



GUTACHTERLICHE STELLUNGNAHME

Vergleichsberechnungen und Wirtschaftlichkeitsanalyse zum Tourismusmarketing im Landkreis Uckermark

Landkreis Uckermark
Prenzlau

4. Oktober 2016

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage und Auftrag	4
1.1	Ausgangslage	4
1.2	Auftrag und Gegenstand der Untersuchung	5
<hr/>		
2	Vorgehensweise der Untersuchung	7
2.1	Darstellungen der angewandten Grundsätze und Methoden	7
2.2	Vorgelegte Unterlagen und erhaltene Informationen zum Auftrag	8
<hr/>		
3	Durchführung der Untersuchung	11
3.1	Analyse der Ausgangslage	11
3.1.1	Entwicklung des Tourismus in Deutschland und Auswirkungen auf ländliche Regionen	11
3.1.2	Touristische Entwicklung im Land Brandenburg und im Landkreis Uckermark	13
3.1.3	Zwischenfazit zur Bedarfsanalyse und Marktsituation	19
3.2	Vergleichsberechnungen und Wirtschaftlichkeitsanalyse	21
3.2.1	Szenario I: Fortführung des Status quo	21
3.2.1.1	Szenariobeschreibung	21
3.2.1.2	Würdigung des Szenarios	22
3.2.2	Szenario II – Erwerb der Anteile an der tmu durch den Landkreis Uckermark	23
3.2.2.1	Szenariobeschreibung	23
3.2.2.2	Qualitative Szenariobewertung	24
3.2.2.3	Quantitative Szenariobewertung	25
3.2.3	Szenario III – Übernahme des Tourismusmarketing durch einen privaten Anbieter	28
3.2.3.1	Szenariobeschreibung	28
3.2.3.2	Qualitative Szenariobewertung	29
3.2.3.3	Quantitative Szenariobewertung	30
<hr/>		
4	Fazit – Zusammenfassende Beurteilung der Szenarien	38

Abkürzungsverzeichnis

AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der europäischen Union
AGVO	Allgemeine Gruppenfreistellungsverordnung
BbgKVerf	Kommunalverfassung des Landes Brandenburg
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (zuvor Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie)
CAGR	Compound annual growth rate
Destatis	Statistisches Bundesamt
EUR	Euro
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer e.V.
ift	ift Freizeit und Tourismusberatung GmbH
i. H. v.	in Höhe von
i. W.	im Wesentlichen
Mio.	Millionen
p .a	per annum
rd.	rund
ROG	Raumordnungsgesetz
TMB	TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH
tmu	TMU Tourismus Marketing Uckermark GmbH
u. a.	unter anderem

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl der Gäste und der Übernachtungen auf Bundesebene .	12
Abbildung 2: Entwicklung der Anzahl der Gäste im Zeitraum 2010-2015.....	14
Abbildung 3: Anzahl der Übernachtungen und durchschnittliche Aufenthaltsdauer im Zeitraum 2010-2015.....	14
Abbildung 4: Veränderungen der Anzahl der Gäste und Übernachtungen im Zeitraum 2011-2015.....	15
Abbildung 5: Wachstum des Grauen Marktes 2012 – 2014	16
Abbildung 6: Bruttoumsätze durch Tourismus im Landkreis Uckermark in 2014 nach Branchen (in Mio. €).....	17
Abbildung 7: Szenario I – Fortführung des Status quo	21
Abbildung 8: Szenario II – Erwerb der Anteile an der tmu durch den Landkreis Uckermark	23
Abbildung 9: Ermittlung der Kosten für den Landkreis Uckermark bei Szenario II - Basis Case	26
Abbildung 10: Sensitivitätsanalyse zur Ermittlung des Finanzierungsbedarfs durch den Landkreis Uckermark.....	27
Abbildung 11: Szenario IIIa – Liquidation der tmu	28
Abbildung 12: Szenario IIIb – Erwerb der Anteile an der tmu durch einen Investor	29
Abbildung 13: Ermittlung des Liquidationserlöses für die tmu	31
Abbildung 14: Ermittlung der Kosten für den Landkreis Uckermark bei Szenario IIIa - Basis Case.....	32
Abbildung 15: Sensitivitätsanalyse zur Ermittlung der Kosten für den Landkreis Uckermark in Szenario IIIa	34
Abbildung 16: Ermittlung der Kosten für den Landkreis Uckermark bei Szenario IIIb	35
Abbildung 17: Vereinfachten Unternehmensbewertung bei Szenario IIIb	36
Abbildung 18: Vergleich der Angebotspreise Szenario IIIa (Basis Case) und IIIb.....	36
Abbildung 19: Vergleichende Übersicht der Szenarien (quantitative Bewertung).....	38

1 Ausgangslage und Auftrag

1.1 Ausgangslage

Die Aufgabe des Tourismusmarketing im Landkreis Uckermark (im Folgenden auch kurz: Auftraggeber) wird derzeit vom Tourismusverband Uckermark e.V. wahrgenommen. Ausweislich seiner Vereinssatzung¹ soll der Verband durch eine enge Zusammenarbeit mit seinen Mitgliedern und allen am Tourismus beteiligten Einrichtungen die günstigsten Voraussetzungen für die Förderung des Tourismus im Landkreis Uckermark schaffen. Mitglieder des Tourismusverbandes Uckermark e.V. sind u. a. der Landkreis Uckermark, die Sparkasse Uckermark sowie zahlreiche lokale Tourismusvereine. Zur Durchführung seiner Tätigkeiten und Projekte bedient sich der Tourismusverband Uckermark e.V. der Tourismus Marketing Uckermark GmbH (im Folgenden kurz: tmu), dessen alleiniger Gesellschafter der Tourismusverband Uckermark e.V. ist.

Die Finanzierung des Tourismusverbandes Uckermark e.V. erfolgt im Wesentlichen durch den Landkreis Uckermark in Form eines Zuschusses in Höhe von EUR 300.000 auf der Grundlage des vom Kreistag im Jahr 2005 geschlossenen Vertrages zur Entwicklung des Tourismus in der Uckermark mit einer Laufzeit von fünf Jahren. Dieser Vertrag verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn keine Kündigung bis zum 30. Juni des Vorjahres erfolgt. Derzeit läuft der Vertrag aufgrund des Kreistagsbeschlusses vom 8. Dezember 2010 nur noch bis zum 31. Dezember 2016. Darüber hinaus erhält der Tourismusverband Uckermark e.V. ausweislich der Beitragsordnung vom Landkreis Uckermark noch einen Vereinsbeitrag i. H. v. EUR 50.000.

Derzeit plant der Landkreis Uckermark 100 % der Gesellschafteranteile an der tmu von der Tourismusverband Uckermark e. V, zu erwerben. Der Landkreis Uckermark verspricht sich hiervon einen strategischen Steuervorteil hinsichtlich der Aufgabenerfüllung des Tourismusmarketings.

Mit der Übernahme der Gesellschafteranteile übt der Landkreis Uckermark eine wirtschaftliche Betätigung aus. Der Landkreis Uckermark darf sich wirtschaftlich betätigen, wenn der öffentliche Zweck dies rechtfertigt und die Betätigung nach Art und Umfang in einem angemessenen Verhältnis zur Leistungsfähigkeit des Landkreises Uckermark und zum voraussichtlichen Bedarf steht (§ 91 Abs. 2 BbgKVerf). Der Landkreis Uckermark hat gemäß § 91 Abs. 3 Satz 1 BbgKVerf im Interesse einer sparsamen Haushaltsführung dafür zu sorgen, dass Leistungen, die von privaten Anbietern wirtschaftlicher Art erbracht werden können, diesen Anbietern übertragen werden. Dazu sind Angebote einzuholen oder Vergleichsberechnungen vorzunehmen, die dem Kreistag vorzulegen sind (vgl. § 91 Abs. 3 Satz 2 BbgKVerf). Will der Landkreis Uckermark die Gesellschafteranteile der tmu zur Gänze übernehmen, hat er ferner die Regularien des § 92 BbgKVerf zu beachten. Zwar liegt der Sache nach keine Unternehmensgründung vor, der Gründung eines Kommunalunternehmens ist nach § 92 Abs. 5 BbgK-

¹ Satzung Tourismusverband Uckermark e. V., Stand November 2010.

Verf jedoch die Beteiligung an einem Unternehmen gleichgestellt. Eine Beteiligung setzt das Bestehen eines bereits vorher von anderen geführten Unternehmens voraus und erfasst damit sowohl die vollständige Übernahme – so wie hier beabsichtigt – als auch den Erwerb einzelner Unternehmensanteile.

1.2 Auftrag und Gegenstand der Untersuchung

Mit Schreiben vom 16. August 2016 hat uns der Landkreis Uckermark den Auftrag erteilt, Vergleichsberechnungen für die wirtschaftliche Betätigung (§ 91 BbgKVerf) sowie eine Wirtschaftlichkeitsanalyse bezogen auf die Übernahme der Anteile an der tmu (§ 92 BbgKVerf) zu erstellen.

Anliegen der Vergleichsberechnungen und der Wirtschaftlichkeitsanalyse ist die Erstellung einer unabhängigen Untersuchung zur wirtschaftlichen Betätigung des Landkreises Uckermark am Tourismusmarketing sowie die betriebswirtschaftliche Bewertung hinsichtlich des geplanten Erwerbs der Anteile an der tmu durch den Landkreis Uckermark. Die Vergleichsrechnungen und die Wirtschaftlichkeitsanalyse sollen eine Grundlage für die im Kreistag zu treffenden Entscheidungen im Hinblick auf den Erwerb der Anteile an der tmu und die damit verbundene wirtschaftliche Betätigung des Landkreises Uckermark bilden. Dabei wird ein Vergleich von relevanten Alternativen durchgeführt, welcher wirtschaftliche Vor- und Nachteile aufzeigt.

Unser Auftrag umfasst folglich zur Umsetzung der Wirtschaftlichkeitsanalyse eine Bestandsaufnahme des Status Quo sowie eine Szenarientwicklung zur zukünftigen Ausgestaltung des Tourismusmarketings im Landkreis Uckermark. Folgende Szenarien werden als relevante Alternativen nachfolgend untersucht:

- **Szenario I:** Fortführung des Status quo
- **Szenario II:** Erwerb der Anteile an der tmu durch den Landkreis Uckermark
- **Szenario III:** Übernahme des Tourismusmarketing durch einen privaten Anbieter
 - **Szenario IIIa:** Liquidation der tmu
 - **Szenario IIIb:** Erwerb der Anteile an der tmu durch einen Investor

Gegenstand der gutachterlichen Stellungnahme sind insbesondere betriebswirtschaftliche Untersuchungen zum Tourismusmarketing im Landkreis Uckermark. Sich evtl. daraus ergebene gesellschafts-, schuld- und/oder beihilferechtliche Fragestellungen und deren juristische Würdigung sind nicht Gegenstand unseres Auftrages.

