



**dwif**  
WEGWEISEND IM TOURISMUS

Bericht

# BEDARFSANAYLSE ZUR ZUKÜNFTIGEN AUSRICHTUNG DER TOURIST INFOR- MATION PANKOW



# BEDARFSANAYLSE ZUR ZUKÜNFTIGEN AUSRICHTUNG DER TOURIST INFORMATION PANKOW BERICHT

Ihre Ansprechpartner\*innen



**MAIKE BERNDT**

Senior Consultant  
m.berndt@dwif.de  
Tel. +49(0)30/757 949-28



**HEIKO RAINER**

Senior Consultant  
h.rainer@dwif.de  
Tel. +49(0)89 / 237 028 9-22

dwif-Consulting GmbH  
Marienstr. 19/20, 10117 Berlin  
Sonnenstr. 27, 80331 München  
[www.dwif.de](http://www.dwif.de)

dwif-Consulting GmbH  
München/Berlin, den 15. März 2021

## INHALT

---

I.	AUSGANGSSITUATION & AUFGABENSTELLUNG.....	- 4 -
II.	AUFGABEN UND STELLENWERT EINER TOURIST INFORMATION.....	- 6 -
1.	Rolle der Kommunen im touristischen Ebenen-Modell .....	- 6 -
2.	Gästeservice als TOP-Aufgabenbereiche auf lokaler Ebene.....	- 7 -
3.	Zukunft der Tourist Informationen .....	- 10 -
III.	VERGLEICHSKENNZAHLEN UND RAHMENBEDINGUNGEN FÜR EINE NACHHALTIG ETABLIERTE TOURIST INFORMATION.....	- 16 -
1.	Rechtsform .....	- 16 -
2.	Bandbreite möglicher Ausgestaltungen lokaler Tourismusorganisationen ..	- 21 -
3.	Weitere Kennzahlen zur Personal- und Finanzausstattung .....	- 22 -
4.	Fazit und nächste Schritte für eine bedarfsgerechte Ausrichtung der Tourist Information in Pankow .....	- 24 -
IV.	ANHANG.....	- 26 -

### INTERNER GEBRAUCH UND BILDQUELLEN

Zur Veranschaulichung von guten Beispielen und Vorbildern werden im Bericht Fotos und Abbildungen verwendet, für die dem dwif keine Rechte zur allgemeinen Veröffentlichung vorliegen. Deshalb ist dieser Teil des Berichts ausdrücklich nur für den internen Gebrauch bestimmt. Mit Ausnahme der Fotos und Abbildungen, für die der Auftraggebende selbst oder das dwif über Bildrechte verfügen, dürfen diese nicht weitergegeben oder öffentlich publiziert werden. Die Fundstellen im Internet sind jeweils unter den Fotos und Abbildungen im Bericht vermerkt.,

## I. AUSGANGSSITUATION & AUFGABENSTELLUNG

Die Tourist Information Pankow (Tourist Information Center, kurz tic) wird seit 2004 durch den Tourismusverein Berlin-Pankow e.V. betrieben. Hier finden Gäste und Einheimische Informationen rund um die touristischen Angebote im Großbezirk Pankow/Prenzlauer Berg/Weißensee. Durch die Lage im Areal der Kulturbrauerei, liegt der Fokus in besonderem Maße auf dem touristisch besonders relevanten südlichen Teilbezirk Prenzlauer Berg.



Impressionen tic Pankow (Bilder: [www.pankow-weissensee-prenzlauerberg.berlin](http://www.pankow-weissensee-prenzlauerberg.berlin))

Damit ist Pankow einer von sechs Berliner Bezirken, die eine eigene Tourist Information betreiben: neben Pankow auch Marzahn-Hellersdorf, Neukölln, Reinickendorf, Spandau und Treptow-Köpenick. Die Betreibermodelle sind allerdings teils unterschiedlich:

- So ist die Tourist Information Marzahn-Hellersdorf eine bezirkliche Einrichtung und wird von der Wirtschaftsförderung betrieben.
- In Spandau, Reinickendorf, Treptow-Köpenick und Pankow sind die Geschäfte der Tourist Informationen an privatwirtschaftliche Tourismusorganisationen ausgelagert (in Spandau eine GmbH, in Reinickendorf, Treptow-Köpenick und Pankow ein e.V.). Diese werden teilweise durch die Bezirke finanziell bei der Ausführung dieser Aufgabe unterstützt.
- In Neukölln betreiben zwei Privatpersonen das Neukölln Info Center, die dort auch Stadtführungen und Souvenirs anbieten. Der Bezirk steuert neben den Räumlichkeiten auch einen geringen finanziellen Zuschuss bei.

Darüber hinaus betreibt die berlinweite Marketingorganisation visitBerlin drei weitere Tourist Informationen an zentralen Hotspots (Brandenburger Tor, BER und Hauptbahnhof).

### Weiterführende Informationen:

Übersicht der Berliner Tourist Informationen

- <https://www.visitberlin.de/de/tourist-informationen-der-bezirke>
- <https://www.visitberlin.de/de/berlin-tourist-infos>

Das vorliegende Gutachten soll als Entscheidungsgrundlage für die zukünftige organisatorische und finanzielle Ausrichtung der Tourist Information in Pankow dienen.

Folgende Fragen sollen dabei beantwortet werden:

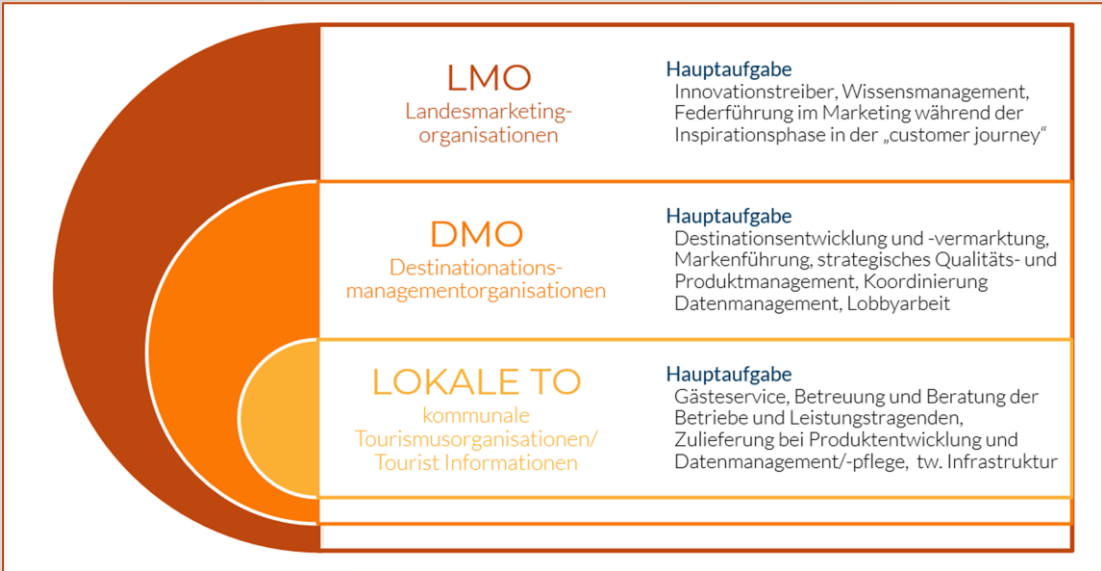
- Welche Rolle spielt grundsätzlich eine Tourist Information auf örtlicher Ebene und wie ist das Zusammenspiel mit den übergeordneten Tourismusorganisationen und den Kommunen bzw. der öffentlichen Hand?
- Welches sind aktuell und zukünftig die zentralen Aufgabenfelder von Tourist Informationen?
- Was muss aufgrund der Situation in Berlin (Tourist Information in einer Großstadt auf Bezirksebene) beachtet werden? Welche Rolle spielt die Tourismuskonzeption 2018+?
- Welche Rechtsformen bieten sich für eine Tourist Information an? Welche Vor- und Nachteile bestehen aufgrund der unterschiedlichen Organisationsformen?
- Mit welchen finanziellen und personellen Ressourcen sollten Tourist Informationen vor dem Hintergrund der erforderlichen Aufgaben ausgestattet sein?

## II. AUFGABEN UND STELLENWERT EINER TOURIST INFORMATION

### 1. Rolle der Kommunen im touristischen Ebenen-Modell

Tourist Informationen sind eine wichtige Säule des Tourismusmarketings auf kommunaler Ebene. Im Zusammenspiel mit den anderen Ebenen (v.a. regionale Destinationsmanagementorganisationen/DMO, Landesmarketingorganisationen/LMO) stehen bei lokalen Tourismusorganisationen in erster Linie **der Gästeservice und die Gästebetreuung** im Vordergrund. Kerninfrastruktur zur Erfüllung dieser Aufgabe ist nach wie vor in den meisten Fällen die klassische Tourist Information. Daneben kommt der kommunalen Ebene bei der **Innenkommunikation** eine entscheidende Rolle im Organisationsdreiklang zu. Wesentliches Ziel ist dabei die **Einbindung der Betriebe/Leistungssträger\*innen bzw. der Bevölkerung**, die wichtigsten Aufgaben: Kommunizieren, koordinieren, netzwerken, qualifizieren. Dieses nach innen gerichtete Management hat in den vergangenen Jahren stetig an Bedeutung gewonnen und ist auf dem besten Weg, das Außenmarketing als vielerorts noch immer wichtigste Aufgabe abzulösen.

