



**Nachhaltige Finanzierung kommunaler  
touristischer Aufgaben – eine Handlungshilfe**

Teil 1: Modelle freiwilliger Beteiligung der (Tourismus-)Wirtschaft

Vorwort	3
1. Tourismusfinanzierung: Herausforderungen und Lösungsansätze	4
1.1 Gegenstand des Leitfadens	4
1.2 Ansätze der Tourismusfinanzierung	7
1.3 Überblick über freiwillige Finanzierungsmodelle	9
2. Beispiele der freiwilligen Tourismusfinanzierung	11
2.1 Einbindung in die Finanzierung des Tourismusmarketings	11
2.1.1 Gesellschaftsrechtliche Einbindung	11
2.1.2 Strukturelle Einbindung	14
2.1.3 Marken- und Marketingpartnerschaften	17
2.2 Einbindung in die Finanzierung touristischer Infrastruktur	20
2.2.1 Öffentliche Erschließungsmaßnahmen	20
2.2.2 Maßnahmen der Stadt- und Ortsgestaltung	22
2.2.3 Überbetriebliche Einrichtungen	24
3. Erfolgsfaktoren für die freiwillige Tourismusfinanzierung	28
3.1 Acht Eckpunkte für die erfolgreiche Umsetzung	28
3.2 Abgestimmter Einsatz der Finanzierungsinstrumente	33
4. Zusammenfassung und Ausblick	34

Der Tourismus in Rheinland-Pfalz ist ein starker Wirtschaftsfaktor. Er trägt entscheidend zur Erhöhung der Lebensqualität in den Regionen und zur Sicherung des Wirtschafts- und Lebensstandortes bei. Das sind gute Gründe für die Kommunen sich trotz ihrer angespannten Haushalte zur Mitfinanzierung der freiwilligen Aufgabe Tourismus im Sinne von Wirtschaftsförderung und Standortwerbung zu bekennen.

Veränderte Rahmenbedingungen in der Tourismuswirtschaft, knappe Kassen und Konsolidierungserfordernisse machen gleichzeitig ein Umdenken erforderlich. Es gilt, Aufgaben zu bündeln, zu kooperieren und tragfähige Finanzierungsmodelle unter Beteiligung der Profiteure zu entwickeln. Neben der öffentlichen Hand als bedeutsamen Finanzierungsträger auch die privaten Profiteure des Tourismus nach dem Prinzip der Freiwilligkeit einzubinden, stellt sich vielerorts als Herausforderung dar.

Im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung und in Zusammenarbeit mit dem Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V., dem Deutschen Hotel- und Gaststättenverband Rheinland-Pfalz, der Arbeitsgemeinschaft der rheinland-pfälzischen Industrie- und Handelskammern und den kommunalen Spitzenverbänden Rheinland-Pfalz wurden Vorschläge erarbeitet, wie die finanzielle Leistungsfähigkeit touristischer Organisationen durch tragfähige Finanzierungsmöglichkeiten erhalten werden kann. Die vorliegende Handlungshilfe zu Modellen einer freiwilligen Beteiligung der Tourismuswirtschaft versteht sich als erster Teil einer zweistufigen Veröffentlichung des Tourismus- und Heilbäderverbandes

Rheinland-Pfalz e. V. zum Thema „Nachhaltige Finanzierung kommunaler touristischer Aufgaben“. Damit wird ein Beitrag erbracht, das Strategiefeld V „Organisation und Finanzierung“ der im vergangenen Jahr weiterentwickelten Tourismusstrategie 2015 umzusetzen.

Die Tourismusgemeinden in Rheinland-Pfalz sind aufgerufen, die verschiedenen Möglichkeiten zur Finanzierung kommunaler touristischer Aufgaben auf Orts- und Regionalebene zu diskutieren und je nach örtlicher Gegebenheit anzuwenden und zu nutzen. Mit der vorliegenden Handlungshilfe wird deutlich, dass die frühzeitige und dauerhafte Einbindung und Beteiligung der privaten Tourismusakteure ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor für das Gelingen von Finanzierungsmodellen im Tourismus ist.



Eveline Lemke  
Ministerin für Wirtschaft, Klimaschutz,  
Energie und Landesplanung  
Rheinland-Pfalz



Werner Klöckner  
Vorsitzender des Tourismus und Heilbäderverbandes  
Rheinland-Pfalz e. V.



# 1. Tourismusfinanzierung: Herausforderungen und Lösungsansätze

## 1.1 Gegenstand des Leitfadens

### Soziale und ökonomische Bedeutung des Tourismus

Im Wettbewerb um Unternehmen und Fachkräfte werden Freizeitwert und Lebensqualität zum wichtigsten Argument. Der Tourismus leistet einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Standortqualität - nicht nur über zahlreiche Arbeitsplätze. Vielmehr stabilisiert er den ländlichen Raum und schafft Perspektiven im demographischen Wandel. Tourismus ist zudem ein starker Bekanntheits- und Imageträger für das Standortmarketing.

Der Tourismus stützt das Freizeit-, Sport- und Kulturangebot der Kommunen. Touristische Infrastruktur wird nicht nur von Gästen, sondern auch von Einheimischen genutzt. Durch Tourismus entstehen Steuereinnahmen. Touristen, die z.B. Ausstellungen, Veranstaltungen oder Bäder besuchen, finanzieren diese anteilig über Eintritte und entlasten somit die Kommunen.

Tourismus schafft Werte: In touristisch attraktiveren Regionen mit einer qualitativ guten und breiten Ausstattung mit Sport-, Freizeit-, Kultur- und gastronomischen Angeboten entwickeln sich die Boden- und Grundstückspreise, das Lohn- und Gehaltsniveau und nachfolgend die Einkommen besser.

Der Tourismus dient zudem als Identifikations- und Bindungsfaktor für die Bevölkerung. Traditionen und Bräuche werden gepflegt und können im Rahmen von gästerelevanten Veranstaltungen in Szene gesetzt werden.

### Herausforderungen für den Tourismus in Rheinland-Pfalz

Der Tourismus ist in vielen rheinland-pfälzischen Kommunen und Gemeinden ein Wirtschafts- und Beschäftigungsmotor und ein wesentlicher, weicher Standortfaktor für Ansiedlung und Bindung von Unternehmen und Arbeitskräften. Gleichzeitig stellt er ein zentrales Instrument zur Bewältigung des demographischen Wandels in ländlichen Regionen dar.

Der Tourismus in Rheinland-Pfalz steht jedoch auch vor neuen Herausforderungen. Die Aufgaben der touristischen Akteure von der lokalen über die regionale bis zur Landesebene werden immer vielfältiger und umfangreicher. Der Wettbewerbsdruck nimmt durch professionell aufgestellte touristische Destinationen im In- und Ausland immer schneller zu. Leistungsträger und Destinationen auf allen Ebenen müssen sich dem Gast stets mit zeitgemäßen Angeboten präsentieren. Innovations- und Investitionszyklen für touristische Infrastruktur und Marketingprojekte werden daher immer kürzer. Und auch die Einnahmesituation der Tourismusorganisationen steht unter Druck: Vertriebssysteme sind im Umbruch, Vermittlungsprovisionen und andere Einnahmen brechen weg.

### Situation der öffentlichen Hand

Die finanzielle Situation der öffentlichen Hand hat sich in den vergangenen Jahren weiter verschärft. Die Haushaltslage vieler Kommunen wird immer angespannter, knapper werdende Kassen sind die Folge. Dieses Zusammenspiel stellt die Kommunen vor erhebliche Herausforderungen und führt zu wachsenden Finanzierungsproblemen der öffentlichen Hand bei der Unterstützung touristischer Aufgaben. Zudem zählt die Förderung des Tourismus zu den sogenannten

freiwilligen, nicht verpflichtenden Aufgaben der kommunalen Selbstverwaltung. Als Folge daraus werden Ausgaben für den Tourismus neu überdacht, so dass der Tourismus verstärkt in den Fokus sowohl von Einsparauflagen als auch von Abgaben- und Steuererhöhungen gerückt ist.

Nicht selten erfolgt eine eindimensionale Diskussion, nach dem Motto: Was kostet uns der Tourismus und wo können wir sparen? Exemplarisch hierfür stehen die in einigen Städten geführte Diskussion zur Einführung einer Bettensteuer oder der Ausstieg von Landkreisen aus touristischen Organisationen. Dabei wird allzu oft der Zusammenhang vernachlässigt, dass jeder Euro für den Tourismus auch ein Beitrag für die Sicherung der Standort- und Lebensqualität und ein wichtiger Beitrag für das wirtschaftliche Wohl der Bürgerinnen und Bürger darstellt.

### Hohe Bedeutung der Tourismusfinanzierung in der Tourismusstrategie 2015

Grundsätzlich ist Tourismus in Rheinland-Pfalz Aufgabe der lokalen Ebene. Den lokalen Organisationen kommt daher eine Schlüsselrolle zu. Auf lokaler Ebene setzen sich die Mittel zur Finanzierung touristischer Aufgaben v.a. aus öffentlichen Zuschüssen, erwirtschafteten Eigenmitteln, Mitgliedsbeiträgen und Fördermitteln zusammen. Teilweise werden Kur- und Fremdenverkehrsbeiträge erhoben.



Angesichts der immer anspruchsvolleren Aufgaben und immer knapper werdenden Mittel ist die nachhaltige Fähigkeit der Kommunen zur Herstellung, zum Betrieb und zur Unterhaltung der touristischen Infrastruktur, aber auch die Finanzierbarkeit marktfähiger touristischer Organisations- und Marketingstrukturen auf allen Ebenen ein dringliches Ziel. Die Verbesserung der Rahmenbedingungen und Grundlagen zur Finanzierung des touristischen Systems ist daher ein zentrales Handlungsfeld der Tourismusstrategie 2015.

Mit der Tourismusstrategie 2015 wurde ein umfassendes Handlungsprogramm mit ca. 130 Einzelaufgaben für die nächsten Jahre aufgestellt. Für den Einstieg in die Umsetzung mit starken Impulsen im Sinne der Strategie, hat eine Lenkungsgruppe Schlüsselprojekte identifiziert, darunter auch die dauerhafte und tragfähige Finanzierung kommunaler touristischer Aufgaben.

### Wer profitiert vom Tourismus?

Vom Tages- und Übernachtungstourismus profitieren Unternehmen, die dem Tourismusgewerbe i.w.S. zuzurechnen sind (vergleiche hierzu Tourismusstrategie 2015 – Halbzeitbilanz und Weiterentwicklung, 2012, S. 7), nämlich:

- Beherbergungsgewerbe
- Gastronomie
- Landwirtschaft / Weinbau
- Handel und Gewerbe
- Kultur- und Freizeitanbieter
- Anbieter von Transportleistungen
- Gesundheitswirtschaft
- u.v.a.



