

**Harald Behrens**

Privatisierung kommunaler  
Tourismuseinrichtungen im Rahmen der  
Tourismusentwicklung in  
Schleswig-Holstein

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2005 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832495565

**Harald Behrens**

**Privatisierung kommunaler Tourismuseinrichtungen im  
Rahmen der Tourismusedwicklung in Schleswig-Hol-  
stein**

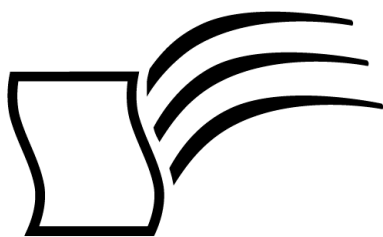


---

Harald Behrens

# **Privatisierung kommunaler Tourismuseinrichtungen im Rahmen der Tourismusedwicklung in Schleswig-Holstein**

Diplomarbeit  
Fachhochschule Flensburg  
Fachbereich Betriebswirtschaft  
November 2005



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 9556

Behrens, Harald: Privatisierung kommunaler Tourismuseinrichtungen im Rahmen der  
Tourismusentwicklung in Schleswig-Holstein

Druck Diplomatica GmbH, Hamburg, 2006

Zugl.: Fachhochschule Flensburg, Diplomarbeit, 2005

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomatica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006

Printed in Germany

# Autorenprofil

## Persönliche Daten

---

Name	Harald Behrens
Anschrift	Bahnhofstraße 24 a 24977 Ringsberg
Telefon e-Mail	04636 – 977 254 hbfl@gmx.de
Geburtsdatum/ -ort	02. September 1971 in Flensburg
Familienstand	verheiratet, 2 Kinder



## Berufserfahrung

---

- 04/02 – 11/05**      **Assistent Projektleitung Tourismus-Marketing & Consulting**  
*GLC Glücksburg Management Consulting GmbH, Glücksburg*
- a)      Vermarktung des Ostsee-Heilbades und Betrieb der privatisierten Touristinformation im Auftrag der Stadt Glücksburg
- Entwicklung/Redaktion des touristischen Internetauftrittes
  - Pressearbeit, Anzeigenkoordination und –controlling,
  - Kontaktpflege zu Regional- und Landesverbänden
  - Koordination Erstellung Buchungskataloge 2003 bis 2005
  - Veranstaltungsvorbereitung und –durchführung
  - Technische Betriebsführung Touristinformation
  - Stellvertretende Personalführung Touristinformation
  - Qualitätssicherung (Klassifizierung TouristServiceCenter)
- b)      Regionalmarketing für das Amt Oldenburg-Land und die Stadt Oldenburg in Holstein
- Koordination von Workshops
  - Entwicklung Marketingkonzeption und Präsentation
  - Konzeption regionaltouristisches Internetportal
  - Umsetzungsvorbereitung
- c)      Marktanalysen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen (u.a. Reisen für Menschen mit Behinderung, Tourismusregion Flensburger Förde)
- d)      Sonstige administrative Tätigkeiten
- 10/98 – 08/00**      **Studienbegleitende Aushilfstätigkeit als Reiseverkehrskaufmann**  
*Reisebüro am Mühlental, Flensburg*
- 07/96 – 09/98**      **Reiseverkehrskaufmann**  
*Deutsches Reisebüro GmbH & Co. OHG, Flensburg*
- a)      Beratung und Verkauf touristischer Leistungen aller Art
- b)      Abrechnung Deutsche Bahn / DER-Werte
- c)      Betreuung der Praktikanten / Auszubildenden