Wir haben unsere Arbeiten im Zeitraum vom 17. August 2016 bis zum 4. Oktober 2016 (mit Unterbrechungen) in unseren Niederlassungen in Berlin und Köln durchgeführt. Als Auskunftspersonen standen uns die folgenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung und haben uns bereitwillig alle erbetenen Auskünfte erteilt:

- Frau Anet Hoppe, Geschäftsführerin tmu,
- Herrn Dr. Hilmar Sander, Landkreis Uckermark.

Dem Auftrag liegen die im Anhang beigefügten Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in der Fassung vom 1. Januar 2002 zugrunde.

Unsere Arbeitsergebnisse wurden nur im Zusammenhang mit den von uns erbrachten Leistungen im Rahmen dieses Auftrags erstellt und sind daher nicht für andere Zwecke geeignet. Die Berichterstattung erfolgt daher ausschließlich und direkt an den Landkreis Uckermark. Unsere Arbeitsergebnisse dürfen vorbehaltlich unserer ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung nur in vollem Wortlaut einschließlich der damit verbundenen schriftlichen Erklärung über Zweck des Auftrags, Weitergabebeschränkung und Haftungsbedingungen und nur dann an sonstige Dritte weitergegeben werden, wenn sich der jeweilige Dritte zuvor schriftlich mit der Geltung der aktuellen Allgemeinen Auftragsbedingungen („AAB“) uns gegenüber sowie damit einverstanden erklärt hat, die Arbeitsergebnisse seinerseits vertraulich zu behandeln und nicht weiterzugeben.

2 Vorgehensweise der Untersuchung

2.1 Darstellungen der angewandten Grundsätze und Methoden

Bei der Durchführung unserer Untersuchung haben wir uns im Wesentlichen auf die Einsichtnahme von Unterlagen, Befragungen von Experten, Vergangenheitsanalysen, Prognosen und Informationen aus öffentlich zugänglichen Datenbanken gestützt. Soweit Informationen von sachverständigen Dritten verwertet wurden, erfolgten die Beurteilungen der beruflichen Qualifikation, der fachlichen Kompetenz sowie der Unparteilichkeit und Unbefangenheit der Sachverständigen.

Unsere Untersuchung folgt dem „Leitfaden für die Erstellung kommunaler Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen“ des Ministeriums des Innern für die Gemeinden und Gemeindeverbände des Landes Brandenburg, mit Bearbeitungsstand vom 16. Mai 2012. Demnach haben Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zum Ziel, mögliche Handlungsalternativen zu beleuchten und aus Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten vergleichend zu bewerten (vgl. dazu insbesondere Kapitel 5 des Leitfadens).

Dabei sind wir wie folgt vorgegangen:

Im **ersten Schritt** haben wir die Ausgangslage im Hinblick auf die touristische Entwicklung sowohl in der Bundesrepublik Deutschland als auch im Bundesland Brandenburg und dem Landkreis Uckermark analysiert. Dabei lag der Fokus unserer Analyse auf einer grundsätzlichen Beurteilung der Notwendigkeit und der Ziele des Tourismusmarketings im Landkreis Uckermark, einschließlich der zu berücksichtigenden strukturellen und regionalen Faktoren (vgl. Kapitel 3.1).

Im **zweiten Schritt** haben wir zunächst die verschiedenen Alternativen für die Durchführung des Tourismusmarketings im konkret vorliegenden Fall identifiziert. In der Folge haben wir die Alternativen hinsichtlich ihrer Eignung zur Erreichung der mit dem Tourismusmarketing angestrebten Ziele im Sinne von Vergleichsrechnungen und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen gegenüber gestellt (vgl. Kapitel 3.2). Dieser Vergleich erfolgte entlang der folgenden Kriterien:

- Qualitative Analyse der jeweiligen Alternative durch Erläuterung und Abwägung der Vor- und Nachteile im Hinblick auf die angestrebte Zielerreichung,
- Quantitative Analyse der jeweiligen Alternativen durch Vergleich der potenziellen finanziellen Auswirkungen auf den Landkreis Uckermark (nur bei den Szenarien II, IIIa und IIIb),

Im abschließenden **dritten Schritt** haben wir das Ergebnis unserer Untersuchungen zusammenfassend dargestellt und eine Gesamtwürdigung vorgenommen (vgl. Kapitel 4).

2.2 Vorgelegte Unterlagen und erhaltene Informationen zum Auftrag

Zur Auftragsdurchführung wurden uns durch den Auftraggeber sowie die tmu im Wesentlichen folgende Unterlagen zur Verfügung gestellt:

- Anzeige Mittelverwendung. Vertrag zur Entwicklung des Tourismus in der Uckermark für die Abrechnungszeiträume 2011 bis 2015 (zur Verfügung gestellt von der tmu),
- Beitragsordnung des Tourismusverbandes Uckermark e.V. vom 16. Dezember 2004,
- Gemeinsame Marketingpläne des Tourismusverbandes Uckermark e.V. und der tmu für die Jahre 2011 bis 2016,
- Gesellschaftervertrag der TMU Tourismus Marketing Uckermark GmbH, im Format Microsoft Word, im Bearbeitungsmodus, ohne Datum, ohne Unterschrift,
- Jahresabschlüsse der tmu für die Geschäftsjahre 2014 und 2015,
- Kurzerläuterung zum Prozess der Marketing-/Projektplanung und der Budgetplanung,
- Projektanzeigen der Jahre 2011 bis 2016 zum Vertrag zur Entwicklung des Tourismus in der Uckermark zwischen dem Landkreis Uckermark und dem Tourismusverband Uckermark e.V.,
- Rahmenvertrag zwischen dem Tourismusverband Uckermark e.V. und der tmu GmbH vom 10. März 2005,
- Satzung des Tourismusverbandes Uckermark e.V. in aktuell gültiger Fassung, Stand November 2010,
- Schreiben von Herrn Dr. Hilmar Sander: Finanzierung des Tourismusverbandes Uckermark e.V., vom 15. Februar 2016, inkl. Anlagen,
- Stellungnahme der Industrie- und Handelskammer Ostbrandenburg zur Übernahme der Geschäftsanteile des Tourismusverbandes Uckermark e.V. durch den Landkreis Uckermark, Frankfurt (Oder), 31. August 2016,
- Statistiken: „Ausgewählte Kennziffern der Beherbergungsstatistik“ für die Berichtszeiträume 2005 bis 2015,
- Übersicht über die Ist-Kosten der Projekte in den Jahren 2011 bis 2015 sowie bis zum 19. September 2016 für das Jahr 2016,
- Vertrag zur Entwicklung des Tourismus in der Uckermark vom 15. August 2005,
- Vereinbarungen zwischen dem Tourismusverband Uckermark e.V. und der tmu GmbH von 2014 bis 2016,
- Entwurf des Kaufvertrags über die Anteile der tmu vom 19. September 2016.

Für die Durchführung des Auftrages haben wir darüber hinaus folgende öffentlich zugänglichen Datenquellen herangezogen und in unserer Untersuchung berücksichtigt:

- Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung: „Neubeginn nach Privatisierung“, verfügbar unter: <http://www.ahgz.de/regional-und-lokal/neubeginn-nach-privatisierung,200012160628.html> (Abruf vom 19. September 2016),
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Statistischer Bericht G IV 1 - m 12/15. Gäste, Übernachtungen und Beherbergungskapazität im Land Brandenburg Dezember 2015. Gäste, Übernachtungen, Herkunftsländer, Bettenangebot, Potsdam, März 2016,
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011): Fachkräftesicherung – Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung, Berlin, 2011,
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland. Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche. Langfassung, Berlin, Februar 2012,
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung, 17. Legislaturperiode, Berlin, Mai 2013,
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen. Handlungsempfehlungen zur Förderung des Tourismus in ländlichen Räumen, Berlin, Oktober 2014,
- Fachhochschule Westküste – Institut für Management und Tourismus, Prof. Dr. Bernd Eisenstein, Sylvia Müller. Destination Brand 10. Themenkompetenz deutscher Reiseziele. Einzelbericht für das Reiseziel Uckermark. Teil 1, Prenzlau, o. J.,
- Fachhochschule Westküste – Institut für Management und Tourismus, Präsentationsfolien von Anne Köchling: Destination Brand 11. Die Profile deutscher Reiseziele. Vorstellung der Kerneergebnisse für das Reiseziel Uckermark. Auswertungsveranstaltung Destination 2011, Prenzlau, 12. November 2012,
- Fachhochschule Westküste – Institut für Management und Tourismus, Prof. Dr. Bernd Eisenstein, Sylvia Müller. Destination Brand 12. Markenstudie für deutsche Reiseziele. Einzelbericht für das Reiseziel Uckermark, Prenzlau, o. J.,
- Fachhochschule Westküste – Institut für Management und Tourismus, Prof. Dr. Bernd Eisenstein, Sylvia Müller. Destination Brand 13. Die Themenkompetenz deutscher Reiseziele. Einzelbericht für das Reiseziel Uckermark, Prenzlau, o. J.,
- Fachhochschule Westküste – Institut für Management und Tourismus, Prof. Dr. Bernd Eisenstein, Sylvia Müller. Destination Brand 14. Die Profile deutscher Reiseziele – Modul 1. Einzelbericht für das Reiseziel Uckermark, Prenzlau, o. J.,
- ift Freizeit- und Tourismusberatung GmbH: Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in der Uckermark. Touristische Umsätze, Wertschöpfung, Effekte auf den Arbeitsmarkt und Beitrag zum Volkseinkommen, Potsdam/Köln, 22. Juli 2008,
- ift Freizeit- und Tourismusberatung GmbH: Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in der Uckermark. Touristische Umsätze, Wertschöpfung, Effekte auf den Arbeitsmarkt und Beitrag zum Volkseinkommen, Potsdam, 21. Juli 2015,
- inspektour GmbH: Destination Brand 2015. Die Marktstudie, Hamburg, August 2015,

- Landkreis Uckermark: Erwerbstätige 2012, verfügbar unter: <http://www.uckermark.de/index.phtml?La=1&sNavID=1897.25&mNavID=1897.4&object=tx%7C1897.446&kat=&kuo=2&sub=0;%20Die%20Daten%20beziehen%20sich%20auf%20das%20Jahr%202012,%20da%20f%C3%BCr%202014%20keine%20Daten%20verf%C3%BCgbar%20waren> (Abruf vom 19. September 2016),
- Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten des Landes Brandenburg: „Landes-tourismuskonzeption Brandenburg 2011–2015“, 2011,
- Öffentlicher-Dienst.info: TVöD - Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst. Tarifrunde TVöD 2016, verfügbar unter: <http://oeffentlicher-dienst.info/tvoed/tr/2016/> (Abruf vom 19. September 2016),
- Pressemitteilung Nr. 219 vom 14. April 2015 der Stadt Potsdam, verfügbar unter: <https://www.potsdam.de/content/219-tourismus-interimsvereinbarung-gericht-bestaetigt-vergabekammer> (Abruf vom 19. September 2016),
- Statistisches Bundesamt: Tourismus. Tourismus in Zahlen 2015, Wiesbaden, 10. August 2016,
- Statistisches Bundesamt: Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den kreisfreien Städten und Landkreisen der Bundesrepublik Deutschland 2000 bis 2013, Wiesbaden, November 2014,
- TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH: Tourismus in Brandenburg. Zahlen, Daten, Fakten, Brandenburg, 2015,
- TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH: Marketingplan 2016, Brandenburg 2015,
- TMU Tourismus Marketing Uckermark GmbH: Wirtschaftsfaktor Tourismus. Kennzahlen und Fakten, Prenzlau, Juli 2015,
- Tourismus Marketing GmbH: Tourismus Aktuell 01/2016, Stuttgart, März 2016.