Abb. 1: Klassisches Drei-Ebenen-Modell im Tourismus  
Rollen- und Aufgabenverteilung der verschiedenen TOs heute



Quelle: dwif 2021

### Sonderfall Berlin

Der Berlin-Tourismus stellt in diesem Ebenen-Modell allerdings einen „Sonderfall“ dar, denn die Landes- und Regionsebene übernimmt gleichermaßen die berlinweit tätige Tourismusorganisation visitBerlin. Die Bezirke agieren entsprechend analog der klassischen kommunalen Ortsebene. Zudem bietet das **Tourismuskonzept Berlin 2018+** bereits erste sehr klare Empfehlungen für das Management auf bezirklicher Ebene: Um Doppelstrukturen zu vermeiden und die zunehmenden Aufgaben des integrierten Tourismusmanagements und des Tourismusmarketings gemeinsam im Sinne eines stadtverträglichen Tourismus zu lenken, strebt das Tourismuskonzept eine klare Aufgabenteilung für die räumlichen Ebenen an. So werden strategische Aufgaben wie die Markenführung und Vermarktung auch weiterhin zentral vom Land (visitBerlin) übernommen, während die Bezirke vor allem für die Sicherung der Angebotsqualität vor Ort sowie die Kiez-basierte Bearbeitung von Problemen und Konflikten zuständig sind. Zum Teil werden sie dabei durch visitBerlin im Rahmen der Destinationsentwicklung unterstützt.

---

***Aufgaben der Berliner Bezirke gemäß Tourismuskonzept 2018+:  
Angebotsqualität sichern, Besucherströme lenken und entzerren, Wertschöpfungsketten unterstützen, Anbieter\*innen qualifizieren, Konflikte moderieren.***

---

Weiterführende Informationen:

Tourismuskonzept 2018+

<https://about.visitberlin.de/tourismuskonzept-2018>

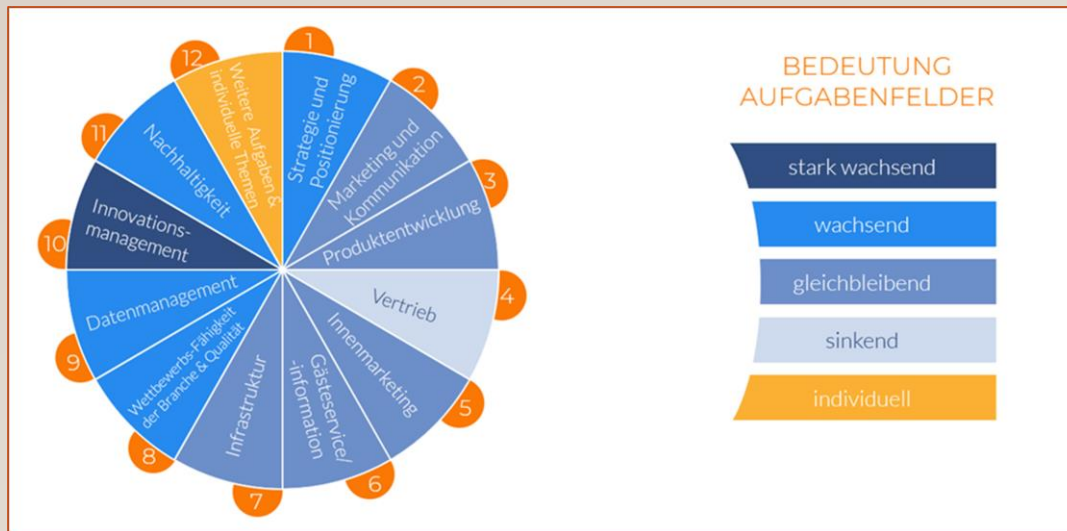
## 2. Gästeservice als TOP-Aufgabenbereiche auf lokaler Ebene

Kommunen müssen im Zusammenspiel mit den anderen Ebenen eine **umfangreiche Aufgabenpalette** erfüllen. Einen Hinweis darauf gibt das dwif-Aufgabenradar, das konkrete Handlungsbereiche für die Ortsebene aufzeigt (vgl. Abb. 2).

Zahlreiche Aufgaben sind dabei in enger Kooperation und Arbeitsteilung mit den übergeordneten Ebenen zu bearbeiten, allen voran die Bereiche Positionierung und Außenmarketing, aber auch Zukunftsthemen wie Daten- und Contentmanagement, Innovationsmanagement und Trendscouting sowie Nachhaltigkeit. Da liegt die Federführung klar bei der DMO oder LMO; der Ortsebene kommt eher eine **partnerschaftliche Funktion**, bei der sie

- entweder von den anderen Ebenen profitiert (zum Beispiel im Falle einer Markenpositionierung oder durch den Know-How-Transfer im Rahmen eines gemeinsamen Innovationsmanagements)
- oder konkrete Arbeitspakete für die gemeinschaftliche Aufgabenbearbeitung übernimmt (zum Beispiel bei der Datenhaltung und Pflege eines Contentmanagementsystems).

Abb. 2: dwif-Aufgabenradar für die Ortsebene



Quelle: dwif 2021

**Die Tourist Informationen erfüllen eine wichtige Vermittlungs- und Umsetzungsfunktion zwischen den übergeordneten Organisationen (z. B. visitBerlin) und den lokalen Anbieter\*innen und Besucher\*innen!**

Andere Aufgaben hingegen sind deutlich stärker federführend bei den Kommunen angesiedelt. Im Falle der Berliner Bezirke handelt es sich dabei vor allem um folgende Handlungsfelder:

- **Infrastruktur:**  
Eine mögliche Aufgabe auf Bezirksebene besteht in der Entwicklung und Koordination touristischer Infrastrukturprojekte. Die Tourist Information agiert hier als Informations- und Vermittlungsstelle. Unter anderem vernetzt sie mögliche Partner\*innen für Projekte, liefert Daten und Informationen zur Infrastrukturentwicklung oder übernimmt zusammen mit einem kommunalen Bauhof auch teilweise den Betrieb und/oder die Pflege von Infrastruktureinheiten (z.B. Wohnmobilstellplätze, Veranstaltungshalle, touristisch relevante Rad-/Wanderweg, Grünanlagen, etc.).
- **Produktentwicklung:**  
Eine örtliche Tourismusorganisation kümmert sich im Idealfall um die touristische Produktentwicklung. Im Detail bedeutet dies: Die Unterstützung der Leistungstragenden bei ihrer Produktentwicklung, die Bündelung von Leistungsbausteinen der örtlichen Anbieter\*innen zu buchbaren Produkten oder die Entwicklung eigener Produkte und Pauschalen sowie Durchführung eigener Veranstaltungen und Events.



- **Innenmarketing:**

Hierunter fallen sämtliche Aktivitäten zur Einbindung der nach innen gerichteten Stakeholder – und damit der Politik und Verwaltung, der (touristischen) Betriebe und ihrer Beschäftigten sowie der Bevölkerung. Ziel ist in erster Linie die Erhöhung des Tourismusbewusstseins auf allen Ebenen. Dies erfolgt durch gezielte Informationsaufbereitung für die Einwohner\*innen, durch Kampagnen, durch die Durchführung von Studien zum Thema Standort- und Wirtschaftsfaktor. Instrumente sind in diesem Sinne neben der klassischen Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit auch die Anbietervernetzung, die Durchführung von Bürgerbeteiligungen sowie eine „nahe“ Zusammenarbeit mit den Leistungsträger\*innen.

- **Wettbewerbsfähigkeit/Qualität:**

Auch die Qualifizierung und Beratung der ortsansässigen Leistungsanbieter\*innen gehört zum Aufgabenspektrum lokaler Tourismusorganisationen und führt ebenfalls zu einer höheren Tourismusakzeptanz. Ziel ist die Qualitätsentwicklung/-sicherung im Tourismus sowie die Erhaltung/Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe. Teilweise sind die örtlichen Touristiker\*innen auch als Zertifizierungspartner für Klassifizierungssysteme (z.B. DTV-Klassifizierung, ServiceQ) tätig und/oder bieten eigene Coaches zum Thema „Qualitätsmanagement“ und/oder „Digitalisierung“ an. Die letztgenannten Beispiele bedingen entsprechende personelle Ressourcen.

- **Gästeservice und -information:**

Neben all diesen Aufgaben bleibt der Gästeservice sowie die Gästeinformation die Top-Aufgabe und Kernkompetenz der örtlichen Ebene. Dazu zählt nach wie vor der Betrieb einer Tourist Information (siehe dazu auch das folgende Kapitel). Darüber hinaus gewinnen immer stärker auch andere Informationsquellen an wichtigen Kontaktpunkten außerhalb der TI an Bedeutung. Dazu zählen analoge Elemente (z.B. Wegweisung, Infotafeln) ebenso wie digitale Medien und Services (z.B. Apps, QR-Codes, Terminals). Im Rahmen der Gästeinformation kommt der Tourist Information eine wichtige Rolle bei der Erhebung-, Koordination sowie Aufbereitung von Daten und Informationen zu (z. B. Veranstaltungstermine, Öffnungszeiten etc.)

Die aufgezeigte Aufgabenpalette bildet den Idealzustand ab und muss individuell vor dem Hintergrund der Anforderungen und Möglichkeiten vor Ort adaptiert werden. Zudem bleibt festzuhalten, dass die zu erfüllenden Aufgaben eine wesentliche Grundlage für die Frage nach der erforderlichen Ressourcenausstattung, einer geeigneten Organisationsstruktur, sowie der Finanzierung einer Tourismusorganisation ist.