**Suche nach Wegen der Tourismusfinanzierung**

Die Finanzströme im touristischen System des Landes sind komplex. Die Organisationen und Institutionen im touristischen System sind über Steuern und Beiträge, Fördermittel, Mitgliedschaften, Kooperationen usw. miteinander verflochten. Hieraus ergeben sich verschiedene Möglichkeiten, die Finanzierung des Tourismus positiv zu beeinflussen.

Die Diskussionen über die Einführung einer Bettensteuer oder die Bemühungen zur Erhebung eines Fremdenverkehrsbeitrags machen es deutlich: Kommunen suchen deutschlandweit nach Einnahmequellen, die ihnen helfen, ihre Aufwendungen für ein attraktives touristisches Angebot zumindest teilweise zu refinanzieren. Diesbezüglich besteht neben den steuer- und abgabenbasierten Modellen die Möglichkeit, Finanzierungsmodelle umzusetzen, die eine freiwillige Beteiligung der vom Tourismus profitierenden Wirtschaft an der Tourismusfinanzierung bedeuten.

**Gründe für die Einbindung der Privatwirtschaft**

- Entlastung der kommunalen Kassen
- Engere Bindung der Anbieter an die Tourismusorganisation
- Wechselseitiger Wissenstransfer zwischen öffentlichen und privaten Partnern.
- Möglichkeit der Mitbestimmung und höhere Zielorientierung
- Größerer Verantwortung aller Tourismusakteure für die Tourismusentwicklung
- Reduzierung der Abhängigkeit der touristischen Marktbearbeitung von politischen Entscheidungen

**1.2 Ansätze der Tourismusfinanzierung**

Im Überblick ergeben sich drei Möglichkeiten, die Finanzierung des Tourismus positiv zu beeinflussen:

- Die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation mit dem Ziel der Verbesserung von Effizienz und Effektivität der Tourismusstrukturen im Land,
- die Erzielung von mehr Einnahmen aus dem Kerngeschäft der Tourismusorganisationen sowie Entwicklung von Zusatzgeschäften
- und die Ausschöpfung der bestehenden Finanzierungsmöglichkeiten.

**Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation**

Eine ressourcenschonende und effiziente Marktbearbeitung setzt eine aufgabengerechte Organisations- und Zusammenarbeitsstruktur über alle Ebenen im Tourismus voraus. Die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation setzt daher an zwei Stellschrauben an: an der Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Tourismusorganisationen und an der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Tourismusorganisationen und den einzelnen Ebenen des Tourismus.

Für die Optimierung der lokalen Strukturen gibt es einen Leitfaden des Tourismus- und Heilbäderverbandes Rheinland-Pfalz e.V., der den Weg zu einer optimalen Aufgabenorganisation und Strukturbildung beschreibt. Dieser Leitfaden zeigt für die lokalen Tourismusorganisationen den Weg zur Bildung schlagkräftiger Organisationseinheiten, sog. Tourismus Service Center (TSC), auf. Seit 2013 bietet der THV zudem mit Unterstützung des Landes ein Beratungsangebot für Kommunen an, die ihre touristischen Aufgaben im Sinne eines TSC zusammenführen.

Gleichzeitig gilt es, die Zusammenarbeitsstrukturen zwischen der lokalen (Ortsebene) und der regionale Ebene sowie weiteren im Tourismus tätigen Organisationen und Strukturen zu optimieren.

**Leitfaden „Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz“**

Um die rheinland-pfälzischen Kommunen bei der Umsetzung der Tourismusstrategie 2015 zu unterstützen, hat der Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V. (THV) in Kooperation mit dem Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz einen Leitfaden „Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus“ herausgegeben.

Hierzu bedarf es einer klaren Verständigung auf die Aufgabenteilung zwischen den Akteuren. Auch hier hat das Land ein Angebot zur Begleitung der Regionen im Rahmen eines Schlüsselprojektes der Tourismusstrategie gemacht.

**Erzielung von mehr Einnahmen**

Die Erzielung von mehr Einnahmen kann aus dem Kerngeschäft der Tourismusorganisationen und aus neu zu entwickelnden Zusatzgeschäften erfolgen. Hierzu entwickelt der Tourismus- und Heilbäderverband gegenwärtig einen Maßnahmenkatalog, der Anfang 2014 als Teil 2 der Handlungshilfe zur nachhaltigen Finanzierung kommunaler touristischer Aufgaben erscheinen wird.

**Ausschöpfung der bestehenden Finanzierungsmöglichkeiten**

Im Hinblick auf die Ausschöpfung der bestehenden Finanzierungsmöglichkeiten sind die Möglichkeiten der Kommunen zur abgabenbasierten Finanzierung noch bei weitem nicht ausgeschöpft.

Gegenwärtig werden in vielen Kommunen des Landes Kurbeitrag, Bettensteuer, Kulturförderabgabe und/oder Fremdenverkehrsabgabe diskutiert. „Bettensteuer“ bzw. Tourismusförderabgabe sind als nicht zweckgebundene Abgabe nach dem Urteil des Bundesverwaltungsgerichtes vom 11.7.2012 vielerorts in Frage gestellt.

Rechtsgrundlage für die Erhebung zweckgebundener Fremdenverkehrs- und Kurbeiträge ist § 12 Kommunalabgabengesetz (KAG) Rheinland-Pfalz. Hier strebt der THV gemeinsam mit den kommunalen Spitzenverbänden eine Änderung des KAG an, die es zukünftig erlauben soll, dass alle Kommunen, unabhängig von einer Prädikatisierung, beitragsfähigen Aufwand über einen sogenannten Tourismusbeitrag refinanzieren können. Für die Kommunen wird es zukünftig darum gehen, aus den verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten, den jeweils optimalen Finanzierungsmix herauszuarbeiten.

Wie die Modelle der freiwilligen Tourismusfinanzierung funktionieren, soll die vorliegende Handlungshilfe erläutern. Sie bündelt das Wissen zu Modellen der freiwilligen Tourismusfinanzierung und hat die sich abzeichnenden Erfolgsfaktoren herausgearbeitet.

Die Handlungshilfe bietet den Kommunen Empfehlungen und Leitlinien für die erfolgreiche Einbindung der Privatwirtschaft in die Finanzierung des öffentlichen Tourismus. Sie möchte motivieren, über die Möglichkeiten der Einbindung der Privatwirtschaft in die Tourismusfinanzierung systematisch nachzudenken. Entsprechend soll die Handlungshilfe:

- Den Nutzen von Modellen der freiwilligen Tourismusfinanzierung aufzeigen,
- Wissen zu unterschiedlichen Modellen der freiwilligen Tourismusfinanzierung vermitteln,
- Wege zur Umsetzung einer Einbindung privater Akteure in die Tourismusfinanzierung aufzuzeigen und
- Bewusstsein für die notwendigen Erfolgsfaktoren der Einbindung privater Akteure in die Finanzierung des öffentlichen Tourismus schaffen, unabhängig davon ob die Beteiligung an der Finanzierung freiwillig oder im Rahmen der Erhebung von zweckgebundenen Abgaben erfolgt.

1.3 Überblick über freiwillige Finanzierungsmodelle

**Unterschiedliche Modelltypen der freiwilligen Tourismusfinanzierung**

Durchleuchtet man die verschiedenen Aufgaben von kommunalen Tourismusorganisationen systematisch nach den Möglichkeiten der freiwilligen Einbindung der Privatwirtschaft in ihre Finanzierung, lassen sich grundsätzlich zwei unterschiedliche Einbindungsmöglichkeiten abgrenzen, die nachfolgend erläutert werden:

- Einbindung in die freiwillige Finanzierung des Tourismusmarketings
- Einbindung in die freiwillige Finanzierung von touristischen Infrastrukturprojekten

**Einbindung in die freiwillige Finanzierung des Tourismusmarketings**

Die im Nachgang vorzustellenden Modelle der Einbindung in die Finanzierung des Tourismusmarketings unterscheiden sich hauptsächlich in der Art und Weise der Mitwirkung bzw. Mitbestimmung, die den Akteuren der Privatwirtschaft bei diesen Modellen der freiwilligen Tourismusfinanzierung eingeräumt werden. Folgende Modelle werden im anschließenden Kapitel erläutert:

Bezeichnung	Charakteristik
<b>Gesellschaftsrechtliche Einbindung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maßgebliche, teilweise führende Entwicklung und Umsetzung durch touristische Betriebe</li> <li>• Betriebe bringen sich gesellschaftsrechtlich in Trägerstrukturen ein</li> </ul>
<b>Strukturelle Einbindung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kooperativ entwickelte Marketing- und Vertriebsmaßnahmen</li> <li>• gemeinsamer strategischer bzw. operativer Plan wird finanziert und umgesetzt</li> <li>• keine gesellschaftsrechtliche Einbindung, jedoch nahezu vergleichbar intensive Einflussnahme</li> </ul>
<b>Marken- und Marketingpartnerschaften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• partnerschaftliche Beteiligung an der Finanzierung von Aktivitäten</li> <li>• strategische/operative Planung liegt bei der Tourismusorganisation</li> <li>• Tourismusorganisation bietet systematisch Beteiligung in Form von Marken-/Marketingpartnerschaften an</li> </ul>

### Einbindung in die freiwillige Finanzierung von öffentlichen touristischen Infrastrukturprojekten

Bei der Frage der Einbindung der privaten Wirtschaft in die Tourismusfinanzierung wird allzu oft der Blick stark auf die Finanzierung des touristischen Marketings verengt. Jedoch ist auch eine freiwillige Einbindung von privatwirtschaftlichen Betrieben in die Entwicklung und den Betrieb gemeinschaftlich nutzbarer touristischer Infrastruktur möglich. Dabei umfasst die touristische Infrastruktur die infrastrukturelle Ausstattung für jegliche Form touristischer Aktivitäten, nicht nur die private Beherbergungsinfrastruktur. Betrachtet werden also die gemeinschaftlich nutzbare Grundausstattung wie z.B. Wegenetze, Plätze oder Gästeinformationen. Die nachfolgend vorzustellenden Modelle unterscheiden die Einbindung der Privatwirtschaft in die folgenden drei Teilbereiche:

#### • Öffentliche Erschließungsmaßnahmen:

Hierunter ist die freiwillige Einbindung von privatwirtschaftlichen Betrieben in die Finanzierung öffentlicher Erschließungsmaßnahmen, wie z.B. Straßen und Wegenetze, zu verstehen. Insbesondere die touristischen Wegenetze und die Entwicklung und Inszenierung von touristischen Erlebnisräumen fallen in diese Kategorie.