Grundsätzlich basieren unsere Arbeiten auf den zur Verfügung gestellten Unterlagen. Diese haben wir kritisch gewürdigt, jedoch keiner Prüfung oder prüferischen Durchsicht bzw. einer Prüfung auf Vollständigkeit und/oder Richtigkeit nach allgemein anerkannten Prüfungsgrundsätzen unterzogen. Die uns vorliegenden finanziellen Informationen über die tmu, die wir als Basis für die Vergleichsberechnungen und Wirtschaftlichkeitsanalyse zugrunde gelegt haben, basieren ausschließlich auf den durch den Auftraggeber oder in seinem Namen zur Verfügung gestellten Unterlagen (insbesondere Jahresabschlüsse der tmu). Ergänzend haben wir öffentlich zugängliche Markt- und Fachinformationen berücksichtigt sowie Beurteilungen vor dem Hintergrund unserer Branchenexpertise und -erfahrung vorgenommen. Auf diesem Wege wurden von uns sofern notwendig auch stellenweise Schätzwerte herangezogen, die wir auf Grundlage unserer Erfahrungen bei ähnlich gelagerten Projekten gewählt haben.

Wir weisen darauf hin, dass die in diesem Bericht ausgewiesenen Berechnungen grundsätzlich gerundet ausgewiesen werden. Da die Berechnungen tatsächlich mit den, soweit möglich, exakten Werten erfolgen, kann die Addition bzw. Subtraktion von Tabellenwerten zu Abweichungen bei den ausgewiesenen Zwischen- bzw. Gesamtsummen führen.

Die gesetzlichen Vertreter des Auftraggebers tragen die Verantwortung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der uns zur Verfügung gestellten Unterlagen sowie der uns gegenüber gemachten Angaben.

3 Durchführung der Untersuchung

3.1 Analyse der Ausgangslage

Zur Analyse des Bedarfs und der aktuellen Marktsituation für den Bereich des Tourismusmarketinges haben wir sowohl öffentlich verfügbare Daten als auch Daten, die uns durch den Auftraggeber oder in dessen Namen zur Verfügung gestellt wurden, einbezogen. Ausgangspunkt der Untersuchung ist eine Analyse bezüglich der Entwicklung des Tourismus in Deutschland im Zeitraum 2010 bis 2015 und der jeweiligen Auswirkungen auf die einzelnen touristischen Regionen und Segmente. In der Folge liegt der Schwerpunkt der Untersuchung auf der touristischen Entwicklung des Landkreises Uckermark im Zeitraum 2010 bis 2015. Prognosen zum zukünftigen Entwicklungspotenzial werden dabei in die Betrachtung eingeschlossen.

3.1.1 Entwicklung des Tourismus in Deutschland und Auswirkungen auf ländliche Regionen

Der Tourismus zählt zu den wichtigen Wirtschaftsfaktoren, die maßgeblich zu Wachstum und Beschäftigung und zu einer Erhöhung der Lebensqualität beitragen. Erreicht wird dies im Wesentlichen einerseits durch die direkten Anbieter von Hotellerie und Tourismusdienstleistungen und andererseits durch erhöhte Konsumausgaben für Güter und Dienstleistungen, die touristische Besucher während ihrer Reisen in der Region tätigen.² So wird die wirtschaftliche Bedeutung der Tourismusbranche durch eine Untersuchung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) aus dem Jahr 2012 wie folgt beschrieben: Auf das Jahr 2010 gehen Konsumausgaben i. H. v. EUR 278,3 Mrd, eine Bruttowertschöpfung i. H. v. EUR 212,1 Mrd³ sowie Erwerbstätige von insgesamt 2,9 Mio zurück.⁴

Erklärtes Ziel der Bundesregierung ist es, besonders entsprechende Rahmenbedingungen für kleine und mittlere Unternehmen zu schaffen, um sie in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und Beschäftigungspotenziale zu nutzen.⁵ Im Rahmen der Mittelstandspolitik der Bundesregierung wurde mit dem in 2011 beschlossenen Fachkräftekonzept der Bundesregierung die bessere Nutzung des inländischen Arbeitskräftepotenzials als ein wesentlicher Schwerpunkt definiert.⁶ Tourismus bietet somit die Chance, zur Sicherung von inländischen Arbeitsplätzen und somit in der Folge zu einer Verringerung der Abwanderung beizutragen. Gerade für ländli-

² BMWi (2012): „Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland“, S. 4.

³ Die Bruttowertschöpfung enthält hier die indirekten Effekte durch die Wertschöpfung inländischer Vorleistungsanbieter sowie die Effekte der durch die Verausgabung dieser Einkommen zusätzlich induzierte Wertschöpfungen.

⁴ BMWi (2012): „Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland“, S. 2-3.

⁵ BMWi (2013): „Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung“, S. 4.

⁶ BMAS (2011): „Fachkräftesicherung – Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung“.

che Regionen mit schwacher Infrastruktur können touristische Angebote helfen, die Stabilität der Gemeinde zu erhalten oder zu verbessern. Gemäß § 2 Abs. 2, Ziffer 1 ROG sind im „Gesamtraum der Bundesrepublik Deutschland und in seinen Teilräumen (...) ausgeglichene soziale, infrastrukturelle, wirtschaftliche, ökologische und kulturelle Verhältnisse anzustreben.“ Durch die mit der Tourismusbranche erzielten Gemeindeeinnahmen können örtliche Angebote sowie die öffentliche Infrastruktur erhalten und verbessert werden und somit die gesetzlichen Forderungen gesichert werden.⁷

In Deutschland unterliegt der Tourismus seit Jahren einem positiven Trend. Abbildung 1 verdeutlicht diese Entwicklung anhand der Anzahl von Gästen und Übernachtungen.

Entwicklung der Anzahl der Gäste und der Übernachtungen auf Bundesebene

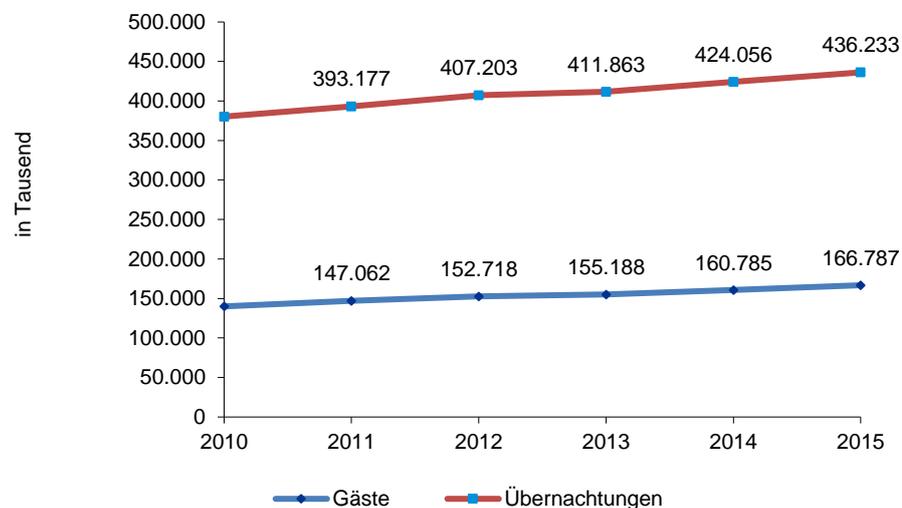


Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl der Gäste und der Übernachtungen auf Bundesebene (Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von DeStatis (2016): „Tourismus in Zahlen“)

So erhöhte sich die Anzahl der Gäste in der Bundesrepublik Deutschland von rd. 139,99 Mio in 2010 auf rd. 166,78 Mio in 2015. Dies entspricht einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum (CAGR – compound annual growth rate) von 3,56 %. Analog ist in diesem Zeitraum auch die Anzahl der Übernachtungen gestiegen. Lag diese in 2010 noch bei rd. 380,28 Mio, erhöhte sie sich bis 2015 auf rd. 436,23 Mio. Daraus leitet sich ein durchschnittliches, jährliches Wachstum von 2,78 % ab. Auch die Tourismusintensität, definiert als Übernachtungen je 1.000 Einwohner, erhöhte sich entsprechend von 4.649 in 2010 auf 5.372 in 2015.⁸

Von den Nachfragezuwächsen im deutschen Tourismus profitieren jedoch primär die großen Städte und Metropolen mit einem breiten touristischen Angebot. Aus Sicht der Bundesregierung hat die Tourismusbranche aber gerade „in den häufig strukturschwachen ländlichen Räumen (...) eine besondere Bedeutung für Arbeitsplätze und Einkommen.“⁹ Ländliche Regio-

⁷ BMWi (2014): „Tourismusperspektiven in ländlichen Regionen“.

⁸ DeStatis (2016): „Tourismus 2015 in Zahlen“.

⁹ BMWi (2013): „Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung“, S. 13.

nen sind daher gezwungen, ihre besonderen Eigenschaften und touristischen Kernthemen zu betonen, um im Wettbewerb der verschiedenen ländlichen Destinationen zu bestehen.¹⁰ Entsprechend sind diese Regionen aufgefordert, ein differenziertes Angebotsprofil zu erarbeiten und schließlich strategisch zu vermarkten. Diese Einschätzung wird von der Bundesregierung geteilt und sieht insbesondere Nachholbedarf „in den Bereichen Qualifizierung, Qualitäts- und Innovationsmanagement, Vernetzung und Marketing“.¹¹

Dabei bestehen keine Musterlösungen für das Tourismusmarketing ländlicher Regionen. Vielmehr müssen diese aus ihren jeweiligen strukturellen Gegebenheiten ein individuelles Profil ableiten und in eine Marketingstrategie überführen.¹² Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der tourismusbezogenen Marketingstrategie und ihrer einzelnen Maßnahmen ist daher die Entwicklung und Betonung einer markanten lokalen Identität, welches insbesondere eine ausgeprägte Kenntnis der Region und eine entsprechend enge Vernetzung mit den lokalen Akteuren der Tourismusbranche voraussetzt. Eine umfassende, regionale Verbundenheit der vermarktenden Organisationen ist darüber hinaus zumindestens förderlich.

3.1.2 Touristische Entwicklung im Land Brandenburg und im Landkreis Uckermark

Über die Entwicklung des Tourismus auf Bundesebene und insbesondere die Auswirkungen auf ländliche Regionen hinaus gilt es, die touristische Entwicklung des Bundeslandes Brandenburg sowie des Landkreises Uckermark zu beleuchten. Ziel ist es dadurch, die konkrete Notwendigkeit von Tourismusmarketing unter Berücksichtigung der jeweiligen regionalen Identität und Besonderheiten zu untersuchen, um schließlich eine Aussage über die Bedeutung von Tourismusmarketing für den Landkreis Uckermark ableiten zu können.

