

Bewertung von fünf Organisationsformen im Tourismusmarketing

	Teil der Verwaltung	Eigenbetrieb	100%ige Tochter-GmbH	eingetragener Verein	externer Dienstleister
Sicherheit	sichere, stabile Lösung		abhängig von Stabilität der GmbH	Stabilität nur bedingt beeinflussbar	Stabilität nicht beeinflussbar
Dauer	dauerhafte Übertragung möglich		zeitlich befristete Lösung für eine von vornherein befristete Dauer (i.d.R. mindestens 3, eher 5+ Jahre)		
Steuerungsmöglichkeiten, Entscheidungs- und Kontrollmechanismen	direkte Einflussnahme, Kontrolle über Mechanismen der kommunalen Haushaltsführung und Weisungsrechte	direkte Einflussnahme, umfassende Prüfungs- und Kontrollpflichten und -rechte der Kommune mit hohem Aufwand (EVO SH 2007)	Einflussnahme im Rahmen der Regelungen im auszuhandelnden Dienstleistungsvertrag sowie über Gesellschafterversammlung auf die Geschäftsführung	Einflussnahme und Kontrolle nur im Rahmen der Regelungen im auszuhandelnden Dienstleistungsvertrag, keine direkte Einflussnahme auf die Umsetzung	Einflussnahme und Kontrolle nur im Rahmen der Regelungen im auszuhandelnden Dienstleistungsvertrag, keine direkte Einflussnahme auf die Umsetzung
Einbindung und Mitwirkung Privater	keine direkte Einbindung möglich, lediglich indirekt über Beiratslösungen o.ä. Diese Einbindung kann jedoch intensiv und mit Mitspracherechten definiert werden.			starke Einbindung und Mitwirkung erforderlich	keine direkte Einbindung möglich, lediglich indirekt über Beiratslösungen
freiwillige Mitfinanzierung Privater	anlass-/ projektbezogen in Form von Marketingbeteiligungen und Sponsoring möglich; mitunter nach Aushandlung entsprechender Grundsatzvereinbarungen ist auch eine systematische Einbindung möglich				
Image/Binnenwirkung	ggf. kritische Bewertung durch Leistungsanbieter und Öffentlichkeit → Verwaltungslastigkeit, mangelnde Wirtschaftsnähe		ggf. kritische Bewertung wegen fehlender Passung der Tätigkeit der GmbH	unter der Voraussetzung einer überzeugenden Vereinsgründung positive Binnenwirkung möglich	unter dem Schlagwort „Privatisierung“ ggf. positive Binnenwirkung erzeugbar

	Teil der Verwaltung	Eigenbetrieb	100%ige Tochter- GmbH	eingetragener Verein	externer Dienstleister
Gesellschaftsrechtliche Aspekte	nicht relevant		Prüfung und ggf. Anpassung der Satzung	i.d.R. nicht auf wirtschaftliche Zwecke ausgerichtet, Rechtsprechung toleriert wirtsch. Handeln in gewissem Umfang	nicht relevant
Vergabe- und beihilferechtliche Aspekte	vergabe- und beihilferechtlich unproblematisch		vergabe -/ beihilferechtliche Prüfung erforderlich	bei Vergabe an jeden Externen greift Vergaberechtsregime → Ausschreibung	
steuerliche Aspekte	Umsetzung als BgA zu prüfen, dann ggf. (teilweiser) Vorsteuerabzug möglich		hohe Wahrscheinlichkeit von USt., dann Kostenerhöhung für die Stadt → steuerliche Prüfung	Kostenerhöhung durch USt. vmtl. nicht vermeidbar → steuerliche Prüfung	
Entwicklungsaufwand	unmittelbar und ohne größeren Aufwand umsetzbar		unmittelbar und ohne größeren Aufwand umsetzbar	Unsicherheit des Entstehens, min. 6 Monate Vorlaufzeit	Ausschreibung nötig
Handlungsfähigkeit/ Passung zu den Aufgaben	Passung zu allen Aufgaben herstellbar (Destinationsentwicklung, Produkt- /Angebotsentwicklung, Vermarktung, Vertrieb ...)		Passung zu den Aufgaben Produkt-/Angebotsentwicklung, Vermarktung, Vertrieb, Destinationsentwicklung bliebe kommunale Aufgabe, hierfür wären bei der Stadt angesichts der vorhersehbar dynamischen Entwicklung Ressourcen und Kompetenzen vorzuhalten.		
Organisations- strukturelles Umfeld	Zusammenarbeit mit Stadt- und Citymanagement und -marketing sollte systematisch und verbindlich hergestellt werden			erforderliche Zusammenarbeit kaum sicherstellbar	
Wirtschaftlichkeit	geringerer Verwaltungs- aufwand	hoher Verwaltungs- aufwand	geringer Verwaltungsaufwand, ggf. Kostenerhöhung durch umsatzsteuerliche Nachteile, Verbleib von Aufgaben und Steuerungsbedarf (Destinationsentwicklung, Mitwirkung in Gremien) bei der Stadt		

Quelle: PROJECT M, 2013