#### • Maßnahmen der Stadt- und Ortsgestaltung:

Hierbei geht es um die Gestaltung von Straßenzügen, Quartieren, Plätzen, Grünanlagen, Fußgängerzonen, Aufenthaltsbereiche etc. Insbesondere aus Stadtentwicklung und Stadtmarketing sind durch Modelle der Einrichtung von sog. „Business Improvement Districts (BID)“ Beispiele der freiwilligen Einbindung privater Akteure bekannt.

#### • Überbetriebliche Einrichtungen:

Überbetriebliche Einrichtungen dienen der Ergänzung des gewerblichen Angebots. Beispiele sind Bäder, Gästeinformations- und Gästebetreuungseinrichtungen, Museen u.a.m. Auch hier finden sich Modelle der Einbindung in die freiwillige Tourismusfinanzierung, bei denen oftmals bereits in der Entwicklungsphase der jeweiligen Infrastruktur gemeinsame Finanzierungsansätze auftreten.

Im nachfolgenden Kapitel sollen anhand der vorgestellten unterschiedlichen Einbindungsmöglichkeiten der Privatwirtschaft in die Tourismusfinanzierung Beispiele aufgezeigt werden, die eine Vorreiterrolle übernehmen. Abgeleitet von diesen Best-Practice Beispielen werden systematisch die gemeinsamen Erfolgsfaktoren der benannten Beispiele abgeleitet und zusammenfassend betrachtet.



## 2. Beispiele der freiwilligen Tourismusfinanzierung

### 2.1 Einbindung in die Finanzierung des Tourismusmarketings

Der gängige Ansatz der Einbindung privater Akteure in die Finanzierung des touristischen Marketings ist anlassbezogen – mit deutlichen Nachteilen.

Die nachfolgend vorgestellten Beispiele gehen einen Schritt weiter und stehen für eine institutionalisierte, partnerschaftliche und langfristige freiwillige Einbindung der Privatwirtschaft mittels festeren Partner- und Bindungsmodellen.

#### 2.1.1 Gesellschaftsrechtliche Einbindung

Bei Modellen der gesellschaftsrechtlichen Einbindung werden Private gesellschaftsrechtlich in die Trägerstruktur der Kooperationsmaßnahmen eingebunden.

#### Praxisbeispiel: Tagungserlebnis Tegernseer Tal e.V.

Im Tagungserlebnis Tegernseer Tal e.V. finanzieren privatwirtschaftliche Gesellschafter als Vereinsmitglieder den maßgeblichen Budgetanteil am Marketing für Meetings, Incentives, Kongresse und Events (MICE) für die Destination.

Das Tagungserlebnis Tegernseer Tal e.V. ist ein gutes Beispiel für themenspezifische Einbindungen in Marketing- und Vertriebsstrukturen. Das Modell kann auch als „ausgelagerte Produktlinie“ bezeichnet werden, denn für einen definierten Bereich werden die Entscheidungs- und Finanzierungsstrukturen in einem festen gesellschaftsrechtlichen Konstrukt privatisiert.

#### „Anlassbezogene Einbindung in die Tourismusfinanzierung“

Der in den Tourismusorganisationen übliche Weg zur Verbesserung der Einnahmesituation ist eine anlassbezogene Einbindung der Leistungsanbieter. Marketingleistungen, wie z.B. Anzeigen in Gastgeberverzeichnissen, werden entgeltlich an Leistungsanbieter verkauft. Man betrachtet die erzielten Einnahmen dann als „Refinanzierung“ eigener Aktivitäten. Dieser Weg ist zwar einfacher umsetzbar, hat jedoch deutliche Nachteile:

- geringe Planbarkeit der Einnahmen
- Beförderung eines an einzelnen Marketinginstrumenten ausgerichteten Denkens
- die Marketingaktivitäten der Tourismusorganisationen werden nach der Refinanzierbarkeit ausgerichtet
- es werden Mittel verschwendet, die Leistungsanbieter einbringen würden, wenn eine überzeugende konzeptionelle Einbindung angeboten würde
- gemeinsame konzeptionelle Zieldefinition, Planung und Umsetzung mit Leistungsanbietern unterbleibt
- es kommt zu keinen mehrjährigen gemeinsamen Marketingkampagnen, genau diese sind im Tourismusmarketing jedoch erforderlich

## Steckbrief „Tagungserlebnis Tegernseer Tal e.V.“

## Akteure

- Projektträger sind der Tagungserlebnis Tegernsee e.V. und die Tegernseer Tal Tourismus GmbH
- Vereinsmitglieder sind ca. 50 Partnerbetriebe aus Hotellerie, Incentive-Unternehmen, Kongress- und Tagungsstätten, Restaurants, Gaststätten und Hütten mit Spezialisierung im Tagungsbe- reich, Freizeitanbieter, Transportunternehmen etc.

## Inhalte &amp; Ziele

- Ziel ist die Förderung des Geschäftstourismus im Tegernseer Tal im Allgemeinen und des Tagungs- und Konferenztourismus im Beson- deren

## Finanzierungsansatz

- die Finanzierung der Aktivitäten erfolgt in Form der Beitrags- und Umlagefinanzierung gemäß Vereinssatzung und Beitragsordnung nach einem Schlüssel (Gesamtaufkommen 80-100 TEUR p.a.)



Besonders hervorzuheben ist, dass...

- die gesamte themenbezogene Leistungskette in das Kooperations- und Finanzierungsmodell eingebunden ist,
- die Mitglieder auf Grundlage der Vereinssatzung sämtliche Entscheidungsbefugnisse haben und somit eine direkte Einbindungs- und Beteiligungsstruktur gegeben ist,
- die finanziellen Mittel zweckgebunden für die Vermarktung des Tegernseer Tals als Tagungs- destination eingesetzt werden,
- durch die Schaffung einer schlanken Ver- waltung mit kurzen Entscheidungswegen und der Bündelung aller Marketingleistungen für den Geschäftstourismus ein deutlicher Nutzen für die privaten Akteure vorhanden ist.

**Vergaberechtliche Fragestellungen**

Modelle der gesellschaftsrechtlichen Einbindung werden jedoch zunehmend vor dem Hintergrund vergabe- und beihilferechtlicher Probleme diskutiert.

Die Übertragung von Aufgaben und Mittel auf einen Dritten unterliegt grundsätzlich dem Verga- berecht. Bestehen zwischen der übernehmenden Organisation und der übertragenden Gemeinde keine derartig engen Verknüpfungen, dass ein sog. „Inhouse-Geschäft“ entsteht, unterliegen Zuwen- dung der öffentlichen Hand dem Vergaberechtsre- gime . Ein wesentliches Kriterium für die Annahme eines „Inhouse-Geschäfts“ ist die Kontrolle über die übernehmende Organisation „wie über eine eigene Dienststelle“. Diese wird grundsätzlich nicht ange- nommen, wenn die übernehmende Organisation private Gesellschafter oder Mitglieder hat.

Eine weitere zentrale Voraussetzung ist, dass die Zuschüsse empfangende Organisation „im Wesent- lichen“ für die Kommune tätig sein muss. Das bedeutet, dass der Umsatz im Wesentlichen über die Kommune und nicht über andere, private Kunden erwirtschaftet wird.

Bei privaten Gesellschaftern oder Mitgliedern greift daher das Vergaberecht mit den definierten Aus- schreibungsmechanismen und Schwellenwerten. Oft liegen bei einer gesellschaftsrechtlichen Einbin- dung der privaten Wirtschaft vergaberechtsrelevante Vorgänge vor, die teilweise EU-weiter Ausschrei- bungen bedürfen – mit erheblichem Verwaltungsaufwand, teilweise mehrmonatiger Dauer und unsi- cherem Ausgang.

**Beihilferechtliche Fragestellungen**

Das Beihilferecht umfasst ein Verbot staatlicher Beihilfen zur Vermeidung von Wettbewerbs- verzerrungen. Die selektive Begünstigung von



Unternehmen aus staatlichen Mitteln ist dann untersagt, wenn eine Eignung zur Verfälschung des Wettbewerbs und eine Beeinträchtigung des Handels zwischen Mitgliedsstaaten anzunehmen ist. Diese Voraussetzungen müssen kumulativ vorliegen. Eine Zuwendung der öffentlichen Hand zu einer Organisation kann aus finanziellen Zuwendungen oder Personalleistungen beste- hen. In beiden Fällen ist sicher-zustellen, dass keine unerlaubte Beihilfe vorliegt.

**Empfehlung: Hinzuziehung einer fachjuris- tischen Beratung für vergabe- und beihilfe- rechtliche Fragestellungen**

Werden Modelle der gesellschaftsrechtlichen Einbindung von privaten Leistungsanbietern erwogen, wird empfohlen, immer eine fach- juristische Beratung in Sachen Vergabe- und Beihilferecht einzuholen. Aber auch gesell- schafts- und steuerrechtliche Fragestellungen und Gestaltungen sollten nach Bedarf systema- tisch fachjuristisch bewertet werden. Auch bei den nachfolgenden Modellen sind diese Fragen gegebenenfalls zu berücksichtigen.

2.1.2 Strukturelle Einbindung

Bei einer strukturellen Einbindung der Privatwirtschaft werden Marketing- und Vertriebsmaßnahmen partnerschaftlich entwickelt und umgesetzt, ohne dass diese Einbindung der privaten Akteure in die Finanzierung auch eine gesellschaftsrechtliche Einbindung mit sich bringt.

**Praxisbeispiel: Marketingumlage Rostock**

In der Hansestadt hat Rostock Marketing unter dem Motto „Im Tourismus zusammen wachsen“ ein starkes Netzwerk mit privaten Partnern aufgebaut. So wurde die Finanzierung des touristischen Marketings abseits von Bettensteuer und Kulturabgabe auf einer freiwilligen Basis gesichert.

Steckbrief „Marketingumlage Rostock“	
<b>Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektverantwortlicher ist die Rostocker Gesellschaft für Tourismus und Marketing mbH (100%ige Tochter der Gesellschaft für Wirtschafts- und Technologieförderung Rostock mbH)</li> <li>• Freiwillig finanziell an der Marketingumlage beteiligt sind Beherbergungsbetriebe und weitere touristische Leistungsträger aus den Bereichen Transport, Erlebnis, Gastronomie und Kultur</li> </ul>
<b>Inhalte &amp; Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernaufgabe der Umlage ist die Finanzierung aller Marketingaktivitäten durch die touristischen Akteure.</li> </ul>
<b>Finanzierungsansatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 205.000 EUR wurden 2012 von derzeit 340 Mitgliedern durch die Marketingumlage eingeworben</li> <li>• Die jeweiligen Finanzbeiträge werden mittels eines Finanzierungsschlüssels berechnet</li> <li>• Die Stadt steuert eine Anschubfinanzierung für Personalkosten bei</li> </ul>

Besonders hervorzuheben ist, dass...

