ist ein vom Land selbst gewählter Begriff im Rahmen der Initiative Marke Vorarlberg. Es umfasst verschiedene Maßnahmen, wie Projektförderungen oder auch Vernetzungsaktivitäten, um Vorarlberg bis zum Jahr 2035 zum chancenreichsten Lebensraum für Kinder zu machen.