### 3. Zukunft der Tourist Informationen

Sich ändernde Gästebedürfnisse sowie rechtliche, technische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen stellen Tourismusorganisationen immer wieder vor die Herausforderung, Prozesse neu zu definieren. Gerade die Tourist Information als wichtiger (Marken-)Kontaktpunkt vor Ort, Informationsvermittler und Ideencoach muss sich deshalb kontinuierlich weiterentwickeln, um die eigene Zukunftsfähigkeit nicht in Frage zu stellen. Wichtige Grundsatzaufgaben verlieren auch zukünftig nicht zwingend an Bedeutung, erfahren jedoch kontinuierliche Wandlungsprozesse.

Insbesondere die **Digitalisierung** verändert die Rahmenbedingungen für die Arbeit kommunaler Tourismusorganisationen: Auf der einen Seite stellt die hohe Dynamik der digitalen Entwicklung und die zunehmende Komplexität der technischen Möglichkeiten Tourist Informationen vor neue Herausforderungen. Auf der anderen Seite kann die Digitalisierung, professionell umgesetzt, zu Effizienz- und Wertschöpfungssteigerungen sowie zu mehr Gästeorientierung und Servicedenken führen.

---

***Tourist Informationen wird es in Zukunft sehr wohl noch geben, ihre Existenzberechtigung und ihr Selbstverständnis müssen sie aber grundlegend hinterfragen.***

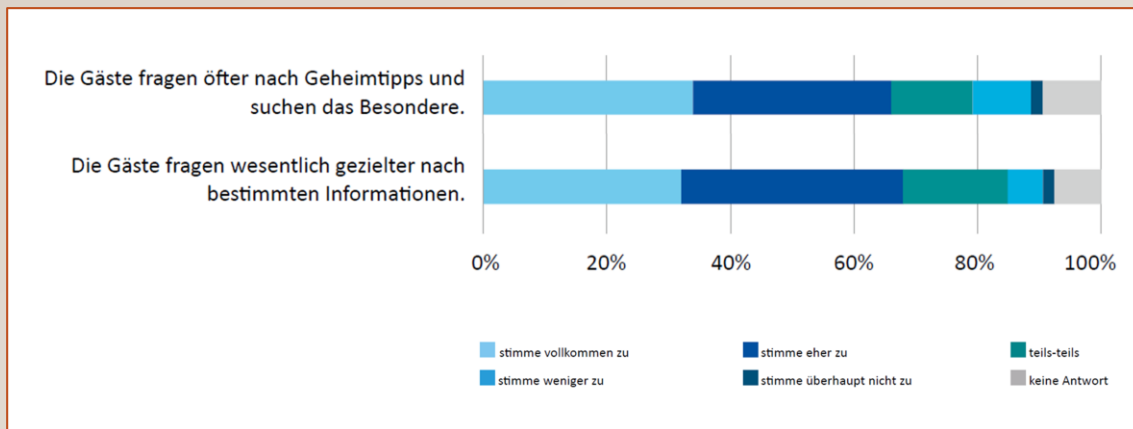
---

Zudem verlieren Tourist Informationen in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung eine ihrer grundlegenden Aufgaben: Die klassische analoge Bereitstellung von Basisinformationen über das touristische Angebot vor Ort. Denn das erfüllen andere Medien früher und zum Teil deutlich besser. Die Gäste reisen häufig bereits vollumfassend informiert an, wissen genau, was sie wollen und von ihrem Aufenthalt erwarten. Gerade allgemeine Informationen, die sich leicht aus dem World Wide Web finden lassen (Wege, Unterkünfte, Öffnungszeiten und Co.) holen sich die Gäste heutzutage anderswo. Tourismusorganisationen können und sollten diesen Prozess selbstverständlich unterstützen, indem sie die Digitalisierung des touristischen Angebotes vor Ort vorantreiben und dafür sorgen, dass alle relevanten Informationen und Daten auch dort ausgespielt werden, wo der Gast nach ihnen sucht. Doch die wichtige Frage bleibt: Wozu sollte der Gast dann noch in die physische Informationsstelle vor Ort besuchen? Die Antwort zeigt dabei einen wesentlichen Wandel im Selbstverständnis der Tourist Information auf: **Der Gast geht nicht mehr in eine Tourist Information, weil er etwas braucht, sondern weil er etwas bekommt. Die TI wird immer mehr zum Treffpunkt und Ort der Inspiration.**<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. dazu auch <https://www.dwif.de/wissenswert/spannende-geschichten/story/item/touristinfo-zukunft.html>

Abb. 3: Persönlicher und individueller Service gefragt | Gästeerwartungen an eine Tourist Information



Quelle: projekt2508 2017: Die Zukunft der Tourist Informationen in Brandenburg

Denn trotz aller neuen Entwicklungen werden die touristischen Informationsstellen auch in Zukunft ihre **Daseinsberechtigung** behalten. Mehr als 60 Prozent der Deutschen nutzen – aller digitalen Entwicklungen zum Trotz – die TI vor Ort als Anlaufstelle für Informationen, und das über alle Altersgruppen hinweg. In der Regel erfolgt der Besuch zusätzlich zur Ergänzung oder besseren Einordnung der digital verfügbaren Informationen.<sup>2</sup>

***In der Tourist Information verschmelzen die analogen und digitalen Wirklichkeiten der Gäste. Waren TIs früher vor allem eine Anlaufstelle, um Zimmer zu buchen und einfache Fragen zu stellen, sind sie heute multifunktionale Service-Center, in denen sich digitale mit analogen Services vernetzen.***<sup>3</sup>

Ihre Sogwirkung entfaltet die Tourist Information damit nicht mehr durch ihre Informationshoheit, sondern durch persönliche und individuelle Beratung sowie durch die Koordination der vorhandenen Informationen zwischen den Akteur\*innen. Beispielsweise punkten TI-Mitarbeiter\*innen mit Ortskenntnis und versorgen die Gäste als „Local Guides“ mit Geheimtipps und authentischen Geschichten. Dazu müssten sich Tourist Informationen in Zukunft als mehr verstehen als nur Informationsorte für Gäste. Ziel sollte es sein, die zu **Erlebnis- und Begegnungsorten** zu gestalten, die auf spektakuläre und emotionale Art und Weise die Kernthemen einer Destination vermitteln, Überraschungseffekte generieren und Serviceleistungen für **verschiedene Zielgruppen vernetzen**. Neben dem Gästelerlebnis ist die Tourist Information auch Ansprechpartnerin für alle am Tourismusgeschehen beteiligten Akteurs- und Anspruchsgruppen vor Ort. Unternehmen der Region können sich hier als verantwortungsvolle lokale Partner präsentieren und miteinander ins Gespräch kommen. Zudem rückt auch die Bereitstellung und Koordination von Informationen und Dienstleistungen für Einheimische immer stärker in den Fokus des Aufgabenspektrums.

<sup>2</sup> destinet 2021: ReisePuls Deutschland FUTURE.TI 2020

<sup>3</sup> destinet 2021: ReisePuls Deutschland FUTURE.TI 2020

Hier können und sollten selbstverständlich auch **digitale Technologien** zum Einsatz kommen, um die Erlebnisorientierung zu erhöhen. Von Infoterminals und Touch-Screens über Virtual Reality bis zu künstlicher Intelligenz. Was für jede einzelne Tourist Information tatsächlich Sinn macht, ist stets individuell zu klären, nicht zuletzt aus Kosten-Nutzen-Überlegungen. Gleichzeitig müssen im Hintergrund Abläufe, Prozesse und Datensysteme so weit wie möglich digitalisiert werden. Dadurch unterstützt und entlastet die Digitalisierung im Hintergrund durch bessere Möglichkeiten der Datenauswertung, die Optimierung von Prozessabläufen hinter dem Counter und E-Learning-Tools für die Qualifizierung der Mitarbeiter\*innen und Stakeholder. Und last but not least: Diesen Gästeservice bietet im Optimalfall nicht nur die physische Tourist Information selbst, sondern er findet an allen Kontaktpunkten vor Ort statt, also überall dort, wo Besucher\*innen nach Informationen suchen: am S-Bahnhof, im Kiez oder in einer der vielen Attraktionen am Ort.