- im Vorfeld eine konzeptionelle Vorbereitung unter Einbindung der betroffenen Akteure stattgefunden hat und somit bereits zu Beginn ein Grundkonsens geschaffen wurde,
- die Verwendung der eingezahlten Mittel und der damit verbundenen Bündelung aller touristischen Interessen zweckgebunden und strategisch ausgerichtet erfolgt,
- stark auf Exklusivleistungen für die Beteiligten der Marketingumlage geachtet wird, um Leistungsanbieter für die Marketingumlage zu gewinnen, Transparenz zu erzeugen und konkreten Nutzen zu schaffen,
- ein Fachbeirat und weitere Strukturen ins Leben gerufen wurden, welche eine zielgerichtete Arbeit

und die Verbindung zu anderen Tourismusunternehmen in der Hansestadt Rostock sichern,

- eine Trennung der Marketingaufgaben von weiteren Aufgaben der Tourismusförderung (z.B. Tourist-Information, touristische Infrastruktur) erfolgt und somit die Kontrolle des Mitteleinsatzes erleichtert wird.

**Praxisbeispiel: Nürnberger Tourismusfonds**

Der Nürnberger Tourismusfonds kombiniert dabei Einbindungs- und Mitwirkungsstrukturen mit einem auf Freiwilligkeit basierenden Finanzierungsansatz. Der ursprünglich auf drei Jahre Laufzeit (2010-2012) ausgerichtete Tourismusfonds wurde nach deutlich erkennbaren Erfolgen verlängert.

Steckbrief „Nürnberger Tourismusfonds“	
<b>Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Träger sind die Stadt Nürnberg und der Verkehrsverein Nürnberg e.V. (Hoteliers, Gastronomen und der Einzelhandel)</li> </ul>
<b>Inhalte &amp; Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele sind die Steigerung der Übernachtungszahlen, Erhöhung der Auslastung in der Schwachlastzeit, Vermittlung einer USP durch gezieltes Tourismusmarketing und verkaufsfördernde Maßnahmen im In- und Ausland</li> </ul>
<b>Finanzierungsansatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Finanzmittel für den Fonds werden durch städtische Mittel, die durch die Mitgliedsbeiträge des Fremdenvereins co-finanziert werden, aufgebracht</li> <li>• 50% der Gesamtsumme durch private Mittel, 50% durch öffentliche Mittel</li> <li>• Der private Finanzierungsanteil des Fonds konnte mittels einer Erhöhung der Mitgliedsbeiträge des Verkehrsvereins umgesetzt werden</li> <li>• Insgesamt eine Finanzierung von 1,5 Mio. Euro auf drei Jahre gesichert</li> </ul>



Besonders hervorzuheben ist, dass...

- auf der Basis eines klaren und zielgerichteten Finanzierungsplans eine Planungssicherheit für drei Jahre gegeben ist und somit eine Verbindlichkeit für beide Seiten entsteht,
- ein ins Leben gerufener Kreativkreis die Einbindung und Passung der zu treffenden Entscheidung für die Nürnberger Tourismuswirtschaft sichert und somit die Zielerreichung im Blick hat,
- die Mittelverwendung unter Einbeziehung der privaten Akteure entschieden wird und der Privatwirtschaft dadurch Einfluss auf den Mitteleinsatz eingeräumt wird,
- eine klare Ausweisung der Marketingmaßnahmen erfolgt, die aus Mitteln des Tourismusfonds finanziert werden.

**Praxisbeispiel: Münchner Modell**

Das im Jahr 2012 initiierte Münchner Modell kann als eine Weiterentwicklung des Nürnberger Tourismusfonds bezüglich der Einbindungsstrukturen verstanden werden. Es hat im Vergleich eine strategischere Perspektive und ist auf eine umfassende Profilierung der Marke München ausgerichtet. Auch hier setzt sich das Budget des Tourismusfonds zu 50% aus Zuschüssen der Stadt München und die weiteren 50% aus Mitgliedsbeiträgen des Vereins „Tourismus Initiative München e.V.“ (TIM) zusammen. Der Verein wurde zur Bündelung von Kompetenzen und Mitteln der touristischen Vermarktung sowie zur strategischen Ausrichtung der Marketingmaßnahmen für die Stadt München als eigenständige Organisationsform neu gegründet.

Besonders hervorzuheben ist, dass...

- es auf der Basis eines langfristigen, mit Privatwirtschaft und Kommune abgestimmten touristischen Gesamtkonzept aufsetzt und somit nachhaltig eine gemeinsam Zielvorstellung existiert,
- der Tourismusfonds durch eine paritätisch zusammengesetzte Tourismuskommission (sieben durch die TIM entsendeten Vorstandsmitgliedern und sieben durch die Stadt entsendeten Stadtratsmitgliedern) verwaltet wird und dadurch angemessene Mitsprachemöglichkeiten für die Privatwirtschaft geschaffen wurden,
- durch die Einrichtung von Arbeitsgruppen den Mitgliedern der TIM die Möglichkeit gegeben wird, sich auch inhaltlich einzubringen und gemeinsam an den Zielstellungen zu arbeiten.

- es für privatwirtschaftliche Mitglieder der TIM eine Ausstiegsklausel im Falle der Einführung einer Betten- oder ähnlichen Steuer gibt.

2.1.3 Marken- und Marketingpartnerschaften

Bei diesen Modellen sind privatwirtschaftliche Unternehmen an der Finanzierung von Aktivitäten der touristischen Marktbearbeitung öffentlicher Tourismusorganisationen beteiligt, von denen sie sich einen Marketingvorteil versprechen. Beispiele für solche Formen der freiwilligen Tourismusfinanzierung sind Markenpartnerschaften oder Sponsoring-Maßnahmen.

**Steckbrief „Münchner Modell“**

<b>Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Träger sind die Stadt München und die Tourismus Initiative München e.V. (TIM) mit ihren Mitgliedern</li> <li>• Mitglieder der TIM sind hauptsächlich Unternehmer der Tourismuswirtschaft (Hotels, Gastronomie, Einzelhandel, touristische Leistungsanbieter) und große Partnerunternehmen (wie z.B. Messe München, BMW-Welt, Flughafen und Allianz Arena)</li> </ul>
<b>Inhalte &amp; Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Profilierung der Marke München sowie deren professionelles Management</li> <li>• Entwicklung einer gemeinsamen Tourismusstrategie von Stadt und Wirtschaft mit klarer Definition von Zielmärkten und Zielgruppen</li> <li>• Bündelung der Werbe-Ressourcen</li> </ul>
<b>Finanzierungsansatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Tourismusfonds setzt sich zusammen aus 500.000 Euro aus den Mitgliedsbeiträgen der TIM, sowie weiteren 500.000 Euro durch Zuschüsse der Stadt München</li> <li>• Die Stadt finanziert zunächst aus einem bereits bestehenden Budget des Tourismusamtes</li> </ul>



**Praxisbeispiel: Dampfbahn-Route Sachsen**

Mit der Dampfbahn-Route Sachsen ist seit 2010 eine touristische Vermarktungsplattform für Dampfbahnen in Form einer Ferienstraße entstanden. Sie vernetzt die Bahnen untereinander, mit umliegenden touristischen Leistungsanbietern und regionalen Destinationsstrukturen und wirkt in der Vermarktung mit mehr als 100 Kooperationspartnern nach außen. Ebenso initiiert die Dampfbahn-Route Sachsen Projekte

zur Angebotsgestaltung zwischen den Partnern. Zur Einbindung der Partner wurde ein mehrstufiges Kooperationsmodell geschaffen. Dieses berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse und finanziellen Möglichkeiten der Partner durch ein ausgeklügeltes, sechsstufiges Beteiligungssystem. Die beteiligten Anbieter verpflichten sich auf eine Zusammenarbeit für die Dauer von sechs Jahren.

**Steckbrief „Dampfbahn-Route Sachsen“**

<b>Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiator ist der Verein zur Förderung Sächsischer Schmalspurbahnen e.V. (VSSB), Projektträger die Sächsisch-Oberlausitzer Eisenbahngesellschaft mbH (SOEG)</li> <li>• In Finanzierung und Umsetzung sind insgesamt 112 Partner eingebunden</li> </ul>
<b>Inhalte &amp; Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsame Vermarktungsplattform für alle sächsischen Unternehmen des Tourismus, der Produktion sächsischer Markenwaren, für Bahnbetreiber, Kommunen und Verbände in Form einer Ferienstraße</li> <li>• kooperative Umsetzung verschiedener Marketingaktivitäten</li> <li>• Projekte zur Angebotsgestaltung zwischen den Partnern</li> </ul>
<b>Finanzierungsansatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung ausschließlich über Kooperationsbeiträge, Sponsoringeinnahmen und Merchandising-Erlöse</li> <li>• nahezu keine öffentliche Finanzierung und Förderung</li> <li>• umfassender Leistungskatalog für Kooperationspartner, der ein Spektrum von mit finanziell untersetzten Kooperationsmöglichkeiten zwischen 250 Euro und 10.000 Euro jährlicher Beteiligung ermöglicht</li> </ul>

Besonders hervorzuheben ist, dass...

- auf Basis der Themenorientierung themenaffine Kooperationspartner leichter angesprochen werden können und eine klare Zielfokussierung gegeben ist,
- das flexible Beiteiligungsmodell sowohl die Einbindung von ehrenamtlichen als auch hochprofessionellen Marketingorganisationen ermöglicht,
- es anhand des Leistungskataloges exakt definierte und transparente Partner- und Marketingleistungen gibt und damit die Umsetzungskontrolle erleichtert wird,

- durch Kooperationsverträge mit einer Laufzeit von sechs Jahren eine nachhaltige Finanzierungssicherheit für das Projekt besteht und dadurch Verlässlichkeiten für beiden Seiten geschaffen werden.

**Praxisbeispiel: Tourismuspartnerschaft Teutoburger Wald**

Bei der Tourismuspartnerschaft Teutoburger Wald handelt es sich um ein Kooperationsmodell für Marketingleistungen in der Region. Das Modell der Tourismuspartnerschaft soll die Basisarbeit des Fachbereiches Teutoburger Wald Tourismus sicherstellen.

