



Finanzgruppe
Saar

Wer soll das bezahlen?
Leitfaden zur Finanzierung und Organisation
des Tourismus auf Ortsebene



Wer soll das bezahlen?

Leitfaden zur Finanzierung und Organisation des Tourismus auf Ortsebene

Vorwort	5
1. Die Idee	6
2. Der Wirtschaftsfaktor Tourismus	7
3. Die Aufgaben und Anforderungen	10
4. Die Organisationsstruktur.....	14
5. Die Finanzierungsmodelle	21

Vorwort

Leitfaden zur Finanzierung und Organisation des Tourismus auf Ortsebene

Seit seiner Erstauflage im Jahre 2005 hat es sich das Sparkassen-Tourismusbarometer Saarland zur Aufgabe gemacht, die regionale Tourismuspolitik und die in dieser Branche tätigen Leistungsanbieter zu unterstützen. Neben der Beschreibung der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung der Branche auf nationaler und regionaler Ebene geschieht dies hauptsächlich durch die wissenschaftliche Aufarbeitung eines Schwerpunktthemas.

Um bei der Auswahl der jährlich wechselnden Schwerpunktthemen eine hohe Praxisrelevanz zu erreichen, lassen sich die Herausgeber des Tourismusbarometers (Wirtschaftsministerium und Sparkassenverband) durch die Tourismus Zentrale Saar, die IHK des Saarlandes und den DEHOGA Saar beraten. Bis zum Jahr 2011 standen – wie auch bei den Tourismusbarometern in anderen Bundesländern – ausschließlich regionale Interessen im Vordergrund.



Dies war im Jahr 2012 anders. Anlass zur Änderung der gewohnten Praxis war eine neue, von der EU ausgehende Gesetzgebung, die die Finanzierung des Tourismus in der bisherigen Form nicht mehr zulässt. Es lag also auf der Hand, dass sich alle regionalen Jahresberichte mit diesem Thema befassen würden – es wurde quasi von außen aufgedrängt.

Mit dem „Leitfaden zur Finanzierung und Organisation des Tourismus auf Ortsebene“ legen wir heute die Quintessenz aus all diesen Berichten vor. Der Leser findet hier nicht nur eine Beschreibung der künftigen Anforderungen an Tourismusorganisationen, sondern auch Vorschläge für zukunftsfähige Finanzierungsmodelle und Empfehlungen zur effizienteren Organisation der Tourismusarbeit.

Der Leitfaden richtet sich insbesondere an Entscheidungsträger in der (Kommunal-) Politik und an die Leiter/innen von Tourismusorganisationen. Die komprimierte Aufbereitung des Themas war für die Autoren sicherlich eine große Herausforderung – für den Leser dürfte sie sich als wesentliche Arbeitserleichterung erweisen.

Die saarländischen Sparkassen werden mit der Herausgabe dieses Leitfadens ihrer Rolle als regionaler Marktführer im kommunalen und gewerblichen Geschäft gerecht. Er soll den Entscheidungsträgern eine fundierte Hilfestellung bieten.

Ich wünsche den Leserinnen und Lesern gute Anregungen!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'F.J. Schumann'. The signature is stylized and written in a cursive script.

Franz Josef Schumann
Verbandspräsident Sparkassenverband Saar

1. Die Idee

In Zeiten zunehmend restriktiverer öffentlicher Haushalte wird die Frage nach der Weiterfinanzierung der freiwilligen Aufgabe Tourismus in Kommunen immer kritischer gestellt. Dem gegenüber stehen steigende Qualitätsansprüche der Gäste, ein zunehmender Wettbewerb zwischen den Orten und Regionen sowie Anpassungserfordernisse an die touristische Infrastruktur. Umso wichtiger sind hilfreiche, gute nachvollziehbare Informationen und funktionierende Beispiele auf der Suche nach erfolgversprechenden Lösungen.

Bereits 2010 und 2011 beschäftigten sich alle Sparkassen-Tourismusbarometer in neun Bundesländern mit der Zukunft der Organisationsstrukturen und der Finanzierung im öffentlichen Tourismus.¹ Das Thema und die Ergebnisse stießen auf eine große Resonanz in der Branche, lösten Diskussionen und Aktivitäten auf den unterschiedlichsten Ebenen aus.

Dieser Leitfaden versteht sich als praxisnahe Vertiefung dieses hoch aktuellen Themas. Er richtet sich explizit an Bürgermeister, Mitglieder von Stadt- und Gemeinderäten und andere lokale Akteure, denn hier wird der Grundstein für eine funktionierende touristische Infrastruktur, aber auch für die Gästebetreuung und die Vermarktung gelegt. Gleichzeitig steht diese Ebene unter einem großen Professionalisierungs- und Optimierungsdruk.

Die Leitfrage für alle Entscheidungsträger in den Kommunen lautet: Wie sieht die Zukunft des öffentlichen Tourismus in ihrem Ort aus?

Hilfreich ist die Beantwortung von fünf Fragen, zu denen der Leitfaden Schritt für Schritt Entscheidungswissen bietet:

1. Welche Wirkung entfaltet der Tourismus vor Ort für die Wirtschaft und die Kommune?
2. Welche Anforderungen werden an zukunfts-fähige lokale Tourismusorganisationen künftig gestellt?
3. Welche Organisationsformen eignen sich für unterschiedliche Ausgangssituationen?
4. Welche zukunftsfähigen Finanzierungsmodelle eignen sich für die Ortsebene?
5. Welche übergeordneten Erfolgsfaktoren machen die lokale Tourismusarbeit noch effizienter und wettbewerbsfähiger?

Entscheidungsträger in Sparkassen und der (Kommunal)Politik, die LeiterInnen von Tourismusorganisationen, aber auch die Kommunalaufsicht und alle anderen Interessierten sollen gleichermaßen Entscheidungswissen, Denkanstöße und konkrete Hilfestellungen für ihr tägliches Handeln erhalten.

Tipp!

Wichtiger Hinweis: Der Leitfaden besteht aus zwei Teilen, der vorliegenden gedruckten Version und einem eigenen Bereich im Internet unter der Adresse www.s-tourismusbarometer.de/Leitfaden. Dieser Service mit Hintergrundinformationen und ergänzenden Daten zu den ausgearbeiteten Themen wird regelmäßig aktualisiert. Im vorliegenden Druckexemplar wird unter der Rubrik „Tipp!“ auf zusätzliche Informationen hingewiesen.

¹ Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein, Thüringen

2. Der Wirtschaftsfaktor Tourismus

Wirtschaftliche Bedeutung und steuerliche Effekte des Tourismus: Messbarkeit

Unter den skizzierten Rahmenbedingungen ist die Ausgangsfrage legitim: Lohnen sich Investitionen der Kommunen in die tourismusbezogene Infrastruktur und das touristische Marketing – nicht nur für die profitierenden Unternehmen, sondern auch direkt für die öffentliche Hand? Hier hilft eine zweistufige Berechnung weiter.

Stufe 1: Auf der **Ertragsseite** werden zunächst die Berechnungen für den Wirtschaftsfaktor Tourismus durchgeführt. Zentrale Ergebnisse sind Zahlen zu den Umsätzen und Einkommen aus dem Tourismus für die Tourismuswirtschaft in der jeweiligen Gemeinde und die Darstellung der davon profitierenden Branchen. Neben dem Gastgewerbe sind dies insbesondere der Einzelhandel sowie Dienstleister wie die Freizeitwirtschaft, Verkehrsträger etc. In den nächsten Schritten werden die Beschäftigungseffekte und die steuerlichen Effekte für die jeweilige Gemeinde aus dem Tourismus abgeleitet.

Tipp!

In der Veröffentlichung „Tourismus als kommunaler Wirtschafts- und Standortfaktor in Rheinland-Pfalz“ aus dem Jahr 2010, herausgegeben vom Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V., finden Sie den Berechnungsweg und alle erforderlichen Informationen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus. Download im Internet unter www.extranet.rlp-info.de/leitfaden.



Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Welches Nachfragevolumen, welche Ausgabenhöhe und welche Ausgabenstruktur² verbergen sich hinter den folgenden Segmenten in Ihrer Gemeinde: gewerbliche Beherbergungsbetriebe mit mindestens 10 Betten, Privatvermieter < 10 Betten pro Anbieter, Touristik- und Dauer-

camping, private Verwandten- und Bekanntenbesuche, Freizeitwohnsitze, individuelle Sonderformen in Ihrer Gemeinde (Wohnmobilstellplätze außerhalb von Campingplätzen, Bootsliegeplätze etc.), Tagesausflüge und Tagesgeschäftsreisen?

- Wie hoch sind die Umsätze aus dem Tourismus und welche Branchen profitieren davon (z. B. wichtig für Diskussionen über Satzungen für Fremdenverkehrsabgaben oder freiwillige Finanzierungsmodelle)?
- Welchen Beitrag leistet der Tourismus zum gesamten Primäreinkommen in Ihrer Kommune?
- Wie hoch sind die Einkommens- und die daraus resultierenden Beschäftigungseffekte in Ihrer Gemeinde?
- In welcher Höhe fließen Steuereinnahmen aus den touristischen Umsätzen in die kommunalen Haushalte?

Ohne individuelle, umfassende Einzelanalysen kein belastbares Zahlenmaterial

Insbesondere die **steuerlichen Effekte** sind ein hochinteressantes Thema. Aufgrund der Komplexität des deutschen Steuersystems ist eine Trennung in touristisch relevante und touristisch (eher) bedeutungslose Steuerarten schwierig. Neben den Schlüsselzuweisungen zählen vor allem die Umsatz-, Gewerbe- und Einkommensteuer zu den wichtigsten Steuereinnahmequellen. Hinzu kommt die Grundsteuer, für deren Quantifizierung jedoch einzelbetriebliche Daten notwendig wären, die dem Datenschutz unterliegen. Kommunale „Tourismus“-steuern und Abgaben wie Kurtaxe, Fremdenverkehrsabgabe oder die Zweitwohnungssteuer sind, wenn vorhanden, ebenfalls von großer Bedeutung. Dies belegt das Fallbeispiel Zingst.

² Wie viel Geld geben die Touristen pro Person und Tag aus, für Unterkunft, Verpflegung, Freizeitgestaltung, Shopping, Verkehr etc.?

Tipp!