Abb. 4: Erfolgsfaktoren einer smarten Tourist Information



Quelle: dwif 2018

### Exkurs: Tourist Informationen und Corona

Dieser Trend hat sich auch in der Corona-Krise bestätigt. Neueste Studien zeigen, dass auch während der Lockdownphasen die Informationsstellen besonders gefragt waren. So war und ist es vielen Befragten in der Corona-Krise besonders wichtig, in der Tourist Information eine\*n persönliche\*n Ansprechpartner\*in vor Ort zu haben. Und auch künftig wollen die wenigsten Deutschen auf digitale Kommunikationskanäle wie Videokonferenzen umsteigen, um sich zum touristischen Angebot beraten zu lassen. Man könnte auch sagen: „In der Krise zeigt sich der Wert der Tourist Information in besonderer Weise“.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> destinet 2021: ReisePuls Deutschland FUTURE.TI 2020

## BEISPIELE AUS DER PRAXIS: DIE VORREITER DER BRANCHE

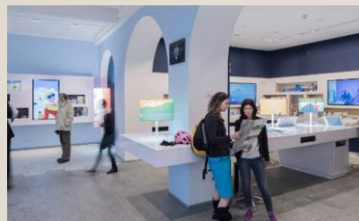
- **Schaufenster Karlsruhe – Eine digitale Erlebniswelt im Herzen der Stadt**

Die Erlebniswelt vereint die modern gestaltete Tourist Information und das Kundencenter der Stadtwerke Karlsruhe. Die Besucher\*innen werden zu einem interaktiven Rundgang mit Touchscreens, Audioduschen und riesigen Bildschirmen sowie einer 360Grad-Experience eingeladen. Neben dem digitalen Erlebnis wurde mit den Schaufenstern auch ein Raum geschaffen, der den Bürger\*innen die Möglichkeit bietet, miteinander ins Gespräch zu kommen. Die Schaufenster dienen unter anderem auch als Veranstaltungsort für Empfänge, Infotage und Lesungen. [www.karlsruhe-erleben.de/Schaufenster](http://www.karlsruhe-erleben.de/Schaufenster)



- **iLounge St. Moritz – Design meets Digital**

Durch die offene Raumaufteilung und der entsprechenden Inneneinrichtung der Tourist Information wurde die Distanz zwischen den Gästen und den Mitarbeiter\*innen abgebaut, sodass ein ungezwungener und direkter Austausch stattfinden kann. Die Mitarbeiter\*innen agieren als Ausflugsberater\*in und Geheimtippsvermittler\*in. Neben Multimediaelementen lädt die Lounge die Gäste zum Verweilen und zur Inspiration ein. [www.htr.ch/story/tourist-information-in-st-moritz-dorf-wird-zur-ilounge-10618.html](http://www.htr.ch/story/tourist-information-in-st-moritz-dorf-wird-zur-ilounge-10618.html)



- **Mobile Tourist Information - Beispiele Wien und Potsdam**

Vorteil der mobilen Tourist Informationen ist ein schneller Service für Gäste mit „Erlebnischarakter“, Verteilung von Touristenströmen und die höhere Anzahl an Markenkontaktpunkten. Die mobilen Tourist Informationen geben die Möglichkeit, Informationen und Tipps zu erfragen und um neue und weniger bekannte Orte der Städte kennenzulernen. In Potsdam besteht zudem das Angebot Tickets und Souvenirs zu erwerben. [www.wien.info/de/reiseinfos/hotel-unterkunft/mobile-tourist-info](http://www.wien.info/de/reiseinfos/hotel-unterkunft/mobile-tourist-info), [www.potsdamtourismus.de/mobile-tourist-information-in-potsdam/](http://www.potsdamtourismus.de/mobile-tourist-information-in-potsdam/)



## BEISPIELE AUS DER PRAXIS: DIE VORREITER DER BRANCHE

- **Tourist Information Bad Nauheim**

Die Tourist Information bietet die Ergänzung von persönlichem und digitalem Service. Neben den digitalen Erlebnisbereichen wurden großzügige Sitzecken errichtet, die zum Verweilen und Informieren einladen. Die Counterkonstruktion in Form eines großen Salzkristalls und der große Sprudel (Wahrzeichen der Stadt) über der Eingangstür greifen regionale Elemente auf. [www.bad-nauheim.de/de/erlebnisreich/tourist-information](http://www.bad-nauheim.de/de/erlebnisreich/tourist-information)



- **Digital Showroom der Thüringer Tourismus GmbH in Erfurt**

Mithilfe verschiedener Technologien, wie einer interaktiven Thüringen-Karte und audio-gestützten VR-Brillen, werden in drei offenen Räumen Thüringen mit seinen inspirierenden Orten und Persönlichkeiten für die Besucher\*innen erlebbar gemacht. Die persönliche Beratung der Mitarbeiter\*innen runden das Rund-um-Erlebnis ab. [www.thueringen-entdecken.de/urlaub-hotel-reisen/360-grad-thueringen-digital-entdecken-161464.html](http://www.thueringen-entdecken.de/urlaub-hotel-reisen/360-grad-thueringen-digital-entdecken-161464.html)



- **Tourist Information Stuttgart**

Die Besucher\*innen können neben klassischen Printmedien auch Informationen und Videos an einer 10 Meter langen Touchwall abrufen. Für Familien gibt es einen eigenen Screen, Kids können sogar Memory an der Wand spielen. Durch Kooperation mit regionalen Marken (VfB Fanshop und Ritter Sport Shop) konnte ein zusätzliches Angebot geschaffen werden. [www.stuttgart-tourist.de/a-tourist-information-i-punkt-stuttgart](http://www.stuttgart-tourist.de/a-tourist-information-i-punkt-stuttgart)



## Weiterführende Informationen:

---

- Future.TI 2020 - Studie zur Zukunft der Tourist-Informationen (kostenpflichtig, 2021)  
<https://www.destinet.de/tourismusakademie/7317-future-ti-die-tourist-information-der-zukunft>
- Die Zukunft der Tourist-Informationen – Ein Leitfaden für Brandenburg (2017)  
[https://www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de/fileadmin/user\\_upload/Bilder\\_Dokumente/Clustermanagement/Studien\\_Publikationen/Zukunft\\_der\\_TIs.pdf](https://www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/Bilder_Dokumente/Clustermanagement/Studien_Publikationen/Zukunft_der_TIs.pdf)
- Praxisleitfaden zur Professionalisierung Sächsischer Touristinformationen (2016)  
[https://www.ltv-sachsen.de/csdata/download/1/de/160520\\_leitfaden\\_ti\\_sachsen\\_final\\_2297.pdf](https://www.ltv-sachsen.de/csdata/download/1/de/160520_leitfaden_ti_sachsen_final_2297.pdf)
- TI der Zukunft: Tourist-Infos als Flagshipstores – Blogbeitrag zum Thema (2018)  
<https://www.dwif.de/wissenswert/spannende-geschichten/story/item/touristinfo-zukunft.html>

### III. VERGLEICHSKENNZAHLEN UND RAHMENBEDINGUNGEN FÜR EINE NACHHALTIG ETABLIERTE TOURIST INFORMATION

Bei Tourismusorganisationen und Tourist Informationen handelt es sich in der Regel um Betriebe, die **nicht gewinnorientiert** ausgerichtet und somit auf Mittel von Externen (z.B. Zuschüsse von Kommunen, Mitgliedsbeiträge, Einnahmen durch Kur-/Ortstaxen etc.) angewiesen sind. Dementsprechend leitet sich der **Budgetbedarf** primär auf Basis der strategischen Ausrichtung und Zielstellung sowie den daraus folgenden Aufgabenfeldern von lokalen Tourismusorganisationen ab – und nicht durch kennzahlenbasierte Ziele (z.B. Gewinnhöhe).

Bezogen auf die Anforderungen an eine zukunftsfähige lokale Tourismusorganisation stellt sich vordergründig die Frage nach der **möglichen Rechtsform** sowie der geeigneten **Finanz- und Personalausstattung**.

#### 1. Rechtsform

Für eine lokale Tourismusorganisation bieten sich unterschiedliche Rechtsformen an. Diese geben einerseits einen gewissen **Handlungsrahmen** vor (z.B. Gesamtdeckungsprinzip des kommunalen Haushalts, Entlohnung und Arbeitszeiten nach öffentlichen Tarifen). Andererseits ist die richtige Rechtsformwahl jenseits der Aufgaben auch unter einem anderen Aspekt noch wichtig: Wie **(un-)abhängig** kann/muss die Tourismusorganisation agieren? Unterliegt sie voll den Haushaltsrestriktionen einer kommunalen Verwaltung? Besteht die Pflicht des Verlustausgleichs seitens des Ortes/der Stadt? Oder soll sie marktwirtschaftlich als Marketing- und Vertriebsorganisation agieren?

---

***Die Rechtsform ist grundsätzlich neutral. Eine entsprechende Auswahl muss auf Basis der Organisationsziele und gewünschten Einflussmöglichkeiten der Akteur\*innen festgelegt werden!***

---

Unsere **langjährige Marktbeobachtung** zeigt: Vertriebsorientierte größere, städtische Tourismuskonzeptionsorganisationen werden vornehmlich als GmbH geführt. Sie bietet bei unternehmerischen Tätigkeiten und der Personalpolitik die größtmögliche Flexibilität. Bei Tourismusorganisationen mit stärkerem Fokus auf (hoheitliche) infrastrukturelle Aufgaben dominieren die kommunal orientierten Regie- und Eigenbetriebe. In kleinen und mittleren Tourismusorten mit starkem Fokus auf Gästebetreuung und Vermarktung wiederum gleichermaßen Regie-, Eigen- und Vereinsbetriebe verankert sind. Alle weiteren Optionen wie Zweckverbände, kleine Aktiengesellschaften oder gemeinsame Kommunalunternehmen sind als Exoten zu bezeichnen.

Auch bei der Rechtsform bleibt festzuhalten, dass in erster Linie die **Ziel- und Aufgabenstellung entscheidend** für die Auswahl der geeigneten Rechtsform für eine Tourismusorganisation darstellt.



Mit anderen Worten: Die jeweilige Rechtsform als solche ist erstmal neutral. Nur durch die Beantwortung – unter anderem nachfolgender – Fragen werden mögliche Vor- und Nachteile bezogen auf die jeweiligen Aspekte durch die eine oder andere Rechtsform ersichtlich:

- Wieviel Einfluss sollen welche Akteur\*innen auf die Tourismusorganisation haben?
- Wie stark ist die Tourismusorganisation aufgrund der Rechtsform in der Ausübung der Aufgaben- und Zielstellungen eingeschränkt (z. B. Ausschreibungen, Einnahmen aus tendenziell marktwirtschaftlichen Tätigkeiten etc.)?
- Wie schnell können/müssen unternehmerische Entscheidungen getroffen werden?
- Wie sollen haftungsrechtliche Fragen geregelt sein?
- Wer gewährleistet die Finanzierung der lokalen Tourismusorganisation und welche rechtlichen Regeln sind daran gebunden?

