PROJECT M GmbH

Geschäftsführer:
Dipl.-Kfm. Cornelius Obier

Wissenschaftliche Leitung:
Dr. Wolfgang Isenberg
Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack

Büro Hamburg
Gurlittstraße 28
20099 Hamburg
Tel. 040.4 19 23 96 0
Fax 041.4 19 23 96 29
hamburg@projectm.de

Büro München
Landsberger Straße 392
81241 München
Tel. 089.614 66 08 0
Fax 089.614 66 08 5
muenchen@projectm.de

Büro Trier
Am Wissenschaftspark 25+27
54296 Trier
Tel. 0651.9 78 66 0
Fax 0651.9 78 66 18
trier@projectm.de

Kontakt:
Dipl.-Kfm.
Cornelius Obier
Büro Hamburg
cornelius.obier@projectm.de

www.projectm.de

Anlage 1

Neuordnung der Strukturen in Tourismus und Citymarketing im Landkreis Osnabrück, in der Stadt Osnabrück und den Städten, Samtgemeinden und Gemeinden des Landkreises Osnabrück

Eckpunktepapier

Version: 2.1

Stand: 16.01.2019

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangssituation 6

2. Künftige Strukturen in Tourismus und Citymanagement und -marketing 8

2.1 Überblick 8

2.2 Tourismusgesellschaft Osnabrücker Land mbH (TOL) 10

2.2.1 Aufgaben der Gesellschaft 10

2.2.2 Strukturen der Gesellschaft 13

2.2.3 Personalwirtschaftliche Gestaltung 19

2.2.4 Finanzwirtschaftliche Gestaltung 20

2.3 Citymarketinggesellschaft Osnabrück GmbH (CMO) 20

2.3.1 Aufgaben der Gesellschaft 20

2.3.2 Strukturen der Gesellschaft 21

2.3.3 Künftige Zusammenarbeit mit dem Osnabrücker City Marketing e.V. (OCM) 22

2.3.4 Personalwirtschaftliche Gestaltung 23

2.3.5 Finanzwirtschaftliche Gestaltung 23

3. Finanzwirtschaftliche Detailbetrachtung 24

3.1 Vorbemerkungen 24

3.2 Tourismusgesellschaft Osnabrücker Land mbH (TOL mbH) 25

3.2.1 Mittelbedarf 25

3.2.2 Mittelherkunft 31

3.2.3 Mittelzuführung 36

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

3.3 Osnabrück Marketinggesellschaft mbH (CMO) 37
3.3.1 Mittelbedarf 37
3.3.2 Mittelherkunft 39
3.3.3 Mittelzuführung 39
3.4 Zusammenfassung 40

4. Fazit 41

Hinweis zur gendergerechten Sprache:

Bei der Benennung von Funktionen ist zur Verkürzung des Textes die männliche Form gewählt worden. Es gilt automatisch auch die weibliche Form.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

Vorbemerkungen

Im Zuge der Erarbeitung der Tourismusstrategie „Fahrplan Tourismus und Marketing 2020“ für Stadt und Landkreis Osnabrück wurde ein erheblicher Veränderungs- bzw. Optimierungsbedarf der gegenwärtigen Strukturen deutlich. Der Tourismusverband Osnabrücker Land e.V. hat daher die Unternehmensberatung PROJECT M mit der Organisationsentwicklung für die touristischen Strukturen in Stadt und Landkreis, für die juristische Begleitung das Fachbüro Anwaltskontor Schriefers und für die steuerliche Begleitung die Kanzlei Huskobla & Kollegen Partnerschaft mdB beauftragt. Beratend war auch die INTECON GmbH, Herr Reinhold Scholz, eingebunden.

Das vorliegende Papier ersetzt das Eckpunktepapier Teil 1, Version 3.0, vom 13.12.2017. Dieses Papier diente der Vorbereitung eines Kenntnisnahmebeschlusses durch die zuständigen Gremien. Das frühere Eckpunktepapier aus dem Jahr 2017 wurde, wo erforderlich, fortgeschrieben.

Das vorliegende Papier stellt eine gutachterliche Darstellung dar. Seine Inhalte sind im Grundsatz mit den Beteiligten besprochen. Jedoch ist, dies sei zur Klarstellung verdeutlicht, kein Abgleich im Wortlaut erfolgt. Die Erläuterungen und Hinweise sollen einen Einblick in den Arbeitsprozess ermöglichen, erheben aber weder den Anspruch auf Vollständigkeit, noch sollen und können sie den Entscheidungsprozessen in Politik und Verwaltung vorgreifen. Das Eckpunktepapier dient der Entscheidungsvorbereitung und notwendigen Wissensvermittlung für die Willensbildung.

Die Ausführungen bilden wesentliche Ergebnisse und Erkenntnisse der intensiven Analyse sowie des Diskussions- und Abstimmungsprozesses zwischen der Geschäftsführung des Tourismusverbandes Osnabrücker Land e.V. (im Folgenden „TOL“ genannt) und der Osnabrück Marketing und Tourismus GmbH (im Folgenden „OMT“ genannt), Mitgliedern der Verwaltungen der Stadt Osnabrück und des Landkreises Osnabrück sowie externen Beratern im Zeitraum von Januar 2017 bis Januar 2019 ab. In die Arbeiten waren folgende Organisationen und Personen eingebunden:

- Tourismusverband Osnabrücker Land e.V., Osnabrück Marketing und Tourismus GmbH: Petra Rosenbach

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

- Stadt Osnabrück: Alexander Illenseer, Thomas Schäfer / Dennis Strangmann, Jürgen Adammek
- Landkreis Osnabrück: Frank Rotert
- BEVOS Beteiligungs- und Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH:

  Peter Schone
- FIDES Treuhand GmbH & Co. KG: Norbert Kalker
- Huskobla & Kollegen Partnerschaft mdB: Stefan Huskobla, Frank Löhr
- INTECON GmbH: Reinhold Scholz
- PROJECT M GmbH: Cornelius Obier, Nils Heydorn, Katharina Loth
- anwaltsKontor Schriefers Rechtsanwälte: Andreas Schriefers

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

1. Ausgangssituation

Gegenwärtig betreiben zwei Organisationen die touristische Marktbearbeitung für den Landkreis Osnabrück, die Stadt Osnabrück und die Städte, Samtgemeinden und Gemeinden des Landkreises: der Tourismusverband Osnabrücker Land e.V. (TOL) und die Osnabrück Marketing und Tourismus GmbH (OMT). Der TOL ist die gesamtregionale Tourismusorganisation für den Landkreis Osnabrück, die Stadt Osnabrück und die Städte, Samtgemeinden und Gemeinden des Landkreises. Er ist zuständig für das Destinationsmanagement und -marketing sowie die Radinfrastruktur für das Osnabrücker Land inkl. der Stadt Osnabrück. Er wird im Wesentlichen durch Zuschüsse des Landkreises Osnabrück, die kommunalen Mitgliedsbeiträge sowie die Stadt Osnabrück finanziert. Die OMT ist eine städtische Organisation für die Bereiche Tourismusmarketing, Citymanagement & -marketing, Eventmarketing und Kulturtourismusmarketing.

TOL und OMT sind inhaltlich und organisatorisch eng miteinander verwoben, u.a. über eine gemeinsame Geschäftsleitung, den gemeinsamen Betrieb des Buchungsbüros, einer Zusammenlegung des Tagungs- und Kongressbüros der OMT mit dem Informations- und Reservierungssystem des TOL, und die Tourist Information. Zwischen beiden Organisationen bestehen über den Mitgliedsstatus der Stadt im TOL hinaus diverse vertragliche Regelungen, die die Zusammenarbeit inhaltlich und finanziell strukturieren. So ist im Vertrag zum sog. „Haus des Tourismus“ (Bierstraße) u.a. der gemeinsame Betrieb einer Tourist Information (TI), eines Informations- und Reservierungssystems (IRS) sowie eines Tagungs-/ Kongressbüros (TTOS) geregelt.

Die bisherige Zusammenarbeit folgt jedoch keiner klaren organisatorischen Konzeption. Die jeweiligen Aufgabenfelder sind nicht klar abgegrenzt. Zwischen den und innerhalb der Organisationen sind die Aufbau- und Ablauforganisation optimierungsbedürftig. Gegenwärtig führen die Strukturen zu einem hohen Verwaltungsaufwand, Reibungsverlusten und nicht genutzten Synergien. Die Geschäftsführung muss eine aufwändige Ausgleichs- und Vermittlungsarbeit leisten, nahezu ohne die Möglichkeit der Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur. Interessen- und Erwartungskonflikte sind die Folge der gegenwärtigen Strukturen. Angesichts der Notwendigkeit wirtschaftlichen Handelns und der Reaktion auf die radikal veränderte Marktsituation und damit vielfach neue Aufgaben kann der gegenwärtige Status der Strukturen nicht beibehalten werden.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

In mehreren Bereichen ergeben sich in den gegenwärtigen Strukturen zudem beihilfe- und vergaberechtliche Probleme bzw. Rechtsunsicherheiten. Aufgrund der Novellierung des EU-Beihilferechts seit 2012 und des Vergaberechts in 2016 wurde eine gutachterliche Überprüfung auf etwaige unerlaubte EU-Beihilfen und auf die vergaberechtliche Konformität der Organisationseinheiten TOL und OMT vorgenommen. Die Überprüfung kam zu dem Ergebnis, dass bei der gebotenen vorsichtigen Auslegung beihilfe- und vergaberelevante Sachverhalte vorliegen.

Um nachhaltig, zukunftsorientiert und rechtskonform handeln zu können, ist deshalb eine Neuorganisation von TOL und OMT unabdingbar. In der Summe ergibt sich folgender Veränderungsbedarf für die beiden Organisationen:

- klare Aufgabeneinteilung und -abgrenzung
- Beseitigung von Mehrfachstrukturen und Strukturierung der Zusammenarbeit
- Veränderung der inneren Aufbau- und Ablauforganisation nebst Aufgaben- und Stellenbeschreibungen
- Neustrukturierung der Kosten- und Erlösstrukturen sowie der Finanzierungsströme
- beihilfe- und vergaberechtlich sowie steuerrechtlich sichere Strukturen
- systematische Einbeziehung der Belegschaft zur nachhaltigen Zusammenführung der Prozesse und Aufbau einer Unternehmenskultur

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

2. Künftige Strukturen in Tourismus und Citymanagement und -marketing

2.1 Überblick

Ein Ziel der Neuorganisation ist es, eine klare Aufgabenzuordnung und -abgrenzung zwischen „TOL neu“ und „OMT neu“ zu erwirken, um doppelte Aufgabenwahrnehmungen künftig zu vermeiden. Organisatorisch gilt es, die innere Aufbau- und Ablauforganisation zu verändern, um die Zusammenarbeit zu strukturieren und Mehrfachstrukturen zu beseitigen. Dabei soll sowohl die bewährte Zusammenarbeit zwischen und in der Stadt Osnabrück und dem Landkreis Osnabrück sowie den Städten, Samtgemeinden und Gemeinden des Landkreises Osnabrück erhalten bleiben, als auch die Tourismusarbeit weiterhin mit den Bedürfnissen und Erfahrungen der Privatwirtschaft abgestimmt werden. Weiter ist der dafür infolge der aktuellen EU-Regelungen zu leistende bürokratische Aufwand möglichst weit zu minimieren.