Detaillierte Beschreibungen zu den einzelnen Steuerarten und ihrer touristischen Relevanz finden Sie als Download im Internet unter: www.s-tourismusbarometer.de/ Leitfaden



sich Argumentationshilfen ebenso ableiten wie Optimierungsansätze zur Organisation und Finanzierung des öffentlichen Tourismus im jeweiligen Ort.

Den Einnahmen aus dem Tourismus stehen selbstverständlich nicht unerhebliche Aufwendungen in jeder Gemeinde gegenüber. Die größte Herausforderung bei der Berechnung liegt hier im Querschnittscharakter des Tourismus. So dürfen Aufwendungen für viele Infrastruktureinrichtungen wie Bäder, Theater, Rad- und Wanderwege etc. nur anteilmäßig dem Tourismus zugeschrieben werden. Eine genaue Zuordnung ist nicht immer möglich. Bei der Bewertung helfen jedoch Kennzahlen zur Relation der Einwohner-/Gästaufenthaltstage, zum Nutzungs- und Ausgabeverhalten, Informationen zur Branchenstruktur vor Ort und natürlich Erfahrungswerte der lokalen Akteure.

Stufe 2: Eine kommunale Aufwands-Nutzen-Bilanz beantwortet die Frage, welche Ausgaben die Gemeinde für den Tourismus in einem Jahr insgesamt tätigt und welche Einnahmen diesen gegenüberstehen. Für diese Analyse müssen die Haushalte/Haushaltssatzungen und andere wichtige Unterlagen des Ortes und seiner touristischen Organisation aufbereitet und auf Konsistenz geprüft werden. Gemeinsam mit den Daten zur wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus ergibt sie ein umfassendes und belastbares Bild. Hieraus lassen

Praxisbeispiel Zingst: Hohe Bedeutung des Tourismus



Die amtsfreie Gemeinde Zingst ist Ostseeheilbad und zählt zu den Top-Tourismusorten in Mecklenburg-Vorpommern. 1,4 Mio. Übernachtungen in gewerblichen Betrieben, bei Privatvermietern und im Touristik- und Dauercamping sowie rund 300.000 Tagesreisen generieren einen touristischen Bruttoumsatz in Zingst in Höhe von 129,4 Mio. Euro. Mit 62 % profitiert das Gastgewerbe davon am stärksten, gefolgt vom Einzelhandel und weiteren Dienstleistern mit jeweils 19 %. Die kommunalen Steuereinnahmen spülen knapp 2,6 Mio. Euro in den kommunalen Haushalt.

Der Tourismusbereich ist in den kommunalen Eigenbetrieb „Zingster Fremdenverkehrsbetrieb“ (750.000 Euro Stammkapital), in die „Kur-Tourismus GmbH Zingst“ (350.000 Euro Stammkapital, 100% Gemeinde) und in die Kur- und Kinderwelt GmbH (100% Kur-Tourismus GmbH Zingst) ausgelagert.

Die tourismusbedingten Einnahmen aus dem Gemeindehaushalt und dem Wirtschaftsplan der Zingster Fremdenverkehrsbetriebe beliefen sich 2010 auf rund 3,7 Mio. Euro, die tourismusbedingten Ausgaben ebenfalls auf 3,7 Mio. Euro. Damit wird der Tourismus in Zingst zu rund 70% über Steuern und Abgaben finanziert, ein im Wettbewerbsvergleich sehr hoher Wert.

Kommunale Aufwands-/Nutzenbilanz Zingst 2010



Quelle: April 2011

Tourismusbedingte kommunale Steuereinnahmen (inkl. Kur- und Fremdenverkehrsabgabe) Zingst 2010

in Tausend €	Rechnerische Zuführung zum Haushalt/Aufkommen
Umsatzsteuer	3
Schlüsselzuweisung	20
Einkommensteuer	22
Zweitwohnungssteuer	193
Gewerbesteuer	360
Grundsteuer	?
Fremdenverkehrsabgabe	195
Kurabgabe	1.793
Gesamt	2.586

Quelle: April 2011

Die Relation zwischen den Ausgaben der Kommune für den Tourismus und den Einnahmen liefert eine zentrale Argumentationsgrundlage für das künftige finanzielle Engagement der öffentlichen Hand. Zudem ergeben sich wichtige Daten z. B. für die Diskussionen rund um freiwillige Finanzierungsmodelle bzw. Pflichtabgaben von Leistungsträgern und anderen Tourismusprofiteuren.

**Tourismus auf Ortsebene:
Mehr als ein Wirtschaftsfaktor**

Das Engagement einer Kommune für den Tourismus löst neben ökonomischem Nutzen eine Fülle weiterer positiver Effekte aus. Diese stehen in engen Wechselwirkungen zueinander und verstärken sich gegenseitig.

Die Infrastrukturausstattung eines Ortes!

Tourismuskommunen sind z. B. besser ausgestattet mit Rad- und Wanderwegen, mit (Kur-) Parks, Ruhebänken und Abenteuerspielplätzen, mit Schwimm- und Erlebnisbädern, Museen, Ausstellungen, Kinos und anderen Unterhaltungseinrichtungen als andere Orte. Vom Tourismus profitieren daher bei weitem nicht nur die Gäste, sondern auch die Einheimischen, die einen deutlich höheren Freizeitnutzen haben. Ein attraktives Freizeit-, Kultur-, Unterhaltungs-, Einzelhandels- und Gastro-

nomieangebot bindet zumindest einen Teil der Kaufkraft der Einheimischen im Ort und verstärkt auf diese Weise die rein touristische Wirkung.

Die Attraktivität eines Ortes!

Die Gemeinden profitieren auch in Bezug auf die so genannten weichen Faktoren. Ein Ferienort hat in aller Regel ein gutes Image. Zudem steigt der Bekanntheitsgrad. Der Tourismus erhöht also eindeutig den Freizeitwert und damit die Lebensqualität der Bevölkerung. Aber nicht nur das, ein gutes Image und ein hoher Bekanntheitsgrad schlagen sich sogar in Euro und Cent nieder: Wohnwert und Baulandpreise liegen z. B. deutlich über den Werten nichttouristischer ländlicher Gemeinden.

Das Tourismusengagement eines Ortes zahlt sich aus – in Euro und Cent für alle Branchen ebenso wie in Attraktivität und Lebensqualität für alle Einwohner und Gäste!

Die Standortqualität eines Ortes!

Das Multiprodukt Tourismus hat Ausstrahlungseffekte auf die gesamte Wirtschaft einer Gemeinde. Für viele Unternehmer ist eine hohe Freizeitattraktivität nicht nur wichtig für die eigene Familie, sondern wird immer mehr auch zu einem Faktor der Standortgunst bei der Unternehmensansiedlung sowie der Gewinnung von Fach- und Führungskräften: „Arbeiten und Wohnen wo Andere Urlaub machen“. Attraktive Tourismuskommunen mit einer breiten und hochwertigen Infrastruktur haben gegenüber Mitbewerbern Vorteile. Als Stabilisator oder gar als Motor der Regionalentwicklung trägt der Tourismus zur Existenzsicherung von Einzelhandel, Dorfkneipen, Drogerien, Ärzten und Apotheken, Post- und Sparkassen-/Bankfilialen, Heimatmuseen, Konzerten etc. bei. Ohne die touristische Nachfrage wäre auch das Angebot im ÖPNV in vielen Gegenden bereits eingestellt oder auf ein Minimum reduziert. Nur der touristische Bedarf ermöglicht vielerorts ein breiteres Angebot.



3. Die Aufgaben und Anforderungen

Möchte man sich den Anforderungen an zukunftsfähige lokale Tourismusorganisationen in punkto Finanz- und Personalausstattung nähern, dann ist zunächst eine Benchmark notwendig, die die Einordnung der eigenen Organisation in den Wettbewerb zulässt. Dabei ist der Aufgabenkatalog der entscheidende Faktor, um sinnvolle Vergleichsgruppen zu identifizieren, denn die Aufgaben bestimmen letztendlich den Finanzierungsbedarf ebenso wie die erforderliche Personalausstattung: Grundsätzlich ist zwischen Organisationen zu unterscheiden, die ausschließlich Aufgaben z. B. in der Gästebetreuung oder im Marketing haben und denjenigen, die auch für den Betrieb und den Unterhalt touristischer Infrastruktur verantwortlich sind: Kurparks, Parkplätze, Wanderwege, Häuser des Gastes etc.

Achtung!

Je nach Schwerpunkt haben die lokalen Tourismusorganisationen eine Vielzahl von Aufgaben, mit denen sie keine oder kaum Umsätze erwirtschaften können. Hierzu zählen u. a. die Imagearbeit, das Innenmarketing, Qualitätsinitiativen oder die Gästebetreuung im engeren Sinne (Information, Beschwerdemanagement etc.), die Pflege oder die Entwicklung der Infrastruktur, die häufig sogar mit hohen Investitionskosten verbunden ist. In diesem Fall stellt sich die eingangs skizzierte kommunale Aufwands-Nutzen-Bilanz tendenziell negativ dar. Es bedarf also in jedem Fall einer Detailprüfung, um Rückschlüsse auf die Effizienz der Tourismusarbeit zu ziehen und Ansatzpunkte für eine Optimierung zu identifizieren.

Im Rahmen der Arbeiten am Sparkassen-Tourismusbarometer 2011 wurden knapp 300 lokale Tourismusorganisationen in neun Bundesländern befragt. Die Ergebnisse dieser Erhebung sind eine hervorragende Datengrundlage (vgl. Tabelle). Die Bildung von unterschiedlichen Ortstypen erhöht die Aussagekraft der Vergleiche: So stehen Orte ≥ 50.000 Einwohner ohne infrastrukturelle Aufgaben häufig für klassische Ver-

marktungsorganisationen im Städtetourismus, Orte < 25.000 Einwohner mit mindestens 200.000 Übernachtungen und infrastrukturellen Aufgaben insbesondere für Organisationen in Kurorten und Seebädern. Die weiteren hier dargestellten Typen repräsentieren mittlere sowie kleinere Tourismusorte, jeweils mit und ohne infrastrukturelle Aufgaben. Jeder Entscheidungsträger kennt die Struktur und Zahlen der eigenen Organisation und kann sich somit im Wettbewerb einordnen. Selbstverständlich können dies nur Orientierungswerte sein, da letztendlich die genauen Strukturen und Zuständigkeiten vor Ort den Ausschlag geben.

Ziel: Orientierungswerte für den Abgleich mit der eigenen Leistungsfähigkeit herausarbeiten!

