

Anlage 1:
Erläuterungspapier zur Beschlussvorlage 274/2024
für den Gemeinderat der Universitätsstadt Tübingen

1 Inhaltliche Ausrichtung des Tourismus in Tübingen

1.1 Gegenwärtige Ausrichtung

Gegenwärtig arbeiten der BVV und die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Tübingen mbH (WIT) zwar abgestimmt, jedoch jeweils mit eigenem Personal und eigenen finanziellen Mitteln an der touristischen Marktbearbeitung in Tübingen. Die WIT übernimmt Aufgaben in der Tourismussteuerung und im Tourismusmarketing. Der BVV betreibt die Tourist Information, koordiniert verschiedene touristische Angebote und wirkt am Tourismusmarketing mit. Abgesehen von der nicht effizienten Organisation des Tourismus in zwei Gesellschaften entsprechen die jeweils wahrgenommenen Aufgaben und auch die verfügbare Personal- und Mittelausstattung nicht mehr hinreichend den Marktanforderungen.

- Die Innenstadtentwicklung als Erlebnis-, Begegnungs- und Kulturraum mit einer adäquaten Wertschöpfung für Anbietende aus Tourismus, Einzelhandel und Gewerbe setzt ein gebündeltes Tourismusmanagement, Stadtmarketing sowie Citymanagement und -marketing voraus, das gegenwärtig in Tübingen nicht adäquat erfolgt.
- Die digitale Transformation hat zu einer Veränderung der ehemaligen Monopolstellung der Tourist Information auch in Tübingen geführt. Bisher wichtige Geschäftsfelder des BVV im Vertrieb und dem Verkauf von touristischen Leistungen wurden und werden durch privatwirtschaftliche digitale Anbieter ersetzt. In der Vergangenheit konnte über Einnahmen die Finanzierung öffentlicher Aufgaben im Tourismus maßgeblich gestützt werden. Diese Möglichkeit ist in Tübingen nicht mehr hinreichend gegeben.
- Den veränderten Bedürfnissen der Gäste und Besuchenden nach einer nahtlosen digitalen Informations-, Buchungs- und Servicekette im gesamten Erlebnisraum Tübingen wird gegenwärtig nicht Rechnung getragen. Aufgaben im Besuchendenmanagement können in den gegenwärtigen Strukturen und mit den gegenwärtigen Ressourcen nicht hinreichend wahrgenommen werden.
- Eine ganzheitliche, nachhaltige Entwicklung des Tourismus in Tübingen erfordert eine ökologische Ausrichtung, die gezielt voran getrieben und gemanagt werden müsste. Im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit müssten zudem die Bedürfnisse der Bevölkerung als Nutzende des touristischen Angebots systematisch berücksichtigt werden. Dies erfolgt in Tübingen gegenwärtig nicht hinreichend.

Somit lässt Tübingen aufgrund der gegenwärtig limitierten Marktbearbeitung Nachfragepotenziale unbearbeitet, die bei veränderter Ausrichtung und Bearbeitung zu mehr Wertschöpfung in den touristischen Betrieben des Gastgewerbes (Beherbergung und Gastronomie) sowie den tourismusrelevanten Betrieben (Einzelhandel, Freizeit, Kultur, regionale Produkte usw.) führen könnten. Zudem könnten bei einer adäquaten

Marktbearbeitung und der Ausschöpfung der Möglichkeiten zur Tourismusfinanzierung die kommunalen Einnahmen aus dem Tourismus durch direkte oder indirekte Abgaben (Steuern und/oder zweckgebundene Beiträge) maßgeblich erhöht werden (siehe hierzu Kap. 4).

1.2 Künftige Ausrichtung

Die Potenziale Tübingens im Tourismus sind erheblich, insbes. durch das „Tübinger Lebensgefühl“ als Grundlage des Gästelerlebnisses, die gute Angebotsbasis, v.a. in der Altstadt, die Events, einige buchbare Angebote und das attraktive regionale Umfeld. Diese Potenziale weiterzuentwickeln und den Tourismus und die touristischen Strukturen zukunftsfest, leistungsfähig und rechtssicher aufzustellen, ist Anspruch und Gegenstand der erforderlichen Neustrukturierung des Tourismus in Tübingen.