Die 2011 begonnene Fusion der touristischen Strukturen von Stadt und Landkreis Osnabrück sowie der Städte, Samtgemeinden und Gemeinden des Landkreises Osnabrück wird mit der vorgeschlagenen Neuordnung der Organisationstrukturen in Tourismus und Citymarketing vollumfänglich vollzogen. Die avisierte Neuordnung der Organisationsstrukturen führt zu einem starken Professionalisierungsschub des Tourismus in Stadt und Landkreis. Ein erfolgreicher Anschluss an die Marktentwicklung, z.B. hinsichtlich der Digitalisierung und eines ganzheitlichen Destinationsmanagements, wird ermöglicht.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

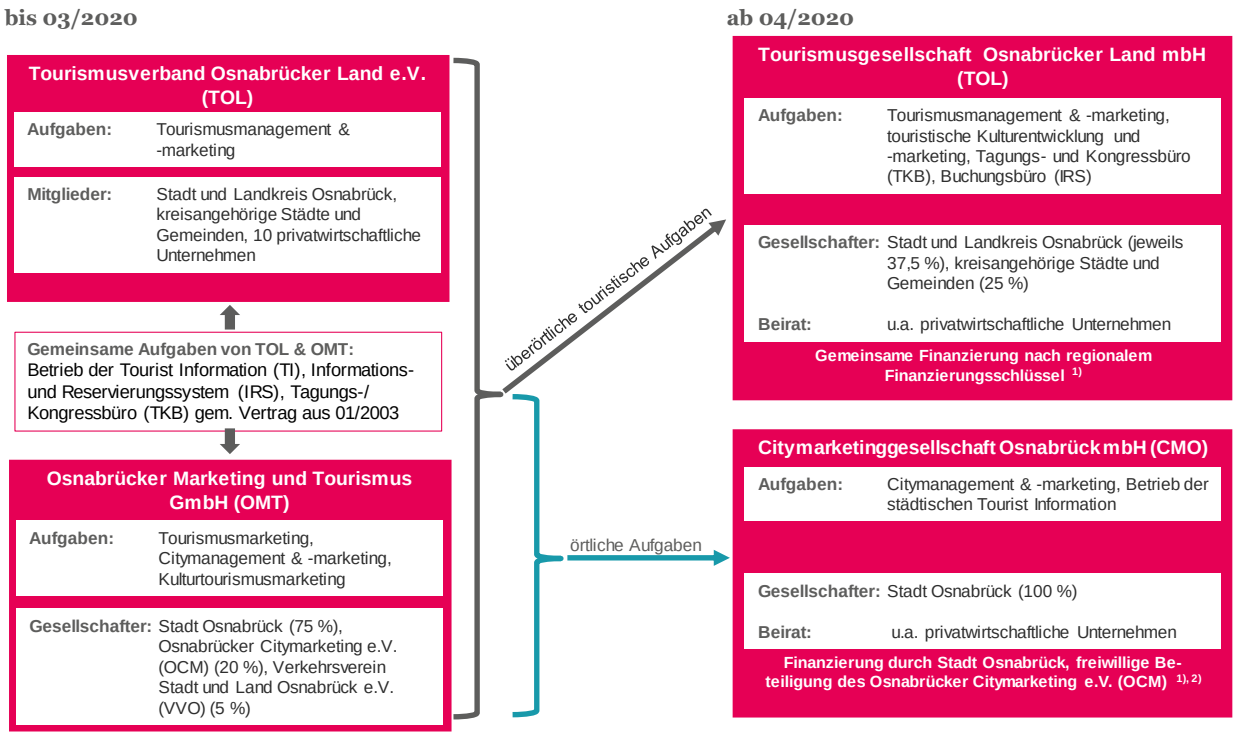


Abbildung 1: Bisherige und neue Organisationsstrukturen in Tourismus und Citymanagement/--marketing
Quelle: PROJECT M GmbH 2017/2018

Die Umsetzung der neuen Organisationsstrukturen ist zum 01.04.2020 vorgesehen.

Die erarbeitete Neuordnung der Strukturen sieht Folgendes vor:

- den Verband TOL e.V. aufzulösen, zuvor eine neue Gesellschaft in der Rechtsform einer GmbH mit dem Titel Tourismusgesellschaft Osnabrücker Land mbH (TOL mbH) zu gründen, die sich im alleinigen Besitz des Landkreises Osnabrück, der Stadt Osnabrück sowie der Städte, Samtgemeinden und Gemeinden des Landkreises Osnabrück befindet,
- die bisherige Beteiligung sowohl der Städte und Gemeinden, als auch der Privaten an der regionalen Tourismusarbeit durch eine modifizierte Gremienstruktur nicht nur zu erhalten, sondern zu erweitern,
- die bisherige Osnabrück Marketing und Tourismus GmbH (OMT) um regionale touristische Aufgaben, die an die neue TOL mbH übertragen werden, zu bereinigen und als Citymarketinggesellschaft Osnabrück mbH (CMO) fortzuführen. Dabei wird die Stadt Osnabrück aus beihilfe- und vergaberechtlichen Gründen Alleingesellschafter, die bisherigen Mitgesellschafter, der Osnabrücker City Marke-

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

ting e.V. (OCM) und der Verkehrsverein Osnabrück Stadt und Land e.V. (VVO), scheiden aus,

- die Tätigkeit der CMO mbH auf städtische Aufgaben des Citymanagements und -marketings sowie des Betriebs der städtischen Tourist Information zu fokussieren,
- die bisherige Beteiligung der privaten Wirtschaft am Citymanagement und -marketing für die Stadt Osnabrück durch eine modifizierte Gremienstruktur nicht nur zu erhalten, sondern zu stärken
- und entsprechende Zuordnungen der Ressourcen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den beiden Organisationen vorzunehmen.

Diese Lösung zur Neuordnung der Organisationen bietet den entscheidenden Vorteil einer klaren Aufgabenzuordnung: „TOL neu“ = touristische Aufgaben auf regionaler Ebene, „OMT neu“ = auf Citymanagement & -marketing sowie Betrieb der Tourist Information bezogene Aufgaben auf städtischer Ebene. Hiermit verbunden sind eine leichtere Führbarkeit beider Organisationen sowie die nachvollziehbare Budgetverwendung und Ordnung der Finanzierungsstrukturen.

2.2 Tourismusgesellschaft Osnabrücker Land mbH (TOL)

2.2.1 Aufgaben der Gesellschaft

Gegenstand der Gesellschaft ist in Erfüllung eines öffentlichen Zwecks die Förderung eines positiven Images der touristischen Destination Osnabrücker Land, die Steigerung ihres Bekanntheitsgrades sowie der Attraktivität in den Bereichen Tourismus, Freizeit und Naherholung. Die der Gesellschaft übertragenen Aufgaben stellen somit Leistungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse dar, die von einem öffentlichen Zweck getragen werden.

In der Gesellschaft werden künftig sämtliche touristischen Aufgaben mit überörtlichem Charakter gebündelt. Freizeit- und Urlaubstourismus, Tagungs- und Kongresstourismus sowie touristisches Kulturmarketing werden damit konsequent regionsweit zusammengeführt. Aufgaben der Gesellschaft sind die Entwicklung, Umsetzung und Förderung aller Maßnahmen, die zu einer Stärkung des Wirtschaftsfaktors Tourismus in der Tourismusregion Osnabrücker Land führen, d.h.:

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

Destinationsentwicklung und -management

- Vorbereitung und Durchführung von Konzepten, Maßnahmen und Angeboten zur Förderung der Bekanntheit, der Attraktivität und des Images der Region Osnabrücker Land unter Berücksichtigung aller relevanten Funktionen, insbesondere der wirtschaftlichen, kulturhistorischen und regionalmarketingbezogenen Aspekte im Freizeit- und Tourismusbereich sowie der damit im Zusammenhang stehenden Geschäfte zur Standortförderung im Gesellschaftsgebiet in den Themenbereichen Radfahren, Stadterlebnis, Gesundheit, Tagungen & Kongresse sowie touristische Kulturentwicklung,
- Übernahme der Rolle der Ideengeberin und Unterstützerin bei der touristischen Produktentwicklung,
- Organisation und Durchführung gesellschaftseigener Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Tourismus- und Freizeitinfrastruktur,
- Unterstützung bei der Entwicklung und Bewertung von Infrastrukturprojekten Dritter unter tourismus- und freizeitwirtschaftlichen Gesichtspunkten im Sinne einer Projektbegleitung,
- Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität des Freizeit- und Beherbergungsangebotes durch die Anwendung von Klassifizierungsverfahren sowie durch Schulungen (Wissensvermittlung) und Beratungen für die Betriebe der Freizeit- und Tourismusbranche,
- Kontinuierliche Optimierung der touristischen Servicekette und des zentralen Datenmanagements,
- Präsentation des Freizeit- und Tourismusangebotes auch innerhalb der Region Osnabrücker Land für die jeweiligen Einwohner.

Destinationsmarketing und Kommunikation

- Ausrichtung des strategischen Marketings (Themen, Zielgruppen, Märkte) sowie des Marktauftritts des Osnabrücker Landes im Handlungsfeld Tourismus einschl. der Entscheidungen über das Corporate Design, den visuellen Außenauftritt und eine zielgerichtete Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für die Gesellschafter des Gemeinschaftsunternehmens,
- Information und Kommunikation über das Reise- und Freizeitziel Osnabrücker Land,
- Betreiben und Unterhalten eines touristischen Informations-, Auskunfts- und Reservierungssystems oder Umsetzung vergleichbarer, marktgerechter Aktivitäten

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

- Durchführung und Entwicklung des operativen Marketings in den Quellmärkten im In- und Ausland, für Ausflugs- und Übernachtungsgäste sowie im On- und Offline-Bereich,
- Marketing- und Vertriebskooperationen mit der Region, dem Land oder weiteren Akteuren im Sinne eines effektiven Mitteleinsatzes,
- Austausch der Akteure im Tourismus- und Freizeitbereich durch Vernetzung auch im Themenfeld, Innenkommunikation‘ (Branche und Politik),

Infrastruktur- und Angebotsentwicklung / touristische Netzwerkarbeit / Interessenvertretung

- Entwicklung touristischer Angebote, insbesondere in den Themenbereichen Radfahren, Wandern, Stadterlebnis, Gesundheit, Tagungen & Kongresse sowie Kulturtourismus,
- Vertretung der Gesellschafter des Gemeinschaftsunternehmens in regionalen, überregionalen, nationalen und internationalen Interessenverbänden und Institutionen im Rahmen des Gesellschaftszweckes, insbesondere in Wahrnehmung der touristischen Interessen im Osnabrücker Land. Die Interessenvertretung umfasst die Sicherstellung der Akzeptanz des Tourismus bei den Bürger-/innen sowie die Sicherung der Tourismusfinanzierung und die Erschließung zusätzlicher Finanzierungsquellen, z.B. aus Förderprogrammen. Im Rahmen der übergeordneten Tourismuspolitik vertritt die Gesellschaft die Interessen der Gesellschafter in der Tourismuspolitik von Land und Bund – auch über Kooperationen.