Ein Finanzierungsproblem wird bereits mit einem Blick auf die Herkunft des Budgets vieler Tourismusorganisationen deutlich: Viele Orte dürfen keine Kurtaxe und/oder Fremdenverkehrsabgabe erheben. Somit sind sie fast ausschließlich auf eigenerwirtschaftete Mittel und vor allem öffentliche Zuschüsse, Sponsorengelder etc. angewiesen. Dies erhöht die Abhängigkeit vom kommunalen Haushalt sowie das wirtschaftliche Risiko und verringert die Planungssicherheit. Wiederum sind es meist die kleineren Orte, die, bezogen auf die Zahl der Übernachtungen, die höchsten Zuschüsse benötigen. Mögliche Wege aus dem Finanzierungsdilemma werden in Kapitel 5 beleuchtet.

Achtung!

Umsatzsteuerpflicht von Zuschüssen/Zuwendungen seitens der öffentlichen Hand!?

Die Kernfrage zu diesem Sachverhalt lautet: Findet ein Leistungsaustausch zwischen dem kommunalen „Geber“ und der empfangenden Organisation statt? Ist die Antwort „Ja“, dann unterliegen die entsprechenden Mittel der Umsatzsteuerpflicht. Mit den folgenden Fragen können Sie sich einer Klärung annähern:

- Wird der Charakter eines „volkswirtschaftlichen Auftrages“ (z. B. allgemeine Wirtschaftsförderung ohne konkret definierte Gegenleistungen) erfüllt? Ja = keine Umsatzsteuerpflicht.
- Ist die **Kommune 100%iger Gesellschafter** der lokalen Tourismusmarketingorganisation bzw. wird die TMO als **Regiebetrieb, kommunaler Eigenbetrieb** o. ä. geführt und wird **keine konkrete Gegenleistung** erbracht? Ja = in der Regel keine Umsatzsteuerpflicht.
- Besteht eine klare **Definition von Aufgaben als Gegenleistung** für die Zuschüsse/Zuwendungen? Ja = deutet auf Umsatzsteuerpflicht im Sinne eines Leistungsaustausches hin.

Empfehlung: Allgemeingültig und rechtlich abgesichert lässt sich ohne Einzelfallprüfung jedoch praktisch keine der Fragen beantworten. Diese sollte im ersten Schritt gemeinsam mit dem Steuerberater und im zweiten Schritt mit dem zuständigen Finanzamt durchgeführt werden.

Ein hoher Anteil an Personal- und Verwaltungsaufwendungen ist bei der Budgetverwendung in Tourismusorganisationen ohne infrastrukturelle Aufgaben und im Städtetourismus typisch. Das freie Marketingbudget pro Übernachtung liegt im Mittel bei rund 50 Cent und ist vergleichsweise unabhängig vom Ortstyp. Wichtig für eine interne Bewertung ist zudem derjenige Anteil der Personalkosten, der eindeutig dem Marketing zugeordnet werden kann.

Der Personalbestand zeigt wie erwartet eine deutliche Abhängigkeit von den infrastrukturellen Aufgaben. Neben der reinen Zahl der Mitarbeiter ist ihre Qualifikation entscheidend. Insbesondere die Leitungsebene sollte durch Personen mit einer ausgesprochen touristischen Qualifikation besetzt sein. Ferner sind betriebswirtschaftliche und verwaltungsspezifische Kenntnisse

erforderlich. Einen ersten Fingerzeig zur Produktivität der Belegschaft liefert das Output-Input-Verhältnis. Werten Sie Ihre eigenen Zahlen aus und überprüfen Sie Ihre Position im Wettbewerb!

Tipp!

Bei lokalen Tourismusorganisationen ohne infrastrukturelle Aufgaben sollten mindestens 25 % des Gesamtbudgets als frei verfügbare Marketingmittel zur Verfügung stehen (zzgl. Personal im Marketingbereich). Führen Sie zusätzlich ein internes Controlling mit Blick auf die marketingbezogenen Personalkosten ein, denn nicht erst im Zuge von Social Media-Aktivitäten ist der Personaleinsatz häufig der entscheidende Faktor im Marketing. Dies hilft auch, Bedarfe und Fehlentwicklungen im Personaleinsatz frühzeitig zu erkennen.

Achtung!

Um ein Minimum an Handlungsfähigkeit zu gewährleisten, benötigt eine lokale Tourismusorganisation mindestens zwei Mitarbeiter (1 Vollzeitstelle, 1 Teilzeitstelle) und ein Gesamtbudget von 100.000 Euro. Jede vierte beobachtete Organisation erfüllt bereits diese Kriterien nicht. Als mittelfristige Ziele sollten je nach Ortstyp die Orientierungswerte aus der folgenden Tabelle angepeilt werden. Ein professionelles Tourismusmarketing ist somit vielerorts nur mittels einer Budgeterhöhung oder Kooperationen/Fusionen möglich.

Tipp!

Die Kennzahlen zur Finanz- und Personalausstattung für weitere Ortstypen sowie eine detaillierte Liste mit den jeweiligen Aufgaben finden Sie als Download im Internet unter: www.s-tourismusbarometer.de/Leitfaden



Kennzahlen zur Finanz- und Personalausstattung ausgewählter Ortstypen

Kennzahl	Orte \geq 50.000 Einwohner, keine infrastrukturellen Aufgaben	Orte <25.000 Einwohner, \geq 200.000 Übernachtungen, infrastrukturelle Aufgaben	Orte < 50.000 Einwohner, 75.000–200.000 Übernachtungen, infrastrukturelle Aufgaben
Gesamtbudget (in Tausend Euro)			
Mittelwert	1.384	2.047	815
1. Quartil (75 % besser, 25 % schlechter)	652	600	91
Median (Zentralwert) (50 % besser, 50 % schlechter)	1.050	1.000	300
3. Quartil (25 % besser, 75 % schlechter)	1.937	3.000	743
Herkunft Budget (Durchschnitt in Tausend Euro/Anteil am Gesamtbudget)			
Mitgliedsbeiträge	21 (2 %)	7 (< 1 %)	25 (3 %)
Öffentliche Zuschüsse	765 (55 %)	275 (13 %)	207 (26 %)
Fördermittel	33 (2 %)	30 (2 %)	75 (9 %)
Erwirtschaftete Eigenmittel	403 (29 %)	1.102 (54 %)	310 (38 %)
Kurtaxe/Fremdenverkehrsabgabe	0	516 (25 %)	158 (19 %)
Sonstiges	162 (12 %)	118 (6 %)	40 (5 %)
Verwendung Budget (Durchschnitt in Tausend Euro/Anteil am Gesamtbudget)			
Personal	673 (49 %)	796 (39 %)	253 (31 %)
Verwaltung	168 (12 %)	277 (13 %)	76 (10 %)
Marketing/Marktforschung	230 (17 %)	177 (9 %)	91 (11 %)
Miete/Pacht	80 (6 %)	53 (2 %)	35 (4 %)
Infrastruktur	29 (2 %)	483 (24 %)	239 (29 %)
Befristete Projekte/Events	156 (11 %)	164 (8 %)	111 (14 %)
Sonstiges	48 (3 %)	97 (5 %)	10 (1 %)
Verhältniszahlen in Bezug auf die (gewerblichen) Übernachtungen (Median, in Euro)			
Gesamtbudget pro ÜN	3,0	2,9	2,5
Zuschüsse pro ÜN	1,3	0,8	1,6
Marketingbudget pro ÜN	0,6	0,4	0,5
Personalbestand			
Insgesamt (Personen)	19	30	14
Vollzeitäquivalent (VZÄ) ³	16	24	10
Personalkennzahlen			
Gesamtbudget pro VZÄ	84	87	78
Personalaufwand pro VZÄ	41	34	24
Output/Input ⁴	2,06	2,57	3,22

Quelle: dwif 2013

3 Berechnung: VZÄ = Zahl der Vollzeitkräfte x 1,0 + Zahl der Teilzeitkräfte x 0,5 + Zahl der Aushilfen x 0,3

4 Ist ein Indikator zur Messung der Produktivität (hier im Personalbereich; je höher die Zahl desto produktiver)

Kennzahl	Orte < 50.000 Einwohner, 75.000–200.000 Übernachtungen, keine infrastrukturellen Aufgaben	Orte <50.000 Einwohner, < 75.000 Übernachtungen, infrastrukturelle Aufgaben	Orte < 50.000 Einwohner, < 75.000 Übernachtungen, keine infrastrukturellen Aufgaben
Gesamtbudget (in Tausend Euro)			
Mittelwert	359	376	170
1. Quartil (75 % besser, 25 % schlechter)	118	46	75
Median (Zentralwert) (50 % besser, 50 % schlechter)	255	174	150
3. Quartil (25 % besser, 75 % schlechter)	429	476	225
Herkunft Budget (Durchschnitt in Tausend Euro/Anteil am Gesamtbudget)			
Mitgliedsbeiträge	16 (4 %)	1 (< 1 %)	10 (6 %)
Öffentliche Zuschüsse	141 (39 %)	212 (56 %)	108 (63 %)
Fördermittel	2 (1 %)	7 (2 %)	2 (1 %)
Erwirtschaftete Eigenmittel	129 (36 %)	136 (36 %)	49 (29 %)
Kurtaxe/Fremdenverkehrsabgabe	43 (12 %)	0 (< 1 %)	0
Sonstiges	28 (8 %)	19 (5 %)	1 (< 1 %)
Verwendung Budget (Durchschnitt in Tausend Euro/Anteil am Gesamtbudget)			
Personal	159 (44 %)	182 (49 %)	84 (49 %)
Verwaltung	33 (9 %)	20 (5 %)	13 (8 %)
Marketing/Marktforschung	82 (23 %)	47 (13 %)	37 (22 %)
Miete/Pacht	13 (3 %)	32 (8 %)	6 (3 %)
Infrastruktur	31 (9 %)	36 (9 %)	16 (9 %)
Befristete Projekte/Events	24 (7 %)	32 (9 %)	8 (5 %)
Sonstiges	17 (5 %)	27 (7 %)	7 (4 %)
Verhältniszahlen in Bezug auf die (gewerblichen) Übernachtungen (Median, in Euro)			
Gesamtbudget pro ÜN	2,0	4,1	3,6
Zuschüsse pro ÜN	1,2	3,5	2,1
Marketingbudget pro ÜN	0,4	0,6	0,7
Personal			
Insgesamt (Personen)	8	11	5
Vollzeitäquivalent (VZÄ) ⁵	6	7	3
Personalkennzahlen (in Tausend Euro)			
Gesamtbudget pro VZÄ	58	53	53
Personalaufwand pro VZÄ	26	26	26
Output/Input ⁶	2,26	2,07	2,02

Quelle: dwif 2013

5 Berechnung: VZÄ = Zahl der Vollzeitkräfte x 1,0 + Zahl der Teilzeitkräfte x 0,5 + Zahl der Aushilfen x 0,3

6 Indikator zur Messung der Produktivität (hier im Personalbereich; je höher die Zahl desto produktiver)

4. Die Organisationsstruktur

Einzelkämpfer oder Kooperation, Finanzierung mit Bordmitteln oder Outsourcing, Regiebetrieb oder GmbH als Rechtsform – welches ist die richtige Organisationsstruktur für Ihren Ort oder Ihre Stadt? Eins vorneweg: Eine pauschale Antwort gibt es leider nicht! Aber Hilfestellungen, sich der Antwort auf diese Frage zu nähern.