Die Schlüsselaufgaben hierbei sind:

- Innenstadt: Entwicklung und Belebung der Innenstadt als Erlebnis- und Kulturraum, Beitrag zur Aufenthalts- und Lebensqualität Tübingens
- Zielgruppen: Gäste und Einheimische gleichermaßen als Nutzende bzw. Besuchende
- Digitalisierung der Informations-, Leistungs- und Buchungskette, Besuchendenlenkung und -management
- Angebotsentwicklung: neues Impulse und Entwicklungen gemeinsam mit touristischen und tourismusübergreifenden Akteuren
- Marketing: Binnenmarketing und Gästemarketing mit gleichgerichteten Inhalten, einer klaren Strategie und mutiger Führung
- Betriebe: Qualifizierung und Vernetzung der touristischen und über den Tourismus hinaus relevanten Betriebe, Ausbau der Wertschöpfung

Die in Kap. 1.1 aufgezeigten substanziellen Schwächen des Tourismus in Tübingen könnten auf diese Weise mittel- und langfristig abgebaut werden. Mit der beschriebenen Ausrichtung leistet der Tourismus künftig zudem einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Lebens- und Freizeitqualität der Bevölkerung, zur Stadtentwicklung und insbesondere auch zur Entwicklung und Belebung der Innenstadt.

Gleichzeitig besteht, wie bereits erwähnt, die Möglichkeit, die Einnahmen auf betrieblicher und kommunaler Seite substanziell zu erhöhen (siehe Kap. 4).

2 Strukturelle Aufstellung des Tourismus in Tübingen

2.1 Gegenwärtige Strukturen

Das gegenwärtige Aufgaben-, Organisations- und Finanzierungskonstrukt in zwei Organisationen und mit den gegenwärtigen Aufgaben und Ressourcen ist angesichts der weitgehend veränderten Markt- und Rahmenbedingungen nicht tragfähig. Es bedarf einer inhaltlichen, strukturellen und finanziellen Neuaufstellung, um die folgenden gegenwärtigen Schwächen auflösen:

- Keine hinreichende Verankerung des Tourismus in städtischen Strukturen und als Gestaltungsparameter der Stadtentwicklung, keine systematische Tourismusedwicklung
- Operative Strukturen: zwei Organisationen (WIT, BVV): Doppelwahrnehmung von Aufgaben, keine stringente Umsetzung, kein Auftritt aus einem Guss, Effizienzverluste
- Aufgabenzuordnung und Durchgriff für wichtige Entwicklungsaufgaben nicht gegeben, z.B. Digitalisierung, Erlebnisraum- und Infrastrukturentwicklung
- Personal- und Mittelausstattung zu gering und zu einseitig ausgerichtet auf operative Aufgaben der Tourist Information

Der BVV erfüllt im Auftrag der Stadt Tübingen, basierend auf einem Vertrag aus dem Jahr 1979, Aufgaben eines „städtischen Verkehrsamtes“. Im Wesentlichen wird auf Grundlage dieses Vertrages eine Tourist Information betrieben, darüber hinaus werden verschiedene Angebote vermarktet und vertrieben. Der BVV beteiligt sich am allgemeinen Tourismusmarketing der WIT.

Der BVV sieht sich strukturellen Herausforderungen gegenüber, die eine Weiterentwicklung der Tourismusstrukturen zwingend erforderlich machen:

- Das gegenwärtige Finanzierungsmodell des BVV ist angesichts der hohen Abhängigkeit von operativen Einnahmen des BVV für Tübingen nicht dauerhaft zukunftsfähig. 75% der Einnahmen des BVV werden gegenwärtig selbst erwirtschaftet.
- Die Geschäftsfelder des BVV sind marktbedingt rückläufig, z.B. Zimmervermittlung und Ticketing.
- Die Mitgliederzahl des BVV ist seit längerer Zeit strukturell rückläufig.
- Der Wechsel an der Führungsspitze des BVV, v.a. mit Blick auf die langjährige Geschäftsführerin, macht eine veränderte Aufstellung erforderlich.

Dies bedeutet, dass die Aufgabenwahrnehmung des BVV auch im gegenwärtigen Organisations- und Finanzierungsmodell nicht gesichert ist. Eine Veränderung der touristischen Strukturen und eine Neuregelung der Finanzierung der touristischen Aufgaben sind für den BVV erforderlich.

Um eine Nachfolge für die Geschäftsführung des BVV und damit auch für die künftige Tourismusorganisation rechtzeitig zu gewinnen und einarbeiten zu können, ist es erforderlich, eine Richtungsentscheidung zu den künftigen Tourismusstrukturen bis spätestens Ende des Jahres 2024 zu treffen. Diese Notwendigkeit betrifft alle beteiligten Akteure, die Stadt Tübingen, die WIT und den BVV selbst.