Tagungs- und Kongressmanagement

- Positionierung des Osnabrücker Landes und seiner leistungsfähigen Tagungsstätten, insbesondere der OsnabrückHalle, im Tagungs- und Kongressmarkt,
- Kommunikation und Akquisition, Kooperationsmarketing ggü. Veranstaltungsplanern aus Unternehmen, Verbänden und anderen Organisationen, professionelle Kongressorganisation sowie Gewinnung von Unternehmen und Multiplikatoren aus der Region,
- Betrieb eines Tagungs- und Kongressbüros und Tagungsservice, räumlich angesiedelt im Zentrum der Stadt Osnabrück,
- Berufung einer Fach-AG „Tagungen und Kongresse“ zur Abstimmung von Fragen der jährlichen Vorhabens- und Marketingplanung und konkreter Kooperati-

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

onsprojekte. Die Empfehlungen der Fach-AG werden in den Aufsichtsrat der Tourismusgesellschaft Osnabrücker Land mbH eingebracht.

- Umsetzung einer Tagungs- und Kongressallianz als Bündelungsorganisation für die relevanten Akteure in Stadt und Landkreis.

Abweichend von den in der Satzung bestimmten Mechanismen werden der Stadt Osnabrück in der Konsortialvereinbarung im Bereich „Tagungs- und Kongressmanagement“ Sonderrechte eingeräumt: Der Betrieb des Tagungs- und Kongressbüros und des Tagungsservice erfolgt räumlich angesiedelt im Zentrum der Stadt Osnabrück. Die Stadt Osnabrück erhält zudem Entscheidungsvorbehalte für die Freigabe der jährlichen Vorhabens- und Marketingplanung im Bereich „Tagungen und Kongresse“ sowie ein Vorschlags- und Veto-Recht bei der Besetzung der Leitung des Tagungs- und Kongressbüros.

2.2.2 Strukturen der Gesellschaft

Gesellschafter der TOL mbH werden der Landkreis Osnabrück (37,5%), die Stadt Osnabrück (37,5%) sowie die Städte, Samtgemeinden und Gemeinden des Landkreises Osnabrück (insgesamt: 25%, die Städte, Samtgemeinden und Gemeinden halten einzelne Anteile).

Das Gremiendesign der Gesellschaft umfasst neben der Gesellschafterversammlung einen Aufsichtsrat sowie einen Beirat mit privatwirtschaftlichen Vertretern.

Der Aufsichtsrat besteht aus 6 Mitgliedern:

- zwei Vertreter des Landkreises Osnabrück (Landrat und ein weiteres vom Kreistag des Landkreises Osnabrück bestimmtes Mitglied)
- zwei Vertreter der Stadt Osnabrück (Oberbürgermeister und ein vom Rat der Stadt Osnabrück bestimmtes Mitglied)
- Sprecher der regelmäßig tagenden Versammlung aller Hauptverwaltungsbeamten des Landkreises Osnabrück (Konferenz der Hauptverwaltungsbeamten - HVB-Konferenz (sog. „Bürgermeisterkonferenz“))
- ein Mitglied des Beirates (Sprecher des Beirats) mit beratender Stimme

Die Vorsitze in Gesellschafterversammlung und Aufsichtsrat wechseln alle zwei Jahre zwischen Landrat des Landkreises Osnabrück, Oberbürgermeister der Stadt Osnabrück und dem Sprecher der sog. „Bürgermeisterkonferenz“.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

Der Beirat besteht aus Verbänden der Tourismuswirtschaft, Vertretern der touristischen Leistungsanbieter, Vertretern aus dem Bereich der Unternehmen / Kreditwirtschaft sowie der Kammern. Im Einzelnen sollen im Beirat vertreten sein:

a) aus dem Bereich der Verbände je einen Vertreter der / des:
   - DEHOGA Niedersachsen e.V. - DEHOGA-Kreisverband Osnabrück Stadt & Land
   - Naturpark Nördl. Teutoburger Wald Wiehengebirge, Osnabrücker Land e. V. TERRA.vita
   - Zweckverband „Erholungsgebiet Hasetal“,
   - Wanderverband Wiehengebirgsverband Weser-Ems e. V.
   - Landschaftsverband Osnabrücker Land e. V. (LVO).

b) aus dem Bereich der Leistungsanbieter je zwei Vertreter aus den Bereichen:
   - Hotellerie,
   - Freizeit,
   - Kultur,
   - Tagungswirtschaft,
   - Gesundheitstourismus mit - soweit möglich - jeweils einem Repräsentanten für den Landkreis Osnabrück und der Stadt Osnabrück.

c) aus dem Bereich der Unternehmen / Kreditwirtschaft je ein Vertreter aus dem Bereich der / des:
   - Sparkassen in der Region
   - Volksbanken in der Region
   - FMO Flughafen Münster / Osnabrück GmbH
   - Osnabrücker Veranstaltungs- und Kongress GmbH.

d) aus dem Bereich der Kammern ein Vertreter der:
   - Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim und
   - Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim.

Der Beirat berät die Geschäftsführung und die Gesellschafterversammlung sowie, auf besonderen Beschluss der Gesellschafterversammlung, den Aufsichtsrat. Der Beirat hat ausschließlich beratende Funktion und keinen Organstatus in der Gesell-

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

schaft. Ihm stehen insbesondere keine Weisungsbefugnisse zu. Der Sprecher des Beirats wird in den Aufsichtsrat berufen. Er nimmt dort ein Antrags-/Rederecht wahr.

Die Beschlussquoten der Gesellschaft gem. Gesellschaftsvertrag stellen sich gem. der Zusammenstellung von Anwaltskontor Schriefers wie folgt dar:

Beschlussfähigkeit der Gesellschafterversammlung gem. § 7 Abs. 7 des Gesellschaftsvertrages:

Die Gesellschafterversammlung ist beschlussfähig, wenn ordnungsgemäß geladen und mindestens 60 % des Stammkapitals anwesend oder vertreten ist.

Zuständigkeiten der Gesellschafterversammlung nach Beschlussquoten gegliedert:

GV	Aufgaben gemäß § 9 Abs. 1 lit. … Gesellschaftsvertrag	Quote GesellsVers. in % | Rechtsgrundlage im Gesellschaftsvertrag
1.	a) die Festlegung und Fortschreibung der mit der Gesellschaft mittelfristig verfolgten Ziele,	**76 %** (§ 8 Abs. 6)
2.	b) den Beschluss über den Wirtschaftsplan, dem eine fünfjährige Finanzplanung zugrunde liegt gemäß § 118 NKomVG einschließlich der Nachträge,	**76 %** (§ 8 Abs. 6)
3.	c) die Feststellung des Jahresabschlusses und die Verwendung des Jahresergebnisses,	**76 %** (§ 8 Abs. 6)
4.	d) die Bestellung des Abschlussprüfers, soweit dies nicht jeweils und im dreijährigen Wechsel dem Rechnungsprüfungsamt von Stadt und Landkreis Osnabrück zugewiesen ist,	**51 %** (§ 8 Abs. 4)
5.	e) die Bestellung, wiederholte Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern sowie deren Anstellungsbedingungen und sonstige Vertragsbedingungen sowie deren Änderungen, jeweils auf Vorschlag des Aufsichtsrates	**76 %** (§ 8 Abs. 6)
6.	f) die Entlastung der Mitglieder der Geschäftsführung sowie die Entlastung der Mitglieder des Aufsichtsrates,	**76 %** (§ 8 Abs. 6)
7.	g) die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern, soweit diese von den Gesellschaftern nicht direkt in den Aufsichtsrat entsandt werden,	**51 %** (§ 8 Abs. 4)

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

GV	Aufgaben gemäß § 9 Abs. 1 lit. … Gesellschaftsvertrag	Quote GesellsVers. in % | Rechtsgrundlage im Gesellschaftsvertrag
8.	h) die Geltendmachung von Ersatzansprüchen, welche der Gesellschaft gegen Aufsichtsratsmitglieder zustehen, sowie die Vertretung der Gesellschaft in Prozessen, welche sie gegen Aufsichtsratsmitglieder zu führen hat,	**51 %** (§ 8 Abs. 4)
9.	i) den Abschluss, die Änderung und Beendigung von Geschäften und Verträgen der Gesellschaft mit Aufsichtsratsmitgliedern,	**51 %** (§ 8 Abs. 4)
10.	j) die Auflösung der Gesellschaft, die Bestellung des Liquidators,	**76 %** (§ 8 Abs. 6)
11.	k) die Geltendmachung von Ansprüchen gegen Mitglieder der Geschäftsführung,	**51 %** (§ 8 Abs. 4)
12.	l) die Erhöhung und Herabsetzung des Stammkapitals,	**76 %** (§ 8 Abs. 6)
13.	m) den Beitritt neuer Gesellschafter,	**76 %** (§ 8 Abs. 6)
14.	n) die Begründung einer Kooperation mit fördernden und beratenden Partnern,	**60 %** (§ 8 Abs. 8)
15.	o) sonstige Änderungen des Gesellschaftervertrages,	**76 %** (§ 8 Abs. 6)
16.	p) den Erwerb und die Gründung anderer Unternehmen, den Erwerb und die Veräußerung von Beteiligungen an anderen Unternehmen sowie Änderungen der Beteiligungsquote und Teilnahme an einer Kapitalerhöhung gegen Einlagen,	**76 %** (§ 8 Abs. 6 und 7)
17.	q) die Veräußerungen des Unternehmens im Ganzen, die Einstellung des Geschäftsbetriebes sowie der Abschluss, die Änderung oder die Aufhebung von wesentlichen Unternehmensverträgen,	**76 %** (§ 8 Abs. 6)
18.	r) die Aufnahme neuer Geschäftszweige im Rahmen des Gesellschaftsvertrages oder Aufgabe vorhandener Tätigkeitsgebiete nach Empfehlung des Aufsichtsrats,	**51 %** (§ 8 Abs. 4)
19.	s) der Erwerb und die Veräußerung sowie die Belastung von Grundstücken und grundstücksgleichen Rechten,	**51 %** (§ 8 Abs. 4)

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

GV	Aufgaben gemäß § 9 Abs. 1 lit. … Gesellschaftsvertrag	Quote GesellsVers. in % | Rechtsgrundlage im Gesellschaftsvertrag
20.	t) die Übernahme von Bürgschaften, Garantien sowie sonstigen Verpflichtungen zum Einstehen für fremde Verbindlichkeiten, soweit nicht bereits im Wirtschaftsplan enthalten,	**51 %** (§ 8 Abs. 6)
21.	u) die Geschäftsanweisung an die Geschäftsführung,	**51 %** (§ 8 Abs. 4)
22.	v) die Einforderung der Verlustabdeckung oder eines nach der Konsortialvereinbarung der Gesellschafter geschuldeten Beitrags,	**76 %** (§ 8 Abs. 6)
23.	w) die Änderungen der Konsortialvereinbarung der Gesellschafter,	**76 %** (§ 8 Abs. 6)
24.	x) die Zuweisung und die Verwendung von Rücklagen	**51 %** (§ 8 Abs. 4)
25.	y) die Bestellung und Bestätigung der Mitglieder eines Beirates, jeweils auf Empfehlung des Aufsichtsrates, soweit ein Beirat besteht,	**51 %** (§ 8 Abs. 4)
26.	z) die Aufstellung, der Inhalt und die Laufzeit von Zuschussprogrammen, soweit die Gesellschaft nichtzweckgebundene Zuschüsse im Sinne von § 18 dieser Satzung erhält.	**51 %** (§ 8 Abs. 4)

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

Beschlussfähigkeit des Aufsichtsrates gem. § 11 Abs. 3 des Gesellschaftsvertrages:
Der Aufsichtsrat ist beschlussfähig, wenn sämtliche Mitglieder ordnungsgemäß geladen und wenigstens vier stimmberechtigte Aufsichtsratsmitglieder anwesend oder vertreten sind, darunter der Aufsichtsratsvorsitzende oder dessen Stellvertreter.

