

22. **Wie geht es weiter mit der Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein?**

Die Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein GmbH (TASH) ist seit ihrer Gründung vor 10 Jahren auf der Suche nach ihrer Strategie. Hierbei hat sie laufend externe Berater hinzugezogen - bisher ohne nachhaltigen Erfolg.

Die Haushaltsstrukturkommission hat empfohlen, die Förderung der TASH aus Landesmitteln schrittweise einzustellen. Aktuell präferieren Wirtschaftsministerium und TASH allerdings das Modell einer „optimierten TASH“. Dieses sieht nach wie vor eine Basisfinanzierung durch das Land vor.

Das Land sollte die TASH nicht weiter fördern, ohne die heutigen Strukturen des landesweiten touristischen Marketings sowie das Aufgabenspektrum der TASH kritisch zu hinterfragen.

22.1 **Die TASH auf dauernder Strategiesuche bei widerstreitenden Interessen**

Die TASH ist die landesweite Tourismus-Marketingorganisation (TMO) für Schleswig-Holstein. Von 2005 bis 2010 erhielt sie insgesamt etwa 14 Mio.€ Fördermittel vom Land. Das Land ist damit mit Abstand wichtigster Finanzier der TASH. Gesellschafter sind die regionalen TMOs, die Industrie- und Handelskammern, der Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Schleswig-Holstein sowie einige private Vereine und Unternehmen.

Ziel des Landes als Zuwendungsgeber ist es, mittels der TASH seine landespolitischen Interessen durchzusetzen. Dieser Ansatz wurde aber lange Zeit von einem Teil der Gesellschafter, insbesondere den regionalen TMOs, nicht oder bestenfalls widerwillig mitgetragen. Da das Land nicht an der TASH beteiligt ist, stößt es mit seinem Steuerungsanspruch zwangsläufig an Grenzen.

Dieser Interessenwiderstreit führte dazu, dass die TASH seit ihrer Gründung vor 10 Jahren auf der Suche nach ihrer Strategie ist. Dabei lässt sie sich intensiv von externen Beratungsunternehmen unterstützen - letztlich finanziert aus öffentlichen Mitteln. Eine konsistente und über mehrere Jahre durchgehaltene Strategie konnte der LRH dennoch nicht erkennen. Der zu verfolgende Marketingansatz und die Aufgabenaufteilung zwischen der TASH und den regionalen TMOs wurden immer wieder kontrovers disku-

tiert. Aufgrund solch institutionalisierter Reibungsverluste sind Zuwendungen ins Leere gelaufen.

Zusätzlich belastet wurde die Situation durch ein äußerst schwieriges Verhältnis zwischen Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr (Wirtschaftsministerium) und TASH, das eine konstruktive Zusammenarbeit bisweilen nahezu unmöglich machte. Deutlich wurde dies u. a. bei der neuen, an Zielgruppen orientierten Tourismusstrategie. Zu den Kernaufgaben der TASH gehörte es eigentlich, diese federführend zu vermarkten. Tatsächlich hat sich aber das Wirtschaftsministerium zeitweise stark ins operative Geschäft der TASH eingeschaltet. Insbesondere in der Marktforschung und bei der Informationsoffensive wirkten auf Betreiben des Wirtschaftsministeriums zudem noch weitere Beteiligte (Medienbüros, Forschungs- und Beratungsunternehmen) mit. Dadurch wurde aneinander vorbei bzw. sogar gegeneinander gearbeitet.

Wirtschaftsministerium und **TASH** haben darauf hingewiesen, dass die Gesellschafter die TASH unterstützen und dass die regionalen TMOs die Arbeit der TASH als wichtig anerkennen. Zudem sei die Einschätzung des LRH zum Verhältnis zwischen TASH und Wirtschaftsministerium sachlich nicht begründet - weder was die Vergangenheit, noch was die Gegenwart angehe.

Der **LRH** bleibt bei seiner Darstellung. Dass die TASH und ihre Gesellschafter angesichts der drohenden Mittelkürzung (siehe Tz. 22.3) den Schulterschluss üben und ihr gemeinsames Interesse an Tourismusförderung bekunden, überrascht nicht. Sollten mittlerweile keine inhaltlichen Diskrepanzen mehr vorliegen, begrüßt der LRH dies. Für die Vergangenheit sprechen die vom LRH eingesehenen Unterlagen für sich.

22.2 **Zuwendungsverfahren voller Probleme**

Probleme bei den Zuwendungen an die TASH führten immer wieder zu unnötigen Arbeitsbelastungen und Reibungsverlusten auf beiden Seiten. Auslöser der Probleme war u. a., dass die Zuwendungsbescheide oft missverständlich formuliert und teilweise in sich widersprüchlich waren. Das Wirtschaftsministerium sollte daher zukünftig eindeutige und einfacher handhabbare Bescheide erstellen. Entsprechende Vorschläge hat der LRH vorgelegt.

Zum Abschluss der Prüfung des LRH im Frühjahr 2010 waren zudem die Verwendungsnachweise der Jahre 2003 bis 2008 noch ungeprüft. Dieser Zustand ist nicht haltbar. In Zukunft ist eine zeitnahe Prüfung sicherzustellen. Sie würde erleichtert, wenn die TASH ihre Buchungsstellen reduzieren

und damit ihre Verwendungsnachweise übersichtlicher gestalten würde. Die Landeshaushaltsordnung bietet darüber hinaus Möglichkeiten zur Verwaltungsvereinfachung, die von Wirtschaftsministerium und TASH genutzt werden sollten.