2.2 Künftige Strukturen

BVV und WIT haben mit der gemeinsam beauftragten Tourismusberatung PROJECT M ein Konzept erarbeitet. In diesem wurden die künftigen Aufgaben und Strukturen ausgearbeitet, die den veränderten Marktanforderungen entsprechen, einen größeren Mehrwert aus dem Tourismus für Tübingen, für seine Einwohnerschaft und Unternehmen, generieren und die Wertschöpfung durch den Tourismus in Tübingen entsprechend der vorhandenen Potenziale steigern.

Für die künftig gemeinsame Tourismusorganisation von Stadt, WIT und BVV wird eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) vorgeschlagen, bei der die Stadt Tübingen 80% der Gesellschaftsanteile und der BVV 20% der Gesellschaftsanteile halten soll.

Der BVV und die WIT bringen ihre touristischen Aufgaben, Strukturen und ihre touristischen Mitarbeitenden in die Gesellschaft ein.

Die Gesellschaft soll neben den obligatorischen Organen Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung einen Aufsichtsrat mit Vorsitz des Oberbürgermeisters haben. Im Aufsichtsrat sind neben gewählten Vertreter:innen der Stadt auch Vertreter:innen des BVV vorgesehen.

Das Personal der Gesellschaft setzt sich aus den Mitarbeitenden des BVV sowie den touristischen Mitarbeitenden der Abteilung Tourismus und Stadtmarketing der WIT zusammen. Zur Übertragung des Personals ist ein Betriebsübergang als arbeitsrechtlich abgesichertes Verfahren vorgesehen, bei dem die Mitarbeitenden sämtliche arbeitsvertraglichen Rechte behalten. Die neue Gesellschaft übernimmt die Rechtsnachfolge.

Eine darüber hinaus gehende Übertragung der Stelle „Citymanagement“ der WIT (Stelle gegenwärtig nicht besetzt) wird im Jahr 2025 geprüft.

Die Gesellschaft soll zum 01.01.2026 gegründet werden.

Sowohl der BVV als auch die WIT haben ihrerseits Beschlüsse gefasst, die Neustrukturierung, wie im vorliegenden Papier beschrieben, vorzunehmen (Beschluss der Mitgliederversammlung des BVV am 19.09.24 sowie des Aufsichtsrats der WIT am 07.10.24).

2.3 Juristische Einordnung

Die Umsetzung der neuen Tourismusorganisation in Tübingen ist bereits Gegenstand einer juristischen Prüfung und Einordnung durch die Wirtschaftsberatung Baker Tilly (siehe Anlage 2) gewesen. Hierbei wurden sämtliche kommunal-, gesellschafts-, vergabe-, beihilfe-, vertrags-, steuer- und arbeitsrechtlichen Belange geprüft. Ein besonderes Augenmerk galt dem Umgang mit steuerlichen Fragen der Tourismusorganisation sowie Fragen der Zusatzversorgung und der Rentenansprüche der Mitarbeitenden des BVV und der WIT.

Die grundlegende juristische Einordnung der Gesellschaft wird im Jahr 2025 durch die Einholung verbindlicher Auskünfte und weiter gehenden Prüfungen in kommunal-, steuer- und arbeitsrechtlicher Hinsicht sowie Ausarbeitungen in Bezug auf Satzung und weitere Rechtsgrundlagen der Gesellschaft vertieft.

U.a. diese Ergebnisse werden Grundlage und Gegenstand eines Umsetzungsbeschlusses des Gemeinderats der Stadt Tübingen im Jahr 2025 zur Gründung der Gesellschaft sein.

3 Personal- und Mittelbedarf

3.1 Mittel- und langfristiger Mittelbedarf

Der Personal- und Mittelbedarf der Gesellschaft in der Vorbereitungs- und Gründungsphase sowie im Betrieb wurde auf Grundlage der veränderten Aufgaben überschlägig ermittelt.

Erklärtes Ziel der Abschätzung des Ressourcenbedarfs war es, die neue Tourismusorganisation als wirkungsstarke Management- und Marketingorganisation aufzustellen, die den Tourismus in, mit und für die Stadt sowie die dort ansässigen Unternehmen und Einwohnenden weiterentwickelt, managet und vermarktet. Mit der veränderten Rolle und dem erweiterten Aufgabenportfolio gehen zusätzliche Ressourcenbedarfe insbesondere in den Bereichen Netzwerkmanagement und Innenmarketing sowie Strategie und Controlling einher, die nicht durch Synergieeffekte des Zusammenschlusses aufzufangen sind.

Das nachfolgend dargestellte Ergebnis versteht sich vorbehaltlich der weiteren Ausarbeitung eines detaillierten Businessplans für die ersten drei Betriebsjahre der künftigen Tourismusorganisation und eines im Jahr 2025 für das Jahr 2026 aufzustellenden und zu beschließenden detaillierten Wirtschaftsplans für die Gesellschaft.