Zuständigkeiten des Aufsichtsrates nach Beschlussquoten gegliedert:

AR	Aufgaben gemäß § 12 Abs. 2 lit. … Gesellschaftsvertrag	Quote Aufsichtsrat in % | Rechtsgrundlage im Gesellschaftsvertrag
1.	a) der Vorschlag an die Gesellschafterversammlung zur Feststellung des Wirtschaftsplanes einschließlich der Nachträge,	**76 %** (§ 11 Abs. 6)
2.	b) der Vorschlag an die Gesellschafterversammlung über die Feststellung des Jahresabschlusses und Verwendung des Ergebnisses,	**76 %** (§ 11 Abs. 6)
3.	c) die Empfehlung an die Gesellschafterversammlung zur Gründung oder zum Erwerb sowie zur Veräußerung von Beteiligungen an anderen Unternehmen sowie Änderungen der Beteiligungsquote und Teilnahme an einer Kapitalerhöhung gegen Einlagen,	**76 %** (§ 11 Abs. 6)
4.	d) die Empfehlung an die Gesellschafterversammlung zur Aufnahme neuer Geschäftszweige oder Aufgabe vorhandener Geschäftszweige und/oder Tätigkeitsgebiete,	**51 %** (§ 11 Abs. 4)
5.	e) die Wahl des Abschlussprüfers,	**51 %** (§ 11 Abs. 4)
6.	f) die Empfehlungen an die Gesellschafterversammlung über die Bestellung, wiederholte Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern sowie deren Anstellungsbedingungen und sonstige Vertragsbedingungen sowie deren Änderungen,	**76 %** (§ 11 Abs. 6)
7.	g) die Empfehlung an die Gesellschafterversammlung über die Entlastung der Geschäftsführung,	**51 %** (§ 11 Abs. 4)
8.	h) Empfehlung für eine Geschäftsanweisung an die Geschäftsführung,	**76 %** (§ 11 Abs. 6)
9.	i) Bestellung, wiederholte Bestellung und Abberufung von Prokuristen, Generalbevollmächtigten und Generalhandlungsbevollmächtigten sowie deren Anstellungsbedingungen und sonstige Vertragsbedingungen sowie deren Änderungen,	**51 %** (§ 11 Abs. 4)

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

AR	Aufgaben gemäß § 12 Abs. 2 lit. … Gesellschaftsvertrag	Quote Aufsichtsrat in % | Rechtsgrundlage im Gesellschaftsvertrag
10.	j) Erlass einer Geschäftsführerordnung oder einer Beiratsordnung,	**51 %** (§ 11 Abs. 4)
11.	k) Aufnahme von im Wirtschaftsplan nicht vorgesehenen Krediten und im Wirtschaftsplan nicht vorgesehenen Bestellungen von Sicherheiten für diese Kredite als Empfehlung an die Gesellschafterversammlung,	**76 %** (§ 11 Abs. 6)
12.	l) Geltendmachung von Ersatzansprüchen, welche der Gesellschaft gegen Gesellschafter oder gegen Geschäftsführer zustehen, sowie die Vertretung der Gesellschaft in Prozessen, welche sie gegen Gesellschafter oder gegen Geschäftsführer zu führen hat,	**76 %** (§ 11 Abs. 6)
13.	m) Empfehlung an die Gesellschafterversammlung zur Wahl der Mitglieder eines Beirates,	**51 %** (§ 11 Abs. 4)
14.	n) Benennung von Vertretern der Gesellschaft in anderen zur Verwirklichung des Gesellschaftszwecks relevanten Gremien.	**51 %** (§ 11 Abs. 4)

2.2.3 Personalwirtschaftliche Gestaltung

Mit Aufnahme des Geschäftsbetriebs der TOL mbH sollen die Beschäftigten des TOL e.V. im Rahmen eines Betriebsüberganges übernommen werden. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereits mehrfach über die grundsätzlichen Veränderungen informiert und werden, insbesondere zu den Mechanismen des Betriebsübergangs, auch weiterhin frühzeitig und entsprechend der arbeitsrechtlichen Vorgaben auf dem Laufenden gehalten.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

2.2.4 Finanzwirtschaftliche Gestaltung

Die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen der Strukturveränderung (siehe hierzu ausführlich Kap. 3) werden für ein modellhaftes erstes Betriebsjahr mittels einer Projektion für das Jahr 2020 abgebildet. Im Vergleich zum tatsächlichen Wirtschaftsplan für das Jahr 2020 können die Werte variieren, da die Umsetzung der neuen Organisationen zum 01.04.2020 vorgesehen ist. Das modellhafte erste volle Betriebsjahr deckt sich somit nicht mit dem Rumpfgeschäftsjahr 01.04.2020 bis 31.12.2020. Auf Basis der fortgeschriebenen Geschäftsplanung der TOL mbH ergibt sich folgender Mittelbedarf für das Modelljahr 2020:

- Kosten: 1.785 TEUR
- Erlöse: 321 TEUR
- Mittelbedarf (ohne USt.): 1.464 TEUR
- Mittelbedarf (incl. USt.): 1.523 TEUR

Die Mittelherkunft stellt sich wie folgt dar:

	Gesamt	Landkreis Osnabrück	Stadt Osnabrück	Städte & Gemeinden
Kapitalzufluss	1.156 TEUR	415 TEUR	415 TEUR	326 TEUR
Geschäftsbesorgungsvertrag (incl. 59 TEUR USt.)	367 TEUR	183,5 TEUR	183,5 TEUR	0
Gesamtmittelbedarf (brutto)	**1.523 TEUR**	**598,5 TEUR**	**598,5 TEUR**	**326 TEUR**

Abbildung 2: Mittelbedarf und -herkunft für das modellhafte erste volle Betriebsjahr, aufgeteilt nach Gesellschafterbänken

2.3 Citymarketinggesellschaft Osnabrück GmbH (CMO)

2.3.1 Aufgaben der Gesellschaft

Ausschließlich auf die Stadt Osnabrück bezogene Aufgaben (Citymanagement und -marketing sowie Betrieb der städtischen Tourist Information) werden, wie in den anderen Städten und Gemeinden der Region auch, künftig städtisch in der Citymarketinggesellschaft Osnabrück GmbH (CMO) wahrgenommen. Die bisherige Osnabrück Marketing und Tourismus GmbH (OMT) soll hierzu mit einer veränderten Aufgabenstellung in veränderter Gesellschaftsstruktur in der bisherigen Rechtsform

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

fortgeführt werden. Der Gesellschaftsvertrag der bisherigen OMT wurde daher, wenn erforderlich, modifiziert und auf die neue Gesellschaft CMO mbH angepasst.

Gegenstand des Unternehmens sind Tätigkeiten, die Bekanntheit und Attraktivität der Stadt Osnabrück durch Citymanagement und das Citymarketing fördern. Insbesondere soll sie das Profil der Stadt Osnabrück als Zentrum des Osnabrücker Landes und seiner oberzentralen Bedeutung als Einkaufs- und Erlebnisstadt fördern und die Attraktivität und die Belebung der Innenstadt durch Einzelhandel, Gastronomie und Veranstaltungen verbessern. Die Aufgaben umfassen im Einzelnen:

- Citymarketing rund um die Themen Einkaufen, Gastronomie, Events und Veranstaltungen
- Citymanagement durch Zusammenarbeit mit Stadtverwaltung, Einzelhändlern und weiteren städtischen Anspruchsgruppen
- Eventmarketing und Märkte
- Betrieb der städtischen Tourist Information

Für den Bereich „Kulturmarketing“ im übergreifenden, gesamtstädtischen Sinne wird eine Zukunftsstrategie erarbeitet, bei der die CMO mbH klar definierte Aufgaben im Rahmen des Citymanagements- und -marketings übernimmt. Das Kulturtourismusmarketing für überregionale Gäste wird von der TOL mbH übernommen (s.o.).

2.3.2 Strukturen der Gesellschaft

Aus vergaberechtlichen Gründen wird die Gesellschafterstruktur angepasst, so dass zukünftig die Stadt Osnabrück alleiniger Gesellschafter der CMO mbH wird. Die bisherigen Mitgesellschafter, der Osnabrücker City Marketing e.V. (OCM) und der Verkehrsvereins Osnabrück Stadt und Land e.V. (VVO), scheiden aus, sind jedoch im vorgesehenen Beirat der künftigen CMO GmbH maßgeblich mit Sitz und Stimme vertreten.

Der bisherige Aufsichtsrat wird fortgeführt. Die Stadt Osnabrück entsendet 8 Mitglieder, darunter den Oberbürgermeister der Stadt Osnabrück und 7 Vertreter des Rates der Stadt Osnabrück. Zudem werden der 1. Vorsitzende und der stellvertretende 1. Vorsitzende des Beirats mit jeweils beratender Stimme Mitglied im Aufsichtsrat.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

Der Beirat berät die Geschäftsführung und die Gesellschafterversammlung sowie den Aufsichtsrat. Der Beirat hat ausschließlich beratende Funktion und keinen Organstatus in der Gesellschaft. Ihm stehen insbesondere keine Weisungsbefugnisse zu. Der Sprecher des Beirats wird in den Aufsichtsrat berufen. Er nimmt dort ein Antrags-/Rederecht wahr.

Der Beirat bringt sich maßgeblich in die Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen zum kooperativen Citymanagement und -marketing der Stadt Osnabrück ein. Im Beirat soll der OCM nach den derzeitigen, noch im Aufsichtsrat der OMT zu bestätigenden Überlegungen mit vier Vertretern den stärksten Repräsentanten bilden. Weiterhin sind Vertreter des Verkehrsvereins Osnabrück Stadt und Land e.V. (VVO), des Handelsverbands Osnabrück-Emsland e.V., des Schaustellerverbands Weser-Ems e.V. und der WFO Wirtschaftsförderung Osnabrück GmbH vorgesehen.

2.3.3 Künftige Zusammenarbeit mit dem Osnabrücker City Marketing e.V. (OCM)

Von großer Bedeutung für das Gelingen der der CMO mbH zugeschriebenen Ziele und Aufgaben ist die künftige Zusammenarbeit mit dem Osnabrücker City Marketing e.V. (OCM). Der OCM ist ein Zusammenschluss von rund 100 Mitgliedern aus verschiedenen Branchen der Stadt Osnabrück. Er arbeitet ehrenamtlich an einer positiven Entwicklung und Wahrnehmung der Stadt. Gegenwärtig ist der OCM Gesellschafter der OMT GmbH. Diese Situation wird sich aus vergaberechtlichen Gründen verändern; der OCM scheidet aus der Gesellschaft aus.