**Steckbrief „Tourismuspartnerschaft Teutoburger Wald“**

<b>Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektträger ist die OstWestfalenLippe Marketing GmbH</li> <li>• Tourismuspartner sind sowohl Städte und Gemeinden (Kategorie 1), öffentliche und privatwirtschaftliche Verbände und Organisationen (Kategorie 2) als auch touristische Leistungsanbieter sowie weitere Akteure mit einem Bezug zum Regionaltourismus (Kategorie 3)</li> </ul>
<b>Inhalte &amp; Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel der Tourismuspartnerschaft ist es, das Marketing des Tourismusverbands sicher zu stellen</li> <li>• Auf die Arbeit des Tourismusmarketings können außer den Gesellschaftern nur die Tourismuspartner zurückgreifen</li> </ul>
<b>Finanzierungsansatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Beitragssatzung regelt die Höhe der zu zahlenden Beiträge der Tourismuspartner</li> <li>• Der Beitrag für Kommunen errechnet sich aus einer Formel, die Einwohner, Ankünfte und Übernachtungen der jeweiligen Gebietskörperschaft berücksichtigt</li> <li>• Zusätzliche Einnahmen werden durch entgeltliche Auftragsleistungen der Tourismuspartner generiert, für die es einen detaillierten Beteiligungskatalog gibt</li> </ul>

Besonders hervorzuheben ist, dass...

- die Beteiligungsstruktur nach Partnerkategorien differenziert und dadurch die entsprechende Leistungserbringung transparent wird,
- es einen tief strukturierten Leistungs- und Beteiligungskatalog gibt, der die Verbindlichkeit sichert und die Umsetzungskontrolle ermöglicht.

## 2.2 Einbindung in die Finanzierung touristischer Infrastruktur

Mit Beispielen der gemeinsam zwischen privaten Akteuren und öffentlicher Hand finanzierten Infrastrukturmaßnahmen beschäftigt sich der nachfolgende Abschnitt dieses Leitfadens. Dabei werden jeweils Best-Practice Beispiele zu den drei unterschiedlichen Einbindungsbereichen von privaten Akteuren in die Finanzierung der touristischen Infrastruktur aufgezeigt.

Dazu zählen neben der Finanzierung öffentlicher Erschließungsmaßnahmen, wie z.B. Wegenetze, die Entwicklung und Inszenierung von touristischen Erlebnisräumen, die Bereitstellung von überbetrieblichen Einrichtungen, wie z.B. Bäder oder Gästeinformationseinrichtungen, sowie Maßnahmen der Stadt- und Ortsgestaltung.

### 2.2.1 Öffentliche Erschließungsmaßnahmen

Die öffentliche Hand leistet einen wesentlichen Beitrag zur Erschließung von öffentlichen Infrastrukturmaßnahmen wie z.B. Rad- und Wanderwege. Es gibt einzelne Beispiele der freiwilligen Einbindung von privatwirtschaftlichen Akteuren in die Finanzierung öffentlicher Erschließungsmaßnahmen oder der Entwicklung und Inszenierung von touristischen Erlebnisräumen.

### Praxisbeispiel: Erlebnisräume Millstätter See

Das österreichische Projekt „Promenaden und Logenplätze“ / Erlebnisräume Millstätter See kann als gutes Beispiel für die Einbindung privater Akteure in die Finanzierung öffentlicher Erschließungsmaßnahmen herangezogen werden. Auch wenn das Projekt aufgrund eines neuen Tourismusgesetzes in Kärnten gegenwärtig unterbrochen wurde, weist das Vorhaben exemplarisch auf einen wichtigen Mechanismus der „quasi freiwilligen“ Tourismusfinanzierung hin: die freiwillige, mit der Wirtschaft abgestimmte Erhöhung der Abgaben zum Zwecke der Finanzierung infrastruktureller Maßnahmen.



<sup>1</sup> Das Tourismusgesetz hat sich 2012 geändert und gilt ab dem 01.01.2013. Früher haben die Bürgermeister und Aktionäre über die Tourismusagenden abgestimmt, nun sollen die Hoteliers und Unternehmer entscheiden, wohin das Geld fließt. Dies bedeutet mehr kleinere Parteien, die sich abstimmen müssen.

### Steckbrief „Erlebnisräume Millstätter See“

#### Akteure

- Projektträger ist die Millstätter See Tourismus Gemeinde (MTG)
- Neben der MTG sind die drei Gemeinden Seeboden, Millstatt, Döbriach/Radenthein, Kärnten Land und private Betriebe (Unternehmen) an dem Projekt beteiligt

#### Inhalte & Ziele

- Projektziel ist die Entwicklung eines einzigartigen Sees für die Gästeansprüche des 21. Jahrhunderts durch Neugestaltung architektonisch anspruchsvoller Promenaden und Logenplätze
- Zusätzlich sollten die Marken „Millstätter See“ und „Erlebnswelten“ weiterentwickelt werden

#### Finanzierungsansatz

- Freiwillige Erhöhung der Ortstaxe um 50 Cent. Der zweckgebundene Einsatz von 50 Cent pro Person und Nacht für das Projekt „Promenaden und Logenplätze“ sichert einen Teil der Finanzierung des Projektes und wird von den Betrieben bezahlt
- Finanzierung durch Gemeinden, Förderung des Landes Kärnten und der EU (Leader Projekt). Die Förderung der EU wurde auf 3 Jahre befristet (Projektvolumen 9 Mio. Euro)

Besonders hervorzuheben ist, dass...

- die Finanzierung durch die zweckgebundene Erhöhung der touristischen Abgabe freiwillig und in Absprache mit der Wirtschaft erfolgt ist und dadurch gemeinsame Ziele verfolgt werden,
- innerhalb der privaten Wirtschaft eine angemessene Willens- und Konsensbildung erzeugt werden konnte,
- es eine klare Zweckbindung der touristischen Abgabe gibt,
- für die privaten Akteure klar definierte Möglichkeiten der Mitwirkung und Einflussnahme eingeräumt werden.

**Exkurs: Business Improvement District (BID)**

Bei BIDs handelt es sich um ein städtebauliches Instrument zur Attraktivitätssteigerung, Stärkung und Revitalisierung von Innenstädten und Stadtteilzentren. Es geht um eine Selbstverpflichtung von Immobilienwirtschaft, Grundeigentümern, Einzelhandel und Gaststättengewerbe.

Um das sog. Trittbrettfahrerproblem zu überwinden, verpflichten sich nach einem Meinungsbildungs- und förmlichen Abstimmungsprozess alle Partner zu einer finanziellen Beteiligung. Das genaue Verfahren regelt eine Landesgesetzgebung. Über entsprechende Grundlagesituation verfügen z.B. Hamburg, Schleswig-Holstein und NRW.

Mit der Abstimmung über das BID wird ein Businessplan festgelegt, der aus Gebiets-, Maßnahmen-, Finanzplan und Finanzierungsschlüssel besteht. Der Finanzierungsschlüssel legt fest, wie hoch die BID-Abgabe für den einzelnen ist.

Die Kommune erhebt nach positiver Entscheidung der Partner eine zweckgebundene Abgabe, die der BID-Initiative dann zur Verfügung gestellt wird. Der finanzielle Handlungsrahmen des BIDs kann durch Spenden für z.B. „Events“ oder wirtschaftliche Betätigungen ausgeweitet werden. Üblicherweise werden BIDs für 3 bis 5 Jahre entwickelt.

Die Einbindung der privaten Wirtschaft in die Innenstadt- und Quartiersentwicklung ist bei entsprechender Qualität des Projektes und einem überzeugenden Einbindungsprozess möglich.

**2.2.2 Maßnahmen der Stadt- und Ortsgestaltung**

Mit einem Blick in Richtung Stadtentwicklung und Stadtmarketing lassen sich weitere wichtige Erkenntnisse gewinnen. Hier existieren bereits umgesetzte Modelle der finanziellen Einbindung privater Akteure in Maßnahmen der Stadt- und Ortsgestaltung. Mit den sog. „Business Improvement Districts“ (BID) werden in einigen Bundesländern Modelle umgesetzt, in denen Kommunen, Grund- und Immobilieneigentümer sowie Standortbetreiber strategische Partnerschaften eingehen, um gemeinsam die Stadtentwicklung positiv und mit gebündelten finanziellen Kräften voranzutreiben.

**Praxisbeispiel: QiN Projekt „Neue Wege in Hildesheim“**

Beispielhaft für die Einbindung der Privatwirtschaft in die Finanzierung der Stadt- und Ortsgestaltung kann das Modellprojekt der Quartiers Initiative Niedersachsen, kurz: QiN „Neue Wege in Hildesheim“, genannt werden.

Hauptziele des Projektes waren die Profil-schärfung und Wahrnehmung der einzelnen Innenstadt-Quartiere, die Verbesserung der Einbindung der Quartiere untereinander sowie die Stärkung von innerstädtischen Einzelhandelsstandorten. Dabei standen auch Aufenthaltsqualität und Erreichbarkeit der Gesamttinnenstadt im Fokus.

**Steckbrief „QiN-Projekt Neue Wege in Hildesheim“****Akteure**

- Das Projekt wurde vom Verein „Hildesheim blüht auf“ in Zusammenarbeit mit der Stadt Hildesheim angeschoben
- Neben den Interessen- und Werbegemeinschaften der Innenstadtquartiere beteiligen sich unter anderem die Stadtverwaltung, die Hildesheimer Marketing GmbH, die Sparkasse Hildesheim, die Hildesheimer Parkhaus GmbH und „Die freundlichen Hildesheimer“ am QiN-Projekt

**Inhalte & Ziele**

Das Projekt beinhaltet drei Bausteine:

- 1. Entwicklung einer Dachmarke und eines Fußgängerleitsystems für die sechs innerstädtischen Viertel in Hildesheim
- 2. Punktuelle Verbesserung der Parkleitsystems
- 3. Neuorganisation des Sauberkeitsmanagements

**Finanzierungsansatz**

- Modellförderung: Das Projekt wurde im Rahmen von QiN gefördert
- Die Gesamtkosten von ca. 100.000 Euro wurden jeweils zu 40% vom Land Niedersachsen und der Stadt Hildesheim finanziert, 20% von privater Seite (durch den Verein Hildesheim blüht auf)
- Zur Finanzierung des privaten Anteils trugen folgende Institutionen bei: Sparkasse Hildesheim, Hi-Park (Hildesheimer Parkhaus-Gesellschaft mbH), Werbegemeinschaft „Die freundlichen Hildesheimer“, IG Bernwardstraße, IG Osterstraße, Werbegemeinschaft Andreaspassage, IG Hoher Weg, IG Scheelenstraße

Besonders hervorzuheben ist, dass...

- alle relevanten Akteure durch das Projekt ins Boot geholt wurden und gemeinsame Ziele mit einem klar kommunizierbaren Nutzen verfolgten,
- ein breit angelegter Beteiligungsprozess eine frühe Einbindung der privaten Akteure in die konzeptionelle Maßnahmenentwicklung ermöglichte,
- durch die detaillierte Ausarbeitung des Konzeptes zur Teilnahme bei QiN die spätere Mittelverwendung sehr klar festgelegt wurde,
- durch die Teilnahme am Modellprojekt viel und positiv über die Initiative in der Öffentlichkeit berichtet wurde, was der Kooperation eine große Wertigkeit verliehen hat.