Die Finanzierung der Gesellschaft erfolgt über städtische Zuwendungen sowie ein verändertes Einnahmenmodell. Eine Einnahmenprognose für die Gesellschaft wurde aufgestellt. Maßgeblich hierfür waren die gegenwärtigen einnahmerelevanten Geschäftstätigkeiten des BVV, für die eine entsprechende Detailbetrachtung und Zukunftsprognose vorgenommen wurde.

Im nächsten Schritt wurden die gegenwärtigen städtischen Zuwendungen an BVV und WIT dem Mittelbedarf gegenüber gestellt. Hieraus entsteht voraussichtlich ein zusätzlicher Mittelbedarf, der für die Jahre 2024 und 2025 zur Vorbereitung und Einleitung der ersten Maßnahmen der Umstrukturierung sowie für die ersten vier Betriebsjahre der Gesellschaft in der unten stehenden Tabelle ausgewiesen wird.

Position	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vollzeitäquivalente (VZÄ)	0,00	0,00	8,5	9,5	11,0	11,0
Personalaufwand ¹⁾	- €	- €	605.013 €	679.498 €	785.609 €	803.835 €
Overheadaufwand (Ansatz: 15%)	- €	- €	90.752 €	101.925 €	117.841 €	120.575 €
Sach- und Marketingaufwand ²⁾	- €	- €	201.662 €	340.611 €	372.040 €	379.704 €
Einmalaufwand vor/nach Gründung	70.000 €	157.670 €	226.000 €	136.000 €	53.000 €	- €
Aufwand gesamt	70.000 €	157.670 €	1.123.428 €	1.258.034 €	1.328.490 €	1.304.114 €
eigene Einnahmen ³⁾	- €	- €	180.970 €	171.264 €	161.685 €	152.218 €
Städtische Zuwendung bisher ⁴⁾	- €	- €	723.426 €	740.210 €	757.383 €	774.954 €
Einnahmen gesamt	- €	- €	904.397 €	911.474 €	919.068 €	927.172 €
Mehrbedarf	- 70.000 €	- 157.670 €	- 219.031 €	- 346.560 €	- 409.423 €	- 376.943 €

Tabelle 1: Ressourcen- und Mittelbedarf der künftigen Tourismusorganisation

Der Mittelbedarf für das Jahr 2024 wurde seitens der WIT und des BVV finanziert.

Der Mittelbedarf für das Jahr 2025 ist Gegenstand der Beschlussfassung und wird in Kap. 3.2 ausführlich erläutert.

Nach dem dritten Geschäftsjahr, d.h. ab dem Jahr 2029, geht die Tourismusorganisation in den Regelbetrieb über.

Für den Betrieb der Tourismusorganisation ab dem Jahr 2026 ist eine auf die ersten drei Betriebsjahre ausgelegte Detaillierung der vorliegenden überschlägigen Planung in einem weiter detaillierten Businessplan für die Gesellschaft vorzunehmen. Zudem ist ein Wirtschaftsplan für das Jahr 2026 aufzustellen.

Der Businessplan für die ersten drei Betriebsjahre und die abgeleitete Wirtschaftsplanung für das Jahr 2026 sollen im Jahr 2025 nebst weiteren Grundlagen Gegenstand eines Umsetzungsbeschlusses des Gemeinderats der Stadt Tübingen zur Gründung der Gesellschaft sein. Der aktuell zur Beschlussfassung dargestellte Grundsatzbeschluss deckt die Bereitstellung der Mittel für die Jahre 2026ff. explizit noch nicht ab.

3.2 Mittelbedarf im Jahr 2025

Der Mittelbedarf für das Jahr 2025 dient der Vorbereitung der Gesellschaft hinsichtlich folgender Aspekte:

Nr.	Position	Einmalaufwand gesamt	Zuordnung		
			BVV	WIT	Stadt
1	Fach- und Rechtsberatung	30.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
2	Unternehmenskonzept	20.000 €	4.000 €		16.000 €
3	Change Prozess	15.000 €	7.500 €	7.500 €	- €
4	Akquisition Geschäftsleitung	30.000 €	6.000 €	- €	24.000 €
5	Gehalt Geschäftsleitung vor Gründung	32.670 €	32.670 €	- €	- €
Summe vor Umsetzungsbeschluss		127.670 €	60.170 €	17.500 €	50.000 €
6	Stammkapital	25.000 €	5.000 €	- €	20.000 €
7	Gründungskosten	5.000 €	1.000 €	- €	4.000 €
Summe nach Umsetzungsbeschluss		30.000 €	6.000 €	- €	24.000 €
Summe 2025		157.670 €	66.170 €	17.500 €	74.000 €