Die Bedeutung des Tourismus in Brandenburg und seinen Landkreisen wird in der „Landestourismuskonzeption Brandenburg 2011 bis 2015“ vorgehoben. Demnach stellt aus Sicht des Landes Brandenburg der „Tourismus - und damit auch die Tourismusförderung - (...) eine herausragende Bedeutung für die Sicherung des Lebens- und Wirtschaftsstandortes Brandenburg, die weit über die unmittelbaren touristischen und wirtschaftlichen Effekte hinaus reicht“¹³, dar. Dabei werden aus Sicht der Politik insbesondere folgende Effekte mit dem Tourismus verbunden:

- Sicherung von Wohn- und Lebensqualität,
- Mitfinanzierung von einwohnerbezogenen Kultur-, Sport- und Freizeitangeboten,
- Schlüsselfaktor für die Ansiedlung von Unternehmen, qualifizierten Arbeitskräften und Einwohnern,

¹⁰ BMWi (2014): „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“, S. 4.

¹¹ BMWi (2013): „Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung“, S. 13.

¹² BMWi (2014): „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“, S. 23

¹³ Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten des Landes Brandenburg (2011): „Landestourismuskonzeption Brandenburg 2011–2015“, S. 22.

- Steigerung des Bekanntheitsgrades und des Images der Standorte,
- Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum.¹⁴

Sowohl das Bundesland Brandenburg als auch der Landkreis Uckermark konnten im Zeitraum 2010 bis 2015 eine steigende Anzahl an Gästen verzeichnen. Belief sich die Anzahl der Gäste im Land Brandenburg in 2010 noch auf 3.883.504, erhöhte sich diese bis 2015 auf 4.658.502 (+774.998). Analog erhöhte sich auch im Landkreis Uckermark in diesem Betrachtungszeitraum die Anzahl der Gäste von 267.229 auf 305.761 (+38.532). Abbildung 2 stellt diese Entwicklung dar.

Entwicklung der Anzahl der Gäste				
Jahr	Uckermark		Brandenburg	
	Anzahl	%-Veränderung zum Vorjahr	Anzahl	%-Veränderung zum Vorjahr
2010	267.229		3.883.504	
2011	275.853	3,23%	4.053.150	4,37%
2012	272.924	-1,06%	4.173.064	2,96%
2013	279.006	2,23%	4.207.121	0,82%
2014	287.993	3,22%	4.400.436	4,59%
2015	305.761	6,17%	4.658.502	5,86%

Abbildung 2: Entwicklung der Anzahl der Gäste im Zeitraum 2010-2015
(Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2015): „Gäste, Übernachtungen und Beherbergungskapazität im Land Brandenburg Dezember 2015“)

Im Einklang mit der steigenden Anzahl der Gäste, lässt sich auch eine steigende Anzahl der Übernachtungen im Zeitraum 2010 bis 2015 beobachten (Abbildung 3).

Anzahl der Übernachtungen und durchschnittliche Aufenthaltsdauer				
Jahr	Uckermark		Brandenburg	
	Übernachtungen	durchschnittliche Aufenthaltsdauer (in Tagen)	Übernachtungen	durchschnittliche Aufenthaltsdauer (in Tagen)
2010	808.142	3,0	10.690.086	2,8
2011	822.447	3,0	11.056.595	2,7
2012	836.313	3,1	11.480.860	2,8
2013	861.318	3,1	11.520.441	2,7
2014	884.213	3,1	11.935.669	2,7
2015	924.364	3,0	12.518.947	2,7

Abbildung 3: Anzahl der Übernachtungen und durchschnittliche Aufenthaltsdauer im Zeitraum 2010-2015
(Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2015): „Gäste, Übernachtungen und Beherbergungskapazität im Land Brandenburg Dezember 2015“)

Während sich die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate der Anzahl der Übernachtungen im Zeitraum 2010 bis 2015 in Brandenburg auf 3,21 % beläuft, ist diese in der Uckermark mit 2,72 % geringfügig niedriger, liegt jedoch fast gleichauf mit dem Bundestrend. Gemeinsam

¹⁴ Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten des Landes Brandenburg (2011): „Landestourismuskonzeption Brandenburg 2011–2015“, S. 22.

belegen diese Werte jedoch eine grundsätzliche Verbesserung dieser tourismusrelevanten Kennzahlen im Betrachtungszeitraum und somit eine erhöhte Attraktivität der Regionen als Tourismusdestination. Abbildung 4 fasst die Entwicklung der Anzahl der Gäste und Übernachtungen zusammen.

Prozentuale Veränderung der Anzahl der Gäste und Übernachtungen im Zeitraum 2011-2015 (im Verhältnis zum Stand 2010)

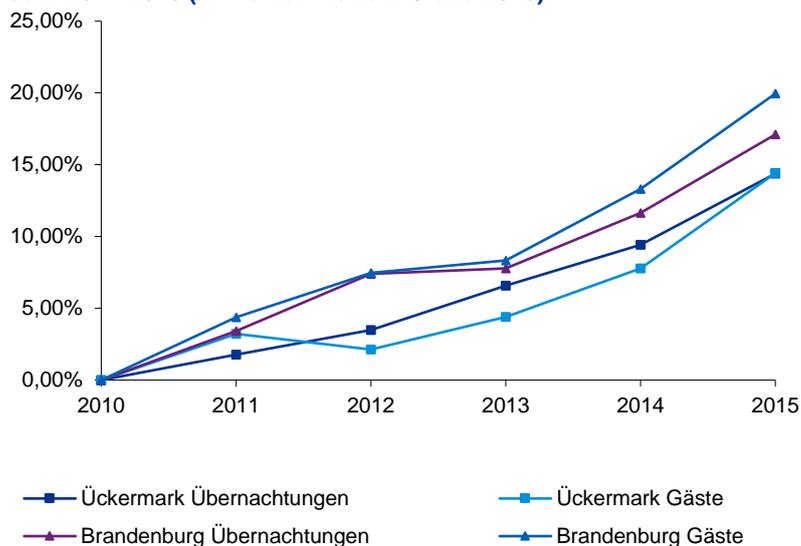


Abbildung 4: Veränderungen der Anzahl der Gäste und Übernachtungen im Zeitraum 2011-2015 (Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2015): „Gäste, Übernachtungen und Beherbergungskapazität im Land Brandenburg Dezember 2015“)

Bei der quantitativen Betrachtung der Entwicklung des Tourismus ist zu beachten, dass dabei von der Auswertung ausschließlich Beherbergungsstätten mit mehr als zehn Betten aus gewerblichen Unterkünften, die von den amtlichen Statistiken erfasst werden, betroffen sind.¹⁵ Darüber hinaus besteht ein sog. „grauer Markt“, der nichtgewerbliche, private Unterkünfte mit weniger als zehn Betten beinhaltet. Diese werden vom Land Brandenburg seit dem Jahr 2012 benannt und belaufen sich beispielhaft allein für das Jahr 2014 auf 15,7 Mio Übernachtungen.¹⁶ Mit rund 11,93 Mio gezählten Übernachtungen aus der amtlichen Statistik ist der „graue Markt“ somit um ca. 3,77 Mio Übernachtungen sogar größer als die amtliche Zählung. Nach einer Untersuchung der TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH (TMB) aus dem Jahr 2015 nimmt dieser Trend weiter zu: „Der „Graue Markt“ (...) nimmt für Deutschland im Allgemeinen und für Brandenburg im Besonderen eine immer bedeutendere Rolle ein: Im Bundeslandvergleich hat Brandenburg den fünftgrößten grauen Beherbergungs-

¹⁵ In der Methodik der Untersuchung heißt es: „Für die Erhebung besteht Auskunftspflicht. Die veröffentlichten Ergebnisse beziehen sich grundsätzlich auf Beherbergungsbetriebe, d. h. sowohl auf Beherbergungsstätten mit mindestens zehn Betten als auch auf Campingplätze für Urlaubscamping ab zehn Stellplätzen. Ausnahmen sind in den Tabellen durch Fußnoten gekennzeichnet“, Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2015): „Gäste, Übernachtungen und Beherbergungskapazität im Land Brandenburg Dezember 2015“, S. 4.

¹⁶ TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH (2015): „Tourismus in Brandenburg. Zahlen, Daten, Fakten“, S. 4.

markt und rutscht im Vergleich zum Vorjahr um einen Platz nach vorn".¹⁷ Die folgende Abbildung verdeutlicht den wachsenden Trend:

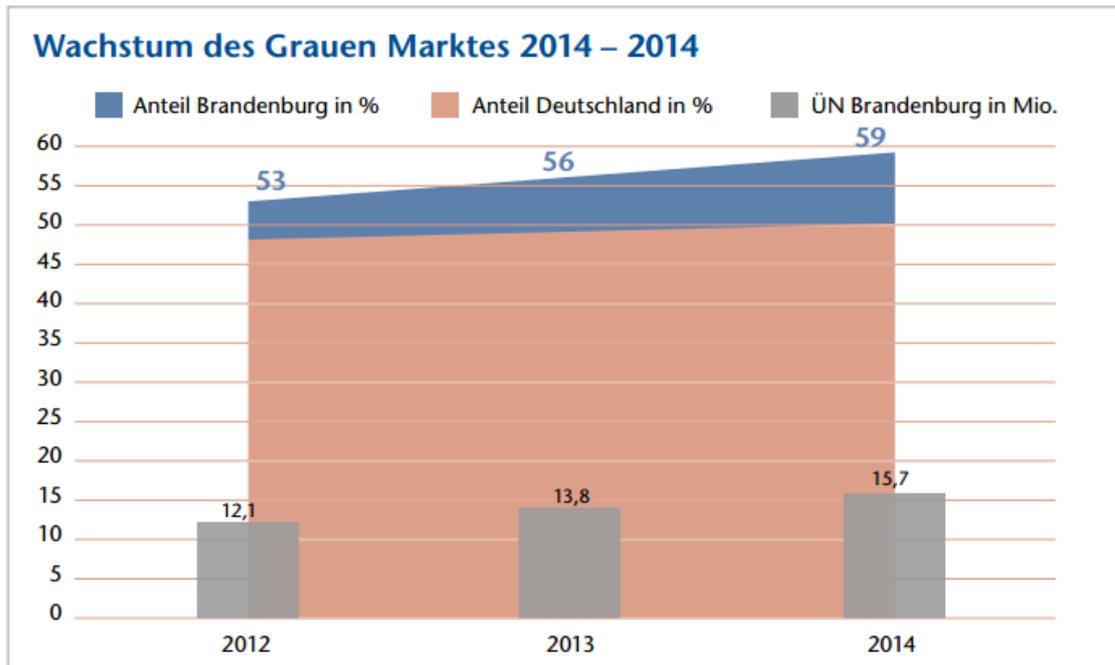


Abbildung 5: Wachstum des Grauen Marktes 2012 – 2014
(Quelle: TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH (2015): „Marketingplan 2016“, S. 24)

Der tatsächliche Markt für den Tourismus in Brandenburg und seiner Landkreise ist somit ca. doppelt so hoch wie von der amtlichen Statistik aufgeführt und liegt inklusive der Werte des „grauen Marktes“ in seiner Entwicklung sogar oberhalb des Bundesdurchschnitts.