Checkliste: Basisfragen bei der Wahl der Organisations- und Rechtsform:

- Übernimmt die Tourismusorganisation Aufgaben des Tourismusmarketings, der allgemeinen Gästebetreuung und der Infrastrukturentwicklung sowie deren Betrieb?
- Gehören Vertriebsaktivitäten zum Portfolio oder sind diese geplant?
- Sollen private Akteure (z. B. Einzelunternehmen oder Interessenvertreter) an der Tourismusorganisation beteiligt werden?
- Wie stellt sich die Finanzierungssituation des Budgets dar (z. B. Anteil von Zuwendungen/Zuschüssen, Mitgliedsbeiträgen, Pflichtabgaben, freiwilligen Finanzierungsmodellen unter Einbeziehung der Privatwirtschaft)?
- Sind die dargestellten Orientierungswerte bei der Finanzierungs- und Personalausstattung im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit für die Kommune erreichbar?
- Ist die weitere Tourismusarbeit als Einzelort, gemeinsam mit anderen Kommunen oder im Rahmen eines Outsourcings an einen externen Partner geplant?
- Wie offen/flexibel soll die Organisation für zukünftige Marktanpassungen sein (z. B. institutionelle Aufnahme weiterer Partner, Anpassung des Aufgabenspektrums)?
- Steht der Haushalt der Gemeinde bzw. mindestens eines Partners bei Kooperations-/Fusionsvorhaben unter der Kommunalaufsicht bzw. nimmt sie an einem (landesweiten) Entschuldungsprogramm teil?

Fahrplan zur Entscheidungsfindung



Quelle: dwif 2013

Variante A: Alleingang als Einzelort

Klassischerweise erfüllen insbesondere gästestarke Tourismusorte die touristischen Aufgaben im Rahmen eigener Organisationen. Im Gegensatz zu institutionellen Kooperationen, Fusionslösungen oder Verträgen mit externen Partnern wahrt die Kommune mit dieser Organisationsform die größtmögliche Autonomie. Gleichzeitig sind Synergieeffekte nur sehr begrenzt realisierbar, da sämtliche Aufgaben von *einer* Tourismusorganisation umgesetzt und von *einer* Kommune finanziert werden müssen. Auf der anderen Seite können private Leistungsträger in dieser Organisationsstruktur am leichtesten integriert werden und der direkte Nutzen für das Einzelunternehmen erscheint größer.

Variante B: Kooperationen/Fusionen

Institutionelle Kooperationen, oder in einem weiteren Schritt Fusionen, sind ein probates Mittel, die Schlagkraft und Reichweite der touristischen Aktivitäten zu erhöhen sowie Aufwendungen zu bündeln. Gerade im Marketing und Vertrieb (on- und offline), aber auch bei der Infrastrukturalpflege und -entwicklung (Bauhof, strategische Planungen etc.) gibt es eine Reihe von Aufgaben, die gemeinsam mit Nachbarkommunen oder gegebenenfalls der regionalen Tourismusorganisation

Praxisbeispiel Bad Rothenfelde: Neue Strukturen im Zuge der Doppik

Das über zweihundert Jahre alte Soleheilbad Bad Rothenfelde hat bereits 2009 das Rechnungswesen komplett auf Doppik umgestellt. Unter dem Stichwort „Konzern Gemeinde Bad Rothenfelde“ gibt es eine klare Organisationsgliederung mit den Gesellschaften Kurverwaltung Bad Rothenfelde GmbH (100 % Gemeinde), Kurmittelhaus–Therapie Bad Rothenfelde GmbH (100 % Kurverwaltung GmbH) sowie Kur- und Touristik GmbH (51 % Kurverwaltung GmbH, 49 % Kur- und Verkehrsverein). Die Aufgabenverteilung und Verrechnungsmöglichkeiten innerhalb dieser Gesellschaften entlasten den Gemeindehaushalt im touristischen Bereich. Auch bei der Infrastrukturentwicklung geht der Ort in Niedersachsen neue Wege. So wird der Neubau einer Gesundheitstherme in einem Öffentlich-Privaten-Partnerschaftsmodell (ÖPP-Modell) mit Investitionskosten in Höhe von ca. 18,5 Mio. Euro geplant.



Praxisbeispiel Altenberg: Ausgeglichene Tourismusbilanz bei klassischer Organisationsform

Altenberg nimmt als Kneippkurort und bedeutender Wintersportstandort im Erzgebirge eine Leuchtturmfunktion ein. Der Tourismus ist klassisch als Regiebetrieb voll im Gemeindehaushalt veranschlagt. Die Tourist-Information wird als Abteilung innerhalb der Verwaltung als Betrieb gewerblicher Art geführt. Daneben existiert die „Altenberger Tourismus und Veranstaltungs GmbH (ATV)“, die zu 100 % von der Gemeinde getragen wird. Bedeutende private touristische Dienstleister (zum Beispiel Skiarena Altenberg, Wintersport Altenberg GmbH/Bobbahn, mehrere große Hotels, Sachsens integriertes Zentrum für Gesundheitsförderung „Rau-pennest“, eine private Indoor-Tennishalle) unterstützen und agieren erfolgreich gemeinsam im Tourismusbereich. Touristisch bedingten Einnahmen von 2,5 Mio. Euro stehen touristisch bedingte Ausgaben in Höhe von 2,4 Mio. Euro gegenüber. Zur Finanzierung der (infrastrukturellen) Aufgaben erhebt Altenberg eine Kurtaxe, während auf eine Fremdenverkehrsabgabe derzeit verzichtet wird.



effizienter umgesetzt werden können als allein. Dieser Weg ist gerade für mehrere kleine Tourismusorganisationen, die allein nicht über die notwendigen Mittel verfügen, attraktiv. Auch Orte mit einem einheitlichen thematischen/geografischen Hintergrund entscheiden sich häufig für diese Variante. In jedem Fall dürfen keine neuen Doppelstrukturen entstehen, Kirchturmdenken ist an dieser Stelle fehl am Platz.

Wenn sich Orte also entschließen, den Weg der Tourismusentwicklung auch organisatorisch gemeinsam zu beschreiten, dann dürfen nicht parallel dazu die gewachsenen lokalen Strukturen fortgeführt werden. Ansonsten besteht die Gefahr der Schaffung einer

Tippl

Überstürzen Sie die Fixierung schriftlicher Kooperations- oder gar Fusionsgrundlagen nicht. Einmal beschlossen, müssen Änderungen häufig durch aufwändige Gremienarbeit korrigiert werden. Die Aufgaben, ihre Finanzierung und die Rolle der kommunalen und gegebenenfalls privatwirtschaftlichen Akteure müssen in jedem Fall transparent und im Konsens geregelt sein.

zusätzlichen Ebene zwischen Orten und Regionen. Das bewusste Abgeben von Aufgaben und damit auch von Einfluss ist ein zentraler und gleichzeitig notwendiger Bestandteil dieser Optimierungsprozesse. Eine

gerechte Interessenvertretung und Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Partner muss in entsprechenden Verträgen oder Satzungen klar geregelt und von allen relevanten Gremien mitgetragen sein, um späteren Streitpunkten möglichst vorzubeugen. Im Falle der Fusion ist zudem zu klären, wie gegebenenfalls mit Einnahmen aus der Kurtaxe und Fremdenverkehrsabgabe umgegangen wird.

Variante C: Geschäftsbesorgung/Dienstleistungskonzessionen

Eine weitere Möglichkeit der Organisation der Tourismusarbeit auf Ortsebene bieten so genannte

Geschäftsbesorgungsverträge oder Dienstleistungskonzessionen. In diesem Fall übergibt die Kommune die Tourismusarbeit an einen externen Partner. Dieser kann eine Tourismusorganisation (anderer Ort, Region, Land) oder ein privater Dienstleister sein. Der Vorteil für die Kommune liegt auf der Hand: Für einen Festbetrag werden die Aufgaben des öffentlichen Tourismus weitergegeben. Das unternehmerische Risiko trägt in der Regel der Vertragspartner, nicht mehr die Kommune. Allerdings ist allein die Erarbeitung der rechtlichen Grundlage – des Vertrages – eine große Herausforderung. So sind insbesondere die Pflichten (Aufgaben) möglichst detailliert zu beschreiben. Neben den für

Praxisbeispiel Tegernseer Tal: Integration der Tourismusstrukturen



Doppelstrukturen bei den Aufgaben, ein Denken in administrativen Grenzen und das Fehlen formaler Kooperationsstrukturen erschwerten die Arbeit der Tourismusorganisationen am Tegernsee. Seit 2010 sind die Orte organisatorisch neu aufgestellt. Innerhalb eines intensiven zwölfmonatigen Change-Prozesses, dem mehrere Jahre Vorbereitung und Abstimmung vorausgingen, wurden die vormals fünf Tourist-Informationen in die Tegernseer Tal Tourismus GmbH (TTT) integriert. Die Ziele: Kosten- und Leistungssynergien generieren, Marktpotenziale besser ausschöpfen. Zu den positiven Effekten zählen schon jetzt ein verbesserter Service für Gäste und Leistungsanbieter (Gästebetreuung, Veranstaltungen, Innenmarketing) sowie die Stärkung der Destination und Marke „Tegernsee“. Die Produkt-, Qualitäts- und Infrastrukturentwicklung erfolgt zentral und auf der Grundlage abgestimmter Kriterien. Das Leitungs- und Verwaltungspersonal wurde zugunsten des Marketingpersonals reduziert. Zugleich erfolgt die strategische Führung der TTT GmbH auf Controlling- und Kennziffernbasis. Eine große Herausforderung im Integrationsprozess waren Arbeits- und steuerrechtliche Aspekte. Auch die Kosten für die Integration sollten nicht zu niedrig angesetzt und die Synergieerfolge nicht zu früh erwartet werden.