Nachfolgende Tabelle veranschaulicht in kompakter Form die wesentlichen Aspekte und Kriterien bezogen auf die Auswahl der Rechtsform. Wird beispielsweise eine Tourist Information als **Regiebetrieb** direkt bei der Verwaltung angesiedelt, steigt die Einflussnahme der Politik. Gleichzeitig sinken jedoch die Marktorientierung sowie die Flexibilität, schnell auf Markveränderungen zu reagieren. In Form eines **kommunalen Eigenbetriebs** (z.B. Betrieb gewerblicher Art) steigt die unternehmerische Flexibilität im Vergleich zum Regiebetrieb an. Gleichzeitig besteht weiterhin ein gewisses Mitspracherecht durch den Bezirk. Dieser muss im Gegenzug die finanzielle Stabilität der Tourist Information gewährleisten. Im Vergleich zu einer GmbH ist bei kommunalen Eigenbetrieben die Einbindung möglicher privater Geldgeber\*innen schwierig.

Die **GmbH** bietet einen weitreichend eigenen Handlungsspielraum aus unternehmerischer Sicht. Diese Organisationsform ist jedoch bei direkter Finanzierung durch die Stadt Berlin bzw. den Bezirk Pankow rechtlich nicht umsetzbar. Bleibt noch die Organisation als **eingetragener Verein**. Diese Variante bietet sich – sofern die öffentliche Hand eine stabile (Grund-)Finanzierung gewährleisten kann – ebenfalls an. Rechtlich muss dabei im Falle des Bezirks Pankow geklärt werden, in welcher Form eine gute Balance zwischen Finanzierung und Einflussnahme durch den Bezirk oder die Stadt Berlin möglich und sinnvoll ist.

Tab. 1: Übersicht zu ausgewählten Aspekten zur Rechtsformwahl

RECHTSFORM	GRUNDLAGEN	FINANZIERUNG	VORTEILE	NACHTEILE
<b>Regiebetrieb</b> Zuständigkeit im Sinne eines eigenständigen oder bereits bestehenden Amtes (Teil der (Bezirks-)Verwaltung)	<b>Rechtsgrundlage:</b> Gemeindeordnung  <b>Gründungsvoraussetzungen:</b> Beschluss des Gemeinderates bzw. Bezirksverordnetenversammlung	über den Haushaltsplan der Gemeinde/des Bezirks  <b>Haftung:</b> Gemeinde/Bezirk (unbegrenzt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integration in bestehende Infrastruktur (Kosten- und Zeiterparnis)</li> <li>▪ politische Einbindung, Marketingaktivitäten werden von der Stadtspitze mitgetragen</li> <li>▪ kein Risiko für Geschäftspartner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mangelnde Marktorientierung</li> <li>▪ Entlohnung nach Tarif im öffentlichen Dienst</li> <li>▪ fehlende Einbindung der Tourismuswirtschaft</li> <li>▪ Abhängigkeit von politischen Interessen</li> <li>▪ mangelnde Transparenz der Mittelverwendung</li> <li>▪ an Haushaltsgesetz gebunden</li> <li>▪ rechtlich und wirtschaftlich unselbstständig</li> <li>▪ keine steuerlichen Vorteile durch Amtszugehörigkeit</li> </ul>
<b>Kommunaler Eigenbetrieb</b> Körperschaft des öffentlichen Rechts (z.B. Betrieb gewerblicher Art)	<b>Rechtsgrundlage:</b> Eigenbetriebsgesetz  <b>Gründungsvoraussetzungen:</b> Beschluss des Gemeinderates bzw. Bezirksverordnetenversammlung	Wirtschaftsplan  Einnahmen aus dem Betrieb  Verlustzuweisung an die Kommune  <b>Haftung:</b> Gemeinde/Bezirk (unbegrenzt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bündelt fremdenverkehrsspezifischen Vermögenseinsatz</li> <li>▪ kaufmännisch-wirtschaftliche Betriebsführung (dadurch Überwachungsmöglichkeiten der Wirtschaftlichkeit)</li> <li>▪ wirtschaftlich selbstständig (eigene Haushaltsrechnung)</li> <li>▪ fachbezogener Ausschuss als Planungs- und Gestaltungsorgan, Stadt-/Gemeindevertretung als beschließendes Organ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ an Haushaltsgesetz gebunden</li> <li>▪ fehlende Einbindung privater Akteure/der Tourismuswirtschaft</li> <li>▪ rechtlich eher unselbstständig, da in die gemeindepolitischen Führungsgremien eingebunden</li> </ul>

RECHTSFORM	GRUNDLAGEN	FINANZIERUNG	VORTEILE	NACHTEILE
<p><b>GmbH</b> juristische Person des Handelsrechts</p>	<p><b>Rechtsgrundlage:</b> GmbH-Gesetz</p> <p><b>Gründungsvoraussetzungen:</b> Stammkapital von mind. 50.000 €</p> <p>Mindesteinlage 100 € je Gesellschafter, Sachgründungsbericht</p> <p>Rechtsfähigkeit durch Handelsregistereintrag</p>	<p>Unternehmens-einnahmen</p> <p>Zuschüsse der Gesellschafter</p> <p>Nachschusspflicht zur Kostendeckung</p> <p><b>Haftung:</b> unbeschränkte Haftung in Höhe des Stammkapitals, Nachschusspflicht beschränkt oder unbeschränkt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ auf wirtschaftliche Tätigkeit ausgerichtet</li> <li>▪ weitgehende Autonomie der Geschäftsführung</li> <li>▪ Höhe der Gesellschafterbeteiligungen können variieren</li> <li>▪ Gesellschafter haften mit jeweiligen Einlagen (Haftungsbegrenzung), keine finanziellen Barrieren für Beteiligung</li> <li>▪ Transparenz der Mittelverwendung</li> <li>▪ flexibler Personaleinsatz</li> <li>▪ Einbindung der örtlichen Tourismuswirtschaft in den Gesellschafterkreis/Aufsichtsrat möglich</li> <li>▪ weitgehende Satzungsfreiheit des GmbH-Gesetzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufnahme neuer Gesellschafter nur mit Mehrheitsbeschluss und Satzungsänderung möglich</li> <li>▪ erhöhte Kosten durch Geschäftsführer, Mitarbeiter, Geschäftsräume, Buchführung etc.</li> <li>▪ Gewinnorientierung steht vor Dialog- und Zielorientierung</li> <li>▪ Abhängigkeit von Zuschüssen</li> <li>▪ Geschäftsanteile müssen bei Austritt notariell einem Erwerber übertragen werden</li> <li>▪ bei hoher Gesellschafterzahl schwerfällige Organisation</li> <li>▪ begrenzte Fremdkapitalfinanzierung</li> </ul>
<p><b>Eingetragener Verein</b> juristische Person des Privatrechts</p>	<p><b>Rechtsgrundlage:</b> BGB, Vereinsgesetz</p> <p><b>Gründungsvoraussetzungen:</b> kein Mindestkapital</p> <p>Rechtsfähigkeit durch Vereinsregistereintrag</p>	<p>Mitgliedsbeiträge</p> <p>Umlagen</p> <p>wirtschaftliche Aktivitäten</p> <p><b>Haftung:</b> in Höhe des Vereinsvermögens</p> <p>Basisfinanzierung durch Mitgliedsbeiträge, festgelegt in Vereinsatzung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ im kommunalen Umfeld erfolgserprobt und eingeführt</li> <li>▪ gute Eignung bei Fusionsansätzen mehrerer Gemeinden</li> <li>▪ gute Fremdkapitalfinanzierung möglich</li> <li>▪ arbeitsteilige Wahrnehmung der touristischen Aufgaben</li> <li>▪ Bündelung der Aufgaben: Einspareffekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitgliederwechsel erzwingt Änderung der Verbandssatzung</li> <li>▪ begrenzte Gewinnerwirtschaftung möglich</li> <li>▪ Einbindung der privaten Wirtschaft schwieriger</li> <li>▪ bei Vertriebsaufgaben Ergänzung durch einen auf wirtschaftliche Tätigkeit ausgerichteten „operativen Arm“ (z.B. GmbH) sinnvoll</li> </ul>

Quelle: dwif 2020

Auf Basis unserer **Erfahrungswerte** aus Umstrukturierungs- und Organisationsanalysen von Tourismusorganisationen lassen sich folgende wesentliche Aspekte ableiten:

- Die Zukunftsfähigkeit einer lokalen Tourismusorganisation/Tourist Information hängt nicht von der Rechtsform ab.
- Vielmehr sind stabile Rahmenbedingungen der Grundstein für den Erfolg. Diese ermöglichen der Tourist Information eine gezielte Umsetzung von Strategien und mittel- bis langfristige Pläne auf einem qualitativ guten Niveau.
- Es gibt viele auf Vereinsbasis organisierte Tourist Informationen. Diese können bei einer guten Basisfinanzierung durch die Kommune/den Bezirk ebenfalls erfolgreich langfristig planen. Unsere Beobachtungen zeigen aber auch, dass die finanziellen Mittel von vielen eingetragenen Vereinen häufig zu einem hohen Anteil von einmalig geförderten Projekten kommen. Dies führt zu einer geringen Planbarkeit, häufig wechselnden kurzfristigen Aktivitäten und schlussendlich zu keiner zufriedenstellenden, nachhaltigen Arbeit der Tourismusorganisation.
- Unabhängig von der Rechtsform müssen lokale Tourismusorganisationen durch eine mittel- bis langfristig stabile Finanzierung getragen werden. Nur so können nachhaltige und konstante Prozesse und damit eine qualitativ hochwertige Tourist Information, welche den im vorherigen Kapitel angesprochenen Kriterien erfüllt, etabliert werden.