Für die Zukunft ist beabsichtigt, dass der OCM die CMO mbH im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrags mit klar definierten Aufgaben im Citymarketing beauftragt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass die CMO mbH im Auftragsverhältnis Managementaufgaben für die Vereins- und Mitgliederarbeit des OCM übernimmt. Hierzu kann zwischen OCM und der CMO mbH ein Geschäftsbesorgungsvertrag vereinbart werden, der die Zusammenarbeit zwischen beiden Organisationen regelt. Die von der künftigen CMO mbH zu erbringenden Leistungen sollen exakt definiert und regelmäßig in Form von transparenten Monitoring-Berichten nachgewiesen werden.

Darüber hinaus ist eine angemessene Einbindung über die Gremien der künftigen CMO mbH sinnvoll. Daher soll dem OCM im vorgesehenen Beirat der künftigen CMO mbH maßgeblich Sitz und Stimme eingeräumt werden. Der Beirat ist an der Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen zum kooperativen Citymanagement

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

und -marketing der Stadt Osnabrück entscheidend beteiligt. Im Beirat soll der OCM nach den derzeitigen, noch im Aufsichtsrat der OMT zu bestätigenden Überlegungen, mit vier Vertretern den stärksten Repräsentanten bilden.

2.3.4 Personalwirtschaftliche Gestaltung

Mit Aufnahme des Geschäftsbetriebs der TOL mbH werden die Beschäftigten der OMT GmbH, die im Bereich Destinationsmanagement und -marketing beschäftigt sind, im Rahmen eines Betriebsüberganges von der TOL mbH übernommen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereits mehrfach über die grundsätzlichen Veränderungen informiert und werden auch weiterhin, insbesondere zu den Mechanismen des Betriebsübergangs, frühzeitig und entsprechend der arbeitsrechtlichen Vorgaben auf dem Laufenden gehalten.

Die MitarbeiterInnen und Mitarbeiter, die in den Bereichen „Citymanagement und -marketing“ sowie „Betrieb der städtischen Tourist Information“ eingesetzt sind, verbleiben unverändert beim gegenwärtigen Anstellungsträger.

2.3.5 Finanzwirtschaftliche Gestaltung

Auf Basis der fortgeschriebenen Geschäftsplanung der CMO mbH ergibt sich folgender Mittelbedarf für das Modelljahr 2020 (siehe Kap. 3):

- Kosten: 1.182 TEUR
- Erlöse: 519 TEUR
- Mittelbedarf: 663 TEUR

Da die Stadt Osnabrück alleiniger Gesellschafter der CMO mbH ist, trägt sie den gesamten Mittelbedarf von 663 TEUR. Im Vergleich zu dem bisherigen Finanzierungsanteil der Stadt von 811 TEUR verringern sich die Kapitalzuwendungen um 148 TEUR für das modellhafte erste Betriebsjahr der CMO mbH, da verschiedene Aufgaben, die bisher bei OMT GmbH wahrgenommen wurden, künftig gesamtregional in der TOL mbH wahrgenommen und samt der dadurch ausgelösten Kosten dorthin übertragen werden.

Das modellhafte erste volle Betriebsjahr deckt sich nicht mit dem Rumpfgeschäftsjahr 01.04.2020 bis 31.12.2020.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

3. Finanzwirtschaftliche Detailbetrachtung

3.1 Vorbemerkungen

Im Zuge der dargestellten Neuordnung der Strukturen ist auch eine Neustrukturierung der Finanzströme erforderlich. Vor diesem Hintergrund wurden die Grundlagen für die zukünftige Mittelherkunft und -verwendung der TOL mbH und der CMO mbH entwickelt. Die Ausarbeitung wurde in enger Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen, der Buchhaltung sowie der Geschäftsführerin der beiden Organisationen, vorgenommen. Eingebunden waren des Weiteren auch Huskobla & Kollegen Partnerschaft mbB, Herr Stefan Huskobla und Herr Sebastian Löhr, sowie die INTECON GmbH, Herr Reinhold Scholz.

Modellhaftes erstes Betriebsjahr

Die Umstellung auf die TOL mbH ist für die Städte, Samtgemeinden und Gemeinden des Landkreises aufgrund der finanziellen Doppelbelastung erst im Jahr 2020 möglich. Die Gesellschafter müssen im ersten Quartal des Rumpfgeschäftsjahres 2020 sowohl die Mitgliedsbeiträge für den TOL e.V. für das erste Quartal aufbringen, als auch die Kapitalzuführung für die Quartale zwei bis vier in die TOL mbH leisten. Im vierten Quartal desselben Jahres ist das Kapital für das darauffolgende Geschäftsjahr 2021 zuzuführen. Dieser Mechanismus ist aus steuerlichen Gründen erforderlich.

Hierdurch ergibt sich folgender Zeitrahmen:

- Gründung der TOL mbH zum 01.04.2020
- 01.04.2020 bis 31.12.2020 wird als Rumpfgeschäftsjahr der TOL mbH geführt
- ab 01.01.2021 geht die TOL mbH in ein reguläres Geschäftsjahr über

Das Rumpfgeschäftsjahr wird in diesem Eckpunktepapier nicht betrachtet, sondern aus Gründen der Vergleichbarkeit zur gegenwärtigen Situation ein modellhaftes erstes volles Geschäftsjahr, welches auf den Zahlen des Jahres 2020 beruht. Abgebildet wird somit ein modellhaftes erstes Betriebsjahr, dessen Werte auf dem Jahr 2020 basieren.

Die Ergebnisse für das Modelljahr beruhen auf dem Wirtschaftsplan 2019 sowie auf den Kosten und Erlösen der Jahre 2016, 2017 sowie teils auch 2018. Durch diese

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

mehrjährige Betrachtung konnten Sondereffekte (z.B. Förderungen) sowie über- bzw. unterdurchschnittliche Einnahmen und Ausgaben (z.B. aufgrund von besonderen Events) berücksichtigt werden. Die Bezugsgröße für die in diesem Papier gezogenen Vergleiche bildet das Jahr 2017, da dies zum Zeitpunkt der Erarbeitung das letzte abgeschlossene Wirtschaftsjahr beider Organisationen darstellt.

Anpassungen an die Entwicklung der Verbraucherpreise und der Personalkosten

Die Finanz- und Budgetplanung bezieht für das modellhafte erste volle Betriebsjahr die allgemeine Preisentwicklung auf Grundlage des Verbraucherindex, (Quelle: Statistisches Bundesamt) sowie die Tarifentwicklung im Öffentlichen Dienst (Quelle: Personalamt der Stadt Osnabrück) ein.

Für die Entwicklung der Personalkosten wurden die Vergangenheitsdaten des Fachbereichs Personal der Stadt Osnabrück zu Grunde gelegt und mit einem durchschnittlichen Anstieg von drei Prozent berechnet. Dies entspricht auch den Vergangenheitsdaten über die Steigerung von Tariflöhnen der Statista GmbH sowie der Hans-Böckler-Stiftung.

Für die prognostizierte Entwicklung der Sachkosten wurde mit einem Verbraucherpreisindex von 2,14% für das Jahr 2020 gerechnet. Die Anpassung an den Verbraucherpreisindex sowie an den Personalkostenindex sollten auch in die zukünftige Finanz- und Budgetplanung nach 2020 einfließen, wodurch sich ein durch Kostensteigerungen bedingter Anstieg des Mittelbedarfs für beide Organisationen ergibt, der regelmäßig überprüft und angepasst werden sollte.

3.2 Tourismusgesellschaft Osnabrücker Land mbH (TOL mbH)

3.2.1 Mittelbedarf

Überblick

Die folgende Übersicht zeigt die prognostizierten Kosten und Erlöse der TOL mbH für die jeweiligen Aufgabenbereiche aufgeschlüsselt in Personal- und Sachkosten, dem anteiligen Overhead-Saldo, den Gesamtkosten sowie den Erlösen und Gesamtsaldo für das Modelljahr 2020.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

Die Overhead-Kosten „Personal“ ergeben sich hierbei aus der Summe der Gehälter von Geschäftsführung sowie Buchhaltung. Die Overhead-Kosten „Sach“ gleichen sich wiederum an den Wirtschaftsplan für das Jahr 2019 der TOL mbH an und wurden gemäß des Verbraucherpreisindex für das Jahr 2020 angepasst. Die Zuordnung der Overhead-Kosten erfolgt anhand des Personalschlüssels der einzelnen Aufgabenbereiche. Für das Modelljahr 2020 ergibt sich insgesamt ein Mittelbedarf ohne Umsatzsteuer von 1.464 TEUR, mit Umsatzsteuer von 1.523 TEUR.

Herleitung des zusätzlichen Mittelbedarfs

Im Vergleich zum Mittelbedarf des TOL e.V. von 692 TEUR im Jahr 2017 (siehe Anhang), steigt der Bedarf für die TOL mbH für das Jahr 2020 um ca. 772 TEUR. Dies hat hauptsächlich drei Gründe:

(1) Übertragung der zusätzlichen Aufgaben Tourismus- und Tagungsservice Osnabrück/Osnabrücker Land (TTOS) sowie Kultur- und Tourismusmarketing von der OMT GmbH auf die künftige TOL mbH

(2) Kostensteigerungen (z.B. Personalkosten, Anpassung Inflationsrate, zusätzliche Budgets in den Bereichen Unternehmensentwicklung und Marktforschung) bei gleichzeitigen Erlösminderungen (z.B.: in Bezug auf das Gastgeberverzeichnis)

(3) Wegfall der Finanzierung des Masterplans Rad bei verbleibenden Kosten zur Pflege und Instandhaltung der Radwege

(1) Übertragung zusätzlicher Aufgaben

Mit der strategischen Ausrichtung der TOL mbH auf die überörtlichen Aufgaben des Tourismus, gehen die Bereiche TTOS sowie Kultur- und Tourismusmarketing der OMT GmbH auf die künftige TOL mbH über. Dies verursacht zusätzliche Sach- und Personalkosten und erhöht den Mittelbedarf im Vergleich zu 2017. Der Bereich TTOS hat einen Gesamtkostensaldo von ca. -308 TEUR und wird mit 3,5 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) besetzt. Das Aufgabenfeld Kulturtourismusmarketing bean-

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

sprucht ca. 80 TEUR und 0,5 VZÄ. Der Teilbereich Tourismusmarketing[1] wird künftig in den Aufgabenbereich „Tourismusentwicklung, -management & -marketing“ der TOL mbH integriert, hat einen Gesamtkostensaldo von -219 TEUR und umfasst 2,42 VZÄ. Diese drei Bereiche ergeben zusammen ein zu deckendes Gesamtvolumen von 607 TEUR sowie einen Personalbedarf von 6,42 VZÄ (Abbildung 3).