Praxisbeispiel GesundLand Vulkaneifel



Im Rahmen einer GbR haben sich die rheinland-pfälzischen Verbandsgemeinden Daun, Manderscheid und Ulmen zum GesundLand Vulkaneifel zusammengeschlossen. Sie erreichen zusammen rund 40.000 Einwohner und 700.000 gewerbliche Übernachtungen. Neben diesen Akteuren der öffentlichen Hand arbeiten weitere 14 Mitglieder im Rahmen der Genossenschaft Gesundheitslandschaft Vulkaneifel eG (eine der ersten in Deutschland) zusammen. Hierzu zählen Kliniken, Gastronomiebetriebe, Hotels und medizinische Dienstleister. Ziel der Kooperation ist die Etablierung der Region als Reiseziel im Gesundheitstourismus. Medizinische Angebote werden gemeinsam entwickelt, Produkte für Wellness-, Rad- und Wanderurlauber ausgebaut und unter dem Dach GesundLand Vulkaneifel vermarktet. Ein weiterer wichtiger Baustein im Aufgabenspektrum sind Qualifizierungsprogramme für Mitarbeiter. Mittelfristig ist auch eine Fusion der Tourist-Informationen geplant. Hintergründe zum Projekt finden Sie unter www.gesundland-vulkaneifel.de.

einen externen Partner besonders attraktiven „Umsatzbringern“ (Vertriebsprovisionen, Verkaufserlöse etc.) sollten auch die Kostenfaktoren und gleichzeitig wichtigen nach innen gerichteten Aufgaben (z. B. Standortmarketing, Imagearbeit, Innenmarketing, Pflege der Infrastruktur) Bestandteil sein.

Geschäftsbesorgung/Dienstleistungskonzessionen: Was es zu beachten gilt!

- Vergleichsweise lange Vorlaufzeit (Vertragsausarbeitung, Beschluss durch den Gemeinde-/ Stadtrat, Ausschreibung, Vertragsverhandlungen, Auswahl des Dienstleisters, Zustimmung durch den Gemeinde-/Stadtrat)
- Die Kommune gibt mit dem Vertragsabschluss für einen vereinbarten Zeitraum praktisch jede Einflussmöglichkeit auf das operative Geschäft aus der Hand. Alles was nicht Bestandteil des Vertrages ist, liegt im Ermessen des Dienstleisters. Beispiel: Im Vertrag steht die Aufgabe „Tourismusmarketing im In- und Ausland“. Der Dienstleister allein entscheidet, welche Quellmärkte er mit welchen Maßnahmen bearbeitet und wie das Budget verteilt wird.

- Der Dienstleistungsnahmer ist verantwortlich für die Re-Finanzierung und damit auch die Wahl seiner Aktivitäten. Wichtig ist die Klärung des Themas „Nachschusspflicht“ durch die Kommune, sollte der Dienstleister in einem Geschäftsjahr nicht kostendeckend arbeiten.
- Im Sinne der Vertragsgrundlage hat der Dienstleister die Freiheit, unternehmerisch tätig zu werden.
- Für ein langfristig erfolgreiches Modell ist es wichtig, nicht die Umsatzträger zu privatisieren, sondern die Konzernträger zu sozialisieren. Derartige strategische Entscheidungen wie die Vergabe einer Geschäftsbesorgung, sollten daher als Ziel mittel- bis langfristige Optimierungen anstreben und nicht kurzfristige Kosteneinsparungen im Fokus haben!
- Als externe Partner bieten sich insbesondere übergeordnete Tourismusorganisationen an. Hier sind die größten Synergieeffekte zu erwarten, denn die notwendigen Verwaltungsapparate, Marketinginstrumente und eine gute Kenntnis des Ortes/der Region sowie der Akteure sind vorhanden.

Praxisbeispiel Potsdam: Dienstleistungskonzession zur Professionalisierung der lokalen Strukturen

Die Landeshauptstadt Potsdam vergibt seit 2004 eine Dienstleistungskonzession für das Geschäftsfeld Potsdam Tourismus Service (PTS). Die Tourismus Marketing Brandenburg GmbH (TMB) hat diese Ausschreibung gewonnen und ist somit für die touristische Vermarktung Potsdams zuständig. Vertraglich festgelegt sind die Aufgaben im Rahmen der Konzession: Betrieb Tourist-Informationen, touristische Programmentwicklung, Gästeführungen, Tourismusmarketing, Verkaufsförderung im In- und Ausland, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Binnenmarketing, Erstellung eines jährlichen Marketingplans etc. Hierfür erhält die TMB eine Geschäftsbesorgungsvergütung als Basisfinanzierung. Weiterer Umsatz wird durch wirtschaftliche Aktivitäten generiert (z. B. Provisionen, Erträge aus Veröffentlichungen/Annoncen, Gästeführungen). Seit 2004 sind beide Finanzierungssäulen kontinuierlich angestiegen, so dass die PTS zu einer deutlich leistungsfähigeren Organisation heranwuchs. Die ansonsten typischen hohen Personal- und Verwaltungskosten sind in Potsdam vergleichsweise gering, was auf Synergieeffekte zwischen der PTS und der TMB zurückzuführen ist. Die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse und die hohe Zufriedenheit der lokalen Akteure bestätigen den richtigen Weg der aktuellen Organisationsstruktur.



Tipp! Weitere Praxisbeispiele zum Thema Organisationsstruktur finden Sie als Download im Internet unter: www.s-tourismusbarometer.de/Leitfaden



Die Rechtsform

Für eine lokale Tourismusorganisation bieten sich unterschiedliche Rechtsformen an. Diese geben einerseits einen gewissen Handlungsrahmen vor (Gesamtdeckungsprinzip des kommunalen Haushalts: ja oder nein?, Entlohnung und Arbeitszeiten nach öffentlichen Tarifen: ja oder nein?). Jenseits der Aufgaben wird sie unter einem anderen Aspekt jedoch relativ wichtig: Wie (un-)abhängig kann/muss die Tourismusorganisation agieren? Unterliegt sie voll den Haushaltsrestriktionen einer Kommune? Besteht die Pflicht des Verlustausgleichs seitens des Ortes/der Stadt? Oder soll sie marktwirtschaftlich als Marketing- und Vertriebsorganisation agieren?

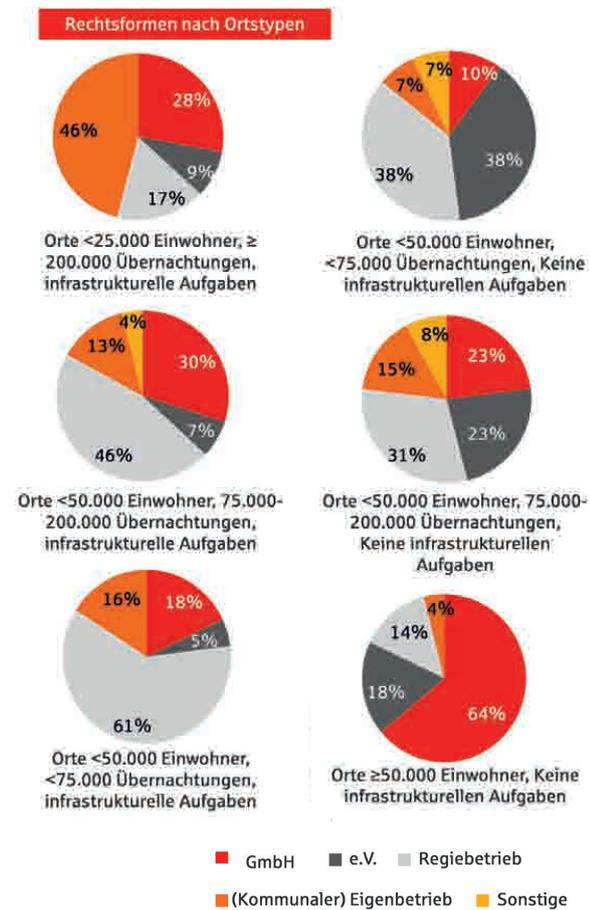
Die Befragungen zeigen: Vertriebsorientierte städtische Tourismusmarketingorganisationen werden vornehmlich als GmbH geführt. Sie bietet bei unternehmerischen Tätigkeiten und der Personalpolitik die größtmögliche Flexibilität. Bei Tourismusorganisationen mit infrastrukturellen Aufgaben dominieren die kommunal orientierten Regie- und Eigenbetriebe, während in kleinen und mittleren Tourismusorten mit dem Fokus auf der Gästebetreuung und der Vermarktung der eingetragene Verein als weitere beliebte Rechtsform hinzukommt. Alle weiteren Optionen wie Zweckverbände, Kleine Aktiengesellschaften oder Gemeinsame Kommunalunternehmen sind (noch) als Exoten zu bezeichnen, liefern allerdings interessante Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung lokaler Organisationsstrukturen unter spezifischen Bedingungen; in der touristischen Praxis sind sie jedoch noch wenig erprobt.

