Tourismus- und Strukturkonzept Tübingen: ein Beitrag zur Stadtentwicklung

Mitgliederversammlung des BVV

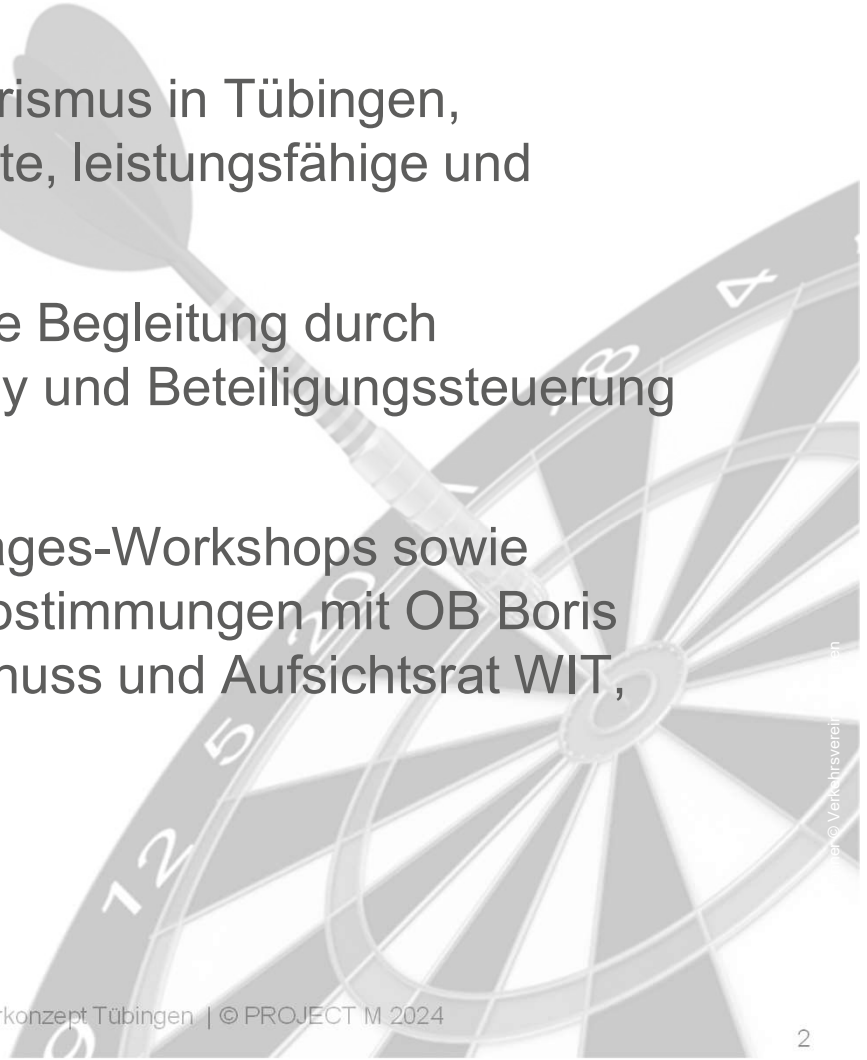
Volksbank Tübingen

19. September 2024



Gegenstand und Vorgehensweise

- **Aufgabe**: Zukunftsausrichtung des Tourismus in Tübingen, abgeleitete Aufgaben, aufgabenadäquate, leistungsfähige und rechtssichere Tourismusstrukturen
- **Arbeitsgruppe**: WIT und BVV, fachliche Begleitung durch PROJECT M, Rechtsberatung BakerTilly und Beteiligungssteuerung der Stadt
- **Bearbeitung**: 09/23 bis 08/24 in drei Tages-Workshops sowie weiteren digitalen Terminen, zwei Vorabstimmungen mit OB Boris Palmer, Zwischenbericht in BBV-Ausschuss und Aufsichtsrat WIT, Information der Mitarbeitenden



Veränderte Marktbedingungen (Auswahl)

Veränderte Gästebedürfnisse

authentische, regionale Erlebnisse, nahtlose Informations-, Buchungs- und Servicekette im gesamten Erlebnisraum

Digitale Transformation

veränderte Vertriebsstrukturen, Entfall der Monopolstellung der TI, Wegbrechen bisheriger Geschäftsfelder, neue Aufgaben im Daten- und Besuchendenmanagement