Bezogen auf die aktuelle Situation in Pankow sollte noch vor der Entscheidung einer Rechtsformwahl geprüft werden, ob eine stabile und nachhaltige Finanzierung sichergestellt werden kann. Muss diese Frage verneint werden, sind parallel die Ziel- und Aufgabenstellung und daraus abgeleitet die Tätigkeitsfelder samt Finanzierungs- und Personalbedarf zu klären. In der Regel erfolgt in Deutschland die **Basisfinanzierung durch kommunale Mittel**. Eine dwif-Erhebung bei rund 150 Tourismusorganisationen auf Ortsebene zeigt, dass die **Bandbreite der öffentlichen Zuschüsse** im Durchschnitt **zwischen 40% bis 60% des Gesamtbudgets** liegt. Bei lokalen Organisationen, die in Form eines „Amtes als Teil der Verwaltung“ geführt werden, liegt der Wert sogar bei mehr als 70%.

Unsere Erhebungen bei den Tourismusorganisationen verdeutlichen auch, dass es zahlreiche individuelle Lösungen aufgrund unterschiedlicher lokaler Konstellationen (Aufgabenfelder, Einflussmöglichkeiten, Haftungsverteilung etc.) gibt. Zur besseren Orientierung einer bedarfsgerechten Ausrichtung der Tourist Information in Pankow geben wir nachfolgend eine grobe Orientierung.

## 2. Bandbreite möglicher Ausgestaltungen lokaler Tourismusorganisationen

Nachfolgende Übersicht veranschaulicht, in welcher Form eine lokale Tourismusorganisation idealerweise **in Relation zu ihren Aufgabenbereichen** ausgestaltet sein sollte. Die Bandbreite reicht von kleinen Tourismusorganisationen, die in der Regel durch die Besetzung einer Vollzeitstelle lediglich Mindestaufgaben für einen Ort erfüllen bis hin zu vollintegrierten größeren Organisationen mit einem sehr breiten Aufgabenspektrum. Hier zeigen sich wiederum auch **Wechselwirkungen** mit geeigneten (bzw. häufig gewählten) **Rechtsformen** sowie der erforderlichen **Ressourcenausstattung**.

Abb. 5: Vorschlag zur möglichen Ausgestaltung lokaler Tourismusorganisationen

Ortstyp A: Mindestaufgaben	Ortstyp B: Touristische Servicestelle – Stufe 1	Ortstyp C: Touristische Servicestelle – Stufe 2	Ortstyp D: Vollintegrierte Tourismus- organisation
Aufgabenbereiche: Infrastruktur und Digitalisierung	Aufgabenbereiche: Touristische Servicestelle (z.B. Bürgerbüro), Infrastruktur, interne Kommunikation und Lobbyarbeit	Aufgabenbereiche: Touristische Servicestelle (mit zertifizierter TI), Infrastruktur, Daten-/ Contentmanagement, interne Kommunikation und Lobbyarbeit	Wahrnehmung sämtlicher Aufgabenbereiche (Betrieb lokaler Infrastruktur individuell)
(als Teil der Verwaltung)	(als Teil der Verwaltung oder in Kooperation mit Vereinen)	(als Teil der Verwaltung oder separate Organisation)	(häufig als GmbH, Verein etc.)
Jahresbudget: ca. 50.000 € (davon ca. 20.000 bis 35.000 € Personalkosten)	Jahresbudget: 100.000 bis 150.000 € (davon 50.000 bis 105.000 € Personalkosten)	Jahresbudget: 200.000 bis 300.000 € (davon 105.000 bis 210.000 € Personalkosten)	Jahresbudget ab 400.000 € (davon mind. 280.000 € Personalkosten; Budget stark abhängig von Infra- strukturaufgaben und Ein- nahmen aus Kurbeiträgen)
Personal: bis 1,0 Vollzeit- äquivalente (VZÄ)	Personal: 1,5 bis 3 VZÄ	Personal: 3 bis 6 VZÄ (ca. 50 % für den Betrieb einer TI)	Personal: ab 8 VZÄ
Räumliche Einheit: Ort/Kleinstadt mit niedriger Tourismusintensität	Räumliche Einheit: Ort/Kleinstadt mit leichter Tourismusintensität	Räumliche Einheit: Ort/Kleinstadt mit mittlerer/hoher Tourismusintensität	Räumliche Einheit: Großstadt oder Kurort
<i>jeweils ohne Baukosten, Materialien etc. für Infrastrukturvorhaben</i>			

Quelle: dwif 2021

Aus unserer Sicht reiht sich die Tourist Information in Pankow als zertifizierte touristische Service-stelle und unter Berücksichtigung der in Kap. II dargestellten Anforderungen an heutige Tourist In-formationen unter **Ortstyp C („Touristische Servicestelle – Stufe 2“)** ein. Zwar wird für Großstädte nach dieser Systematik grundsätzlich der Ortstyp D empfohlen; für den „Sonderfall Berlin“ bleibt aber zu berücksichtigen, dass bereits wichtige Aufgabenbereiche dieses Typs durch visitBerlin übernommen werden.

Entsprechend unseren Empfehlungen zu Ortstyp C können folgende **Schlussfolgerungen für die zukünftige Ausgestaltung der Tourist Information in Pankow** gezogen werden:

- Rechtsform: als Teil der Verwaltung oder separate Organisation (z. B. Betrieb gewerblicher Art)
- Jahresbudget: 200.000 € bis 300.000 €
  - davon 105.000 € bis 210.000 € für Personal
- Mitarbeiter\*innenzahl: 3-6 Vollzeitäquivalente
  - davon etwa 50% für den Betrieb der Tourist Information

### 3. Weitere Kennzahlen zur Personal- und Finanzausstattung

Entsprechend des identifizierten Bedarfes für die Tourist Information in Pankow haben wir eine weitere Sonderauswertung durchgeführt. Dabei lag der Fokus auf die Darstellung der **Mittelherkunft und Mittelverwendung** von vergleichbaren lokalen Tourismusorganisationen mit einer Personalstärke von rund 5-6 Vollzeitäquivalenten. Nachfolgende Werte verstehen sich als Durchschnittswerte von lokalen Tourismusorganisationen, die keine Infrastruktur betreuen/betreiben (z.B. Radwege, Parkplätze, Museen etc.).

Tab. 2: Mittelherkunft- und Mittelverwendung für lokale Tourismusorganisationen mit 5-6 Vollzeitäquivalenten (ohne Betreuung/Betrieb von Infrastruktureinheiten)

MERKMAL	WERT
<b>MITTELHERKUNFT</b>	
Öffentliche Zuschüsse/Kurtaxe/Fremdenverkehrsabgabe	65%
Erwirtschaftete Eigenmittel	24%
Mitgliedsbeiträge	6%
Fördermittel	3%
sonstiges	2%

MERKMAL	WERT
<b>MITTELVERWENDUNG</b>	
Personal	48%
Marketing/Marktforschung	19%
Verwaltung	12%
befristete Projekte/Events	10%
Miete/Pacht	5%
Infrastruktur	4%
sonstiges	2%
<b>ANZAHL MITARBEITER*INNEN</b>	
insgesamt	7
davon Vollzeit	5

Die Datenübersicht zeigt, dass vergleichbare lokale Tourismusorganisationen im Durchschnitt zu **65% durch öffentliche Zuschüsse** und/oder durch (sofern vorhanden) Mittel aus Kur- und Fremdenverkehrsabgaben finanziert werden. Etwas weniger als ein Viertel der Mittel stammt aus eigenwirtschafteten Mitteln. Darunter fallen Einnahmequellen wie Souvenirverkäufe, Provisionserlöse, Mieteinnahmen oder finanzielle Beteiligungen bei Annoncen etc. Nur ein kleiner Teil des Gesamtbudgets stammt aus Mitgliedsbeiträgen, Fördermitteln sowie sonstigen Einnahmen.

#### Weiterführende Informationen:

Handlungsleitfaden – Optimierung der lokalen und regionalen Organisationsstrukturen im Tourismus in Thüringen

<https://thueringen.tourismusnetzwerk.info/download/unnamed-file.pdf/Handlungsleitfaden.pdf>

## 4. Fazit und nächste Schritte für eine bedarfsgerechte Ausrichtung der Tourist Information in Pankow

Die Tourist Information Pankow (tic) wird seit 2004 privat durch den Tourismusverein Berlin Pankow e. V. betrieben. Die Bandbreite der Organisationsformen der weiteren Tourist Informationen in Berlin reicht von bei der Bezirksverwaltung angesiedelten über als Verein bis hin zu privat geführten Organisationen. Die Wahl einer geeigneten Rechtsform hängt dabei primär von der Zielstellung und den Tätigkeitsfeldern sowie der Willensbekundung und der Einflussmöglichkeit der jeweiligen Akteur\*innen ab.