Erläuterungen:

zu 1):

Die Einbindung einer Fach- und Rechtsberatung wird erforderlich zur Begleitung der arbeitsrechtlichen Fragen des Betriebsübergangs der Mitarbeitenden von WIT und BVV auf die Tourismusorganisation. Darüber hinaus ist die Ausgestaltung der steueroptimierten Konstruktion der Mittelzuweisung an die Tourismusorganisation incl. einer Anfrage auf verbindliche Auskunft bei den Finanzbehörden vorzunehmen. Weiterhin sind die Satzung der Gesellschaft sowie ggf. Geschäftsordnungen für den Aufsichtsrat und die Geschäftsführung zu erstellen.

Diese Aufgaben sind durch eine externe Rechtsberatung zu begleiten. Der gewählte Kostenansatz entspricht marktüblichen Erfahrungswerten.

Die Verteilung der Kosten wurde gleichgewichtig auf WIT, BVV und die Stadt Tübingen vorgenommen, da gesellschafts-, kommunal-, arbeits-, steuer-, vergabe- und beihilferechtlichen Fragen alle drei Organisationen bzw. Institutionen betreffen.

zu 2):

Die Aufstellung eines fachlich fundierten Unternehmenskonzeptes umfasst die Entwicklung eines detaillierten Aufgabenplans, eines Organigramms und der Stellenbeschreibungen für die in der Gesellschaft vorgesehenen Mitarbeitenden. Organigramm und Stellenbeschreibungen müssen bereits vor der Gründung der Gesellschaft entwickelt werden, da zur Umsetzung des Betriebsübergangs der Mitarbeitenden von WIT und BVV bereits eine detaillierte Klarheit über die künftige Stellenstruktur vorhanden sein muss. Darüber hinaus ist der Businessplan für die ersten drei Betriebsjahre der Gesellschaft weiter zu detaillieren und ein Wirtschaftsplan für das Jahr 2026 auszuarbeiten. Diese Aufgaben sind durch eine externe Fachberatung zu begleiten und zu moderieren. Der gewählte Kostenansatz entspricht marktüblichen Erfahrungswerten.

Die Verteilung der Kosten des Unternehmenskonzeptes erfolgt entsprechend den vorgesehenen Anteilen des BVV (20%) und der Stadt Tübingen (80%) an der Tourismusorganisation.

zu 3):

Der Change Prozess umfasst die Einbindung der Mitarbeitenden von BVV und WIT in den Entwicklungsprozess des Unternehmenskonzeptes und dient der Vorbereitung des Betriebsübergangs, aber auch des Teambuildings für die neue Tourismusorganisation. Diese Aufgaben sind durch eine externe Organisations- und Teamentwicklung zu begleiten und zu moderieren. Der gewählte Kostenansatz entspricht marktüblichen Erfahrungswerten.

Die Verteilung der Kosten des Change Prozesses erfolgt jeweils hälftig auf die beiden betroffenen Organisationen BVV und WIT.

zu 4):

Bei der Suche nach der künftigen Geschäftsleitung bzw. deren Akquisition ist zu beachten, dass diese bereits so erfolgen sollte, dass die Position der Geschäftsleitung möglichst

bereits ab Oktober 2025 besetzt werden kann. Zu diesem Zeitpunkt endet das Anstellungsverhältnis der jetzigen Geschäftsführerin des BVV, Frau Gabriele Eberle.

Die Einstellung der Geschäftsführung für die künftige Tourismusorganisation erfolgt daher zunächst beim BVV. Die dort eingestellte Geschäftsführung wechselt dann gemeinsam mit den anderen Mitarbeitenden des BVV in die neue Tourismusorganisation.

Daher ist es wichtig, dass die Stadt Tübingen als Hauptgesellschafter die Suche nach der künftigen Geschäftsleitung aktiv begleitet und in den Auswahlprozess entscheidend eingebunden wird. Die Suche nach einer den Anforderungen der Position entsprechenden Geschäftsführung erfolgt i.d.R. über eine externe Personalberatung. Der gewählte Kostenansatz entspricht den marktüblichen Gepflogenheiten (ca. 30% des künftigen Bruttogehalts der zu besetzenden Stelle).

Die Verteilung der Kosten der Suche nach der künftigen Geschäftsführung erfolgt entsprechend den Anteilen des BVV (20%) und der Stadt Tübingen (80%) an der Tourismusorganisation.

zu 5):

Das Gehalt der künftigen Geschäftsführung ist im Einstellungsprozess zu verhandeln. Für die Kalkulation der Übergangszeit von drei Monaten (Oktober – Dezember 2025) der Geschäftsführung wurde ein monatliches Arbeitnehmerbruttogehalt i.H.v. 9.000 € zzgl. Arbeitgeberanteil an der Sozialversicherung i.H.v. 21% veranschlagt.