Quelle Tabelle: dwif 2013, zusammengestellt nach Becker, F.G. (2006), Bieger, T. (2008), Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2010), Luft, H. (1996), Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (2008), Mundt, Jörn W. (1998)

Rechtsform	Grundlagen/ Voraussetzungen	Finanzierung
Regiebetrieb - Zuständigkeit im Sinne eines eigenständigen oder bereits bestehenden Amtes - Teil der Verwaltung	Rechtsgrundlage: - Gemeindeordnung Gründungsvoraussetzungen: Beschluss des Gemeinderates	- über den Haushaltsplan der Gemeinde Haftung: - Gemeinde (unbegrenzt)
Kommunaler Eigenbetrieb (z.B. Kurverwaltung) - Körperschaft des öffentlichen Rechts	Rechtsgrundlage: - Eigenbetriebsgesetz Gründungsvoraussetzungen: - Beschluss des Gemeinderates	- Wirtschaftsplan - Einnahmen aus dem Betrieb - Verlustzuweisung an die Kommune Haftung: - Gemeinde (unbegrenzt)
GmbH - juristische Person des Handelsrechts	Rechtsgrundlage: - GmbH-Gesetz Gründungsvoraussetzungen: - Stammkapital von mind. 50.000 € - Mindesteinlage 100 € je Gesellschafter - Sachgründungsbericht - Rechtsfähigkeit durch Handelsregistereintrag	- Unternehmens-einnahmen - Zuschüsse der Gesellschafter - Nachschusspflicht zur Kostendeckung Haftung: - unbeschränkte Haftung in Höhe des Stammkapitals - Nachschusspflicht beschränkt oder unbeschränkt
Zweckverband (Zusammenschluss mehrerer kommunaler Gebietskörperschaften) - Körperschaft des öffentlichen Rechts	Rechtsgrundlage: - öffentlich rechtlicher Vertrag Gründungsvoraussetzungen: - Rechtsfähigkeit mit der öffentlichen Bekanntmachung	- Gebühren und Umlagen Haftung: - unbeschränkt - festgelegt in Verbandsatzung
Eingetragener Verein - juristische Person des Privatrechts	Rechtsgrundlage: - BGB, Vereinsgesetz Gründungsvoraussetzungen: - kein Mindestkapital - Rechtsfähigkeit durch Vereinsregistereintrag	- Mitgliedsbeiträge, Umlagen - wirtschaftliche Aktivitäten Haftung: - in Höhe des Vereinsvermögens - Basisfinanzierung durch Mitgliedsbeiträge - festgelegt in Verbandsatzung
Kleine Aktiengesellschaft (kleine AG) - juristische Person	Rechtsgrundlage: - Aktiengesetz Gründungsvoraussetzungen: - Grundkapital 50.000 € - Aktien-Mindestnennwert - Rechtsfähigkeit durch Handelsregistereintrag	Haftung: - Gesellschaftervermögen in voller Höhe - Aktionäre haften mit ihrer Einlage, aber ohne Nachschusspflicht
Gemeinsames Kommunalunternehmen	Rechtsgrundlage: - öffentlich rechtlicher Vertrag Gründungsvoraussetzungen: - Rechtsfähigkeit durch Handelsregistereintrag - Zustimmungsbeschlüsse kommunaler Gebietskörperschaften	- Höhe und Verteilung des Stammkapitals geregelt durch Satzung Haftung: - unbeschränkt - festgelegt in Satzung

Mitglieder/Organe	Vorteile	Nachteile
- Gemeinderat/ (Ober-) Bürgermeister	- Integration in bestehende Infrastruktur (Kosten- und Zeitersparnis) - politische Einbindung, Marketingaktivitäten werden von der Stadtspitze mitgetragen - kein Risiko für Geschäftspartner	- mangelnde Marktorientierung - Entlohnung nach dem öffentlichen Dienst - fehlende Einbindung der Tourismuswirtschaft - Abhängigkeit von politischen Interessen - mangelnde Transparenz der Mittelverwendung - an Haushaltsgesetz gebunden - rechtlich und wirtschaftlich unselbstständig - keine steuerlichen Vorteilen durch Amtszugehörigkeit
- Gemeinderat/ (Ober-) Bürgermeister - Werkleitung - Werkausschuss	- bündelt fremdenverkehrsspezifischen Vermögenseinsatz - kaufmännisch-wirtschaftliche Betriebsführung (dadurch Überwachungsmöglichkeiten der Wirtschaftlichkeit) - wirtschaftlich selbstständig (eigene Haushaltsrechnung) - fachbezogener Ausschuss als Planungs- und Gestaltungsorgan, Stadt-/Gemeindevertretung als beschließendes Organ	- an Haushaltsgesetz gebunden - fehlende Einbindung privater Akteure/der Tourismuswirtschaft - rechtlich eher unselbstständig, da in die gemeindepolitischen Führungsgremien eingebunden
- Einzelpersonengründung möglich - Zahl der Gesellschafter gesetzlich nicht beschränkt, i.d.R. wenige Gesellschafter sinnvoll - Austritt bedarf notarieller Beurkundung	- auf wirtschaftliche Tätigkeit ausgerichtet - weitgehende Autonomie der Geschäftsführung - Höhe der Gesellschafterbeteiligungen können variieren - Gesellschafter haften mit jeweiligen Einlagen (Haftungsbegrenzung), keine finanziellen Barrieren für Beteiligung - Transparenz der Mittelverwendung - flexibler Personaleinsatz - Einbindung der örtlichen Tourismuswirtschaft in den Gesellschafterkreis/Aufsichtsrat möglich - weitgehende Satzungsautonomie des GmbH-Gesetzes	- Aufnahme neuer Gesellschafter nur mit Mehrheitsbeschluss und Satzungsänderung möglich - erhöhte Kosten durch Geschäftsführer, Mitarbeiter, Geschäftsräume, Buchführung etc. - Gewinnorientierung steht vor Dialog- und Zielorientierung - Abhängigkeit von Zuschüssen - Geschäftsanteile müssen bei Austritt notariell einem Erwerber übertragen werden - bei hoher Gesellschafterzahl schwerfällige Organisation - begrenzte Fremdkapitalfinanzierung
- juristische Personen des öffentlichen Rechts - nur in Ausnahmefällen Mitgliedschaft juristischer Personen des Privatrechts oder natürlicher Personen	- im kommunalen Umfeld erfolgserprobt und eingeführt - gute Eignung bei Fusionsansätzen mehrerer Gemeinden - gute Fremdkapitalfinanzierung möglich - arbeitsteilige Wahrnehmung der touristischen Aufgaben - Bündelung der Aufgaben: Einspareffekte	- Mitgliederwechsel erzwingt Änderung der Verbandsatzung - begrenzte Gewinnerwirtschaftung möglich - Einbindung der privaten Wirtschaft schwieriger - bei Vertriebsaufgaben und Einbindung privater Leistungsanbieter Ergänzung durch einen auf wirtschaftliche Tätigkeit ausgerichteten „operativen Arm“ (z. B. GmbH) sinnvoll
- Satzungsautonomie erlaubt eine individuelle Mitgliederstruktur (natürliche & juristische Personen) - einfache(r) Neuaufnahme bzw. Austritt von Mitgliedern möglich	- Beteiligung einer Vielzahl touristischer Akteure möglich - geringe Hürden/hohe Flexibilität für Ein-/Austritte - vereinfachte Entscheidungs- und Kontrollmechanismen - durch Mitgliedsbeiträge unabhängiger von öffentlichen Geldern - Transparenz der Mittelverwendung - Stimmverteilung orientiert sich i.d.R. an der Zahl der Mitglieder (hohes Mitspracherecht des Einzelnen) - geringe Kosten durch vielfach ehrenamtliche Tätigkeiten	- begrenzte Fremdkapitalfinanzierung - Verbot der Gewinnorientierung eines gemeinnützigen Vereins und fehlende Haftungsbegrenzung - Vereinsatzung zwingt zu einem hohem organisatorischen Aufwand für Formalien - hoher Abstimmungsbedarf bei Mitgliederentscheidungen - Sicherung eines Mitspracherechts der Kommune durch finanzielle Unterstützung
- Einzelpersonengründung möglich - Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung, Gesellschafter	- wenig Anteilseigner bei gleichzeitiger Einbeziehung breiter Personenkreise möglich (Aufteilung des Grundkapitals in Aktien) - wertpapiermäßige Verbriefung der Anteile macht formell einen problemlosen An- und Verkauf möglich - Nominalkapital (Grundkapital) erleichtert Kreditaufnahme	- In Ermangelung der Börsengängigkeit bleibt der öffentliche Kapitalmarkt verschlossen und eine „objektive“ Bewertung der Aktien durch den Börsenkurs fehlt
- juristische Personen des öffentlichen Rechts - Beteiligung privater Unternehmen ausgeschlossen	- Einnahmen, Stellung von Sach- und Personalmitteln der Trägergemeinden möglich	- Einbindung der privaten Wirtschaft nur begrenzt möglich - bisher weit weniger verbreitet und damit weniger erprobt

Die Übersicht (Seite 18–19) relevanter Rechtsformen für Tourismusorganisationen auf Ortsebene gibt weitere Hinweise für die praktische Umsetzung. Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen, der Finanzierung und den möglichen Partnern stehen die jeweiligen übergreifenden Vor- und Nachteile im Blickpunkt.

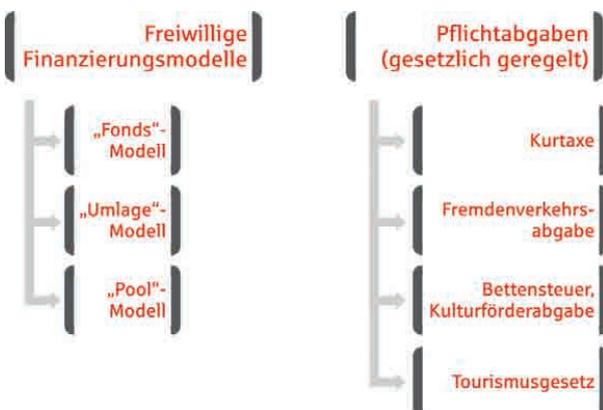


Quelle: dwif 2013

5. Die Finanzierungsmodelle

Pflichtabgaben werden verteufelt oder gelobt, das Thema Bettensteuer äußerst kontrovers diskutiert und Modelle zur freiwilligen Beteiligung der Tourismuswirtschaft in den Ring geworfen. Aber: Welche Vor- und Nachteile haben die unterschiedlichen Finanzierungsansätze auf der Ortsebene? Was sind die Finanzierungsmodelle der Zukunft? Sind freiwillige Finanzierungsmodelle wirklich immer die bessere Lösung? Was passt zu welchem Ort/welcher Stadt und zu welchen organisatorischen Strukturen?

Finanzierungsansätze für den öffentlichen Tourismus (auf Ortsebene)



Quelle: dwif 2013

Touristische Infrastruktur- und Marketingaktivitäten einer Kommune sind als freiwillige Aufgabe definiert. Dies trifft im Übrigen auch auf Bereiche wie Kultur und Sport zu. Demgegenüber stehen die Pflichtaufgaben, zu denen etwa das allgemeine Ver- und Entsorgungsnetz, die Feuerwehr oder Schulen zählen. So wird bei einer Neubewertung der Haushaltspositionen oder einer finanziellen Schieflage der Kommune etwa seitens der Kommunalaufsicht zunächst nach Einsparmöglichkeiten im Rahmen der freiwilligen Aufgaben gesucht. Angesichts der schwierigen Haushaltslage in vielen Kommunen stehen somit auch die mit dem Tourismus

verbundenen Ausgaben immer häufiger auf dem Prüfstand. Insbesondere für prädikatisierte Orte (Kurorte, Seebäder etc.) und alle weiteren Kommunen mit einer hohen Bedeutung des Tourismus und einer breiten Aufgabenpalette ist die Perspektive äußerst durchwachsen.