[1] Dieser Bereich beinhaltet folgende Kostenpositionen: Beteiligung Historic Highlights, Messen, Druck/Anzeigen sowie Außenwerbung

Übersicht: voraussichtliche Kosten- und Erlösstrukturen für ein modellhaftes erstes volles Betriebsjahr der TOL mbH						
Aufgabenbereiche	**Kosten, Erlöse, Saldo (in TEUR)**					
	Personal	Sach	Anteiliger Overhead-Saldo	Kosten gesamt	Erlöse	Saldo
Tourismusentwicklung, -management & -marketing	328	492	226	1.046	158	-888
Tagungs- und Kongressbüro, Buchungsbüro	163	145	161	469	161	-308
Touristische Kulturentwicklung & -marketing	32	26	24	82	2	-80
Sonder-/ Auftragsprojekte	75	34	79	188	0	-188
***Nachrichtlich**: Overhead (Zuordnung erfolgt zu einzelnen Aufgabenbereichen)*	*273*	*218*		*491*	*2*	*-489*
Gesamtsumme	**598**	**697**	**490**	**1.785**	**321**	**1.464**[2]

Abbildung 3: Kosten- und Erlösstrukturen für ein modellhaftes erstes volles Betriebsjahr der TOL mbH

[2] zzgl. Umsatzsteuer in Höhe von 48 TEUR.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

Aufgabenbereiche, die künftig an die TOL mbH übertragen werden		
Aufgabenbereich	**Kosten und Erlöse für das modellhafte erste volle Betriebsjahr**	****Personalstellen/ VZÄ in der neuen Struktur**
TTOS	Gesamterlöse: 161 TEUR Gesamtkosten: 469 TEUR Saldo: -308 TEUR[a] [a]Aufgrund der vormaligen Teilung von Erlösen/Kosten TTOS zwischen der OMT GmbH und dem TOL e.V., entsteht eine reelle Mehrbelastung von 154 TEUR für die TOL mbH	Personalstellen: 4 ▪ Leitung N.N. ▪ PK Sierp ▪ PK Lindemeyer ▪ PK Prätorius (bis 02/20) VZÄ: 3,5
Kulturtourismusmarketing	Gesamterlöse: 2 TEUR Gesamtkosten: 82 TEUR Saldo: -80 TEUR	Personalstellen: 2 ▪ PK Finke-Ennen ▪ PK Thiessen VZÄ: 0,5
Tourismusmarketing	Gesamterlöse: / Gesamtkosten: 219 TEUR[b] Saldo: -219 TEUR [b]umfasst die Kosten der Aufgaben „ehemals OMT GmbH“, d.h. Beteiligung Historic Highlights, Messen, Druck/Anzeigen sowie Außenwerbung	Personalstellen: 4 + Aushilfen ▪ PK Hoffstädt ▪ PK Hehmann ▪ PK Koc ▪ PK Wibbelsmann-Klein ▪ Aushilfen Messen VZÄ: 2,42
GESAMT	**607 TEUR**	**VZÄ: 6,42**

Abbildung 4: Aufgabenbereiche der künftigen TOL mbH

(2) Kostensteigerungen und Erlösminderungen

Neben den beschriebenen zusätzlichen Aufgabenfeldern gibt es auch in anderen Bereichen Kostensteigerungen bei gleichzeitigen Erlösminderungen, die zu einem erhöhten Mittelbedarf führen. Allen voran geht hierbei die Veränderung des Personalkörpers im Bereich der Geschäftsführung (+0,5 VZÄ), der internen Services (+0,9 VZÄ), der Marken- und Destinationsentwicklung (+0,5 VZÄ) und des Profilthemas „Stadt“ (+0,25 VZÄ) mit insgesamt ca. 154 TEUR. Durch die Anpassung der Personalkosten an den Personalkostenindex (ca. 81 TEUR) sowie der Sachkosten an den Verbraucherpreisindex (ca. 11 TEUR) ergibt sich ein Mehrbedarf von ca. 92 TEUR. Zusätzliche Budgets zur kontinuierlichen Unternehmensentwicklung sowie Marktforschung erfordern ca. 25 TEUR. Gleichzeitig gibt es Erlösminderungen in Höhe von

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

ca. 33 TEUR, zum Beispiel durch den Wegfall des Gastgeberverzeichnis. Somit ergeben sich Kostensteigerungen in Höhe von ca. 911 TEUR (Abbildung 4).

Zusätzlicher Mittelbedarf der TOL mbH im Vergleich zu 2017	
Kostensteigerungen	**Betrag**
Zusätzliche Aufgaben	**+ 607 TEUR** • TTOS • Kulturtourismusmarketing • Tourismusmarketing
Zusätzliche Budgets	**+ 25 TEUR** • Unternehmensentwicklung • Marktforschung
Veränderungen im Personalkörper	**+ 154 TEUR** • Vollzeitstelle GF (+0,5 VZÄ) • Assistenz GF (+0,875 VZÄ) • Marken- und Destinationsentwicklung (+0,5 VZÄ) • Profilthema Stadt (+0,25 VZÄ)
Steigerung der Sachkosten gemäß Verbraucherpreisindex	**+ 11 TEUR**
Personalkostensteigerungen entsprechend des Personalkostenindex	**+ 81 TEUR**
GESAMT	**878 TEUR**
Erlösminderungen	**Betrag**
GESAMT	**33 TEUR**
GESAMT	**911 TEUR**

Abbildung 5: Zusätzlicher Mittelbedarf der TOL mbH im Vergleich zu 2017

(3) Wegfall der Finanzierung des Masterplans Rad

Im Vergleich zu 2017 fällt vor allem die Förderung im Bereich „Rad“ in Höhe von ca. 159 TEUR weg, obwohl Kosten für Personal, Material und Marketing von ca. 109 TEUR verbleiben. Dies verursacht ebenfalls einen finanziellen Mehrbedarf für die TOL mbH. Darüber hinaus sind aktuell keine neuen Förderprojekte oder Programme bekannt oder in Planung. Die Gegenüberstellung der wegfallenden Finanzierungen und verbleibenden Kosten findet sich in den folgenden Übersichten.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

Verringerung der Erlöse	Betrag
Wegfall der Förderung Masterplan Rad	-97 TEUR
Auflösung Rechnungsabgrenzungsposten (RAP)	-62 TEUR
GESAMT	**-159 TEUR**

Abbildung 1: Reduzierung der Förderungen

Verbleib der Kosten	Betrag
Personalkosten Masterplan Rad	75 TEUR
Pflege RAVELOS	30 TEUR
Pflege Fernradwege	4 TEUR
GESAMT	**109 TEUR**

Abbildung 6: Kosten zur Pflege der Radwege

3.2.2 Mittelherkunft

	Gesamt	Landkreis Osnabrück	Stadt Osnabrück	Städte & Gemeinden
Kapitalzufluss	1.156 TEUR	415 TEUR	415 TEUR	326 TEUR
Geschäftsbesorgungsvertrag (incl. 59 TEUR USt.)	367 TEUR	183,5 TEUR	183,5 TEUR	0
Gesamtmittelbedarf (brutto)	**1.523 TEUR**	**598,5 TEUR**	**598,5 TEUR**	**326 TEUR**

Abbildung 2: Mittelbedarf und -herkunft für das modellhafte erste volle Betriebsjahr, aufgeteilt nach Gesellschafterbänken

Die angenommene Mittelherkunft orientiert sich an folgenden Parametern:

- Die Gesellschafterbank 3 der TOL mbH, bestehend aus den kreisangehörigen Städten, Samtgemeinden und Gemeinden des Landkreises Osnabrück, übernimmt im Modelljahr 2020 einen Finanzierungsbetrag i.H.v. 326 EUR. Dieser Betrag setzt sich zusammen aus den Mitgliedsbeiträgen und Umlagen, die im Jahr 2020 von den kreisangehörigen Städten, Samtgemeinden und Gemeinden des Landkreises Osnabrück für den Tourismusverband Osnabrücker Land e.V. geleistet werden.
- Die Verteilung dieses Finanzierungsbeitrags richtet sich nach den Gesellschaftsanteilen, die von den kreisangehörigen Städten, Samtgemeinden und Gemeinden des Landkreises Osnabrück künftig gehalten werden. Diese Gesellschaftsanteile entsprechen den bisherigen Finanzierungsanteilen im TOL e.V. Die Fi-

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

nanzierungsanteile der Gesellschafterbank 3 entwickeln sich in den kommenden Jahren entsprechend der prognostizierten Entwicklung des Verbraucherpreisindex.

- Landkreis und Stadt Osnabrück (Gesellschafterbänke 1 und 2) übernehmen, entsprechend ihrer Gesellschaftsanteile i.H.v. jeweils 37,5%, hälftig den zu deckenden Finanzierungsanteil i.H.v. je 598,5 TEUR im modellhaften ersten vollen Betriebsjahr.

Stammkapital

Das Stammkapital für die neu zugründende TOL mbH soll in Summe 100 TEUR betragen und sich gemäß der Gesellschafteranteile auf die drei Gesellschafterbänke aufteilen. Die folgende Tabelle gibt hierfür einen Überblick:

Überblick der Verteilung des Stammkapitals				
	Landkreis Osnabrück	**Stadt Osnabrück**	**Städte & Gemeinden**	**Summe**
Anteil am Stammkapital	37,5%	37,5%	25%	100%
Betrag	37,5 TEUR	37,5 TEUR	25 TEUR	100 TEUR

Abbildung 3: Aufschlüsselung des Stammkapitals nach Gesellschaftern

Landkreis Osnabrück

Der Landkreis Osnabrück hat im modellhaften ersten vollen Betriebsjahr laufende Kosten in Form des Finanzierungsbeitrages von ca. 598,5 TEUR. Hinzukommen bereits bekannte Mehraufwendungen in Höhe von ca. 23 TEUR brutto durch Zuschüsse für die Infrastruktur und die Profilierung der Heilbäder sowie die Umlage der Marktoffensive Niederlande (EUREGIO). Ebenfalls zu berücksichtigen ist die Beteiligung des Landkreises an der Tourist Information der CMO mbH in Höhe von 50 TEUR. Einmalig vor Gründung der Gesellschaft fällt eine Stammeinlage in Höhe von 37,5 TEUR an. In der untenstehenden Tabelle ist der Mehraufwand im Vergleich zum Jahr 2017 dargestellt.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

Überblick der durch den Landkreis zu deckenden laufenden Kosten im Vergleich		
Position	**Betrag Modelljahr**	**Betrag 2017**
Finanzierungsanteil	598,5 TEUR (brutto)	285 TEUR (brutto)
Gesamt (Finanzierungsbedarf)	**598,5 TEUR**	**285 TEUR**
Zzgl. Mehraufwendungen	23 TEUR (brutto) Mehraufwendungen: ▪ Infrastruktur ▪ Profilierung Heilbäder ▪ Marktoffensive NL	21 TEUR (brutto) Mehraufwendungen: ▪ Infrastruktur ▪ Profilierung Heilbäder ▪ Marktoffensive NL 45 TEUR Masterplan Rad: ▪ Umlage, AfA Ausgleich 78 TEUR Sonderzuschuss: • LAGA • Stiftungstag • Mietschaden L+T
Zzgl. Beteiligung TI	50 TEUR	/
Gesamt (bekannte Mehrauf-wendungen)	**73 TEUR**	**144 TEUR**

Abbildung 4: Mittelbedarfe und Zusatzaufwendungen für das Modelljahr 2020 im Vergleich