Die Kosten der Geschäftsführung für das Jahr 2025 wurden verursachergerecht dem BVV zugeordnet.

zu 6):

Das Stammkapital der Tourismusorganisation als GmbH beträgt 25.000 €.

Die Verteilung des Stammkapitals erfolgt entsprechend den vorgesehenen Anteilen des BVV (20%) und der Stadt Tübingen (80%) an der Tourismusorganisation.

zu 7):

Die direkten Gründungskosten der Gesellschaft umfassen u.a. die Eintragung der Gesellschaft ins Handelsregister sowie die notarielle Beurkundung. Der gewählte Kostenansatz entspricht marktüblichen Erfahrungswerten.

Die Verteilung der Gründungskosten erfolgt entsprechend den vorgesehenen Anteilen des BVV (20%) und der Stadt Tübingen (80%) an der Tourismusorganisation.

3.3 Mittelbedarf bei Weiterführung der gegenwärtigen touristischen Strukturen

Mit der Weiterführung der gegenwärtigen touristischen Strukturen wie bisher mit zwei Gesellschaften (BVV und WIT) sowie der gegenwärtigen Zuwendungspraxis der Stadt an die beiden Organisationen wären die grundsätzlichen Herausforderungen und Probleme im Tourismus in Tübingen nicht gelöst:

- Die den beiden Organisationen gegenwärtig zugeordneten Aufgaben sind nicht marktgerecht und führen, wie bisher bereits, zu einer suboptimalen touristischen Entwicklung Tübingens, die v.a. die ökonomischen Potenziale des Tourismus in Tübingen nicht hinreichend hebt und gleichzeitig nicht zu den erforderlichen wichtigen Impulsen v.a. für die Innenstadtentwicklung führt.
- Die gegenwärtige Struktur in zwei Organisationen ist ökonomisch nicht effizient, da sie die möglichen Synergien und Wirkungseffekte einer gemeinsamen Organisation nicht hebt. Die Finanzierung der Doppelstrukturen ist volks- und betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll.
- Die Finanzierungsbasis v.a. des BVV ist aufgrund der Marktentwicklung der letzten Jahre nicht nur gefährdet, sondern bereits gegenwärtig nicht ausreichend. Mit den gegenwärtig zugewendeten Mitteln auf Basis des Vertrags aus dem Jahr 1979 wird der BVV dauerhaft keine adäquate Aufgabenwahrnehmung sicherstellen können.
- Eine hinreichende Verankerung des Tourismus in städtischen Strukturen und als Gestaltungsparameter der Stadtentwicklung kann nicht erreicht werden.
- Die gegenwärtige Struktur ist nicht hinreichend rechtssicher in Bezug auf steuer-, vergabe- und beihilferechtliche Fragen.

Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die Kosten für eine adäquate Erfüllung der touristischen Aufgaben für Tübingen nicht nur in vergleichbarem Maße wie bei der zu gründenden Tourismusorganisation aufzubringen wären. Vielmehr wären die nicht genutzten und in den Kosten der Tourismusorganisation bereits eingepreisten Effizienzgewinne der Zusammenführung zusätzlich aufzubringen.

Die Fortsetzung der bisherigen Strukturen wird damit faktisch teurer als bisher, wenn der Tourismus in Tübingen adäquat bearbeitet werden soll.

Bei einem wie bisher nicht adäquaten Mitteleinsatz können die Wertschöpfungspotenziale im privatwirtschaftlichen Bereich, aber auch die kommunalen Einnahmepotenziale nicht genutzt werden (siehe hierzu Kap. 4). Gleiches gilt bei einer Zusammenführung der beiden Organisationen ohne adäquate Mittelausstattung.

4 Finanzwirtschaftliche Folgen

4.1 Finanzierung der Tourismusorganisation

Gegenwärtig wendet die Stadt Tübingen für die Finanzierung der touristischen Aufgaben und Strukturen von BVV und WIT in Tübingen folgende Mittel auf:

- Zuwendung an den BVV (2024): 383.333 €
- Zuwendung an die WIT für touristische Aufgaben (2024): 277.188 €
- Gesamt (2024): 660.521 €

Die Finanzierung erfolgt gegenwärtig aus allgemeinen Haushaltsmitteln der Stadt Tübingen.