Nachhaltigkeit

ökologische Ausrichtung, Einheimische als Anspruchs- und Zielgruppe, innengerichtete Entwicklungsaufgabe, veränderte touristische Zielstellungen

Veränderung der Innenstädte

Erlebnis-, Begegnungs- und Kulturraum, Identifikations- und Kristallisationsort, veränderte Wertschöpfungsstrukturen

Stärken und Schwächen Tübingens im Tourismus

Stärken

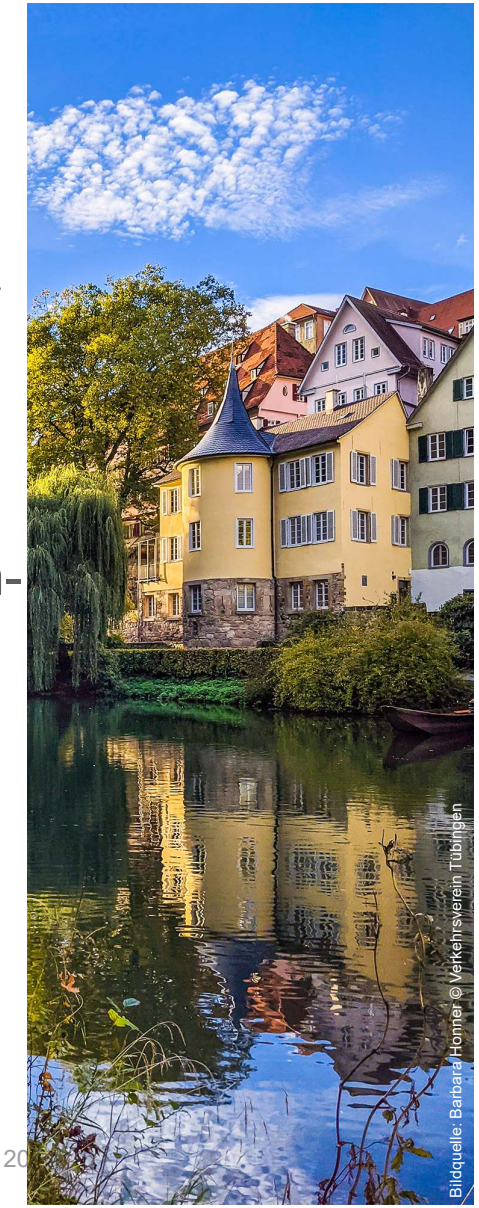
- „Tübinger Lebensgefühl“ als Grundlage des Gästeerlebnisses
- Angebotsbasis, v.a. Altstadt, Events, buchbare Angebote
- Authentizität und Regionalität
- Einbindung der touristischen Akteure und der Bürgerschaft

Schwächen

- Systematische Destinationsentwicklung und -management
- Touristische Infrastruktur, v.a. Beherbergung, Versorgung, Services
- Ganzheitliche, vernetzte Angebotsentwicklung
- Digitalisierung, (digitales) Besuchendenmanagement
- Touristische Strukturen

Touristische Strukturen (1)

- **Keine hinreichende Verankerung des Tourismus** in städtischen Strukturen und als Gestaltungsparameter der Stadtentwicklung, keine systematische Tourismusentwicklung
- **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 ausgerichtet auf operative Aufgaben der Tourist Information