# Autorenprofil

## Ausbildung

---

- 10/98 – 02/03**      **Studium der Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Marketing**  
*an der Fachhochschule Flensburg*
- Abschluß als Diplom-Kaufmann (FH)**  
Gesamtnote: 1,80
- Diplomarbeit zum Thema:**  
„Privatisierung kommunaler touristischer Einrichtungen im Rahmen der Tourismusentwicklung in Schleswig-Holstein“  
Note der Arbeit: 1,3
- Ausbildereignungsprüfung** nach AEVO an der IHK Flensburg
- 10/00 – 04/01**      **Praktikum „Marketing und Öffentlichkeitsarbeit“**  
*GlobeGround GmbH, Frankfurt*
- a)      Entwicklung und Redaktion des Firmen-Intranets unter Verwendung eines CMS  
b)      Redaktion Mitarbeiterzeitung „GlobeGrounder“  
c)      Erstellung Firmen-Datenbank
- Vertiefungsfächer** Finanzdienstleistungen und Young Management
- a)      Finanzdienstleistungen  
aa)     Terminmarktgeschäfte  
ab)     Kassamarktgeschäfte, Wertpapieranalyse  
b)      Young Management (Seminar Existenzgründung)
- Projektarbeiten**
- a)      Umsetzung einer Einführungskampagne für VW Golf IV in Deutschland; Teamarbeit  
b)      Zielgruppenanalyse der Ist-Kunden auf der Basis einer Feldstudie für den LEH, Karstadt, Flensburg; Gruppenarbeit  
c)      Analyse der betrieblichen Informationsverarbeitung und Ableitung einer IT-Vision für einen regionalen Automobilhändler; Gruppenarbeit
- Projektkurse** Kostenstellenrechnung/Controlling mit SAP R/3
- 08/93 – 06/96**      **Berufsausbildung zum Reiseverkehrskaufmann**  
*Deutsches Reisebüro GmbH & Co. OHG, Flensburg*
- 08/82 – 06/91**      **Schulische Ausbildung mit Abschluß Abitur**  
*Goethe-Schule, Gymnasium, Flensburg*



# Autorenprofil

## Sonstiges

---

<b>05/01 – 04/02</b>	<b>Studentische Aushilfstätigkeit</b> <i>MLP Finanzdienstleistungen AG, Geschäftsstelle Flensburg</i>
<b>04/00 – 07/01</b>	<b>Vorstandsarbeit als Pressewart</b> <i>RRC Flying Saucers Flensburg e.V.</i>
<b>10/91 – 07/93</b>	<b>Bundeswehr (Soldat auf Zeit SaZ2)</b> <i>Marinefernmeldesektor 71, Flensburg</i>

## Sprachkenntnisse

---

Deutsch	Muttersprache
Englisch	Fortgeschrittene Kenntnisse
Französisch	Grundkenntnisse
Latein	Latinum

## EDV-Kenntnisse

---

MS Office/Internet	Fortgeschrittene Kenntnisse
Datenbank/Statistik	Grundkenntnisse (MS Access)/ Grundkenntnisse (SPSS)
CMS	Grundkenntnisse
SAP R/3	Grundkenntnisse im CO-Modul
Grafik	Grundkenntnisse (Adobe Photoshop)

## Fortbildungen im Tourismus

---

03/04	„Marketinginstrument ostseecard*“, EGOH, Eutin
01/04	„Servicequalität im Tourismus“, IHK, Kiel
12/03	„Optimierung der ZZV“ mit Eurosoft, Fortgeschrittenen- und Administratorenkurs, WAK, Kiel
06/98	„AMADEUS“ Specials, Start-Amadeus, Frankfurt
	„AMADEUS“ Advanced, Start-Amadeus, Frankfurt
05/98	„AMADEUS“ Basics, Start-Amadeus, Frankfurt
03/98	„Grundlagenkenntnisse für den Bahnverkehr/ Reisebürobestimmungen/ Bahnabrechnung“, DER GmbH, Frankfurt

## Aktivitäten/ Interessen

---

Sport	Laufen, Radfahren
Reisen	Dänemarks Nordsee, Griechenlands Inselwelt, Nordamerikas Weiten