Für die künftige Tourismusfinanzierung stehen der Stadt Tübingen folgende Möglichkeiten zur Verfügung:

- Finanzierung allgemeinen Haushaltsmitteln, wie bisher
- Finanzierung über die Erhebung von Kurtaxe und / oder Fremdenverkehrsabgabe gem. §§ 43, 44 Kommunalabgabengesetz Baden-Württemberg (KAG): Gem. dem KAG können Kurorte, Erholungsorte oder sonstige Fremdenverkehrsgemeinden Kurtaxe und / oder Fremdenverkehrsabgabe erheben. Kurtaxe wird vom Gast erhoben, Fremdenverkehrsabgabe von natürlichen und juristischen Personen, soweit ihnen aus dem Tourismus unmittelbar oder mittelbar besondere wirtschaftliche Vorteile erwachsen. Bei Kurtaxe und Fremdenverkehrsabgabe handelt es sich um zweckgebundene Beiträge. Die Stadt Tübingen wäre voraussichtlich mit der Prädikatisierung als Erholungsort erhebungsberechtigt. Eine vertiefte Prüfung der Erhebungsberechtigung der Stadt Tübingen ist im Bedarfsfall erforderlich.
- Finanzierung über die Erhebung einer Bettensteuer: Bei der Bettensteuer handelt es sich um eine örtliche Aufwandsteuer, die für entgeltliche Übernachtungen, sowohl für Freizeit- als auch Geschäftsreisen, erhoben wird. Zahlungspflichtig ist der Unternehmer des Beherbergungsbetriebs. Als Steuer ist die Bettensteuer nicht zweckgebunden, die Einnahmen fließen dem allgemeinen Haushalt zu und können dann für die Finanzierung der Tourismusorganisation eingesetzt werden.

Es wird vorgeschlagen, die Möglichkeiten der Finanzierung der zusätzlichen Aufwendungen der Stadt Tübingen durch eine adäquat ausgestattete Tourismusorganisation zu prüfen und, den haushalterischen Bedarfen der Stadt Tübingen entsprechend, die gesetzlich möglichen Instrumente der Tourismusfinanzierung auszuschöpfen.

4.2 Wirkung der Tourismusorganisation

Wirtschaftsfaktor Tourismus im Jahr 2023

Der Tourismus ist eine klassische Querschnittsbranche. Egal ob Gastgewerbe, Einzelhandel, Dienstleistung oder Zuliefernde, wie regional Produzierende und Handwerksbetriebe, es gibt kaum einen Wirtschaftsbereich, der nicht vom Tourismus profitiert. Die gegenwärtigen Effekte des Wirtschaftsfaktors Tourismus für das Jahr 2023 wurden in einer belastbaren Studie untersucht (siehe Anlage 3). Sie stellen sich wie folgt dar:

- Insgesamt werden in Tübingen 231,1 Mio. € touristisch bedingter Bruttoumsatz erzielt. Das entspricht abzgl. der Umsatzsteuer einem Nettoumsatz von 203,2 Mio. €
- Hiervon stammen ca. 79% von den 5,6 Mio. Tagesgästen und 21% von den 316 Tsd. Übernachtungen in Tübingen.
- Von diesen Umsätzen profitieren der Einzelhandel zu 41,0%, das Gastgewerbe zu 38,6% und die Dienstleistungsbranche zu 20,4%.
- Der touristische Einkommensbeitrag zum Einkommen beträgt 104,4 Mio. €, das sind rund 3,5% vom gesamten Primäreinkommen in Tübingen.

- Dieser Einkommensbeitrag entspricht einem Äquivalent von rund 3.230 Vollzeitstellen, die durch die touristische Nachfrage in Tübingen ein durchschnittliches Primäreinkommen (= 32.368,- €) pro Kopf und Jahr beziehen könnten.¹

Abgabenaufkommen der Stadt Tübingen aus dem Tourismus im Jahr 2023

Aus Umsatz- und Einkommensteuer resultieren 2023 ca. 21,4 Mio. € Steueraufkommen aus dem Tourismus, welches als Gemeinschaftssteuer Bund, Ländern und Kommunen zukommt. Der Tourismus erzeugt u.a. durch Grundsteuer, Gewerbesteuer oder mögliche Tourismusfinanzierungen (siehe Kap. 4.1) ein zusätzliches Abgabenaufkommen, das auf Basis der vorliegenden Studie nicht bezifferbar ist, sich jedoch durch eine tiefer gehende Haushaltsanalyse ermitteln ließe.

Marktüblich geht man davon aus, dass den Kommunen durchschnittlich Abgabeneinnahmen aus dem Tourismus in einer Größenordnung zwischen einem und weit mehr als drei Prozent der realisierten touristischen Nettoumsätze zufließen.