#### QiN- die Quartiersinitiative Niedersachsen

Seit dem Jahr 2007 fördert das Land Niedersachsen mit der Quartiersinitiative Niedersachsen (QiN) die Belebung der Innenstädte. Ziel von QiN ist, landesweite Modellprojekte zu initiieren die auf einem modifizierten Konzept der in Nordamerika erfolgreichen „Business Improvement Districts“ (BID) beruhen. Akteure vor Ort wie z.B. Einzelhändler, Gewerbetreibende oder Grundstückseigentümer sollen in ihrem Quartier selbst aktiv werden und durch geeignete gemeinsame Maßnahmen den Abwärtstrend und die Verödung in innerstädtischen Lagen stoppen. Für die Modellförderung hat das Land Niedersachsen 1 Mio. Euro bereitgestellt. Im Unterschied zu BID-Projekten in anderen Bundesländern setzen die QiN-Projekte des Landes Niedersachsen auf das Prinzip der Freiwilligkeit und nicht auf eine mit einem Quorum zu schaffende gesetzliche Grundlage. Weitere Informationen zu QiN unter: [www.qin-niedersachsen.de](http://www.qin-niedersachsen.de)



#### 2.2.3 Überbetriebliche Einrichtungen

Auch in die Finanzierung von überbetrieblichen Einrichtungen, wie z.B. Tourist-Informationen oder Bäder, können private Akteure eingebunden werden. Häufig findet bei dieser Art von Modellen eine Einbindung bereits in der Entwicklungsphase der Infrastrukturmaßnahme statt und geht weiter bis zum gemeinsam finanzierten Betrieb der Anlage bzw. Einrichtung.

Werden Modelle der gesellschaftsrechtlichen Einbindung von privaten Leistungsanbietern erwogen, wird empfohlen, immer eine fachjuristische Beratung in Sachen Vergabe- und Beihilferecht einzuholen. Aber auch gesellschafts- und steuerrechtliche Fragestellungen und Gestaltungen sollten nach Bedarf systematisch fachjuristisch bewertet werden.

#### Praxisbeispiel: Einrichtung des Tauern SPA Kaprun

Das Beispiel der Einrichtung des Tauern SPA Kaprun in Österreich steht für die Möglichkeiten der Entwicklung, der Investition und des Betriebes von touristischen Einrichtungen mittels freiwilliger Beteiligungen der lokalen Wirtschaft, aber auch externe Projektentwickler und Investoren. Als Ergänzung zum Ski-Tourismus und zur Steigerung des Ganzjahrestourismus in der Region, wurde hier unter Einbindung von 11 Gemeinden des Mitterpinzgau und der Privatwirtschaft ein erfolgreiches Infrastrukturprojekt bestehend aus Therme und Hotelanlage realisiert.

#### Steckbrief „Einrichtung des Tauern SPA Kaprun“

##### Akteure

- 11 Pinzgauer Gemeinden ((Kaprun, Bruck, Fusch, Maishofen, Niedersill, Piesendorf, Saalbach Hinterglemm, Stuhlfelden, Uttendorf, Viehhofen, Zell am See) als Projektstarter (ARGE TauernTherme) und Infrastrukturträger
- VAMED als beauftragter Projektentwickler, Mitbesitzer und vertraglicher Betreiberkonzern
- Salzburg Land (Förderung)
- Bund (Förderung)
- Tourismusverband (TVB) Kaprun (Hotels, Handelsbetriebe und Bergbahnen)
- Zell am See-Kaprun Marketing GmbH
- Private Betriebe als Kommanditisten
- Bauausführende Unternehmen als Mitbesitzer

##### Inhalte & Ziele

- Ziel war es, durch eine Therme mit Hotel eine Angebotsergänzung zum Ski-Tourismus zu schaffen und dadurch die Entwicklung hin zu einer Ganzjahresdestination voranzutreiben

##### Finanzierungsansatz

- Errichtung von sechs Gesellschaften, für Projektentwicklung, Infrastruktur und Thermalwasserbohrung, Errichtung und Betrieb, mit insgesamt einer Vielzahl von Gesellschaftern und Kommanditisten unterschiedlich nach Projektphasen. Damit wurden Gemeinden, TVBs, Banken, Firmen und lokale Gewerbetreibende im Projekt beteiligt
- Das Land und der Bund förderten das Projekt mit in Summe ca. 15% der Herstellungskosten der Tauern SPA
- Über 20 Jahre wird die Ortstaxe auf Nächtigungen im Tauern SPA Hotel (316 Betten) - die dem TVB Kaprun zusteht - gesplittet und nach einem Vorabzug für Kaprun von 10% den 11 Gemeinden entsprechend ihrer Beteiligung an der Infrastruktur GmbH zur Bedeckung der offenen Finanzierung zugerechnet
- Nach der gleichen Berechnungsmethode wird die Kommunalsteuer, die der Gemeinde Kaprun zustehen würde, zwischen den 11 Gemeinden auf Betriebsdauer der Anlage aufgeteilt

Besonders hervorzuheben ist, dass...

- von Anfang an die umliegenden Gemeinden in das Projekt integriert wurden, z.B. durch die Gründung der ARGE Tauern Therme (11 Gemeinden, 50% Anteil Gemeinde Kaprun, 50% alle weiteren Gemeinden),
- ein regionaler und parteiübergreifender Zusammenhalt erzeugt wurde, so dass alle Beschlüsse einstimmig gefasst wurden und Fördergelder von Land und Bund frei gemacht wurden,
- das Projekt medial immer positiv begleitet wurde und sich dies beschleunigend auf die Stimmung zum Projekt bewirkt hat,
- durch den Finanzierungsansatz ein nachweislicher Mehrwert für alle Gemeinden entstanden ist.

**Praxisbeispiel: Tourist-Information Stuttgart**

Die Projektverwirklichung der Tourist-Information Stuttgart steht exemplarisch für eine mittel- bis langfristig ausgerichtete Marken- und Marketingpartnerschaft, bei der es gelungen ist, über die Zusammenarbeit mit privaten Akteuren die Kosten für einmalige Anschaffungen (z.B. Mobiliar) und laufenden Betrieb privatwirtschaftlich mitzufinanzieren. In dem mehr als 350 qm großen „Destination Welcome Center“ werden die touristischen Angebote des gesamten Bundeslandes durch die Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg (TMBW) vermarktet. Die eingebundenen Partner präsentieren sich u.a. im Rahmen der aus 16 Displays bestehenden Touchwall. Zusätzlich bietet eine Präsentationsfläche mit sogenannten Themeninseln Gelegenheiten für die Präsentation heimischer Produzenten und regionaler Produkte.



**Steckbrief „Tourist-Information Stuttgart“**

**Akteure**

- Projektverantwortlich sind die Stuttgart-Marketing GmbH und die Regio Stuttgart Marketing- und Tourismus GmbH
- Einbezogene Partner kommen aus den Bereichen Tourismus, Industrie, Event und Gastronomie: TMBW, Porsche Museum, Mercedes Benz-Museum, Stage Entertainment, Hochland Kaffee, VfB Stuttgart, Breuninger, VVS (ÖPNV)

**Inhalte & Ziele**

- Schaffung einer modernen zentralen Tourist-Information als eine Art „Destination Welcome Center“
- Die neue Tourist-Information soll dabei als Anlaufpunkt bei verschiedenen Anfragen von Gästen und Einwohnern fungieren

**Finanzierungsansatz**

- Partner co-finanzieren sowohl die einmaligen als auch die laufenden Kosten der Tourist-Information
- Über die Hälfte der laufenden Kosten können durch Untermietverträge mit den Partnern, wie z.B. der Stage Entertainment und VVS mit einem eigenem Counter oder mit dem VfB Stuttgart, der einen City-Shop in der TI eröffnet hat, finanziert werden

Besonders hervorzuheben ist, dass...

- die Strategie- und Markenentwicklung bereits zum Anfang mit den Partnern in einem kooperativen Prozess entwickelt wurde und man sich frühzeitig auf gemeinsame Ziele festgelegt hat,
- durch die Untermietverträge eine absolute Zweckbindung existiert und Rechte und Pflichten für beide Seiten klar definiert sind,
- durch die Festvermietung auf mehrere Jahre Planungssicherheit sowohl für die eingebundenen Partner als auch für die beiden Projektverantwortlichen geschaffen wurde.

## 3. Erfolgsfaktoren für die freiwillige Tourismusfinanzierung

### 3.1 Acht Eckpunkte für die erfolgreiche Umsetzung

Zusammengefasst stellt sich die Frage: Wie funktioniert eine erfolgreiche freiwillige Einbindung der Privatwirtschaft in die Tourismusfinanzierung? Ob Umlagemodell, Fonds oder Marketingkooperation, an nahezu allen vorgestellten Best-Practice Beispielen wird deutlich, dass es einige verbindende Grundsätze und Vorgehensweisen gibt, die Modelle der freiwilligen Tourismusfinanzierung erfolgreich machen. Die acht wichtigsten Erfolgsfaktoren werden im Folgenden benannt.

#### Merkpunkte „Organisationsstrukturen“

- Gewährleistung marktgerechter, leistungsfähiger und professioneller Organisationsstrukturen: stabil aufgestellt, aufgabenadäquat mit ausreichenden finanziellen Mitteln ausgestattet
- Sicherstellung einer klar definierten und effizienten Aufgabenzuordnung und Verteilung zwischen den Tourismusorganisationen
- Vermeidung der Mehrfachansprache von Anbietern zur Einbindung in die Tourismusfinanzierung durch verschiedene Organisationsebenen und kommunale Tourismusorganisationen

#### (1) Schlagkräftige, professionelle Organisationsstrukturen

Der Erfolg des jeweiligen Modells ist sowohl stark abhängig von schlagkräftigen Organisationsstrukturen als auch von schlagkräftigen privaten Leistungsanbietern und Partnern. Sind die nötige Größe, Professionalität und Schlagkraft der Destination gegeben, ist es leichter, Modelle zur freiwilligen Tourismusfinanzierung erfolgreich auf- und umzusetzen.

Dabei kommt es nicht nur auf die eigene Organisation an. Vielmehr ist in der Praxis zunehmend zu beobachten, dass es einer koordinierten Ansprache und Einbindung durch alle in der Region tätigen Tourismusorganisationen bedarf. Immer wieder kommt es jedoch zu Wettbewerbssituationen zwischen den Tourismusorganisationen um die finanziellen Mittel der Anbieter. Diese Fehlentwicklung ist oft dadurch bedingt, dass die Organisationen zu kleinteilig und jede für sich strukturell unterfinanziert aufgestellt sind.