Im Hinblick auf die Struktur der Beherbergungsstätten ist auch anzumerken, dass im Gegensatz zu der von Hotellerie dominierten Beherbergungsstruktur in den (Groß-)Städten das Übernachtungsgewerbe im ländlichen Raum deutlich vielschichtiger und heterogener aufgestellt ist. Kleinere Unterkunftsformen wie Privatvermieter, Ferienwohnungen, Pensionen, Gasthöfe, aber auch der Camping-Sektor stellen – verglichen mit (Groß-)Städten – einen deutlich höheren Anteil an den Kapazitäten im ländlichen Raum dar.¹⁸

Vor dem Hintergrund der positiven Entwicklungen in der Anzahl der Gäste und der Übernachtungen werden im Weiteren die volkswirtschaftlichen Auswirkungen des Tourismus (touristische Wertschöpfung) auf den Landkreis Uckermark dargestellt.

Der Landkreis Uckermark erzielte in 2013 insgesamt ein Bruttoinlandsprodukt i. H. v. rd. EUR 2,94 Mrd bzw. i. H. v. rd. EUR 52.792 je Erwerbstätigen. Damit liegt der Landkreis Uckermark

¹⁷ TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH (2015): „Marketingplan 2016“, S. 24.

¹⁸ Vgl. BMWi (2014): „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“, S. 8.

deutlich unterhalb des Bundesdurchschnitts von EUR 66.448 je Erwerbstätigen, verglichen mit seinen angrenzenden Landkreisen aber über dem Durchschnitt (EUR 53.055,8¹⁹) dieser.²⁰

Ein zentraler Indikator für die volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus stellt der durch den Tourismus erwirtschaftete Bruttoumsatz, differenziert nach den verschiedenen Ausgabepositionen, dar (Abbildung 5).

Bruttoumsätze durch Tourismus im Landkreis Uckermark in 2014 nach Branchen (in Mio. €)

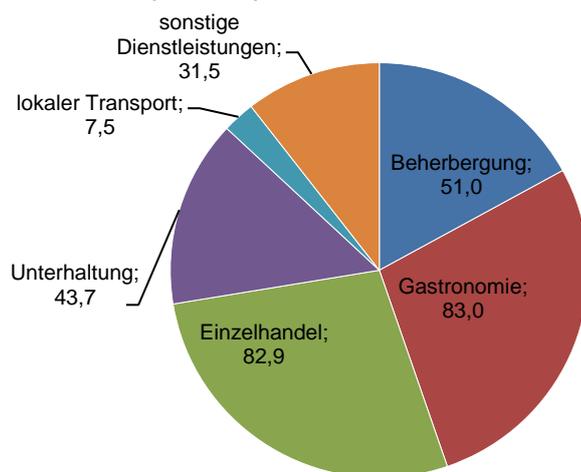


Abbildung 6: Bruttoumsätze durch Tourismus im Landkreis Uckermark in 2014 nach Branchen (in Mio. €) (Quelle: ift (2015): „Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in der Uckermark“, S. 21)

Der gesamte Bruttoumsatz aus dem Tourismus im Landkreis Uckermark belief sich nach Berechnungen der ift Freizeit und Tourismusberatung GmbH (im Folgenden auch kurz: ift) in 2014 auf rd. EUR 300 Mio. Mit rd. EUR 83 Mio (27,70 %) profitieren nach diesen Angaben sowohl die Gastronomie als auch der Einzelhandel dabei am stärksten von dem Tourismus, gefolgt von Beherbergung mit EUR 51 Mio (17,02 %).

Aktuelle Zahlen deuten drauf hin, dass die mit Tourismus erzielten Bruttoumsätze von rd. EUR 300 Mio in etwa einen Anteil von 11 %²¹ der gesamten Bruttoumsätze im Landkreis Uckermark betragen. Im Vergleich liegt der Tourismus bezogene Anteil an der Gesamtbruttowertschöpfung der Bundesrepublik Deutschland bei lediglich 4,4 %.²² Daran ist zu erkennen, dass

¹⁹ Berechnung beinhaltet die Landkreise Barnim, Oberhavel, Mecklenburgische Seenplatte, Vorpommern-Greifswald und Uckermark.

²⁰ Statistisches Bundesamt (2013): „Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den kreisfreien Städten und Landkreisen der Bundesrepublik Deutschland 2000 bis 2013, Wiesbaden“.

²¹ Eigene Berechnung aus Statistisches Bundesamt (2014): „Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder. Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den in den kreisfreien Städten und Landkreisen der Bundesrepublik Deutschland 2000 bis 2013 – Reihe 2, Kreisergebnisse Band 2“ sowie ift (2015): „Wirtschaftsfaktor Tourismus in der Uckermark“.

²² BMWi (2012): „Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland“, S. 4. Die 4,4% des Tourismus bezogenen Anteils an der Gesamtbruttowertschöpfung beziehen sich auf das Datenjahr 2010. Ein direkter Vergleich der Werte ist somit nur eingeschränkt möglich.

der Tourismus im Landkreis Uckermark im Vergleich zur gesamten Bundesrepublik Deutschland einen deutlich größeren Anteil an der Wertschöpfung einnimmt. Weiterhin deutet dies darauf hin, dass das zuvor beschriebene überdurchschnittliche Wachstum des „grauen Marktes“ in den brandenburgischen Regionen ein durchaus relevanter wirtschaftlicher Faktor sein dürfte.

Aus den Bruttoumsätzen leitet die ift in ihrer Untersuchung wiederum Auswirkungen auf das Einkommen und schließlich auf die Wertschöpfung ab. Nach diesen Berechnungen ergibt sich in 2014 für den Landkreis Uckermark ein touristisch induziertes Einkommen in Höhe von insgesamt EUR 151,5 Mio.²³ Die Einkommenswirkungen, die unmittelbar von den Touristen ausgehen (Umsatzstufe 1, z. B. Verkauf touristischer Produkte) werden in diesem Jahr auf rd. EUR 103,1 Mio geschätzt, was insgesamt einen Anteil von 39 % der gesamten durch Touristen in der Uckermark erzielten Nettoumsätze²⁴ (Nettowertschöpfung) entspricht.²⁵ Einkommenswirkungen, die sich nur mittelbar aus dem touristischen Aufkommen ergeben (Umsatzstufe 2, z. B. in Form von Wasser, Energie und Handwerkerleistungen) werden auf rd. EUR 48,4 Mio geschätzt, einer Nettowertschöpfung von durchschnittlich 30 %.²⁶

Weiterhin führen die durch den Tourismus erzielten Umsätze laut der Analyse der ift auch zu positiven Effekten auf die Beschäftigungssituation im Landkreis Uckermark. So resultieren nach Berechnungen der ift aus dem Tourismus 4.979 tourismusinduzierte Beschäftigungsverhältnisse, die ganz oder teilweise, direkt oder indirekt, vom Tourismus abhängen. Die stärksten Effekte ergeben sich laut dieser Darstellung auf die Branchen Gastronomie bzw. Beherbergung (2.236 bzw. 1.028 tourismusinduzierte Beschäftigungsverhältnisse).²⁷ Ausgehend von einer gesamten Beschäftigungsanzahl von rd. 54.200 im Landkreis Uckermark²⁸ beträgt somit der Anteil der tourismusinduzierten Beschäftigung an der regionalen Gesamtbeschäftigung rd. 9,19 % und stellt damit durchaus einen bedeutenden Arbeitsmarkt für den Landkreis Uckermark dar.

Sowohl das Land Brandenburg als auch der Landkreis Uckermark profitieren im Wesentlichen durch Steuereinnahmen (z.B. Gewerbesteuer sowie anteilige Lohn- und Einkommenssteuer oder Anteilige Umsatzsteuer) von dem Tourismus. Nach Berechnungen des ift ergeben sich für den Landkreis Uckermark jährliche, tourismusbedingte Steuereinnahmen in Höhe von EUR 7,3 Mio. Jährliche Schwankungen, insbesondere durch Abweichungen in der Bemessungsgrundlage für die Gewerbesteuer (Gewerbesteuermessbetrag), sind bei der Interpretation jedoch zu berücksichtigen.²⁹

²³ Vgl. ift (2015): „Wirtschaftsfaktor Tourismus in der Uckermark“, S.25.

²⁴ Die Nettoumsätze entsprechen laut ift den Bruttoumsätzen abzüglich der in der Unternehmung vorgenommenen Abschreibungen.

²⁵ Vgl. ift (2015): „Wirtschaftsfaktor Tourismus in der Uckermark“, S.23.

²⁶ Vgl. ift (2015): „Wirtschaftsfaktor Tourismus in der Uckermark“, S.24.

²⁷ Vgl. ift (2015): „Wirtschaftsfaktor Tourismus in der Uckermark“, S.28.

²⁸ Vgl. Landkreis Uckermark (2016): „Erwerbstätige 2012“.

²⁹ Vgl. ift (2015): „Wirtschaftsfaktor Tourismus in der Uckermark“, S.29.

3.1.3 Zwischenfazit zur Bedarfsanalyse und Marktsituation

Die Tourismusbranche stellt einen starken Wirtschaftstreiber für die Bundesrepublik und insbesondere für strukturschwachen Regionen dar. Aus ihr lassen sich positive Effekte auf volkswirtschaftlich relevante Indikatoren, wie das Steueraufkommen, die Konsumausgaben und den Arbeitsmarkt ableiten. Dies betrifft im Speziellen auch den Tourismus für den Landkreis Uckermark. Gleichzeitig ist der Landkreis Uckermark den strukturellen Herausforderungen und Problemen ländlicher Tourismusregionen ausgesetzt und muss sich sowohl gegenüber (Groß-) Städten als auch gegenüber zahlreichen anderen ländlichen Destinationen im Wettbewerb um Touristen behaupten.

Um in diesem starken Wettbewerbsumfeld bestehen zu können, ist eine individuelle und zielgerichtete strategische Marketingplanung und -umsetzung erforderlich. Die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate der Anzahl der Übernachtungen in der Uckermark liegt mit 2,72 % fast gleichauf mit dem Bundestrend, unter Einbezug des „grauen Marktes“ entwickelt sich der Tourismus in den brandenburgischen Regionen sogar überdurchschnittlich. Die Herausforderung besteht hierbei aber in der Notwendigkeit zur Erarbeitung von differenzierten Angebotsprofilen, die schließlich eine strategische und intensive Vermarktung erfordern. Insbesondere mit Blick auf die perspektivische touristische Weiterentwicklung des Landkreises Uckermark ist auch in Zukunft eine Unterstützung durch eine professionelle Organisation, wie sie die tmu derzeit darstellt, zumindest förderlich. Denn trotz der im Zeitablauf gestiegenen Gäste- und Übernachtungszahlen wird die Uckermark von vielen Touristen weiterhin lediglich als „Geheimtipp“ angesehen.³⁰ Diese Einschätzungen unterstreichen, dass es angebracht ist auch künftig die in den vergangenen Jahren umgesetzten Marketing-Initiativen stringent und zielgerichtet weiter zu verfolgen, um die Marktposition der Reiseregion Uckermark als touristisches Ziel weiter auszubauen. Damit einhergehen würde schließlich zumindest auch eine Aufrechterhaltung der beschriebenen positiven volkswirtschaftlichen und regionalen Effekte, sodass der Landkreis Uckermark davon profitieren würde.