Bisherige Vereinbarung (1979): „Städtisches Verkehrsamt“

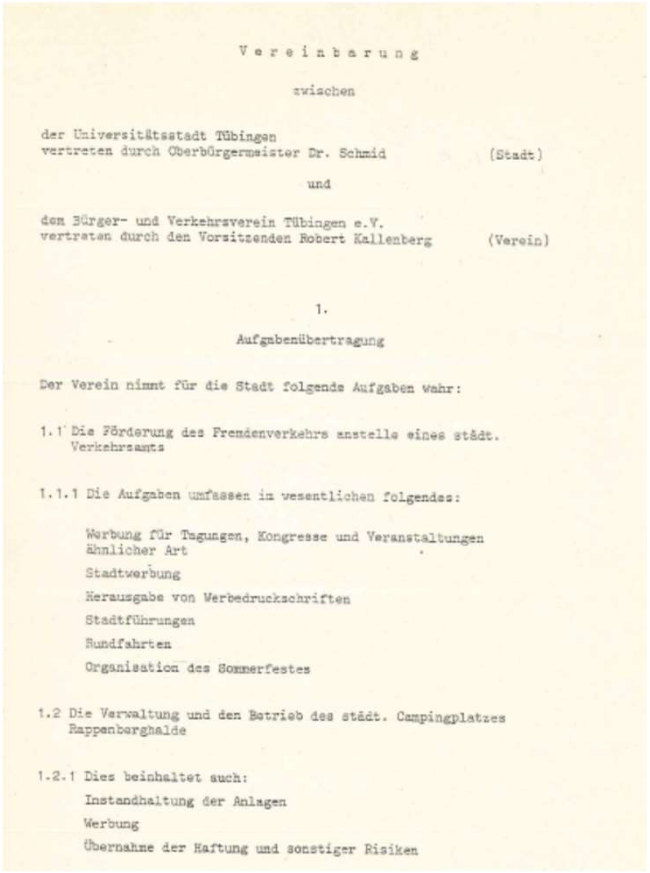
„Der Verein nimmt für die Stadt folgende Aufgaben wahr:

1.1. Die Förderung des Fremdenverkehrs anstelle eines städt. Verkehrsamtes

1.1.1 Die Aufgaben umfassen im Wesentlichen:

- Werbung für Tagungen, Kongresse und Veranstaltungen
- Stadtwerbung
- Herausgabe von Werbedruckschriften
- Stadtführungen
- Rundfahrten
- Organisation des Sommerfestes

1.2 Verwaltung und Betrieb des städt. Campingplatzes“



Vereinbarung

zwischen

der Universitätsstadt Tübingen
vertreten durch Oberbürgermeister Dr. Schmid (Stadt)

und

den Bürger- und Verkehrsverein Tübingen e.V.
vertreten durch den Vorsitzenden Robert Kallenberg (Verein)

1.

Aufgabenübertragung

Der Verein nimmt für die Stadt folgende Aufgaben wahr:

1.1 Die Förderung des Fremdenverkehrs anstelle eines städt. Verkehrsamts

1.1.1 Die Aufgaben umfassen im wesentlichen folgendes:

Werbung für Tagungen, Kongresse und Veranstaltungen ähnlicher Art
Stadtwerbung
Herausgabe von Werbedruckschriften
Stadtführungen
Rundfahrten
Organisation des Sommerfestes

1.2 Die Verwaltung und den Betrieb des städt. Campingplatzes Rappenberghalde

1.2.1 Dies beinhaltet auch:

Instandhaltung der Anlagen
Werbung
Übernahme der Haftung und sonstiger Risiken

Touristische Strukturen (2)

- **Finanzierungsmodell** mit hoher Abhängigkeit von operativen Einnahmen des BVV für Tübingen nicht dauerhaft zukunftsfähig
- **Geschäftsfelder des BVV** marktbedingt rückläufig, z.B. Zimmervermittlung, Ticketing
- **Mitgliederzahl des BVV** strukturell rückläufig, seit längerer Zeit laufender Prozess
- **Wechsel an Führungsspitze des BVV** macht veränderte Aufstellung erforderlich



Leitlinien: nachhaltige Tourismusentwicklung in ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht, hierzu:

- **Innenstadt:** Entwicklung und Belebung der Innenstadt als Erlebnis- und Kulturraum, Beitrag zur Aufenthalts- und Lebensqualität Tübingens
- **Zielgruppen:** Bearbeitung von Gästen und Einheimischen gleichermaßen als Nutzende bzw. Besuchende
- **Aufenthaltsdauer:** Verlängerung durch systematische Angebotsentwicklung und -vernetzung für Besuchende als „Einheimische auf Zeit“
- **Digitalisierung** der Informations-, Leistungs- und Buchungskette, Besuchendenlenkung und -management
- **Betriebe:** Qualifizierung und Vernetzung der touristischen und tourismusrelevanten Betriebe, Ausbau und Bindung der Wertschöpfung

Wirkung der Tourismusentwicklung

Beitrag zur Stadtentwicklung Tübingens.