#### (2) Ziele und Zweckbindung

Die Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit bilden gemeinsame Ziele der beteiligten Kommunen bzw. Tourismusorganisationen und den Akteuren aus der privaten Wirtschaft. Diese gemeinsame Zielformulierung sollte idealerweise im Vorfeld des geplanten Vorhabens auf Basis eines Grundkonsens erfolgen. Dabei sollten die Ziele so gewählt sein, dass diese auch realistisch erreichbar sind. Denn nur wenn die gemeinsame Arbeit und Finanzierung sichtbare Erfolge nachweisen kann, hat sie die Chance auf eine dauerhafte Unterstützung durch die Privatwirtschaft.

Abgeleitet von den gemeinsam definierten Zielen werden die konkreten Maßnahmen festgelegt, die finanziert werden sollen. Diese klare Zweckbindung des finanzierten Vorhabens bildet eine der wichtigsten Voraussetzungen für die erfolgreiche Einbindung der Privatwirtschaft. Um die Transparenz gegenüber allen eingebundenen Akteuren sicher zu stellen, sollte eine Dokumentation der Ziele erfolgen.

#### (3) Gemeinsame Erarbeitung von konzeptionellen Grundlagen und Zielen

Zur Förderung der Akzeptanz sollten bereits die Ziele und Grundlagen des gemeinsamen Vorhabens unter Einbeziehung der relevanten privaten Akteure erarbeitet werden. Das sichert die frühzeitige, gleichberechtigte Einbindung, ermöglicht ein gemeinsames Bekenntnis aller Partner zu den Zielen und verstärkt die Bereitschaft zur Mitwirkung an der Umsetzung.

Dabei müssen die Ziele transparent, nachprüfbar und kommunikationsfähig sein. Das gelingt am besten, wenn gemeinsam eine Zielvereinbarung erarbeitet wird und daraus konkrete Maßnahmen- und Zeitpläne zur Umsetzung abgeleitet werden.



#### Merkpunkte „Ziele und Zweckbindung“

- Verständigung auf einen Grundkonsens und auf gemeinsame Ziele zwischen der jeweiligen Kommune bzw. Tourismusorganisation und den privaten Akteuren
- Definition klarer Ziele für das gemeinsam finanzierte Vorhaben, die nicht von Idealvorstellungen bestimmt wird, sondern von Markterfordernissen und vorhandenen Potenzialen
- Garantie einer Zweckbindung der eingesetzten finanziellen Mittel mit klar zuordenbarem Nutzen für die privaten Akteure
- Festlegung realisierbarer, möglichst konkreter Ziele mit hinreichend schnell erkennbaren Erfolgen
- Sicherstellung der Überprüfbarkeit und Erfolgsmessung der festgelegten Ziele sowie deren Dokumentation

#### Merkpunkte „konzeptionelle Grundlagen und Ziele“

- transparente, messbare, nachprüfbar und kommunikationsfähige Ziele
- Erzeugung eines gemeinsamen Bekenntnisses aller Partner zu den Zielen
- Umsetzung einer verbindlichen, am besten schriftlichen Willensbekundung zu den gemeinsamen Zielen
- Unterlegung der Ziele mit konkreten Maßnahmen- und Zeitplänen

**Merkpunkte „Verlässlichkeit und Verbindlichkeit“**

- Gewährleistung der Finanzierung und Umsetzung eines auf Dauer angelegten gemeinsamen Vorhabens
- Konstanz und Verlässlichkeit in Bezug auf die getroffenen Zusagen
- Absicherung der tatsächlichen Leistungsfähigkeit der Tourismusorganisation

**Merkpunkte „Transparenz und Kontrolle“**

- Sicherstellung der Transparenz der Leistungserbringung und Mittelverwendung
- Verständigung auf ein gemeinsames Controlling-System
- Etablierung eines begleitenden Umsetzungsmanagements als fester Bestandteil der gemeinsamen Zusammenarbeit
- Gewährleistung einer kontinuierlichen Umsetzungsbegleitung und -kontrolle mit regelmäßiger Evaluierung des Umsetzungsstandes

**(4) Verlässlichkeit und Verbindlichkeit**

Eine langfristig erfolgreiche Beziehung zwischen öffentlichen und privaten Partner benötigt gegenseitiges Vertrauen und Verlässlichkeit. Dabei sollte die Kooperation für beide Seiten verbindlich sein. Planungs- und Finanzierungssicherheit für alle Seiten ist entscheidend.

Verlässlichkeit muss aus Sicht der Leistungsanbieter auch hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Tourismusorganisation bestehen.

**(5) Transparenz und Kontrolle**

Verbindlichkeit setzt Transparenz und Erfolgskontrolle bzgl. der Verwendung der privaten und öffentlichen Mittel voraus.

Um ein hohes Maß an Transparenz und Kontrollierbarkeit der Mittelverwendung herzustellen, sollte im Vorfeld gemeinsam ein Controlling-System aufgesetzt werden und eine kontinuierliche Umsetzungsbegleitung sowie -kontrolle erfolgen. Regelmäßig sollte dabei der aktuelle Umsetzungsstand des gemeinsamen Vorhabens evaluiert und die Zielerreichung überprüft werden. Ohne diese Kontrollen können weder Erfolge nachgewiesen, noch Korrekturen vorgenommen werden.

Auch sollten aus privaten Mitteln finanzierte Aufgaben bzw. Maßnahmen klar getrennt von den sonstigen Aufgaben einer Tourismusorganisation nachgewiesen werden (eigener Rechnungskreislauf).

**(6) Permanente Öffentlichkeitsarbeit**

Einer permanenten und professionellen Öffentlichkeitsarbeit kommt eine hohe Bedeutung zu. Das Gefühl des gemeinsamen Erreichens vorher abgesteckter Ziele motiviert für die weitere Arbeit an der gemeinsamen Sache.

Verstärkt werden kann dadurch, dass der gemeinsamen Finanzierung Wichtigkeit und Wertigkeit verliehen wird, z.B. durch das Schaffen von Ereignissen für die Partnerschaft und das „Feiern“ der Zusammenarbeit.

Dafür müssen Ziele und Erfolge permanent sichtbar gemacht und kommuniziert werden. Auch eine rasche Umsetzung von wahrnehmbaren Maßnahmen kann gerade in der Anfangsphase für Motivation sorgen und den Legitimationsdruck senken. Ebenfalls sollte stets berücksichtigt werden, die in die Finanzierung eingebundenen Akteure öffentlich stark sichtbar zu machen.

**(7) Angemessene Entscheidungs-, Mitsprache- und Einflussmöglichkeiten**

Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Einbindung der Privatwirtschaft in die Tourismusfinanzierung sind angemessene Entscheidungs-, Mitsprache- und Einflussmöglichkeiten. Wer freiwillig private Mittel zur Verfügung stellt, sollte auch auf deren Verwendung Einfluss nehmen können.

Privaten Akteuren sollte möglichst frühzeitig die Möglichkeit zur inhaltlichen Mitarbeit eingeräumt werden, z.B. durch Arbeitskreise mit Vorschlagsrecht zur Mittelverwendung. Darüber hinaus sollte eine Einbindung der Akteure in Kontroll- & Steuerungsgremien, wie z.B. Lenkungsgruppe oder Tourismuskommission, gewährleistet sein. Ein kontinuierlicher Informationsaustausch sollte durch regelmäßige Zusammenkünfte, Newsletter o.ä. erzeugt werden.

**Merkpunkte „Permanente Öffentlichkeitsarbeit“**

- Sichtbarmachung und permanente Kommunikation der gemeinsamen Erfolge
- Erzeugung von schnell wahrnehmbaren Maßnahmen, gerade in der Anfangsphase
- Vereinbarung eines Informationskonzeptes für die laufende Binnen- und Außenkommunikation unter allen beteiligten Akteuren
- möglichst starke Sichtbarkeit der Partner im Binnen- und Außenmarketing
- Betonung von Wichtigkeit und Wertigkeit der gemeinsamen Finanzierung

**Merkpunkte „Entscheidungs-, Mitsprache- & Einflussmöglichkeiten“**

- Einbindung der Privatwirtschaft in Kontroll- und Steuerungsgremien, wie z.B. Lenkungsgruppe, Tourismuskommission
- Entscheidungsbeteiligung bei der Mittelverwendung und regelmäßige Nachweise über die Mittelverwendung
- Schaffung frühzeitiger Möglichkeiten zur inhaltlichen Mitarbeit
- regelmäßiger Informationsaustausch
- Einräumung einer Ausstiegsklausel bei Einführung von Pflichtabgaben oder Nichteinhaltung anderer Zusagen



**(8) Gerechtigkeit und Vermeidung von „Trittbrettfahrern“**

Gerechtigkeit bei der Höhe der aufzubringenden finanziellen Mittel zwischen den beteiligten Akteuren muss gewährleistet werden. Auch sollte man von Beginn an darüber nachdenken, wie man mit dem Phänomen der sogenannten „Trittbrettfahrer“ umgeht, die sich nicht an der Finanzierung des Vorhabens beteiligen, aber von den unterschiedlichen Maßnahmen und Leistungen profitieren. Beide Aspekte können bei den beteiligten privaten Akteuren zu einem Ungerechtigkeitsempfinden führen. Wenn sich die Privatwirtschaft an der Finanzierung einer bestimmten touristischen Maßnahme beteiligen soll, sollten möglichst alle daraus profitierenden Wirtschaftszweige, und nicht nur Beherbergungsbetriebe und Gastronomie, angemessen einbezogen werden können.

**Merkmale „Gerechtigkeit und Vermeidung von „Trittbrettfahrern“**

- Entwicklung eines „gerechten“ Finanzierungsschlüssels für alle Akteure
- Berücksichtigung eines angemessenen Einbezug aller profitierenden Wirtschaftszweige
- Schaffung eines unmittelbar zuzurechnenden Nutzen nur bei den Finanziers des Vorhabens



### 3.2 Abgestimmter Einsatz der Finanzierungsinstrumente

Die Erfahrung zeigt: Eine nachhaltig tragfähige Tourismusfinanzierung stellt immer einen Mix aus Steuern und Abgaben sowie freiwilliger Finanzierung und Einnahmen dar. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell der jeweiligen Destination den Finanzierungs-Mix. Oftmals ist es der Finanzierungs-Mix innerhalb einer Destination, der die Refinanzierungsquote insgesamt positiv beeinflusst. Wird einer Tourismusorganisation z.B. ein maßgebliches Vertriebsgeschäft überlassen, ist sie in geringerem Maße auf kommunale Finanzierung angewiesen.