Umso wichtiger ist eine Finanzierung der lokalen Tourismusorganisationen, die auf mehreren Säulen ruht:

1. **Finanzielle Unterstützung seitens der öffentlichen Hand** (Zuschüsse/Zuwendungen)
2. **Erwirtschaftete Eigenmittel** (Erlöse aus Vertriebsaktivitäten, Vermietung/Verpachtung, Eintrittsgeldern etc.)
3. **Beteiligung der Gäste und der Tourismuswirtschaft an der Finanzierung der touristischen Aufgaben**

Tipp!

Egal ob Pflichtabgabe oder freiwilliges Modell. Drei Anforderungen müssen für eine hohe Akzeptanz seitens der Privatwirtschaft und eine erfolgreiche Umsetzung erfüllt sein: **Erhebungsgerechtigkeit** (alle vom Tourismus profitierenden Branchen werden einbezogen, z. B. Gastgewerbe, Einzelhandel, Freizeitwirtschaft), **Zweckbindung** (für die touristische Infrastruktur und das touristische Marketing) und **Mitspracherecht der Zahler** bei der Mittelverwendung.

Tourismus ist und bleibt damit die gemeinsame Aufgabe einer gut funktionierenden öffentlich-privaten Kooperation. Allerdings ist als Signal an die Wirtschaftsakteure auch ein klares Bekenntnis der öffentlichen Hand erforderlich und zwar in Form einer dauerhaften Unterstützung der Infrastruktur sowie Mitfinanzierung der touristischen Aufgaben im Sinne von Standortwerbung und Wirtschaftsförderung.

Pflichtabgaben

Mit der **Kurabgabe/Kurtaxe** (vom Gast bezahlt) und der **Fremdenverkehrsabgabe** (vom profitierenden Leistungsträger bezahlt) stehen den Kommunen prinzipiell zwei anerkannte zweckgebundene touristische Einnahmequellen zur Verfügung. Allerdings ist nicht jeder Tourismusort erhebungsberechtigt. In Deutschland enthalten die Kommunalabgabengesetze u. a. die Regularien für die Erhebung einer Kurtaxe und/oder Fremdenverkehrsabgabe. Hier ist festgehalten, wer eine derartige Abgabe erheben darf. Die eigentliche Umsetzung beider Finanzierungsmodelle obliegt der einzelnen Kommune selbst. Diese legt ebenfalls die Höhe/den Hebesatz fest, der gerade bei der Fremdenverkehrsabgabe auf Basis der realen wirtschaftlichen Effekte ermittelt werden sollte (vgl. Kapitel 2).

Kommunalabgabengesetz (KAG) oder das Wohl und Wehe der Tourismusfinanzierung auf Ortsebene!

In fast allen Bundesländern sind nur Kur- und Erholungsorte erhebungsberichtet. Weitere Tourismusorte können auf diese Form der Finanzierung meist (noch) nicht zurückgreifen. Derzeit herrscht jedoch heftige Bewegung bei der Öffnung der KAG vor allem für die Fremdenverkehrsabgabe. So wird in Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen über eine Ausweitung auf alle Orte diskutiert. In Brandenburg wurde diese bereits beschlossen. Ab 2013 dürfen alle Orte mit „erheblichen Aufwendungen für den Tourismus“ eine Fremdenverkehrsabgabe erheben. Die alte Regelung, dass die Übernachtungszahl sieben Mal so hoch sein muss wie die Einwohnerzahl, wurde damit gekippt.

Selbst über Tourismusgesetze wird in Deutschland erstmals diskutiert, die bislang nur in touristischen Hochburgen wie Tirol, Graubünden oder Südtirol ein Thema sind. Elemente daraus setzt die sächsische Staatsregierung bereits um. So legt die neue Tourismusstrategie fest, dass die Förderhöchstsätze nur noch diejenigen Orte erhalten, die alle vorhandenen Finanzierungsmittel ausschöpfen (Fremdenverkehrsabgabe) und gleichzeitig Mitglied im Regionalverband sind. Aber auch die Regionen müssen bestimmte Kriterien erfüllen, um von der Landesregierung anerkannt zu werden.

Aus tourismusfachlicher Sicht sollte generell eine **Öffnung der Fremdenverkehrsabgabe für alle Orte** angestrebt werden als sinnvolle Alternative zu der umstrittenen Bettensteuer. Gleichzeitig sollten die Definitionen in den Kommunalabgabengesetzen möglichst eindeutig formuliert sein, damit die Kommunen sich nicht in einer rechtlichen „Grauzone“ bewegen müssen (Wie sind z. B. „in der Regel“, „erheblicher Aufwand“, „sonstige Fremdenverkehrsgemeinde“ definiert?). Die Nutzung der Möglichkeiten liegt dann wiederum in der Entscheidungsgewalt der Kommune, aber auch hier zeigt das Beispiel Sachsen mögliche Wege auf, die schlussendlich zu einer langfristig verbesserten Finanzierungsbasis der lokalen Tourismusaufgaben führen sollen.

Aus Mangel an Möglichkeiten wurde das Thema **Bettensteuer** in den letzten Jahren in vielen Orten diskutiert. Lange Zeit bestanden eine Rechtsunsicherheit und erhebliche Widerstände auf Seiten der Privatwirtschaft. Unter dem Aktenzeichen BVerwG 9 CN 1.11; BVerwG 9 CN 2.11 hat das Bundesverwaltungsgericht im Juli 2012 ein von Vielen mit Spannung erwartetes Urteil

Praxisbeispiel aus der Satzung einer Infrastrukturabgabe (Bettensteuer), die 2013 in Kraft treten wird:

„Eine private Übernachtung liegt nicht vor, wenn der Beherbergungsgast die Berufsbedingtheit eindeutig durch eine Bescheinigung des Arbeitgebers oder im Falle eines selbständig Tätigen oder Geschäftsführers durch entsprechende aussagekräftige Unterlagen nachweist. Dieser Nachweis ist bei der Stadt (...) durch den Beherbergungsbetrieb mit der Abgabeerklärung einzureichen. Der mit Unterschrift versehene Nachweis muss (u. a.) enthalten: (...) Bestätigung der beruflichen Notwendigkeit, Name und Adresse des Arbeitgebers (...). Eine durch den Beherbergungsbetrieb entrichtete Abgabe wird nach Prüfung des Nachweises an den Arbeitgeber des Beherbergungsgastes, beim Geschäftsführer an die Gesellschaft (...) erstattet.“

gesprächen. Danach dürfen Gemeinden Steuern nur auf privat veranlasste entgeltliche Übernachtungen von Erwachsenen erheben. So muss an der Rezeption zwischen Privat- und Geschäftsreisenden unterschieden werden, was die Aufwands-Nutzen-Relation erheblich verschlechtert und den Zusatzaufwand bei den Unternehmen erhöht. Zu welchen komplizierten Abläufen dies in der Praxis führen kann, zeigt folgendes Beispiel.

Tipp!

Aktuelle Informationen zur KAG- und Bettensteuerdebatte inklusive der Regelungen der einzelnen Bundesländer sowie Hintergründe zu Tourismusgesetzen finden Sie als Download im Internet unter: www.s-tourismusbarometer.de/Leitfaden



Freiwillige Finanzierungsmodelle

Freiwillige Finanzierungsmodelle sind eine vergleichsweise neue Erscheinung im Deutschland-Tourismus. Eine hohe Aufmerksamkeit erfahren sie seit den Diskussionen rund um die Bettensteuer. Für viele Orte stellen und stellen sie eine „Bettensteuervermeidungsstrate-

gie“ dar. Es bleibt abzuwarten, inwiefern der Wille und der „Druck“ bei den Leistungsträgern, auch nach dem Urteil des Bundesverwaltungsgerichts, weiterhin vorhanden sind, sich an der Finanzierung der lokalen Tourismusaufgaben zu beteiligen.

Gemein haben alle freiwilligen Finanzierungsansätze einen vergleichsweise hohen Betreuungsaufwand, insbesondere beim Umlage- und Pool-Modell. Hier muss eine intensive und kontinuierliche Partnerakquise und -betreuung erfolgen, zumal nicht immer eine Planungssicherheit über ein Jahr hinaus besteht (im Gegensatz zum Fonds-Modell). Dies birgt natürlich auch für die Personalentwicklung gewisse Risiken. Allen freiwilligen Modellen fehlt zudem ein Instrumentarium zum Ausschluss von Trittbrettfahrern, die von übergreifenden Marketingkampagnen oder neu ins Leben gerufenen Events ebenso profitieren wie die finanzierenden Partner selbst. Als besonders schwierig gestaltet sich in der Praxis die Partnergewinnung außerhalb des Gastgewerbes.