Stadt Osnabrück

Die laufenden Kosten für das modellhafte erste volle Betriebsjahr der TOL mbH belaufen sich ebenfalls auf ca. 598,5 TEUR für die Stadt Osnabrück. Hinzu kommen bereits bekannte Sonderzuschüsse in Höhe von ca. 19 TEUR brutto für die Umlage der Marktoffensive Niederlande (EUREGIO) sowie die Pflege des RAVELOS. Einmalig vor Gründung der Gesellschaft fällt das zu leistende Stammkapital in Höhe von 37,5 TEUR an. In der folgenden Tabelle ist der Mehraufwand im Vergleich zum Jahr 2017 dargestellt. Der zu leistende Finanzierungsanteil der Stadt Osnabrück für die TOL mbH ist im Vergleich zu 2017 um 445,5 TEUR höher, zzgl. der bereits bekannten Sonderzuschüsse. Eine Übersicht hierzu gibt die Abbildung 10.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

Überblick der durch die Stadt zu deckenden Mittelbedarfe und Zusatzaufwendungen im Vergleich		
Position	**Betrag Modelljahr**	**Betrag 2017**
Finanzierungsanteil	598,5 TEUR (brutto)	153 TEUR (brutto)
Gesamt (Finanzierungsbedarf)	**598,5 TEUR**	**153 TEUR**
Sonderzuschüsse	19 TEUR (brutto) ▪ Marktoffensive NL ▪ Pflege RAVELOS	19 TEUR (brutto) ▪ Marktoffensive NL ▪ Pflege RAVELOS
Gesamt (bekannte Mehraufwendungen)	**19 TEUR**	**19 TEUR**

Abbildung 5: Mittelbedarfe und Zusatzaufwendungen für die Stadt im Vergleich

Städte, Samtgemeinden und Gemeinden

Der Finanzierungsanteil der Städte, Samtgemeinden und Gemeinden beträgt 326 TEUR für die TOL mbH für das modellhafte erste volle Betriebsjahr. Die Mitgliedsbeiträge passen sich an die Inflationsrate an und steigen deshalb im Vergleich zu 2017[3]. Zusätzlich fallen im Modelljahr bereits bekannten Zusatzaufwendungen für die Bereiche „Grenzgängerroute“, „Friedensroute“, „Profilierung Heilbäder“ sowie für die „GartenTraumTour“[4] an. Die Aufteilung der Mitgliedsbeiträge, Umlagen sowie Stammeinlagen und bekannte Zuschüsse werden im Folgenden für jede Stadt bzw. Gemeinde gesondert ausgewiesen.

3 Die Anpassung der Mitgliedsbeiträge wurde für das modellhafte erste volle Betriebsjahr mit Hilfe der prognostizierten Inflationsrate von Statista vorgenommen.
4 Die Zusatzaufwände für die „GartenTraum Tour“ werden alle zwei Jahre fällig und somit wieder im Jahr 2022.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

Name	Grundbeitrag 2020[3]	Umlagen	Finanzierungsanteil	Stammeinlage		Bekannte Zusatzaufwendungen			
				in %	in EUR	Grenzgängerroute	Friedensroute	Profilierung Heilbäder	GartenTraum-Tour
Bad Rothenfelde	**23.307,85**	6.950,00	30.257,85	2,32	2317,12	2.000,00		14.270,00	
Bad Laer	**15.639,61**	6.950,00	22.589,61	1,73	1729,89	2.000,00	1.261,00	14.270,00	
SG Bersenbrück	**13.730,22**	7.550,00	21.280,22	1,63	1629,62				600
Melle	**12.626,15**	7.550,00	20.176,15	1,55	1545,07				
Bad Essen	**12.657,09**	6.950,00	19.607,09	1,50	1501,49			14.270,00	600
Bad Iburg	**11.680,78**	6.950,00	18.630,78	1,43	1426,73	2.000,00	1.261,00	14.270,00	
Bramsche	**10.887,18**	7.250,00	18.137,18	1,39	1388,93				600
GMHütte	**9.665,72**	5.450,00	15.115,72	1,16	1157,55				
Wallenhorst	**9.189,66**	5.450,00	14.639,66	1,12	1121,09				600
SG Artland	**7.819,36**	5.750,00	13.569,36	1,04	1039,13				
Bissendorf	**7.591,91**	5.750,00	13.341,91	1,02	1021,71				
Hagen a.T.W.	**7.824,12**	5.450,00	13.274,12	1,02	1016,52		1.261,00		
SG Fürstenau	**7.454,78**	5.750,00	13.204,78	1,01	1011,21				
Ostercappeln	**7.196,82**	5.450,00	12.646,82	0,97	968,48				600
Belm	**6.432,30**	5.450,00	11.882,30	0,91	909,94				600
Bohmte	**6.215,31**	5.450,00	11.665,31	0,89	893,32				600
Hasbergen	**6.008,60**	5.450,00	11.458,60	0,88	877,49		1.261,00		
SG Neuenkirchen	**5.938,71**	5.450,00	11.388,71	0,87	872,14				
Dissen	**5.847,56**	5.450,00	11.297,56	0,87	865,16	2.000,00			
Hilter	**5.790,66**	5.450,00	11.240,66	0,86	860,80	2.000,00			
Glandorf	**5.605,39**	5.450,00	11.055,39	0,85	846,61	2.000,00	1.261,00		
GESAMT	**199.109,78**	**127.350,00**	**326.459,78**	**25,00**	**25.000,00**	**12.000,00**	**6.305,00**	**57.080,00**	**4.200,00**

Abbildung 6: Finanzierungsanteil und bekannte Zuwendungen der Städte, Samtgeeinden und Gemeinden für das modellhafte erste volle Betriebsjahr

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

3.2.3 Mittelzuführung

Die TOL mbH verfolgt als öffentliche Einrichtung ihrer kommunalen Gesellschafter im Allgemeininteresse liegende Aufgaben nicht gewerblicher Art und nimmt hierzu deren allgemeine ideelle und wirtschaftliche Interessen wahr. Zur Wahrnehmung ihres Gesellschaftszwecks zur Förderung und Entwicklung des Tourismus sowie der Naherholung im Osnabrücker Land bedarf die Tätigkeit der TOL mbH, wie deutschlandweit bei vergleichbaren Organisationen ebenfalls, der finanziellen Unterstützung aus öffentlichen Kassen. Die Gesellschafter verpflichten sich, Mittel in Höhe des Jahresfehlbetrages in Form jährlicher Zuzahlungen (Kapitaleinlagen) gemäß des Wirtschaftsplans zu tragen. Darüber hinaus wird ein Geschäftsbesorgungsvertrag für definierte Aufgaben mit Umsatzsteuerrelevanz abgeschlossen.

Demgemäß ist die TOL mbH in Erfüllung ihrer gesetzlichen Verpflichtungen nach Kommunalrecht und Gesellschaftsrecht gehalten, ein wirkungsvolles und transparentes Risiko- und Liquiditätsmanagement zu betreiben. Die Geschäftsführung ist daher angewiesen, die zur Betriebsführung erforderlichen Mittel in Form von geschäftsbereichs- oder themenbezogenen Kapitaleinlagen transparent zu gliedern. Angesichts der Gesamthöhe der jährlichen Zuwendungen, der unterschiedlichen Zahlungszeitpunkte und der verschiedenen mit den Zuwendungen verbundenen Zwecke sowie der zu differenzierenden steuerlichen Qualifizierung der einzelnen Zahlungen soll die Gesellschaft bis spätestens binnen eines Jahres nach Gründung der Gesellschaft diese Gliederung implementieren. Maßgabe hierfür ist die Konsortialvereinbarung der Gesellschafter (siehe Anlage 4). Mit der dort vorgenommenen Normierung von Höhe und Struktur der jährlichen Kapitaleinlagen kommt die Geschäftsführung ihren gesetzlichen Verpflichtungen nach Kommunal-, Haushalts- und Gesellschaftsrecht sowie dem EU-Beihilfenrecht zur Einführung und Erfüllung eines Risiko- und Liquiditätsmanagements nach.

Nach ausführlicher Erörterung unter Hinzuziehung verschiedener Berater des Tourismusverbands Osnabrücker Land e.V. und der Stadt Osnabrück (Huskobla & Kollegen Partnerschaft mdB, Herren Stefan Huskobla und Frank Löhr, INTECON GmbH, Herrn Reinhold Scholz) und Abwägung in der Steuerungsgruppe wurde das System der Kapitalzuführung (Kombination aus Kapitaleinlagen und Geschäftsbesorgungsvertrag) einvernehmlich befürwortet. Die kapitalertrags- und umsatzsteuerrechtliche Bewertung und Gestaltung der Zuführung des dargestellten Zuführungskonzeptes wurde seitens Huskobla & Kollegen Partnerschaft mdB geprüft und bestätigt.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

3.3 Osnabrück Marketinggesellschaft mbH (CMO)

3.3.1 Mittelbedarf

Die untenstehende Übersicht zeigt die prognostizierten Kosten- und Erlöse der CMO mbH für die jeweiligen Aufgabenbereiche, aufgeschlüsselt in Personal- und Sachkosten, den anteiligen Overhead-Saldo, den Gesamtkosten sowie den Erlösen und dem Gesamtsaldo.

Abbildung 7: Mittelbedarf CMO mbH für das modellhafte erste volle Betriebsjahr

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

Die Overhead-Kosten „Personal“ ergeben sich hierbei aus der Summe der Gehälter von Geschäftsführung sowie Buchhaltung der künftigen CMO mbH. Die Overhead-Kosten „Sach“ gleichen sich wiederum an den Wirtschaftsplan für das Jahr 2019 der CMO mbH an und wurden gemäß des Verbraucherpreisindex für das Jahr 2020 angepasst. Die Zuordnung der Overhead-Kosten erfolgte nach dem Personalschlüssel der einzelnen Aufgabenbereiche. Es ergibt sich ein zukünftiger Mittelbe-

Übersicht: Kosten- und Erlösstrukturen erstes volles Betriebsjahr für die CMO mbH

Aufgabenbereiche	Kosten, Erlöse, Saldo (in TEUR)					
	Personal	Sach	Anteiliger Overhead-Saldo	Kosten gesamt	Erlöse	Saldo
Tourist Information	213	133	152	498	210	-288
Citymanagement & -marketing	169	350	165	684	309	-375
***Nachrichtlich**: Overhead (Zuordnung zu einzelnen Aufgabenbereichen)*	*125*	*205*		*330*	*15*	*-315*
Gesamtsumme	**382**	**483**	**317**	**1.182**	**519**	**-663**

darf für die CMO mbH von ca. 663 TEUR.

Herleitung des veränderten Mittelbedarfs

Im Vergleich zu 2017 verringert sich der Mittelbedarf im modellhaften ersten vollen Betriebsjahr um 157 TEUR[5]. Die Veränderung des Mittelbedarfs lässt sich hauptsächlich auf die Übertragung der Aufgaben TTOS, Kulturtourismusmarketing und

[5] Der Mittelbedarf für die OMT GmbH betrug 2017 ca. 820 TEUR.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

Tourismusmarketing auf die TOL mbH zurückführen. Die Kernaufgaben der CMO mbH liegen somit künftig im Citymanagement und -marketing sowie im Betrieb der Tourist Information. Die Kosten und Erlöse der bei der CMO mbH verbleibenden Aufgaben verändern sich eher moderat. Insgesamt werden Mehrkosten in Höhe von ca. 101 TEUR verursacht. Demgegenüber steht eine Erhöhung der Erlöse um 50 TEUR, sodass ein zu deckender Saldo von -51 TEUR entsteht. Eine Aufschlüsselung der Kosten- und Erlösveränderungen findet sich in der nachfolgenden Abbildung.