Die Finanzierungsinstrumente sind daher immer integriert zu betrachten. Tourismusfinanzierung bedarf der Berücksichtigung verschiedener Bausteine: Zuschüsse, Abgaben und zweckgebundene Beiträge, Einnahmen und freiwillige Beteiligungen. Insofern kann den Kommunen und Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz geraten werden, einen individuell jeweils passenden Finanzierungs-Mix unter Abwägung und Entwicklung aller Finanzierungsoptionen anzustreben. Das Beispiel von Bad Neuenahr-Ahrweiler/Ahrtal soll dies belegen.

Insgesamt erfolgreiche Finanzierungsmodelle lassen sich durch eine Kombination von abgabenfinanzierten Ansätzen mit Elementen der Freiwilligkeit realisieren. Es gibt, wie oben aufgezeigt, Beispiele, bei denen eine freiwillige, zweckgebundene und/oder zeitlich befristete freiwillige Erhöhung der Abgaben gelingen kann. Insofern stehen der lokalen und regionalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz bereits heute Erhebungsinstrumente und Mechanismen zur Verfügung, die mit den konstitutiven Elementen der Freiwilligkeit verknüpft werden können: freiwilliger Einführungsbeschluss, Ziel- und Zweckbindung, Mitsprache- und Einflussmöglichkeiten, Transparenz und Kontrolle.

**Das Beispiel Bad Neuenahr-Ahrweiler/Ahrtal**Freiwillige Tourismusabgabe für 2013

Die freiwillige Tourismusabgabe 2013 wurde mit dem Ziel eingeführt, dass die wichtigsten Beherbergungsbetriebe des Ahrtal-Tourismus Bad Neuenahr-Ahrweiler e.V. aus dem Stadtgebiet von Bad Neuenahr-Ahrweiler auf freiwilliger Basis 1,- Euro pro urlaubsbedingter Übernachtung bei ihren Gästen (ab 16 Jahre) erheben. Die Abwicklung erfolgt über den Ahrtal Tourismus Bad Neuenahr-Ahrweiler e.V., der gleichzeitig für mind. 200.000 Euro Abgabevolumen gegenüber der Stadt bürgt. Nach Änderung des KAG beabsichtigt Bad Neuenahr-Ahrweiler die Einführung eines Kur- bzw. Gästebeitrages durch die Stadt.

Vereinsbeitrag/Umlage

Über den Vereinsgrundbeitrag hinaus leisten die Mitglieder des Ahrtal Tourismus e.V. einen größenabhängigen Beitrag zur Finanzierung der Aktivitäten des Vereins, analog zur Beitragsordnung. Darüber hinaus verpflichten sich die Mitglieder zu Provisionszahlungen bei vermittelten Umsätzen.



## 4. Zusammenfassung und Ausblick

### Freiwillige Einbindung der Wirtschaft kein Ersatz für öffentliche Tourismusfinanzierung

Gerade in Zeiten knapper öffentlicher Kassen kommt es darauf an, dass Politik und Verwaltung erkennen, dass der Tourismus eine wichtige Grundlage für einen prosperierenden Lebens-, Wohn- und Wirtschaftsstandort darstellt. Die Tourismusfinanzierung ist damit Standortsicherung, Regionalentwicklung und Wirtschaftsförderung in einem. Das macht ein klares Bekenntnis der öffentlichen Hand zur „freiwilligen Aufgabe Tourismus“ nötig.

Auch wenn Modelle der freiwilligen Tourismusfinanzierung vielfach zu wünschen sind, können sie zur Bewältigung des Finanzierungsproblems des öffentlichen Tourismus nicht als Patentlösung herbeigezogen werden. Bei vielen grundsätzlichen Aufgaben der Tourismusförderung (u.a. Wirtschaftsförderung, Gästeinformation und -betreuung) ist der Nutzen nicht unmittelbar an den Mitteleinsatz gebunden. Hier fällt es schwer, die private Wirtschaft zur freiwilligen Mitfinanzierung anzuhalten.

#### Tourismusförderung und -finanzierung

Tourismus erhält und schafft ökonomische, ökologische und soziale Werte.

Tourismusförderung und -finanzierung dienen daher der Inwertsetzung von Natur, Landschaft, Kultur und Brauchtum.

Die Ziele der Tourismusförderung und -finanzierung sind Standortsicherung und -entwicklung zum Nutzen der Einwohner.

Ein öffentliches Bekenntnis zum Tourismus muss sich auch in manifesten Maßnahmen der Tourismusförderung niederschlagen. Alle dargestellten Beispiele machen deutlich: Freiwillige Tourismusfinanzierung ist kein Ersatz für die öffentliche Tourismusfinanzierung. Vielmehr stellt ein angemessener, stabiler und nachhaltiger öffentlicher Beitrag eine zentrale Voraussetzung für die freiwillige Beteiligung der privaten Wirtschaft dar.

### Passender Finanzierungsmix

Die auf lokaler und regionaler Ebene oftmals herrschende Praxis der anlassbezogenen Einbindung der Leistungsanbieter in die Finanzierung ist nicht der zielführende Weg. Die Möglichkeiten und Chancen einer systematischen, auf langfristige Zusammenarbeit ausgerichteten und ganzheitlichen Einbindung von Leistungsanbietern sind erheblich. Neben der vergabe- und beihilferechtlich klärungsbedürftigen gesellschaftsrechtlichen Einbindung von Leistungsanbietern stehen neue Modelle zur Verfügung, die sich in der Praxis bewährt haben: sei es entweder eine strukturelle Einbindung in freiwillige Fonds- und Umlagemodelle, oder seien es systematische Marken- und Marketingpartnerschaften. Den Tourismusorganisationen auf lokaler und regionaler Ebene in Rheinland-Pfalz sowie deren öffentlichen Trägern wird empfohlen, sich mit diesen Modellen auseinander zu setzen und auf dem Weg zu einem individuell passenden Finanzierungsmix frühzeitig die Unternehmen und Akteure einzubinden, die sich an einer Finanzierung beteiligen könnten.

Alle Beispiele machen deutlich, dass eine den Aufgaben angemessene, langfristige und auf allen Ebenen tragbare Finanzierung nur durch einen Mix aus Zuschüssen, Abgaben, Einnahmen, zweckgebundenen Beiträgen sowie Elementen der freiwilligen Tourismusfinanzierung notwendig und möglich ist.

Bei der Umsetzung des individuellen Finanzierungsmixes gilt die Prämisse, dass jede Kommune frei und im Dialog mit den vom Tourismus

profitierenden Unternehmen über die Entwicklung und Umsetzung des „richtigen“ Finanzierungsmixes entscheidet. In jedem Fall sollten die Unternehmen in geeigneter Weise in die Informations- und Entscheidungsprozesse eingebunden werden (z.B. durch formelle Berufung eines Tourismusbeirates mit definierten Befugnissen).

### Große Chancen – die Voraussetzungen sind jedoch zu schaffen

Insgesamt wird deutlich, dass in der freiwilligen Einbindung große Chancen für den Tourismus liegen. Dies gilt nicht nur für die Einwerbung zusätzlicher Mittel, sondern vielmehr auch für die Belebung der Zusammenarbeit mit den Leistungsanbietern. Es entsteht eine engere Bindung der Anbieter, ein wechselseitiger Wissenstransfer, im Sinne der Anbieter eine bessere Zielorientierung. Die Verantwortung aller Tourismusakteure für die Tourismusentwicklung wird gestärkt und die Abhängigkeit der touris-

tischen Marktbearbeitung von politischen Entscheidungen vermindert.

Die freiwillige Einbindung ist jedoch kein Selbstgänger, denn in den Tourismusorganisationen müssen die Voraussetzungen für das Gelingen geschaffen werden. Es bedarf schlagkräftiger, professioneller Strukturen, einer klaren Ziel- und Zweckbindung der Mittel und gemeinsamer konzeptioneller Ziele und Grundlagen zwischen den öffentlichen Trägern, der Tourismusorganisation und der privaten Wirtschaft. Konstanz und Verlässlichkeit sind gefragt. Oftmals muss das Vertrauen in die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Tourismusorganisation erst mühsam aufgebaut werden. Verbindliche Entscheidungs-, Mitsprache- und Einflussmöglichkeiten für die Wirtschaft müssen mitunter erst geschaffen und auch zugelassen werden.



# Ansprechpartner & Kontaktdaten

Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz,  
Energie und Landesplanung

**Nicole Dawood-Klein**

Referat Tourismus

Tel.: 06131/16-2196

Nicole.Dawood-Klein@mwkel.rlp.de

Ministerium des Innern für Sport  
und Infrastruktur

**Anette Haack**

Referat Kommunale Wirtschaft

Tel.: 06131/16-3420

Anette.Haack@isim.rlp.de

Tourismus- und Heilbäderverband  
Rheinland-Pfalz e.V.

**Werner Klöckner**

Vorsitzender

Tel.: 06592/939-201

werner.kloekner@vgv.daun.de

Deutscher Hotel- und  
Gaststättenverband Rheinland-Pfalz e.V.

**Gereon Haumann**

Präsident

Tel.: 0671/2983272-0

info@familienhotel.de

Gemeinde- und Städtebund  
Rheinland-Pfalz

**Gabriele Flach**

Referentin

Tel.: 06131/2398-122

GFlach@gstbrp.de

Landkreistag Rheinland-Pfalz

**Ernst Beucher**

Geschäftsführender Direktor

Tel.: 06131/28655-215

beucher@landkreistag.rlp.de

Städtetag Rheinland-Pfalz

**Prof. Dr. Gunnar Schwarting**

Geschäftsführer

Tel.: 06131/28644-410

schwarting@staedtetag-rlp.de

Industrie- und Handelskammer Koblenz

**Bertram Weirich**

stellv. Hauptgeschäftsführer/  
Federführung Tourismus

Tel.: 0261/106-250

weirich@koblenz.ihk.de

## Rheinland-Pfalz

TOURISMUS- UND HEILBÄDERVERBAND E.V.

**Tourismus- und Heilbäderverband  
Rheinland-Pfalz e. V.**

Löhrstraße 103-105 · 56068 Koblenz

Tel.: 0261/915 20 - 10

Fax: 0261/915 20 - 58

thv@gastlandschaften.de

www.tourismusnetzwerk.info

---

### IMPRESSUM

Herausgeber: Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V., Löhrstr. 103-105, 56068 Koblenz, Tel. 0261-915 20-0

Konzeption, Inhalt & Redaktion: Nicole Cogiel, Cornelius Obier © PROJECT M 2013

Gestaltung: shapefruit AG, 53474 Bad Neuenahr, www.shapefruit.de

Fotos: Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH/Dominik Ketz, shutterstock Bildarchiv

Erscheinungsjahr: 2013