## Inhaltsverzeichnis

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>AUFBAU DER ARBEIT .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>10</b>
1.1 GEGENSTAND UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT.....	11
1.2 ABGRENZUNG DES THEMAS .....	13
<b>2 GRUNDLAGEN DER FREMDENVERKEHRSLEHRE.....</b>	<b>14</b>
2.1 TERMINOLOGIE UND ALLGEMEINE DEFINITIONEN .....	14
2.2 VOM „TOURISMUS“ ZUR „TOURISTIK“ .....	15
2.3 WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE IN TOURISMUSMODELLEN.....	16
2.4 ÖKONOMISCHE BETRACHTUNG DES FREMDENVERKEHRS .....	18
2.5 GRUNDZÜGE DES TOURISMUSANGEBOTS .....	19
2.5.1 Struktur des touristischen Angebots.....	20
2.6 GRUNDZÜGE DER TOURISTISCHEN NACHFRAGE .....	22
2.6.1 Einteilungskriterien der touristischen Nachfrage.....	23
2.7 AKTUELLE TRENDS UND MEGATRENDS IM TOURISMUS .....	25
2.8 TOURISMUSMARKETING IST DIENSTLEITUNGSMARKETING .....	26
2.8.1 Kennzeichen des touristischen Produktes aus Marketingsicht .....	27
2.9 GRUNDLAGEN DER FREMDENVERKEHRSPOLITIK.....	29
<b>3 STRUKTUR DES TOURISMUS IN SCHLESWIG-HOLSTEIN .....</b>	<b>32</b>
3.1 TOURISMUS ALS WIRTSCHAFTFAKTOR IN SCHLESWIG-HOLSTEIN.....	33
3.1.1 Umsatzbetrachtung und kommunale Steuereffekte .....	33
3.1.2 Wertschöpfung und Beitrag zum Volkseinkommen .....	34
3.1.3 Beschäftigungssituation und Tourismusintensität.....	35
3.2 MARKTSITUATION IM SCHLESWIG-HOLSTEIN-TOURISMUS .....	36
3.3 TOURISMUSKONZEPTION SCHLESWIG-HOLSTEIN .....	39
3.3.1 Leitziele der Tourismuskonzeption.....	39
3.3.2 Strategische Handlungsfelder.....	40

3.4	TRÄGER DER FREMDENVERKEHRSPOLITIK IN SCHLESWIG-HOLSTEIN .....	41
3.4.1	Tourismuspolitische Institutionen auf Landesebene.....	42
3.4.2	Tourismuspolitische Institutionen auf regionaler Ebene.....	45
3.4.3	Tourismuspolitische Institutionen auf kommunaler Ebene.....	46
3.5	ANALYSE DER KOMMUNALEN TOURISMUSSTRUKTUR .....	47
3.5.1	Kommunale Wirtschaftsunternehmen im Fremdenverkehr .....	48
3.5.1.1	<i>Das Fremdenverkehrsamt als Regiebetrieb</i> .....	49
3.5.1.2	<i>Die Kurverwaltung als Eigenbetrieb</i> .....	51
3.5.1.3	<i>Die Fremdenverkehrs-GmbH als kommunale Eigengesellschaft ..</i>	52
3.5.2	Gegenüberstellung der Rechtsformen im kommunalen Tourismus...	53
3.6	KONFLIKTPOTENTIALE AUF KOMMUNALER EBENE.....	55
<b>4</b>	<b>GRUNDLAGEN ZUR PRIVATISIERUNG TOURISTISCHER EINRICHTUNGEN .....</b>	<b>57</b>
4.1	ZUM VERHÄLTNISS VON PRIVATER UND ÖFFENTLICHER WIRTSCHAFT .....	57
4.2	PRIVATISIERUNG: ÜBERBLICK ÜBER THEORETISCHE GRUNDLAGEN .....	59
4.2.1	Definitionsansätze und Begriffsbestimmungen .....	59
4.2.2	Zielsetzungen .....	60
4.2.2.1	<i>Spezielle Zielsetzungen im kommunalen Tourismus</i> .....	62
4.2.3	Formen der Privatisierung.....	62
4.2.4	Formelle Privatisierung.....	63
4.2.5	Materielle Privatisierung.....	65
4.2.5.1	<i>Konzessionssystem</i> .....	66
4.2.5.2	<i>Submissionssystem</i> .....	66
4.2.6	Abgrenzung von Privatisierung und PPP.....	67
4.2.6.1	<i>Contracting out</i> .....	67
4.2.6.2	<i>Outsourcing</i> .....	68
4.3	PUBLIC-PRIVATE-PARTNERSHIP ALS INTEGRATIONSANSATZ .....	69
4.3.1	Begriffsbestimmung und Charakteristika .....	70
4.3.2	PPP-Projekte: Die Potentiale des Instrumentes.....	72
4.3.3	PPP-Projekte: Die Restriktionen des Instrumentes .....	73
4.3.4	Ziele der PPP .....	74
4.3.5	Risiken und Risikoverteilung innerhalb der PPP.....	75
4.4	PPP-MODELLE IM TOURISMUS.....	76
4.4.1	PPP als Instrument der Tourismusedwicklung .....	77
4.4.2	Erfolg im Tourismus mit PPP: Hamburg Tourismus GmbH.....	78