Pflichtabgaben und freiwillige Finanzierungsmodelle auf der Ortsebene

Pflichtabgaben			Freiwillige Finanzierungsmodelle		
Kurtaxe	Fremdenverkehrsabgabe	Bettensteuer/ Kulturförderabgabe	„Fonds“-Modell	„Umlage“-Modell	„Pool“-Modell
Kommune, örtliche Tourismusorganisation	Kommune, örtliche Tourismusorganisation	Kommune	Kommune, örtliche Tourismusorganisation	Kommune, örtliche Tourismusorganisation	örtliche Tourismusorganisation
(Übernachtungs)Gäste	Unternehmen (je nach Satzung alle Profiteure des Tourismus)	Gäste oder Unternehmen (in der Regel Beherbergungsbetriebe)	Kommune, örtliche (Tourismus)Organisationen, private Unternehmen	örtliche (Tourismus)Organisationen, private Unternehmen	Kommunen, örtliche (Tourismus)Organisationen, private Unternehmen
Erhebung einer kommunalen Zwangsabgabe	Erhebung einer kommunalen Zwangsabgabe	Erhebung einer kommunalen Zwangsabgabe	Erhöhung bestehender Mitgliedsbeiträge, zusätzliche Zuschüsse der Stadt	freiwillige gestaffelte Umlage	feststehender Beitrag für die Teilnahme an einem Marketing-Pool
Finanzierung der touristischen Infrastruktur	Finanzierung der touristischen Infrastruktur und des touristischen Marketings	Mittel fließen in den allgemeinen Haushalt der Kommune und möglicherweise auch in den Tourismus/die Kultur	zusätzliche Marketingmaßnahmen	Finanzierung von Basisaktivitäten (Vergünstigungen für Partner), zusätzliche Marketingmaßnahmen, Veranstaltungsakquise etc.	zusätzliche Marketingmaßnahmen für bestimmte Themen, Zielgruppen, Quellmärkte
teilweise, da häufig nur Übernachtungsgäste zahlen müssen und keine Tagesgäste	ja, je nach Festlegung in der Satzung	nein	teilweise, da nur Mitgliedsunternehmen belangt werden	ja	ja
ja	ja	nein	ja	ja	ja
nein	in der Regel nein, aber durch Satzung steuerbar	nein	ja, eingeschränkt?	ja, eingeschränkt	ja
ja, auf alle erhebungsberechtigten Kommunen	ja, auf alle erhebungsberechtigten Kommunen	ja	ja, allerdings nur, wenn die Kommune zusätzliche Mittel mit einspeist	ja	ja, aber eher für größere Orte/Städte und Kooperationen geeignet

Quelle: dwif 2013

Praxisbeispiel Rostock: Umlage-Modell



Im Zuge einer Marketingoffensive der Hansestadt Rostock wurde 2010 eine freiwillige Marketingumlage eingeführt. Ziel war es, zusätzliche Mittel aus der Privatwirtschaft zu generieren, Kräfte zu bündeln, neue Akzente für das Tourismusmarketing zu setzen und eine Pflichtabgabe zu vermeiden. Ende 2011 beteiligten sich bereits rund 340 Partner aus dem Beherbergungsgewerbe (ca. 70 %), aber auch weitere vom Tourismus profitierende Unternehmen (ca. 30 %). Der Beitrag richtet sich nach der Bettenzahl bzw. dem Umsatz des Unternehmens. Für den mittel- und langfristigen Erfolg kommt es darauf an, insbesondere weitere Partner aus dem Bereich der sonstigen touristischen Leistungsträger zu gewinnen. Die Rostocker Gesellschaft für Tourismus und Marketing mbH ist für die Koordination und den Mitteleinsatz der Umlage zuständig und wurde eigens dafür gegründet. In der Startphase unterstützt die Stadt die neue Organisation mit der Finanzierung des Personals. Der Beschluss zur Marketingumlage erfolgte durch die Bürgerschaft und die Laufzeit ist unbefristet. Die Leistungen für die Teilnahme fußen auf zwei Säulen: Basisleistungen (z. B. Internetauftritt, Vergünstigungen bei Messeauftritten und im Gastgeberverzeichnis) und projektbezogene Aktivitäten (z. B. Imagekampagnen, neue Events). Die Abstimmung der Aktivitäten mit der örtlichen Tourismuszentrale ist durch die Besetzung beider Leitungsposten in Personalunion gewährleistet. Mittelfristig soll geprüft werden, inwieweit die neue Gesellschaft Aufgaben des Marketings der Tourismuszentrale übernehmen kann und ob die Gesellschafterstruktur angesichts der Finanzierungsbeitragung der Privatwirtschaft angepasst werden sollte (derzeit 100-prozentige Tochter einer städtischen Organisation).

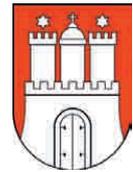
Praxisbeispiel Nürnberg: Fonds-Modell



Der Nürnberger Tourismusfonds zählt zu den ersten freiwilligen und zweckgebundenen Modellen, die Profiteure des Tourismus in die Finanzierung der Vermarktung einzubeziehen. Die Stadt Nürnberg und der Verkehrsverein Nürnberg haben auf freiwilliger Basis beschlossen, für die Jahre 2010 bis 2012 einen Tourismusfonds einzurichten (mittlerweile wurde der Zeitraum verlängert), in den beide Seiten zu gleichen Teilen jährlich 500.000 Euro einzahlen. Mit diesen Mitteln werden zusätzliche Marketingmaßnahmen über die bisherigen Aktivitäten hinaus umgesetzt. Diese „Kapitalerhöhung“ erfolgte auf pragmatische Weise: Als Grundlage wurde die Beitragsordnung des Verkehrsvereins herangezogen (6-fache Höhe der ursprünglichen Beiträge für den Geltungszeitraum). Mit der Stadt Nürnberg wurde eine Verdopplung der zusätzlichen Einnahmen vereinbart (1 Euro aus der Wirtschaft = 1 zusätzlicher Euro aus der Stadt). Allerdings beschränkt sich der Fonds auf gastgewerbliche Betriebe. Kultur- und Freizeiteinrichtungen werden ebenso wie der Einzelhandel nicht einbezogen. Dennoch: Erfolg macht Schule! Neu hinzugekommen ist 2012 der so genannte „Shopping-Fonds“, der aufgrund seiner Themenorientierung und seines Aufbaus allerdings eher den Pool-Modellen zuzuordnen ist. Hieran beteiligt sich primär der Einzelhandel (Kaufhäuser etc.).

Praxisbeispiel Hamburg: Pool-Modell

Die Hamburg Tourismus GmbH hat so genannte Tourismuspools ins Leben gerufen, mit denen die dortige Verkaufsförderung das Marketing in ausgewählten Quellmärkten forciert. Derzeit gibt es den Hamburger Tourismuspool für China (seit 2005), für Arabien (seit 2008) und seit neuestem für die USA. In unterschiedlichen Konstellationen zählen zu den Partnern die Stadt Hamburg, aber auch Kommunen aus dem Umland, städtische Organisationen, der Flughafen, Hotelleriebetriebe und Einzelhandelsunternehmen. Über Pressereisen, Roadshows, Messeauftritte oder Kooperationen mit Reiseveranstaltern wird zum einen allgemeine Imagebildung betrieben. Natürlich werden die Partnerbetriebe, z. B. bei der Platzierung buchbarer Pakete und im Außenauftritt, besonders hervorgehoben.



Neben den aufgeführten Beispielen werden auch in München und der Sächsischen Schweiz freiwillige Finanzierungsmodelle praktiziert und nach dem Urteil zur Bettensteuer z. B. in Trier und Bingen diskutiert.

Eine flächendeckende Lösung des Finanzierungsproblems auf der Ortsebene ist mit freiwilligen Ansätzen nicht realisierbar!

Fazit: Freiwilligenmodelle sind vielfach wünschenswert. Für eine flächendeckende Lösung des Finanzierungsproblems eignen sie sich leider nicht, da vieles von Einzelinteressen und den Protagonisten vor Ort abhängt. Hinzu kommen das Problem der Trittbrettfahrer und die häufige Fokussierung auf das Beherbergungsgewerbe. Pflichtmodelle lassen sich dagegen oftmals besser umsetzen, ihnen liegt allerdings der „Zwangscharakter“ zu Grunde. Erhebungsgerechtigkeit, Zweckbindung und Mitspracherecht bei der Mittelverwendung sind bei beiden Varianten zwingend erforderlich, ebenso

wie eine stärkere Positionierung auch als Dienstleister nach innen. Erfolgsfaktoren von Freiwilligenmodellen (Leistungsaustausch, Nutzen etc.) können als Vorbild für Pflichtlösungen dienen und in die Satzungen einfließen. Soweit die rechtlichen Rahmenbedingungen es zulassen, liegt es letztendlich in den Händen der Kommunen selbst, welchen Finanzierungsweg sie einschlagen möchten. An einer stärkeren Beteiligung der Privatwirtschaft, egal ob freiwillige oder Pflichtabgabe, wird zukünftig jedoch kaum ein Ort vorbei kommen.

Tippt

Weitere Praxisbeispiele mit freiwilligen Finanzierungsmodellen und detaillierte Leistungsaufstellungen sowie Beitragsstaffelungen finden Sie als Download im Internet unter: www.s-tourismusbarometer.de/Leitfaden



Literaturverzeichnis und Empfehlungen zum Weiterlesen

Becker, F.G.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Springer Verlag. Berlin. Heidelberg, 2006.

Bieger, T.: Management von Destinationen. 7. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. München, 2008.

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (Hrsg.): Business Guide, Ausgabe 2009/2010 – Ein Service für Unternehmer, Gründer und Selbstständige. Wien, 2010.

Luft, H.: Grundlagen der kommunalen Fremdenverkehrsförderung. Kommunale Fremdenverkehrsbetriebslehre. Limburgerhof, 1996.

Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.): Mehr Erfolg durch Kooperation. Ein Leitfaden zur Optimierung der lokalen Strukturen im Tourismus in Schleswig-Holstein. (Teil I und Teil II), Kiel, 2008.

Mundt, Jörn W.: Einführung in den Tourismus. Oldenbourg Verlag. Wien, 1998.

Sparkassenverband Saar (SVSaar) (Hrsg.): Sparkassen-Tourismusbarometer Saarland – Jahresbericht 2011, Saarbrücken, 2011.

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr: Tourismusstrategie Sachsen 2020 – Strategische Handlungsfelder, Dresden, 2012.

Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V. (Hrsg.): Tourismus als kommunaler Wirtschafts- und Standortfaktor in Rheinland-Pfalz, Koblenz, 2010.

Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V. (Hrsg.): Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz, Koblenz, 2008/2009.

Impressum

Herausgeber

Sparkassenverband Saar
Ursulinenstraße 46, 66111 Saarbrücken
E-Mail svsaar@svsaar.de
Internet www.svsaar.de

Ansprechpartner

Karl Heinz Ratzel
Telefon (0681) 9340 - 162
Telefax (0681) 9340 - 177
E-Mail karl_heinz.ratzel@svsaar.de

Bearbeitung

dwif-Consulting GmbH
dwif – Büro Berlin, Marienstraße 19/20, 10117 Berlin
Telefon (030) 7 57 94 90
Telefax (030) 7 51 65 10
E-Mail info-berlin@dwif.de

dwif – Büro München
Sonnenstraße 27, 80331 München
Telefon (089) 23 70 28 90
Telefax (089) 23 70 28 99
E-Mail info@dwif.de
Internet www.dwif.de

Bildnachweis

Sparkassenverband Saar, dwif-Consulting GmbH, Fotolia

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in irgendeinem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