Im Einklang mit dem „Leitfaden für die Erstellung kommunaler Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen“ sind aus dem ermittelten Bedarf die maßgeblichen Ziele abzuleiten, die mit der Umsetzung der Maßnahme, hier die Durchführung von Tourismusmarketing – aktuell ausgeführt durch die tmu – erreicht werden sollen. Der zuvor in der Ausgangslage aufgeführte Bedarf wird auf Landesebene bereits im Rahmen der „Landestourismuskonzeption Brandenburg 2011–2015“ in grundlegende Ziele der Tourismusedwicklung operationalisiert. Demnach soll die Sicherung und Stärkung des Tourismussektors zum einen zu einer Steigerung des ökonomischen Nutzens führen, in dem touristische Einkommens- und Beschäftigungseffekte die Wertschöpfung in Brandenburg nachhaltig sichern, und zum anderen soll eine Verbesserung bzw. Aufwertung des Gesamtimages von Brandenburg erreicht werden.

Die übergeordneten Zielsetzungen des Landes Brandenburg dienen als Basis für die Tourismusentwicklung im Landkreis Uckermark und werden konkretisiert durch die Satzung des Tourismusverbandes Uckermark e.V. und durch den Gesellschaftervertrag seiner Tochterge-

³⁰ Fachhochschule Westküste – Institut für Management und Tourismus (o.J.): „Destination Brand 14. Die Profi-le deutscher Reiseziele – Modul 1. Einzelbericht für das Reiseziel Uckermark“, S. 5.

sellschaft der tmu. Die konkrete Leistungsbeschreibung für die Durchführung des Tourismusmarketings im Landkreis Uckermark wird in einem gemeinsamen jährlich zu erstellten Marketingplan³¹ abgebildet. Demnach stellen sich die Dienstleistungen gemäß des aktuellen gemeinsamen Marketingplans im Wesentlichen wie folgt dar,

- Ausbau der Marktposition der Reiseregion Uckermark als naturtouristische, nachhaltige Destination,
- Ausbau der Services für den Gast und touristischer Partner durch fortlaufenden Steigerung der Qualität der Online-Inhalte,
- Unterstützung und Bündelung von bestehenden Angeboten und Initiierung von neuen touristischen Produkten und Initiativen,
- Identifizierung und Entwicklung von bestehenden und neuen Produkten/Angeboten zu „Leit-Produkten“ mit dem Fokus auf Qualität sowie Nachhaltigkeit,
- Bearbeitung und Umsetzung der Projekte, Aufarbeitung für Marketing und Vertrieb,
- Pflege, Ausbau der Austausch und Wissenstransfer zwischen Tourismuswirtschaft, privaten und öffentlichen Unternehmen bzw. Institutionen sowie der Region,
- Schaffung von Reiseanlässen auch in unterdurchschnittlich ausgelasteten Saisonzeiten durch die Auspielung von Natur - Themen sowie die entsprechende Entwicklung und Aufarbeitung der Angebote.

Im Sinne des § 91 Abs. 3 BbgKVerf haben Gemeinden im Interesse einer sparsamen Haushaltsführung dafür Sorge zu tragen, dass Leistungen, die von einem privaten Anbieter wirtschaftlicher erbracht werden können, an diesen Anbieter zu übertragen sind. Im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen müssen sich – nach dem „Leitfaden für die Erstellung kommunaler Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen“ – die betrachteten Alternativen an den angestrebten Zielen messen lassen.

Für die Untersuchung wird davon ausgegangen, dass die angestrebten Ziele grundsätzlich durch die bisherige Tätigkeit der tmu erreicht wurden. Dies wird durch die jährliche Marketingplanung und eine Zielerreichungskontrolle im Rahmen der Berichterstattung in der Gesellschafterversammlung der tmu dokumentiert. Aus diesem Grund erfolgt die Analyse im Weiteren auf Basis der Abwägung quantitativer finanzieller und qualitativer Faktoren für verschiedene Szenarien.

³¹ Aktuellste Fassung: „gemeinsamer Marketingplan 2016. Tourismusverband Uckermark e.V., tmu Tourismus Marketing Uckermark GmbH.

3.2 Vergleichsberechnungen und Wirtschaftlichkeitsanalyse

Für die Vergleichsberechnungen und die Wirtschaftlichkeitsanalyse werden die folgenden aus unserer Sicht in Betracht kommenden Szenarien als relevante Handlungsoptionen qualitativ und quantitativ analysiert und beurteilt:

- **Szenario I:** Fortführung des Status quo
- **Szenario II:** Erwerb der Anteile an der tmu durch den Landkreis Uckermark
- **Szenario III:** Übernahme des Tourismusmarketing durch einen privaten Anbieter
 - **Szenario IIIa:** Liquidation der tmu
 - **Szenario IIIb:** Erwerb der Anteile an der tmu durch einen Investor

3.2.1 Szenario I: Fortführung des Status quo

3.2.1.1 Szenariobeschreibung

Das Szenario I – Fortführung des Status quo – sieht eine weitere Tätigkeit der Tourismusaktivitäten in der bisherigen rechtlichen Ausgestaltung vor (vgl. hierzu auch unsere Ausführungen zum Status quo unter 1.1. Ausgangslage). Folgende Abbildung verdeutlicht die derzeitige, (rechtliche) Struktur sowie die bestehenden Zahlungsströme.

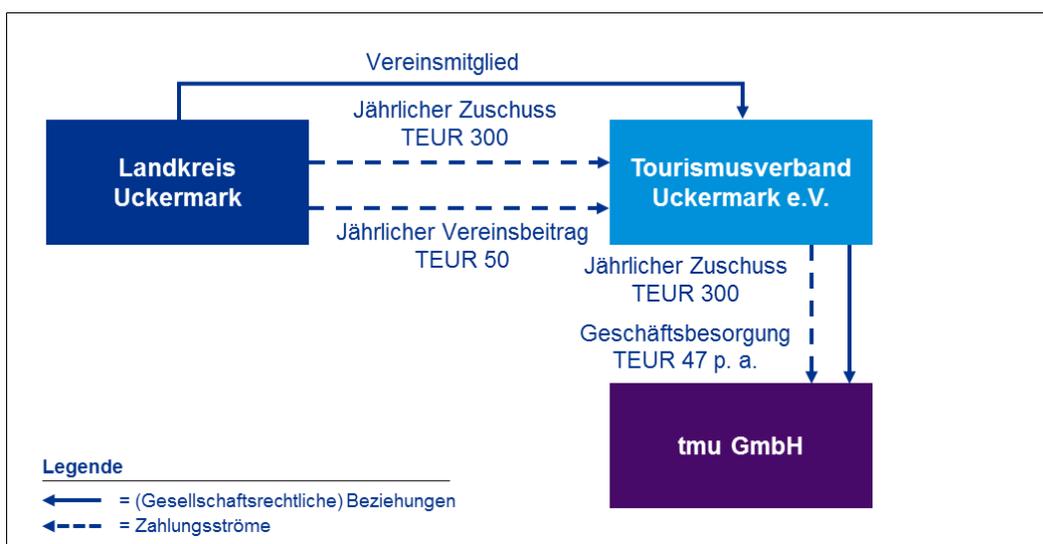


Abbildung 7: Szenario I – Fortführung des Status quo
(Quelle: eigene Darstellung)

3.2.1.2 Würdigung des Szenarios

Aus Sicht des Landkreises Uckermark bestehen an der aktuellen Konstellation rechtliche Bedenken hinsichtlich der Vereinbarkeit mit vergaberechtlichen Vorschriften. Der Landkreis Uckermark, als Gebietskörperschaft gemäß §122 Abs. 1. BbgKVerf, ist als öffentlicher Auftraggeber nach § 97 GWB grundsätzlich dazu verpflichtet, öffentliche Aufträge und Konzessionen im Wettbewerb und im Wege transparenter Verfahren zu vergeben, es sei denn, es liegen die Voraussetzungen eines vergaberechtsfreien Inhouse-Geschäftes vor. Die Einschätzung des Auftraggebers führt zu dem Ergebnis, dass die Leistungen für das Tourismusmarketing des Landkreises Uckermark unter der derzeitigen Konstellation auszuschreiben seien und somit in der aktuellen Konstellation kein vergaberechtsfreies Inhouse-Geschäft vorliege.

Wir weisen darauf hin, dass eine rechtliche Würdigung, inwiefern die Nichteinhaltung des Vergaberechts oder ob ein vergaberechtsfreies Inhouse-Geschäft in der bisherigen Konstellation vorliegt, nicht Bestandteil unseres Auftrages ist.

Die juristischen Ausführungen des Auftraggebers begründen zumindest Zweifel an der Rechtskonformität der derzeitigen Konstellation zur Ausübung des Tourismusmarketings im Landkreis Uckermark. Aufgrund von uns vorliegenden Kenntnissen über Verfahren in ähnlich gelagerten Fällen können wir zumindest ein gewisses Maß an Rechtsunsicherheit für das derzeitige Modell zwischen Landkreis Uckermark, tmu und dem Tourismusverband Uckermark e.V. nicht ausschließen. Wir verweisen beispielhaft auf die Vergabe von touristischen Marketing- und Service-Dienstleistungen der Stadt Potsdam, welche die Vergabekammer des Landes Brandenburg im Jahre 2015 als rechtswidrig beurteilt hat.³²

Aufgrund dieser Rechtsunsicherheit stellt das Szenario I nach unserer Beurteilung perspektivisch keine relevante Handlungsalternative dar. Gemäß Nr. 5.2.1 des Leitfadens für die Erstellung kommunaler Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sind jene Alternativen „als ungeeignet auszuschließen, wenn sie die Erreichung der Ziele nicht gewährleisten, **rechtlich unzulässig** oder nicht realisierbar sind“. Von der Durchführung einer qualitativen und quantitativen (Wirtschaftlichkeitsuntersuchung) Szenariobewertung des Szenarios I wird aus diesem Grund im Weiteren abgesehen.

³² Vgl. Pressemitteilung Nr. 219 vom 14. April 2015 der Stadt Potsdam.