<b>5</b>	<b>PROJEKTSTUDIE TOURISTINFORMATION GLÜCKSBURG (OSTSEE)</b>	<b>80</b>
5.1	TOURISMUSSTANDORT GLÜCKSBURG (OSTSEE)	80
5.1.1	Touristische Kennzahlen	81
5.1.2	Wirtschaftliche Effekte des Fremdenverkehrs in Glücksburg	84
5.1.3	Bewertung der touristischen und wirtschaftlichen Kennzahlen	85
5.1.4	Fremdenverkehrsinstitutionen in Glücksburg	86
5.1.5	Betriebswirtschaftliche Analyse Kurverwaltung Glücksburg	87
5.2	PROBLEMFELDER, URSACHEN UND LÖSUNGSANSATZ	90
5.2.1	Zwischenergebnis und (Privatisierungs-) Zielsetzung	91
5.2.2	Fragen im Vorwege der Privatisierungsentscheidung	93
5.2.3	Privatisierungsentscheidung und Begründung	93
5.3	LEISTUNGSUMFANGES DES TOURISTISCHEN MARKETINGPARTNERS	95
5.4	RECHTLICHE KONSTRUKTION	96
5.5	EINBINDUNG DER TOURISTINFORMATION IN DIE ORGANISATIONSSTRUKTUR DES AUFTRAGNEHMERS	97
5.6	PERSONALWIRTSCHAFTLICHE FRAGESTELLUNGEN	100
5.7	STRATEGISCHE UND OPERATIVE HANDLUNGSFELDER	102
5.7.1	Betrieb Touristinformation Glücksburg	102
5.7.2	Aufgabenbereich Marketing	103
5.8	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE WÜRDIGUNG	105
5.9	PLANUNG DER FINANZEN DER PRIVATISIERTEN TOURISTINFORMATION (SZENARIO)	106
5.9.1	Umsatzplanung	107
5.9.2	Investitionsplanung	108
5.9.3	Kostenplanung	109
5.9.4	Erfolgsplan (Rentabilitätsvorschau)	109
<b>6</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK</b>	<b>112</b>
	<b>ANHANG</b>	<b>114</b>
	LITERATURVERZEICHNIS	114
	FORMEN VON PRIVATISIERUNG UND PPP (ABBILDUNG)	119
	URSPRUNG DES PPP-ANSATZES (EXKURS)	121
	GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN DER PPP (EXKURS)	122

## Abkürzungsverzeichnis

AIDA	Attention – Interest – Desire – Action (Kommunikationsmodell)
ALR	Amt für Ländliche Räume
BAT	Bundesangestelltentarif
BBG	Bundesbeamtengesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
BSP	Bruttosozialprodukt
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.
DTV	Deutscher Tourismusverband e.V.
DWIF	Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr, München
EigVO	Eigenbetriebsverordnung
FVV	Fremdenverkehrsverein
GmbHG	GmbH-Gesetz
GO	Gemeindeordnung
HGB	Handelsgesetzbuch
HHT	Hamburg Tourismus GmbH
HST	Holsteinische Schweiz Tourismus e.V.
IHK	Industrie- und Handelskammer
MLR	Ministerium für ländliche Räume, Landesplanung, Landwirtschaft und Tourismus von Schleswig-Holstein, Kiel
NBV	Nordseebäderverband e.V.
N.I.T.	Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH, Kiel

## Abkürzungsverzeichnis (Fortsetzung)

OBV	Ostseebäderverband e.V.
ÖPNV	Öffentlicher Personen- und Nahverkehr
PPP	public-private-partnership
S-O-R	Stimulus – Organism – Response (Kommunikationsmodell)
TASH	Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein GmbH, Kiel
TZH	Tourismus Zentrale Hamburg GmbH, Hamburg
WTO	World Tourism Organisation
ZZV	Zentrale Zimmervermittlung