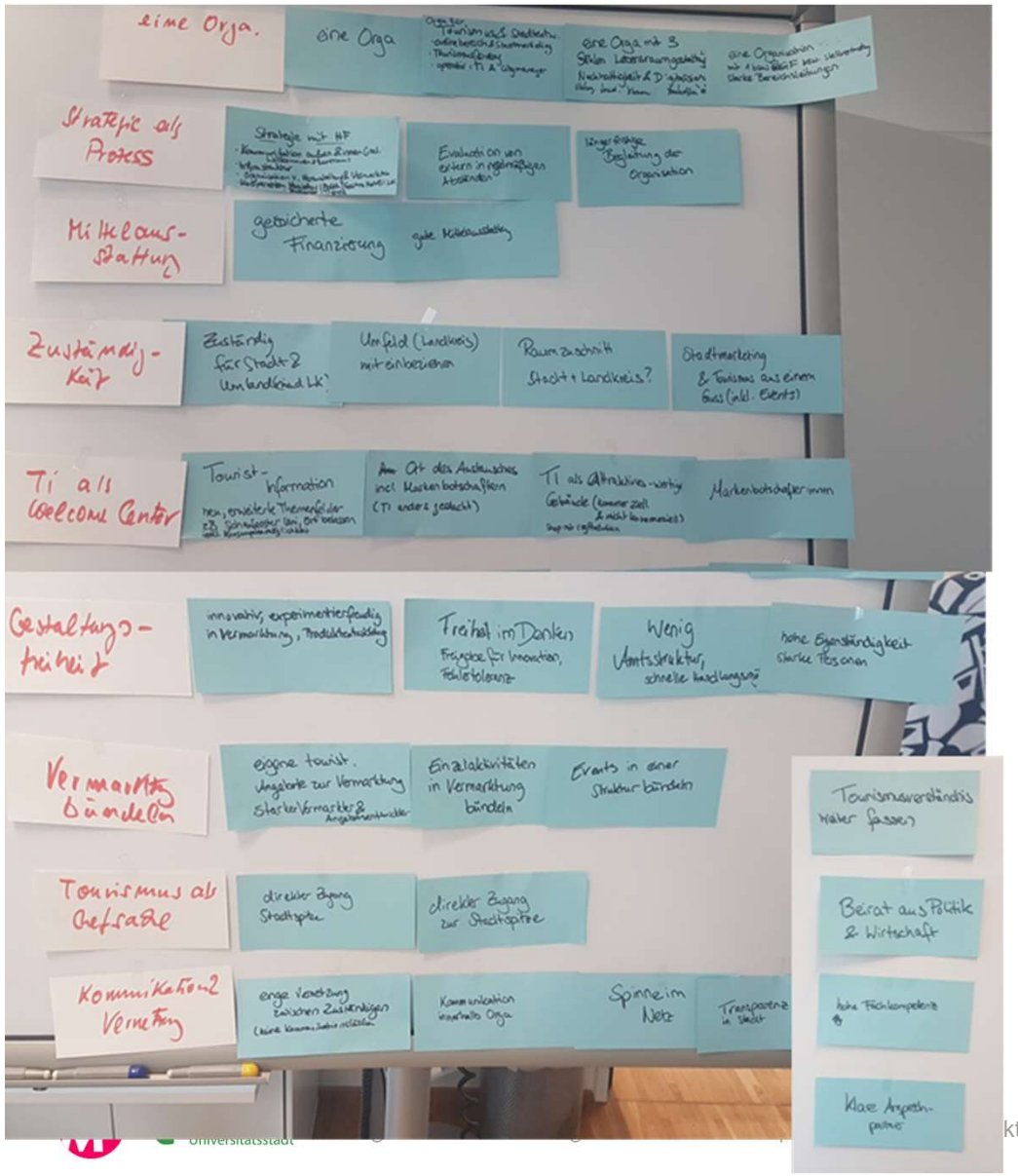
Lebensqualität der Bevölkerung erhöhen, Standortqualität für Unternehmen verbessern, Image festigen, Identifikation stärken.

Zukunft der Innenstadt sichern, Handel und Gewerbe fördern, Finanzierungsbeitrag für Veranstaltungen, Kultur und Freizeitangebote sichern.

Aufenthaltsdauer verlängern, Übernachtungstourismus ausbauen, Wertschöpfung pro Besucher steigern, Tagestourismus lenken.