3.2.2 Szenario II – Erwerb der Anteile an der tmu durch den Landkreis Uckermark

3.2.2.1 Szenariobeschreibung

Das Szenario II – Erwerb der Anteile an der tmu durch den Landkreis Uckermark – sieht eine Fortführung der tmu in seiner bestehenden Organisationsstruktur und Rechtsform vor. Dies beinhaltet auch die Beibehaltung der personellen, räumlichen und inhaltlichen Konstellation der tmu. Veränderungen ergeben sich lediglich aus dem Wechsel des Gesellschafters. Durch einen Erwerb der gesamten Anteile an der tmu durch den Landkreis Uckermark hat dieser als alleiniger Gesellschafter uneingeschränkt die Möglichkeit seine Gesellschafterrechte auszuüben und kann damit über die tmu direkt Einfluss auf das Tourismusmarketing nehmen. In diesem Zusammenhang ist auskunftsgemäß die Gründung eines Beirates als beratendes Gremium sowie die Integration der tmu in die bestehenden Strukturen des Beteiligungsmanagements des Landkreises Uckermark geplant. Die Gesellschaft wird zudem voraussichtlich die derzeitige Mitgliedsstellung des Landkreises Uckermark im Tourismusverband Uckermark e.V. übernehmen. Dabei wird auskunftsgemäß jedoch der künftige Vereinsbeitrag der tmu an den Tourismusverband Uckermark e.V. wirtschaftlich von untergeordneter Bedeutung sein. Ebenso soll die bisherige Geschäftsbesorgung der tmu für den Tourismusverband Uckermark e.V. nicht in der bisherigen Form fortgeführt werden. Für die Übernahme der Gesellschaftsanteile ist auskunftsgemäß ein Kaufpreis in Höhe des Stammkapitals von EUR 25.000 vorgesehen, der vom Landkreis Uckermark an die Tourismusverband Uckermark e.V. als bisherigen Eigentümer zu entrichten ist.

Folgende Abbildung verdeutlicht die angestrebte (rechtliche) Struktur sowie die damit verbundenen Zahlungsströme:

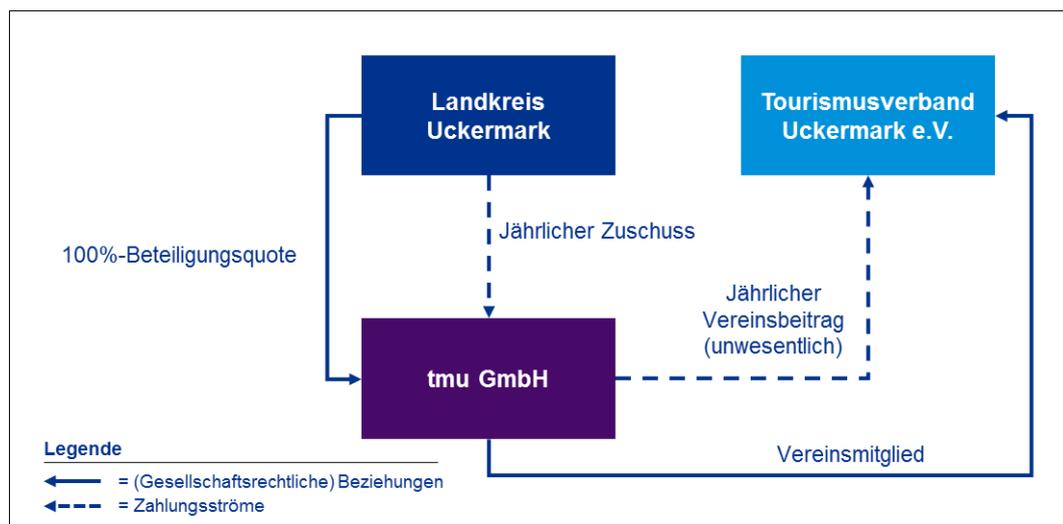


Abbildung 8: Szenario II – Erwerb der Anteile an der tmu durch den Landkreis Uckermark (Quelle: eigene Darstellung)

3.2.2.2 Qualitative Szenariobewertung

In seinem Landestourismuskonzept stellt das Land Brandenburg heraus, dass eine zukunftssichere Marktpositionierung im Tourismus nur „ein klares und auch emotional geprägtes, authentisches Profil (...) die Präsenz im Markt erhalten, bestehende Zielgruppen sichern und neue Potenziale aktivieren“³³ kann. Im Weiteren heißt es, dass entsprechend die „Aktivitäten der Angebotsgestaltung und des Marketings auf lokaler, regionaler und Destinationsebene auszurichten und an der Entwicklung touristischer Marken zu orientieren“³⁴ seien. Hieraus lässt sich die Bedeutung der emotionalen und regionalen Verbundenheit der Marketing treibenden Organisationen für die Umsetzung eines effektiven und nachhaltigen Tourismusmarketing ableiten. Die regionale Nähe schafft zudem die Voraussetzungen, um zeitnah, frühzeitig und flexibel auf (kommunalpolitische) Entscheidungen, die sich auf den Tourismus im Landkreis Uckermark auswirken, zu reagieren und in den strategischen Überlegungen und Planungen der Tourismusentwicklung einzubinden und letztlich in die dafür notwendigen Marketingaktivitäten umzusetzen. Auf Basis unserer Gespräche mit dem Auftraggeber und der Geschäftsführung der tmu lässt sich erkennen, dass entsprechende Strukturen bei der tmu vorliegen. Das Szenario II mit der angedachten Fortführung der tmu in seiner bestehenden Organisationsstruktur und Rechtsform würde zu einer Beibehaltung der aktuellen Arbeitsweise führen. Mit dem Erwerb der Anteile an der tmu würde die Verzahnung und Steuerungsmöglichkeit durch den Landkreis Uckermark zusätzlich gestärkt. Zu beachten ist jedoch, dass hiermit durch die Einbindung in das Beteiligungsmanagement ein höherer Verwaltungsaufwand auf Seiten des Landkreises Uckermark verbunden sein kann.

Die tmu – als etablierte Marketing-Organisation in der Region – ist darüber hinaus nicht nur eng mit dem Landkreis Uckermark, sondern auch mit Tourismusanbietern in der Region vernetzt. Ein persönlicher, regionaler Bezug der Tourismusmarketing-Organisation erhöht die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der jeweiligen Kampagnen sowohl bei den (potenziellen) Kooperationspartnern, den Touristen als auch in der Bevölkerung der Uckermark.

Durch die weitgehende Weiterführung der Tätigkeiten der tmu in der bisherigen Form kann die bestehende Marketingqualität zumindest gehalten werden.

Gemäß § 96 Abs. 1 Nr. 4 BgkVerf führt der Erwerb der Anteile an der tmu durch den Landkreis Uckermark dazu, dass „der Jahresabschluss und der Lagebericht in entsprechender Anwendung der für Eigenbetriebe oder für mittelgroße Kapitalgesellschaften nach dem Handelsgesetzbuch geltenden Vorschriften aufgestellt und geprüft werden“ müssen, auch wenn die tmu nicht die Merkmale einer mittelgroßen Kapitalgesellschaft nach § 267 Abs. 2 HGB erfüllt. Die Übernahme der Anteile an der tmu durch den Landkreis Uckermark ist somit mit einem erhöhten administrativen Aufwand der tmu für die Jahresabschlusserstellung und -prüfung verbunden.

³³ Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten des Landes Brandenburg (2011): „Landestourismuskonzeption Brandenburg 2011–2015“, S. 23.

³⁴ ebd.

3.2.2.3 Quantitative Szenariobewertung

Auf der Basis der uns vorliegenden Jahresabschlüsse zum 31. Dezember 2014 und 2015 der tmu sowie der uns vom Auftraggeber mitgeteilten geplanten Strukturen haben wir eine Schätzung über den erforderlichen Finanzmittelbedarf der Gesellschaft nach einer Übernahme der Anteile durch den Landkreis Uckermark vorgenommen. Als Planungsbasis haben wir für die relevanten Aufwands- und Ertragskomponenten zunächst den Mittelwert aus den Geschäftsjahren 2014 und 2015 ermittelt. Dieser diente als Ausgangspunkt für die Fortschreibung der Werte bis in das Jahr 2021. Die folgenden Annahmen haben wir dabei unseren Berechnungen zu Grunde gelegt (Basis Case):

- **Personalaufwand:** Fortschreibung des Aufwands um 2,5 % p.a. in Anlehnung an die aktuellen Gehaltssteigerungen im öffentlichen Dienst (Tarifrunde TVöD 2016)³⁵ sowie die Annahme, dass im Betrachtungszeitraum die derzeitige Personalstruktur konstant beibehalten wird.
- **Sachaufwand:** Fortschreibung des Aufwands unter Berücksichtigung der prognostizierten Inflationsrate für 2017 von 1,5 % sowie unter zusätzlicher Einbeziehung der erhöhten administrativen Aufwendungen (vgl. Kapitel 3.2.2.3), u. a. im Zusammenhang mit der Aufstellung und Prüfung des Jahresabschlusses, in Höhe einer pauschalen Schätzung auf der Basis von Erfahrungswerten von EUR 15.000.
- **Abschreibungen:** konstanter jährlicher Abschreibungsbetrag im Zeitablauf, sodass Investitionen stets in Höhe der Abschreibungen erfolgen (Substanzerhaltung ohne Berücksichtigung von Inflationserwartungen).
- **Steuern:** von Steuern wird in der Planung aus Vereinfachungsgründen abstrahiert.
- **Sonstige Erlöse:** konstante Höhe der Erlöse im Betrachtungszeitraum.
- **Zinsergebnis:** konstante Höhe im Betrachtungszeitraum unter der Prämisse einer gegenüber dem aktuellen Zeitpunkt konstanten Finanzierungsstruktur.³⁶

Die Ermittlung des Finanzmittelbedarfs erfolgt unter den Annahmen, dass die tmu auch künftig keine wesentlichen Gewinne erwirtschaften und ein weitgehend ausgeglichenes Jahresergebnis erzielen soll. Darüber hinaus wird unterstellt, dass die Mittel vom Landkreis Uckermark der tmu als echter Zuschuss gewährt werden, sodass keine Umsatzsteuerpflicht entsteht.

Weiterhin weisen wir darauf hin, dass es sich bei unserer Planung lediglich um eine grobe Ableitung des Finanzmittelbedarfs auf Basis der uns zur Verfügung gestellten Informationen handelt. Da die Planung auf der Grundlage von Annahmen über künftige ungewisse Ereignisse erstellt wurde, ist diese naturgemäß mit Unsicherheiten behaftet. Aufgrund dieser Unsicherheiten ist es möglich, dass die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich abweichen, wenn künftige Ereignisse nicht wie angenommen eintreten.

³⁵ Vgl. ÖffentlicherDienst.Info (2016): „TVöD – Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst: Tarifrunde TVöD 2016“.

³⁶ Die Bestandsveränderungen wurden aus Wesentlichkeitsgründen nicht in die Betrachtung einbezogen.