Fest steht, dass Tourist Informationen eine wichtige Säule des Tourismusmarketings und Tourismusangebotes darstellen. Sie sind das **Bindeglied** zwischen übergeordneten Organisationen/Strategien (z. B. visitBerlin, politische Zielvorgaben) und der betrieblichen Ebene. Darüber hinaus stellen Sie in ihrer Kernfunktion einen direkten Kontakt zu den Gästen her. Insofern sind Tourist Informationen wichtig für die Gewährleistung qualitativ guter Angebote sowie einer hohen Tourismusakzeptanz auf lokaler Ebene. Außerdem veränderten sich in den letzten Jahren zunehmend die Aufgabenfelder. Sie wurden vielfältiger und komplexer, weshalb es durchaus sinnvoll ist, die aktuelle IST-Situation von lokalen Tourist Informationen zu hinterfragen und mögliche zukunftsfähige Strukturen (Ziele, Aufgabenfelder, Rechtsformen, finanzielle und personelle Ausstattung) zu entwickeln.

Bezogen auf die konkrete Situation für eine auf Bezirksebene in Berlin angesiedelte Tourist Information bieten sich allgemein folgende **drei Rechtsform-Varianten** an:

- Die Tourist Information könnte grundsätzlich als Eigenbetrieb an ein Amt/Fachbereich ange dockt werden. Dabei stellt sich die Frage, an welcher Stelle diese Lösung sinnvoll und möglich ist. In der Regel bieten sich dafür Bereiche mit Fokus auf Wirtschaftsförderung, City-Management und/oder Standortentwicklung an. Unsere Marktbeobachtungen zeigen aber, dass der Trend weg von Eigenbetrieben hin zu anderen Organisationsformen geht.
- Unsere Erfahrungswerte zeigen, dass in der Regel eine gute Balance aus Selbständigkeit und einem gewissen Maß an Einflussnahme durch die Geldgeber zielführend ist. Diese Rahmenbedingungen bietet in der Regel eine Tourist Information, die als Betrieb gewerblicher Art (= kommunaler Eigenbetrieb) geführt wird.
- Eine weitere denkbare Variante ist die Fortführung als eingetragener Verein. Bei dieser Variante stellt sich jedoch die Frage, ob und in welcher Form eine stabile Finanzierung für einen zielgerichteten und zukunftsfähigen Betrieb gewährleistet werden kann.

Letztgenannter Aspekt ist aus unserer gutachterlichen Sicht deutlich wichtiger als die Rechtsformwahl selbst. Nur stabil finanzierte Tourist Informationen, die über eine gute Basisfinanzierung verfügen, können dem heutigen Aufgabenspektrum fortlaufend gerecht werden. Die Finanzierung bzw. die Gesamtbudgethöhe hängt wiederum von den Aufgabenfeldern und Zielsetzungen ab.



---

**Entsprechend unserer Erfahrungswerte empfehlen wir tendenziell folgende Strukturen:  
Jahresbudget zwischen 200.000 € bis 300.000 €; 3-6 Vollzeitäquivalente, entweder als Teil der Verwaltung oder als Betrieb gewerblicher Art.**

---

Die konkrete Ausgestaltung muss jedoch individuell und entsprechend der Rahmendbedingungen vor Ort individuell konkretisiert werden. Deshalb empfehlen wir folgende **nächste Schritte** zur bedarfsgerechten und nachhaltigen Fortführung der Tourist Information in Pankow:

- Vergleich der aktuellen Aufgaben- und Zielstellungen sowie der bestehenden Strukturen der Tourist Information Pankow mit den von uns dargestellten wesentlichen Aufgabenfeldern und Kennzahlen
- Ausarbeitung eines Gesamtkonzeptes für die Tourist Information Pankow, welches die Ziel- und Aufgabenstellung und daraus abgeleitet die konkreten Tätigkeitsfelder für die nächsten 5-10 Jahre definiert
- Parallel dazu sollten fortlaufend Abstimmungen mit den politischen Vertreter\*innen der Stadt und/oder des Bezirkes zur Etablierung einer stabilen und nachhaltigen Finanzierung erfolgen.
- Aus der Summe der getroffenen Entscheidungen und Abstimmungen leitet sich abschließend die passende Rechtsform für die Tourist Information in Pankow ab.

## IV. ANHANG

### Anhang 1: Vor- und Nachteile eines Regiebetriebes aus kommunaler Sicht

Vorteile (Stärken   Chancen)	Nachteile (Schwächen   Risiken)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe politische Einflussmöglichkeiten und optimale Kontrollfunktion durch Gemeindegremien</li> <li>• Deckung des gemeinwirtschaftlichen Bedarfs gesichert</li> <li>• volle Einbindung in die Kommunalverwaltung mit öffentlich-rechtlichen Vorschriften (Einfluss des Hoheitsbereiches unbeschränkt)</li> <li>• Defizit / Unterdeckung wird in voller Höhe von Haushalt getragen</li> <li>• Keine Benachteiligung von kleinen bzw. nicht marktfähigen Anbietern</li> <li>• Kostenlose Imagearbeit der Kommune</li> <li>• Kostenlose Informationsarbeit der Kommune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Entlastung des kommunalen Haushaltes, da keine kostendeckende/ Gewinnwirtschaftliche Ausrichtung (keine Vermarktungsaktivitäten)</li> <li>• Zweckbindung der finanziellen Mittel</li> <li>• jährlicher Aufwand für touristische Aktivitäten nicht messbar / klar abgrenzbar</li> <li>• langatmige, fachlich nicht fundierte Entscheidungsprozesse</li> <li>• leistungsbezogene Vergütung nur sehr eingeschränkt möglich</li> <li>• Kameralistische Rechnungsführung (keine klare Kostenrechnung)</li> <li>• Aufgabenerfüllung nur im Rahmen der Daseinsvorsorge (zunächst Erfüllung der Pflichtaufgaben; Tourismus ist freiwillige Aufgabe)</li> <li>• Interkommunale Zusammenarbeit nur auf Basis vertraglicher Vereinbarungen möglich, mangels Stammkapital nicht jedoch als Beteiligung am Betrieb als solchem</li> <li>• kaum vertriebsorientierte Arbeit möglich und damit keine Vertriebsstrukturen für Angebote der Destination</li> <li>• keine oder nur unzureichende Koordination des Angebotes</li> <li>• leistungsfähige Anbieter müssen sich selbst professioneller vermarkten, dass führt zu höheren Kosten</li> <li>• Qualität der Imagearbeit und Werbung ist abhängig von Möglichkeiten des Gemeindehaushaltes und Qualifikation der Mitarbeiter</li> <li>• Schwerpunkt liegt auf operativer Arbeit und Verwaltungstätigkeit</li> <li>• Komplizierte Entscheidungs- und Informationswege (Verwaltung, Ausschüsse, Stadt- bzw. Gemeinderat)</li> <li>• Keine markt- oder branchenübliche Vergütung (im Bereich Personal) möglich</li> </ul>

Quelle: anwaltsKontor Schriefers & dwif 2019/2020

## Anhang 2: Vor- und Nachteile eines Eigenbetriebes aus kommunaler Sicht

Vorteile (Stärken   Chancen)	Nachteile (Schwächen   Risiken)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe politische Einflussmöglichkeiten und optimale Kontrollfunktion durch Gemeindegremien</li> <li>• Deckung des gemeinwirtschaftlichen Bedarfs gesichert</li> <li>• volle Einbindung in die Kommunalverwaltung mit öffentlich-rechtlichen Vorschriften (Einfluss des Hoheitsbereiches unbeschränkt)</li> <li>• Defizit/Unterdeckung wird in voller Höhe vom Haushalt getragen</li> <li>• jährlicher Aufwand für touristische Aktivitäten abgrenzbar</li> <li>• Möglichkeit der Führung kommunaler touristischer Einrichtungen als Sondervermögen</li> <li>• Betrachtung der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung wird ermöglicht durch eigenen Jahresabschluss</li> <li>• Einbindung touristisch sachkundiger Bürger in Entscheidungsgremien möglich</li> <li>• Keine Gründungskosten</li> <li>• Keine Benachteiligung von kleinen bzw. nicht marktfähigen Anbietern</li> <li>• Kostenlose Imagearbeit der Kommune</li> <li>• Kostenlose Informationsarbeit der Kommune</li> <li>• geringes bzw. kein Risiko des Wegfalls der kommunalen touristischen Einrichtungen, das bedeutet relative Planungssicherheit für Investoren</li> <li>• teilweise professionellere Arbeit des Eigenbetriebes hat positive Auswirkungen auf Image der gesamten Destination</li> <li>• geringe bis keine Kosten für Leistungsträger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwar abteilungs- und spartenfähig sowie wirtschaftlich selbstständig, fehlende rechtliche Selbständigkeit erschwert eine Verantwortungsteilnahme und Steuerung</li> <li>• eine Entlastung des kommunalen Haushaltes ist nur eingeschränkt möglich, da keine vollständige kostendeckende/ gewinnwirtschaftliche Ausrichtung</li> <li>• leistungsbezogene Vergütung nur sehr eingeschränkt möglich</li> <li>• Aufgabenerfüllung nur im Rahmen der Daseinsvorsorge (zunächst Erfüllung der Pflichtaufgaben; Tourismus ist freiwillige Aufgabe)</li> <li>• Haftung liegt vollständig bei der Gemeinde</li> <li>• Eingeschränkte Akzeptanz bei touristischen Leistungsträgern</li> <li>• keine Übertragung von Verantwortung auf touristische Leistungsträger</li> <li>• begrenzte Möglichkeiten des flexiblen – marktkonformen Handelns</li> <li>• Interkommunale Zusammenarbeit nur auf Basis vertraglicher Vereinbarungen, nicht jedoch am Betrieb als solchem möglich</li> <li>• Zugriff der Politik auf Sondervermögen nur eingeschränkt möglich</li> <li>• keine oder nur unzureichende Interessenfunktion für die Leistungsträger bzw. Anbieter</li> <li>• eingeschränkt vertriebsorientierte Arbeit und damit keine Vertriebsstrukturen für Angebote der Destination infolge fehlender rechtlicher Selbstständigkeit</li> <li>• leistungsfähige Anbieter müssen sich selbst professioneller vermarkten, dass führt zu höheren Kosten</li> <li>• Qualität der Imagearbeit und Werbung ist abhängig von Möglichkeiten des Gemeindehaushaltes und Qualifikation der Mitarbeiter</li> <li>• Schwerpunkt liegt auf operativer Arbeit und Verwaltungstätigkeit, weniger auf auch strategischer Arbeit</li> <li>• Komplizierte Entscheidungs- und Informationswege (Verwaltung, Ausschüsse, Stadt- bzw. Gemeinderat)</li> <li>• Keine Einbindung / Nutzung privater Initiativen / Gesellschafter</li> </ul>