Aufgaben der künftigen Tourismusorganisation





Erarbeitung der Ziele der Tourismusorganisation

- eine gemeinsame Organisation
- strategische Ausrichtung und Führung
- aufgabenadäquate Mittelausstattung
- Stadt- und Tourismusentwicklung aus einem Guss
- Umsetzung der Tourist Info als modernes Welcome Center
- möglichst viel Gestaltungsfreiheit
- gebündelte Vermarktung
- Tourismus als Chefsache
- hohes Ausmaß an Kommunikation und Vernetzung
- …

Geplante Struktur der Tourismusorganisation

- **Rechtsform:** GmbH
- **Gesellschafter**: Stadt Tübingen und BVV (vsl. 80/20)
- **Organe**: Gesellschafterversammlung, Geschäftsführung, Aufsichtsrat mit Vorsitz Oberbürgermeister und gewählten Vertreter:innen von Stadt und BVV
- **Personal**: Mitarbeitende des BVV sowie Mitarbeitende der Abteilung Tourismus und Stadtmarketing der WIT (zudem Stelle Citymanagement in Prüfung), Übertragung im Rahmen eines arbeitsrechtlich abgesicherten Verfahrens, GmbH als Rechtsnachfolgerin
- **Finanzierung:** städt. Zuwendungen, eigene Einnahmen



Ressourcen- und Mittelbedarf der künftigen Tourismusorganisation

Position	2024	2025	2026	2027	2028
Vollzeitäquivalente (VZÄ)	0,00	0,00	8,5	9,5	11,0
Personalaufwand [1)]	- €	- €	605.013 €	679.498 €	785.609 €
Overheadaufwand (Ansatz: 15%)	- €	- €	90.752 €	101.925 €	117.841 €
Sach- und Marketingaufwand [2)]	- €	- €	201.662 €	340.611 €	372.040 €
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 €**
eigene Einnahmen [3)]	- €	- €	180.970 €	171.264 €	161.687 €
Städtische Zuwendung bisher [4)]	- €	- €	723.426 €	740.210 €	757.383 €
Einnahmen gesamt	**- €**	**- €**	**904.397 €**	**911.474 €**	**919.070 €**
Mehrbedarf	**- 70.000 €**	**- 157.670 €**	**- 219.031 €**	**- 346.560 €**	**- 409.420 €**

Hinweise

1) Personalaufwand: Angaben ohne Personal für wirtschaftliche Tätigkeit; 2,5 VZÄ mehr bis 2027 für „Netzwerkmanagement und Innenmarketing“ sowie „Angebots-/Produktentwicklung“ und „Vermarktung“

2) Sach-/Marketingaufwand: zunehmendes Tätigwerden in bestimmten Aufgabenbereichen z.B. Vermarktung, Netzwerkmanagement und Infrastrukturentwicklung

3) erwirtschaftete Eigenmittel: Abschätzung der Entwicklung der Eigenmittel auf Basis der Einnahmen 2023, der Entwicklung zu 2019 sowie der allgemeinen Marktentwicklung/-trends, Berücksichtigung der Steigerung der Personal- und Sachkosten auf Basis der Steigerung der vergangenen 10 Jahre

4) städtische Zuwendung: Basis für die Angabe ist der städtische Zuschuss 2025 für BVV und Abteilung Tourismus bei der WIT. Es wird ab 2026 von einer Anpassung des Zuschusses auf Basis der TVÖD Tariferhöhung ausgegangen. Die durchschnittliche jährliche prozentuale Erhöhung des TVöD (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst) in den letzten 10 Jahren beträgt etwa 2,32%.