Die TASH hat sich ferner bei Auftragsvergaben mehrfach nicht an das Öffentliche Vergaberecht gehalten. Interne verbindliche Vorgaben gibt es nicht, Mitarbeiterschulungen wurden erst ab 2008 durchgeführt. Welche Konsequenzen das Wirtschaftsministerium aus den Vergabeverstößen ziehen wird, ist angesichts der noch ausstehenden Verwendungsnachweisprüfung offen.

Die TASH hat mitgeteilt, dass sie sich der Vergabeproblematik angenommen habe und eine interne Beschaffungsverordnung erstellen werde. So sollen z. B. Dienstwagen künftig über die Gebäudemanagement Schleswig-Holstein (GMSH) beschafft werden.

22.3 **Angekündigte Einstellung der TASH-Förderung nur ein Missverständnis?**

Nach dem Start der neuen Tourismusstrategie sind die personellen und finanziellen Ressourcen der TASH stark ausgebaut worden. Hierfür hat das Wirtschaftsministerium die institutionelle Förderung der TASH von jährlich gut 1,6 Mio. € ergänzt um eine von 2007 bis 2009 befristete Projektförderung über insgesamt 3,75 Mio. €. Die zusätzlichen Mittel wurden zum einen eingesetzt, um einmalige Sonderausgaben wie den neuen Internetauftritt zu finanzieren. Zum anderen dienten sie auch Investitionen in langfristig angelegte Projekte wie eine professionellere Marktforschung oder zusätzliches Personal zur Zielgruppenbetreuung. Wie diese Aufgaben nach Auslaufen der Projektförderung dauerhaft finanziert werden sollten, war von Beginn an unklar. An entsprechenden Konzepten mangelte es sowohl aufseiten der TASH als auch des Wirtschaftsministeriums.

Verschärft wird die Situation durch die Empfehlung der Haushaltsstrukturkommission, die institutionelle Förderung der TASH bis 2014 schrittweise einzustellen. Auch diesem Vorschlag lagen offenbar keine ausgearbeiteten Konzepte zugrunde. Es ist lediglich davon die Rede, dass die Gesellschafter der TASH und die Tourismuswirtschaft die Finanzierung Schritt für Schritt übernehmen sollen.¹

¹ Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein, Konsolidieren, investieren, Zukunft sichern - Die Vorschläge der Haushaltsstrukturkommission im Detail; http://www.schleswig-holstein.de/STK/DE/Schwerpunkte/Haushaltskonsolidierung/Wospaaren/Data/Q_U/tash.html.

Hierzu ist anzumerken, dass schon seit Jahren weitgehend erfolglos angestrebt wird, die Eigenfinanzierung der TASH zu stärken. Von daher ist es wenig realistisch, dass die TASH ohne öffentliche Mittel dauerhaft überlebt. Der LRH hat deshalb eine Entscheidung der Landesregierung angemahnt, inwieweit sie noch Einfluss auf das touristische Marketing nehmen will und innerhalb welcher Strukturen sich ihre Ziele am besten umsetzen lassen. Soll die Empfehlung der Haushaltsstrukturkommission umgesetzt werden, wären verschiedene Optionen denkbar, z. B.

- der ersatzlose Verzicht auf Zuschüsse zum landesweiten Marketing,
- die Übernahme einzelner Aufgaben durch die regionalen TMOs oder
- ein abgespecktes Marketing in gänzlich neuen und schlankeren Strukturen, beispielsweise unter Federführung der Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH).

Dabei ist zu beachten: Zum Nulltarif ist ein landesweites Marketing nicht zu haben. Will das Land zu nennenswerten Einsparungen kommen, wird es daher auch seinen Gestaltungsanspruch im Tourismusmarketing zurückschrauben müssen.

Wirtschaftsministerium und **TASH** haben in ihrer Stellungnahme darauf verwiesen, dass derzeit das Modell einer „optimierten TASH“ präferiert werde. Dieses sieht vor, dass das Land weiterhin an der Basisfinanzierung der TASH beteiligt ist. Daneben sollen verstärkt Projekte aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) unterstützt werden. Gleichwohl soll das Land durch ein stärkeres Engagement der Tourismuswirtschaft und der Gesellschafter entlastet werden. In welcher Höhe, ist derzeit unklar.

Damit hat sich das Wirtschaftsministerium von den Beschlüssen der Haushaltsstrukturkommission verabschiedet. Eine komplette Eigenfinanzierung der TASH lässt sich nicht darstellen, Alternativen zur TASH werden trotz der oben beschriebenen Probleme nicht verfolgt.

Der **LRH** hält es für dringend erforderlich, die Chance zu nutzen und zu effizienten und nachhaltig finanzierbaren Strukturen zu kommen. Am Status quo darf nicht weiter festgehalten werden. Eine optimierte TASH muss mit deutlich weniger Landesmitteln auskommen als bisher. Hierzu gehört auch, das Aufgabenspektrum kritisch zu hinterfragen. Das Land kann es sich nicht leisten, eine Landesmarketingorganisation in Millionenhöhe zu finanzieren, mit der es unentwegt in zuwendungsrechtliche Auseinandersetzungen verstrickt ist und deren Gesellschafter die Ziele des Landes teilweise nur widerstrebend mittragen.