Kostensteigerungen	**Betrag**
Zusätzlicher Stellenanteil Geschäftsführung (0,5 VZÄ)	23 TEUR
Erhöhung der Maßnahmen für Citymarketing (z.B. Webseite, Online-/Social-Media Marketing, Anzeigen/Promotions, etc.)	30 TEUR
Personalkostensteigerungen gem. Personalkostenindex	33 TEUR
Steigerung der Sachkosten gem. Verbraucherpreisindex	15 TEUR
GESAMT	101 TEUR
Erhöhung der Erlöse	**Betrag**
Beteiligung des Landkreises an der Tourist Information	50 TEUR
Saldo	**-51 TEUR**

Abbildung 8: Veränderung der Kosten und Erlöse

3.3.2 Mittelherkunft

Da die Stadt Osnabrück alleiniger Gesellschafter der CMO mbH ist, trägt sie den gesamten Mittelbedarf von 663 TEUR. Im Vergleich zu dem bisherigen Finanzierungsanteil der Stadt von 811 TEUR verringern sich die Kapitalzuwendungen um 148 TEUR für das modellhafte erste Betriebsjahr der CMO mbH.

3.3.3 Mittelzuführung

Die CMO mbH verfolgt als öffentliche Einrichtung des Alleingesellschafters Stadt Osnabrück im Allgemeininteresse liegende Aufgaben nicht gewerblicher Art und nimmt hierzu deren allgemeine ideelle und wirtschaftliche Interessen wahr.

Zur Wahrnehmung ihres Gesellschaftszwecks zur Förderung von Bekanntheit und Attraktivität der Stadt Osnabrück sowie der hierzu erfolgenden Einbindung aller au-

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

ßenwirksamen Personen und Institutionen in das Citymanagement und das Citymarketing bedarf die Tätigkeit der CMO mbH, wie deutschlandweit bei vergleichbaren Organisationen ebenfalls, der finanziellen Unterstützung aus öffentlichen Kassen. Demgemäß ist die CMO mbH in Erfüllung ihrer gesetzlichen Verpflichtungen nach Kommunalrecht und Gesellschaftsrecht gehalten, ein wirkungsvolles und transparentes Risiko- und Liquiditätsmanagement zu betreiben.

Die Praxis der Mittelzuführung entspricht der Vorgehensweise der vergangenen Jahre bei der OMT GmbH. Die kapitalertrags- und umsatzsteuerrechtliche Bewertung und Gestaltung der Zuführung des dargestellten Zuführungskonzeptes wurde seitens INTECON GmbH begleitet.

3.4 Zusammenfassung

Im Zuge der Neuorganisation der Tourismusstrukturen im Osnabrücker Land wurde für das Modelljahr 2020 eine umfassende Budget- und Finanzplanung sowohl für die neuzugründende TOL mbH als auch für die CMO mbH aufgestellt. Dargestellt sind der Mittelbedarf sowie die Mittelherkunft je Organisation. Im Folgenden findet sich organisationsübergreifend eine Zusammenfassung der Finanzierungsbedarfe aus Sicht von Stadt und Landkreis für das modellhafte erste volle Betriebsjahr.

Stadt Osnabrück

Die Stadt Osnabrück ist sowohl Gesellschafterin der TOL mbH als auch alleinige Gesellschafterin der CMO mbH. Für die TOL mbH ergibt sich ein Finanzierungsanteil von 598,5 TEUR. Im Vergleich zu 2017 bedeutet dies einen Mehraufwand für die Stadt in Höhe von 445,5 TEUR ohne die bekannten Mehraufwände sowie die Stammeinlage. Für die CMO mbH verringert sich der Finanzierungsanteil im Vergleich zum Jahr 2017 um 148 TEUR. Insgesamt hat die Stadt Osnabrück für das Modelljahr also einen Mehraufwand in Höhe von 297,5 TEUR.

Finanzierung der CMO durch die Stadt Osnabrück für das Modelljahr [6]	Finanzierungsanteil der Stadt Osnabrück an der OMT GmbH (2017)
663 TEUR	811 TEUR[7]
Verringerung der Kapitalaufwendungen um 148 TEUR	

[6] Diese Beträge sind aufgrund des Rücklagenmodells in netto ausgewiesen und bedürfen keiner Umsatzsteuer.
[7] Betrag im Jahr 2017 eigentlich noch 797.000 €, da Abzug 12.500€ Schulden NDR-Konzert. Ab 2018 hinfällig.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

Finanzierungsanteil der Stadt Osnabrück an der TOL mbH für das Modelljahr	Finanzierungsanteil der Stadt Osnabrück am TOL e.V. (2017)
598,5 TEUR	153 TEUR
Erhöhung der Kapitalaufwendungen um 445,5 TEUR[8]	
GESAMT Modelljahr	**1.261,5 TEUR**
Mehraufwand im Vergleich zu 2017	297,5 TEUR

Abbildung 9: Finanzierungsanteile der Stadt Osnabrück für das modellhafte erste volle Betriebsjahr

Landkreis Osnabrück

Der Landkreis Osnabrück als Gesellschafter der TOL mbH hat einen Finanzierungsanteil von 598,5TEUR. Im Vergleich zu 2017 bedeutet dies eine Erhöhung der Kapitalzuwendungen in Höhe von 313,5 TEUR zuzüglich der bekannten Mehraufwendungen, der Beteiligung an der Tourist Information sowie der einmaligen Stammkapitaleinlage.

Finanzierungsanteil des Landkreises Osnabrück an der TOL mbH für das Modelljahr	Finanzierungsanteil des Landkreises Osnabrück am TOL e.V. (2017)
598,5 TEUR[9]	285 TEUR[10]
Mehraufwand im Vergleich zu 2017	313,5 TEUR

Abbildung 10: Finanzierungsanteile des Landkreises Osnabrück für das modellhafte erste volle Betriebsjahr

4. Fazit

Die erarbeitete Neuordnung der Strukturen sieht vor

[8] zzgl. der bereits bekannten Mehraufwendung in Höhe von ca. 19 TEUR brutto (Umlage Marktoffensive NL, Pflege RAVELOS), zzgl. einer einmaligen Stammkapitaleinlage vor Gründung der Gesellschaft von ca. 38 TEUR

[9] zzgl. Mehraufwendungen in Höhe von 23 brutto: Zuschüssen Infrastruktur, Profilierung Heilbäder, Umlage der Marktoffensive Niederlande, zzgl. Beteiligung an der Tourist Information in Höhe von 50 TEUR, zzgl. einer einmaligen Stammkapitaleinlage vor Gründung der Gesellschaft von ca. 38 TEUR

[10] zzgl. 144 TEUR an Mehraufwendungen:

- Bekannte Mehraufwendung: 21 TEUR (Infrastruktur, Profilierung Heilbäder, Marktoffensive NL)
- Masterplan Rad: 45 TEUR (Umlage, AfA-Ausgleich)
- Sonderzuschuss 2017: 78 TEUR (LAGA, Stiftungstag, Mietschaden L+T)

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

- den Verband TOL e.V. aufzulösen, zuvor eine neue Gesellschaft in der Rechtsform einer GmbH mit dem Titel Tourismusgesellschaft Osnabrücker Land mbH (TOL mbH) zu gründen, die sich im alleinigen Besitz des Landkreises Osnabrück, der Stadt Osnabrück sowie der Städte, Samtgemeinden und Gemeinden des Landkreises Osnabrück befindet,
- die bisherige Beteiligung sowohl der Städte und Gemeinden als auch der Privaten an der regionalen Tourismusarbeit durch eine modifizierte Gremienstruktur nicht nur zu erhalten, sondern zu erweitern,
- die bisherige Osnabrück Marketing GmbH (OMT) um regionale touristische Aufgaben, die an die neue TOL mbH übertragen werden, zu bereinigen und als Citymarketinggesellschaft Osnabrück mbH (CMO) fortzuführen. Dabei wird die Stadt Osnabrück aus beihilfe- und vergaberechtlichen Gründen Alleingesellschafter, die bisherigen Mitgesellschafter, der Osnabrücker City Marketing e.V. (OCM) und der Verkehrsverein Osnabrück Stadt und Land e.V. (VVO), scheiden aus,
- die Tätigkeit der CMO mbH auf städtische Aufgaben des Citymanagements und -marketings sowie des Betriebs der städtischen Tourist Information zu fokussieren,
- die bisherige Beteiligung der privaten Wirtschaft an Citymanagement und -marketing für die Stadt Osnabrück durch eine modifizierte Gremienstruktur nicht nur zu erhalten, sondern maßgeblich zu stärken
- und entsprechende Zuordnungen der Ressourcen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den beiden Organisationen vorzunehmen.

Diese Neuordnung der Strukturen führt zu einem starken Professionalisierungsschub von Tourismus und Citymanagement:

- Ein erfolgreicher Anschluss an die Marktentwicklung, z.B. hinsichtlich der Digitalisierung und einer umfassenden Destinationsentwicklung, wird ermöglicht.
- Zudem wird eine umfassende Professionalisierung bzw. Fokussierung des Citymarketings erreicht.
- Gleichzeitig werden Synergien konsequent gehoben und die Schlagkraft maßgeblich erhöht.
- Es entsteht ein klares Fundament für die Zusammenarbeit, gemeinsame strategische Ziele und Grundlagen im Tourismus, transparente Entscheidungs- und Gremienstrukturen.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH

- Die eindeutige Aufgabenzuordnung und transparente Gestaltung der Finanzierungsströme führt zu einer Beendigung des strukturbedingten Verwaltungsaufwands und der Reibungsverluste.
- Die Neuordnung stellt den Konsolidierungsprozess zum Auffangen der bislang latenten wirtschaftlichen Schieflage der beiden Unternehmen sicher.
- Zudem sichert sie die Strukturen in Tourismus und Citymanagement und -marketing im Hinblick auf EU-Beihilfe-/Vergaberecht und Steuerrecht ab.

Die inhaltlichen Vorbereitungen zur Neuordnung der Strukturen sind abgeschlossen. Vielfache Rückkopplungen mit allen im Bereich des Tourismus sowie des Citymanagements und -marketings Beteiligten und ausführliche Gespräche und Einbindungsprozesse mit Politik und Verwaltung haben stattgefunden. Nunmehr liegt ein Organisationsmodell zur Beschlussfassung vor, das die teils gravierenden Probleme und Herausforderungen der gegenwärtigen Strukturen auflöst, mit Blick auf die zu erledigenden Aufgaben leistungsfähig ist und wirtschaftlich zukunftssicher entwickelt wurde. Die erforderlichen Vertragswerke liegen kommunal-, gesellschafts-, beihilfe- und vergaberechtlich sicher vor. Die steuerliche Gestaltung wurde in jeder Hinsicht überprüft.

Aus Sicht der in den Prozess eingebundenen externen Berater wird empfohlen, entsprechende Umsetzungsbeschlüsse herbeizuführen, die neuen Strukturen in 2019 zur Umsetzung zu bringen und zum 01.04.2020 einzunehmen.

© 2018 / 2019 PROJECT M GmbH