Vorteile (Stärken   Chancen)	Nachteile (Schwächen   Risiken)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verknüpfung mit Gemeindehaushalt (Wirtschaftsplan als Steuerungs- und Kontrollmittel der Trägerkörperschaft)</li> <li>• <u>Stichwort „Flexibilität der Unternehmensstruktur“:</u> Kaum Gestaltungsspielraum, da gesetzlich geregelte Zuständigkeit der Organe und eine Verlagerung von Zuständigkeiten kaum möglich ist</li> <li>• <u>Stichwort: „Klarheit der Kompetenzverteilung“:</u> Verteilung der Verantwortlichkeiten auf vier Ebenen (Gemeinderat, Bürgermeister, Werkleiter, Werkausschuss) wirkt teilweise unklar</li> <li>• <u>Stichwort „Steuerungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand“</u></li> <li>• Maximal, da Gemeinderat und Werksausschuss die wesentlichen Entscheidungen treffen und die Werkleitung nur die laufenden Geschäfte führt. Nachteilig in der Steuerung wirken sich mitunter die „langen Wege“ und die Abhängigkeit von der politischen Willensbildung, als auch die fehlende Unabhängigkeit von den Strukturen der Verwaltung aus.</li> <li>• Zwang zur öffentlichen Vergabe</li> <li>• Keine markt- oder branchenübliche Vergütung möglich</li> </ul>

Quelle: anwaltsKontor Schriefers & dwif 2019/2020

### Anhang 3: Vor- und Nachteile eines eingetragenen Vereins aus kommunaler Sicht

Vorteile (Stärken   Chancen)	Nachteile (Schwächen   Risiken)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Einschränkung durch haushaltsrechtliche Prinzipien</li> <li>• Angebots- und Marktfunktion kann weitgehend frei erfüllt werden.</li> <li>• Defizit/Unterdeckung kann von verschiedenen Akteuren getragen werden.</li> <li>• Keine zwingende Zweckbindung der finanziellen Mittel (aber durch vertragliche Regelung möglich)</li> <li>• Flexiblere Entscheidungen auf Marktgegebenheiten möglich.</li> <li>• Transparente Rechnungsführung, da außerhalb der kameralistischen Rechnungsführung</li> <li>• Interkommunale Zusammenarbeit ist möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe/ingeschränkte politische Einflussmöglichkeiten und weniger Kontrollfunktion durch die Bezirksgremien.</li> <li>• nur vertraglich festgelegte Finanzierungs- und Kontrollmöglichkeiten.</li> <li>• keine Entlastung des kommunalen Haushaltes, da keine kostendeckende/Gewinnwirtschaftliche Ausrichtung</li> <li>• jährlicher Aufwand für touristische Aktivitäten nicht messbar / klar abgrenzbar</li> <li>• weiterhin hohe finanzielle Abhängigkeit von der Kommune</li> <li>• tendenziell durch die Kombination politischer Finanzierung/Einflussnahme und</li> </ul>

Vorteile (Stärken   Chancen)	Nachteile (Schwächen   Risiken)
<ul style="list-style-type: none"> <li>flexible Personalpolitik durch Tariffreiheit freie Vergabe- und Bewirtschaftungsmöglichkeiten, marktbezogene Vergütung möglich</li> </ul>	<p>Vereinsstruktur eher langatmige Entscheidungsprozesse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Möglichkeit der Führung kommunaler touristischer Einrichtungen als Sondervermögen</li> <li>Auf die Zielsetzung des Vereins ausgerichtet. Diese kann gemeinsam (Vereinsmitglieder/Geldgeber) festgelegt werden.</li> <li>Interessensfunktion für Leistungsträger bzw. Anbieter gegeben.</li> <li>Komplizierte Informationswege (Beiräte, Ausschüsse, Politik, Verein)</li> <li>Aufgabenerfüllung nur im Rahmen der Vereinszielsetzung</li> <li>Vertriebsorientierte Arbeit nur bei vertraglich gewährten Freiheiten möglich.</li> <li></li> </ul>

#### Anhang 4: Vor- und Nachteile einer GmbH aus kommunaler Sicht

Vorteile (Stärken   Chancen)	Nachteile (Schwächen   Risiken)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Angebots- und Marketingfunktion wird optimal erfüllt</li> <li>Zuschüsse der Gemeinde werden optimaler genutzt</li> <li>Erstellung und Vertrieb von Destinationsbezogenen Pauschalen wird ermöglicht</li> <li>bessere Akzeptanz bei Leistungsträgern und Kunden</li> <li>flexiblere Entscheidungen auf Marktgegebenheiten möglich</li> <li>Einbindung / Nutzung privater Initiativen/ Gesellschafter möglich</li> <li>optimale Trennung von Führung und Kontrolle, professionelles Management und hohe Entscheidungsgeschwindigkeit</li> <li>auf Wachstum und Entwicklung ausgerichtet</li> <li>hohe Akzeptanz bei regionalen und überregionalen Partnern</li> <li>Beteiligung der Kapitalgeber am Erfolg</li> <li>Gute Finanzierungsmöglichkeiten</li> <li>hohe Imagewirkung nach innen und außen</li> <li>kurze Entscheidungswege im Rahmen der Kompetenzen der Geschäftsführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fehlende finanzielle Beteiligung der touristischen Leistungsträger</li> <li>weiterhin hohe finanzielle Abhängigkeit von der Kommune</li> <li>hoher Gründungsaufwand und relativ hohe Gründungskosten</li> <li>Einfluss der Kommune wird ein Stück weit reduziert durch „Gleichrangigkeit der Organe“</li> <li>Gefahr der Verselbständigung kommunaler Einrichtungen durch sinkende Einflussmöglichkeiten</li> <li>Zuschüsse weiter erforderlich</li> <li>Geringe Einflussmöglichkeiten der Kommune, nur reine Überwachungsfunktion</li> <li>Gefahr der Loslösung von der Trägerkörperschaft</li> <li><u>Stichwort „Steuerungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand“</u>: Minimal, da zwar rechtlich eigentlich „gut“ infolge des Weisungsrechts der Gesellschafterversammlung an die Geschäftsführung; faktisch eher gering, da Vertreter der Politik in der Gesellschaft sich mitunter von der Willensbildung im</li> </ul>

Vorteile (Stärken   Chancen)	Nachteile (Schwächen   Risiken)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Einschränkungen durch haushaltsrechtliche Prinzipien</li> <li>• klare Ergebnisverantwortung, kaufmännische Buchführung und Bilanzierung</li> <li>• <u>Stichwort „Flexibilität der Unternehmensstruktur“</u>: Weiter Gestaltungsspielraum, da Grundstruktur gesetzlich vorgegeben, aber Gesellschaftsrecht weitgehend disponibel und eine Verlagerung von Zuständigkeiten bedingt möglich ist.</li> <li>• <u>Stichwort: „Klarheit der Kompetenzverteilung“</u> Kann – abhängig von konkreter Ausgestaltung - hinreichend sein, da die Grundstruktur gesetzlich vorgegeben ist, aber Gesellschaftsrecht weitgehend disponibel ist. Mithin ist die Gestaltung im konkreten Einzelfall entscheidend.</li> <li>• flexible Personalpolitik durch Tariffreiheit freie Vergabe- und Bewirtschaftungsmöglichkeiten, marktbezogene Vergütung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinderat „abkoppeln“ (Stichwort: Gefahr der „Verselbständigung“)</li> <li>• Gewinnerwirtschaftung steht im Vordergrund (Problem öffentliche Aufgaben, Gesamtsteuerung)</li> <li>• ggf. Wettbewerbsvorteile für kommunale Einrichtungen gegenüber privaten Leistungsträgern</li> <li>• keine oder nur unzureichende Interessenfunktion für die Leistungsträger bzw. Anbieter</li> <li>• Qualität der Imagearbeit und Werbung ist abhängig von Möglichkeiten des Gemeindehaushaltes und Qualifikation der Mitarbeiter</li> <li>• Eingeschränkte Verknüpfung mit Gemeindehaushalt, da eigener Haushalt und Wirtschaftsplan, jedoch wird der Wirtschaftsplan als Steuerungs- und Kontrollmittel der Trägerkörperschaft verwendet</li> <li>• durch starke Gewinnorientierung treten soziale Aspekte eher in den Hintergrund</li> </ul>

Quelle: anwaltsKontor Schriefers & dwif 2019/2020