Zusammenfassung

- **Ausgangssituation:** völlig veränderte Markt- und Rahmenbedingungen; aktuelles Aufgaben-, Organisations- und Finanzierungskonstrukt nicht zukunftsfähig, zudem Wechsel an Führungsspitze des BVV
- **Lösungsvorschlag:** gemeinsame Organisation von Stadt / WIT und BVV mit neuen Aufgaben zur Förderung des Tourismus, stärkere Verankerung des Tourismus in der Stadtverwaltung
- **Mittelbedarf:** 1,3 Mio. EUR p.a. für die gemeinsame Organisation, Mehrbedarf in Höhe von 409 TEUR p.a. (incl. wirtschaftlicher Tätigkeit)
- **Zeitrahmen:** Richtungsentscheidung zu Strukturen bis Ende 2024 mit Blick auf Ausscheiden Geschäftsleitung des BVV erforderlich, Gründung zum 01.01.2026 avisiert
- **Nutzen:** Attraktivierung und Stärkung der Innenstadt, Sicherung der Aufenthalts- und Lebensqualität, mehr touristische Wertschöpfung

Ausblick / nächste Schritte

bis Ende 2024:

- Erarbeitung des vorliegenden Konzeptes
- Grundsatzbeschlüsse des BVV, der WIT und der Gremien der Stadt

bis Mitte 2025:

- Erarbeitung sämtlicher Voraussetzungen zur Gründung und Umsetzung der Gesellschaft
- Entwicklung der inneren Organisationsstrukturen unter Einbindung der Mitarbeitenden
- Umsetzungsbeschlüsse des BVV, der WIT und der Gremien der Stadt

bis Anfang 2026:

- Ingangsetzung sämtlicher Maßnahmen zur Herstellung der Betriebsfähigkeit der Gesellschaft
- Gründung möglichst zum 01.01.2026

Herzlichen Dank für Aufmerksamkeit und Austausch!

www.projectm.de

www.kompetenzzentrum-tourismus.de

www.eti-institut.de

www.destinationquality.de

www.gesundheit-tourismus-blog.com

www.talktourism.eu

www.linkedin.com/company/project-m-gmbh

PROJECT M auf YouTube





Cornelius Obier
cornelius.obier@projectm.de

Judith Vollheim
judith.vollheim@projectm.de

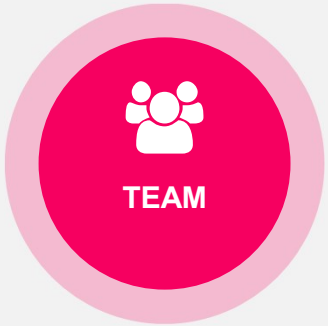
PROJECT M GmbH
Steinhöft 9
20459 Hamburg

GESCHÄFTSFÜHRUNG: Peter C. Kowalsky, Cornelius Obier; **Mitglieder der Geschäftsleitung:** Detlef Jarosch, Tobias Klöpf, Dr. Katja Zielke; **GRÜNDUNG:** 1998



CONSULTING

für die Tourismus- und Freizeitwirtschaft: Strategie- und Markenmanagement, Organisationsentwicklung, Infrastrukturentwicklung, Marktforschung und Analyse, Gesundheitstourismus



INTERDISZIPLINÄR

mit über 25 festen und 12 freien Mitarbeitenden in einem praxisorientiertem Team (Betriebswirt:innen, Tourismus-fachleute, Marktforscher:innen, Stadt- und Regional-planer:innen, Architekt:innen…)



STARKE BASIS

Wissenschaftliche Verankerung über die Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack, Ostfalia Hochschule Braunschweig-Salzgitter



STANDORTE

Hamburg

München

Disclaimer

Sämtliche von PROJECT M erarbeiteten Konzepte und sonstige Werke und damit auch sämtliche Nutzungsrechte erbrachter Leistungen bleiben bis zur Abnahme und Honorierung durch den Auftraggebenden Eigentum von PROJECT M. Weitergabe und Vervielfältigung (auch auszugsweise) sind bis dahin lediglich mit schriftlicher Einwilligung von PROJECT M zulässig.

Soweit Fotos, Grafiken u.a. Abbildungen zu Layoutzwecken oder als Platzhalter verwendet wurden, für die keine Nutzungsrechte für einen öffentlichen Gebrauch vorliegen, kann jede Wiedergabe, Vervielfältigung oder gar Veröffentlichung Ansprüche der Rechteinhabenden auslösen.

Wer diese Unterlage – ganz oder teilweise – in welcher Form auch immer weitergibt, vervielfältigt oder veröffentlicht, übernimmt das volle Haftungsrisiko gegenüber den Inhabenden der Rechte, stellt die PROJECT M GmbH von allen Ansprüchen Dritter frei und trägt die Kosten der ggf. notwendigen Abwehr von solchen Ansprüchen durch die PROJECT M GmbH.