Daher ist anzunehmen, dass der Stadt Tübingen zwischen einer Mio. Euro (= 1% des touristischen Nettoumsatzes) und drei Mio. Euro (= 3% des touristischen Nettoumsatzes) p.a. an Einnahmen aus tourismusbedingten Abgaben zukommen.

Effekte durch die Umsetzung der Tourismusorganisation

Durch die Umsetzung der Tourismusorganisation, verbunden mit dem Ausbau der Aktivitäten in der Marktbearbeitung ließen sich, das zeigen Erfahrungswerte aus anderen Städten, maßgebliche Effekte auf die touristisch bedingte Wertschöpfung auslösen.

Bei einer Annahme von real 5% mehr Wertschöpfung pro Gast bzw. Besucher und einer Steigerung der Nachfrage um 5% als Wirkung der Tourismusorganisation nach fünf Jahren Tätigkeit bedeutet dies:

- Der touristisch bedingte Bruttoumsatz in Tübingen erhöhte sich von 231,1 Mio. € im Jahr 2023 um 23,7 Mio. € auf 254,8 Mio. € p.a., der Nettoumsatz von 104,4 Mio. € auf 115,1 Mio. €
- Auf den Einzelhandel entfielen von der Steigerung des Bruttoumsatzes i.H.v. 23,7 Mio. € p.a. 9,7 Mio. €, auf das Gastgewerbe 9,1 Mio. € und auf die Dienstleistungsbranche zu 4,8 Mio. € p.a. Ein erheblicher Teil hiervon käme der Innenstadt Tübingens mit den dort ansässigen touristischen und tourismusrelevanten Betrieben zu.
- Die Zahl der touristisch bedingten vollzeitäquivalenten Beschäftigten, stiege von 3.230 um 326 auf 3.556.
- Die Einnahmen aus touristisch bedingten kommunalen Abgaben dürften marktüblich um 100 Tsd. € bis 300 Tsd. € p.a. steigen. Sollte eine Bettensteuer eingeführt werden, oder Kurtaxe bzw. Fremdenverkehrsbeitrag erhoben werden, können diese Einnahmen nochmals deutlich erhöht werden.

¹ Dieser Wert darf nicht mit der Anzahl der durch den Tourismus beschäftigten Personen gleichgesetzt werden, da beispielsweise viele Personen nur anteilig vom Tourismus leben (Verkäufer*innen im Einzelhandel bedienen auch Einheimische, Servicepersonal in der Gastronomie kümmert sich nicht nur um Touristen etc.).

4.3 Indirekte Effekte der Tourismusorganisation

Eine rein ökonomische Betrachtung der Effekte des Tourismus, dies sollte aus dem vorliegenden Papier deutlich geworden sein, greift eigentlich deutlich zu kurz.

Die Effekte auf die Innenstadtentwicklung, aber auch Impuls- und Folgewirkungen auf die Innovationstätigkeit, die Qualitätsverbesserungen und die Investitionstätigkeit der am Tourismus direkt oder indirekt partizipierenden Unternehmen lassen sich nicht quantifizieren, sind jedoch ausgesprochen relevant. Durch die veränderte Marktbearbeitung wird es zudem zu Neugründungen und -ansiedlungen kommen.

Die verbesserte Attraktivität der Stadt und das verbesserte Standortimage wird die Wirtschaft insgesamt dabei unterstützen, Fachkräfte zu binden bzw. zu gewinnen.

Die Effekte für die Bevölkerung sind ebenfalls relevant: eine verbesserte Erlebnis- und Lebensqualität durch mehr Transparenz der Angebote, die Möglichkeit der Nutzung tourismusrelevanter Angebote, noch mehr Stolz und Identifikation mit der Stadt u.a.m.

Darüber hinaus kann ein relevanter Beitrag für die ökologisch nachhaltige Ausrichtung des Tourismus erreicht werden, indem es durch eine Attraktivitätssteigerung der Stadt zu einer verlängerten Aufenthaltsdauer kommt. Durch Besuchendensteuerung und -lenkung können tagestouristische Nachfrageströme im Sinne der Nachhaltigkeit beeinflusst werden. Auch hier ist die Liste der benannten Effekte nicht abschließend.

Anlagen

- Anlage 1: Erläuterungspapier zur Beschlussvorlage für den Gemeinderat der Stadt Tübingen (vorliegend)
- Anlage 2: Eckpunkte für ein neues Tourismus- und Strukturkonzept für Tübingen – rechtliche Aspekte
- Anlage 3: Wirtschaftsfaktor Tourismus für die Stadt Tübingen 2023