Ermittlung der Kosten für den Landkreis Uckermark bei Szenario II - Basis Case							
	Planungsbasis	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personalaufwand	189.724 €	194.467 €	199.329 €	204.312 €	209.420 €	214.656 €	220.022 €
Sachaufwand	214.679 €	217.899 €	221.168 €	224.485 €	227.853 €	231.270 €	234.739 €
Abschreibungen	9.960 €	9.960 €	9.960 €	9.960 €	9.960 €	9.960 €	9.960 €
Aufwendungen gesamt	414.363 €	422.327 €	430.457 €	438.758 €	447.233 €	455.886 €	464.721 €
Sonstige Erlöse	81.724 €	81.724 €	81.724 €	81.724 €	81.724 €	81.724 €	81.724 €
Zinsergebnis	329 €	329 €	329 €	329 €	329 €	329 €	329 €
Finanzierungsbedarf durch den Landkreis Uckermark	332.311 €	340.274 €	348.404 €	356.705 €	365.180 €	373.833 €	382.669 €

Abbildung 9: Ermittlung der Kosten für den Landkreis Uckermark bei Szenario II - Basis Case (Quelle: eigene Berechnungen)

Vor diesem Hintergrund ermittelt sich im Basis Case ein Finanzierungsbedarf durch den Landkreis Uckermark von EUR 340.274 in 2016 bis hin zu EUR 382.669 in 2021. Weiterhin ist die aktuell durch den Tourismusverband Uckermark e.V. gewährte Pauschale für die Geschäftsbesorgung in Höhe von EUR 47.000 für das Jahr 2016 zu berücksichtigen. Diese soll auskunftsgemäß künftig entfallen. Da aufgrund des derzeitigen Aufgabenbereiches und der künftigen Struktur der tmu davon auszugehen ist, dass diese keine wesentlichen weiteren Leistungen am freien Markt zur Finanzierung ihrer Aufwendungen erbringen wird, wäre der Finanzierungsbedarf auch künftig im Wesentlichen durch den Landkreis Uckermark zu leisten.

Zur Validierung des ermittelten Finanzierungsbedarfes haben wir in einem nächsten Schritt unsere Ergebnisse einer Sensitivitätsanalyse unterzogen. Dabei haben wir die Parameter für die Entwicklung des Personal- und Sachaufwands angepasst und die Auswirkungen auf den Finanzbedarf abgeleitet:

■ Best Case

- Fortschreibung des Aufwands um 1,5 % p.a. sowie die Annahme, dass im Betrachtungszeitraum die derzeitige Personalstruktur konstant beigehalten wird
- Sachaufwand: Fortschreibung des Aufwands um 0,5 %

■ Worst Case

- Fortschreibung des Aufwands um 3,5 % p.a. sowie die Annahme, dass im Betrachtungszeitraum die derzeitige Personalstruktur konstant beigehalten wird
- Sachaufwand: Fortschreibung des Aufwands um 2,5 %

Alle weiteren Parameter wurden gegenüber dem Basisszenario konstant gehalten.

Sensitivitätsanalyse zur Ermittlung des Finanzierungsbedarfs durch den Landkreis Uckermark						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Best Case						
Finanzierungsbedarf durch den Landkreis Uckermark	336.230 €	340.197 €	344.213 €	348.279 €	352.394 €	356.560 €
Basis Case						
Finanzierungsbedarf durch den Landkreis Uckermark	340.274 €	348.404 €	356.705 €	365.180 €	373.833 €	382.669 €
Worst Case						
Finanzierungsbedarf durch den Landkreis Uckermark	344.318 €	356.692 €	369.444 €	382.586 €	396.130 €	410.089 €

Abbildung 10: Sensitivitätsanalyse zur Ermittlung des Finanzierungsbedarfs durch den Landkreis Uckermark
(Quelle: eigene Berechnungen)

Unter der Annahme, dass die im Basis Case angesetzten Aufwandssteigerungen unterschritten werden, ermittelt sich im Best Case ein Finanzierungsbedarf von bis zu EUR 356.560 in 2021. Entsprechend leitet sich für den Fall, dass die im Basis Case angesetzten Aufwandssteigerungen übertroffen werden, im Worst Case ein Finanzierungsbedarf von EUR 410.089 in 2021 ab.

Wir weisen darauf hin, dass sich der von uns ermittelte Finanzierungsbedarf auch nach Ende des gewählten Betrachtungszeitraums aufgrund jährlicher Kostensteigerungen weiter erhöhen kann und somit auch der jährliche Zuschuss kontinuierlich angepasst werden müsste.

Abschließend weisen wir darauf hin, dass dem Kauf der Anteile an der tmu durch den Landkreis Uckermark grundsätzlich eine (vereinfachte) Unternehmensbewertung gemäß dem Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) Standard 1 voraus gehen sollte, um den Wert der Anteile an der tmu zu ermitteln. Insbesondere ist zu beachten, dass sich bei der angedachten Anteilsveräußerung aufgrund der Mitgliedsstellung des Landkreises Uckermark zum Tourismusverband Uckermark e.V. nicht fremde Dritte gegenüberstehen und daher zumindest aus steuerrechtlicher Sicht die Annahme der Marktüblichkeit des Entgelts kritisch zu würdigen ist.

3.2.3 Szenario III – Übernahme des Tourismusmarketing durch einen privaten Anbieter

Das Szenario III – Übernahme des Tourismusmarketing durch einen privaten Anbieter – wird in zwei Alternativszenarien unterteilt.

3.2.3.1 Szenariobeschreibung

Szenario IIIa – Liquidation der tmu

Das Szenario IIIa – Liquidation der tmu – sieht eine Auflösung der tmu und eine Durchführung des Tourismusmarketing durch einen privaten Anbieter vor. Dies würde auch die Freisetzung des bestehenden Personals der tmu beinhalten. Der Bedarf des Landkreises Uckermark den Tourismus in der Region zu entwickeln, ist jedoch weiterhin gegeben (vgl. Kapitel 3.1), so dass eine individuelle und zielgerichtete strategische Marketingplanung und -umsetzung auch weiterhin erforderlich wäre. Diese Dienstleistungen sind dann bei externen Anbietern am Markt einzukaufen. Entsprechend der Beauftragungsart und -höhe sind vergaberechtliche Vorschriften und Verfahren einzuhalten. Von einer gesellschafts- oder schuldrechtlichen Verbindung zwischen dem externen Anbieter und dem Tourismusverband Uckermark e.V. wird nicht ausgegangen.

Folgende Abbildung verdeutlicht die (rechtliche) Struktur sowie die damit verbundenen Zahlungsströme:

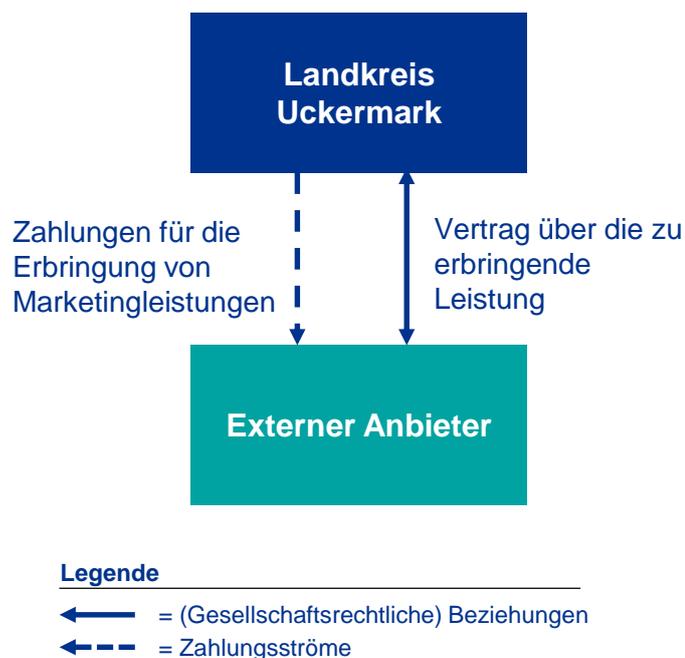


Abbildung 11: Szenario IIIa – Liquidation der tmu
(Quelle: eigene Darstellung)

Szenario IIIb – Erwerb der Anteile an der tmu durch einen Investor

Das Szenario IIIb – Erwerb der Anteile an der tmu durch einen Investor – sieht eine weitgehende Fortführung der tmu in ihrer derzeitigen Form durch einen neuen Gesellschafter vor. Der Landkreis Uckermark stünde in diesem Fall in keinem gesellschaftsrechtlichen Verhältnis zur tmu. Die Beibehaltung der derzeitigen Organisationsstruktur und Rechtsform wird zum Zeitpunkt des Gesellschafterwechsels angenommen. Die tmu agiert mit seinem neuen Gesellschafter als freier Teilnehmer im Wettbewerb und bietet grundsätzlich ein eigenes Produkt- und Dienstleistungsportfolio am Markt an. Aus Sicht des Landkreises Uckermark stellt die tmu somit einen externen Dienstleister dar, der für die Tourismusregion eine zielgerichtete strategische Marketingplanung und -umsetzung erbringen kann. Es wird davon ausgegangen, dass die tmu wie in Szenario II Mitglied des Tourismusverband Uckermark e.V. wird, der Vereinsbeitrag von untergeordneter wirtschaftlicher Bedeutung ist und die Geschäftsbesorgung nicht fortgeführt wird.

Folgende Abbildung verdeutlicht die (rechtliche) Struktur des Szenarios IIIb sowie die damit verbundenen Zahlungsströme:

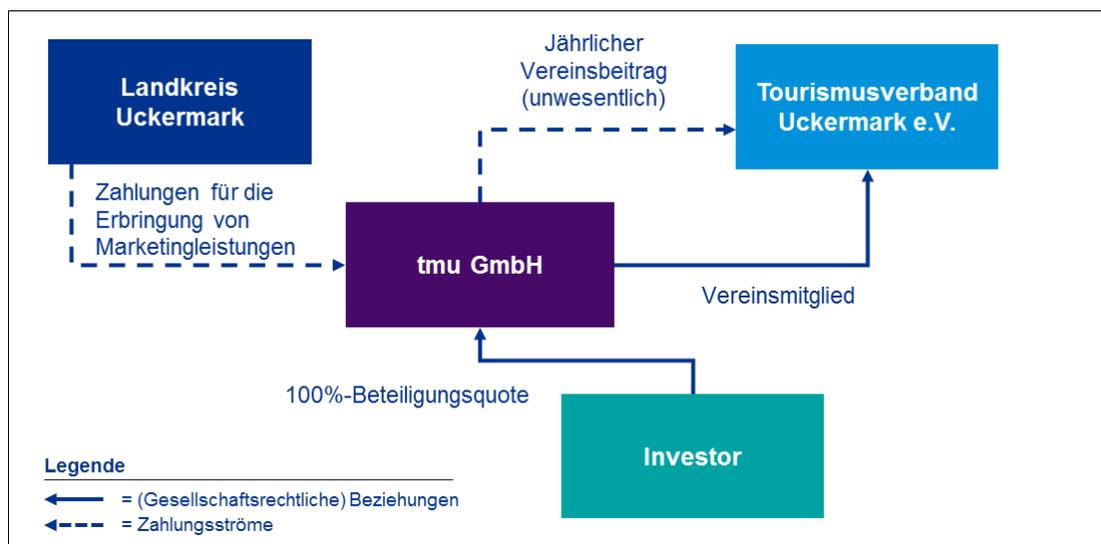


Abbildung 12: Szenario IIIb – Erwerb der Anteile an der tmu durch einen Investor
(Quelle: eigene Darstellung)

3.2.3.2 Qualitative Szenariobewertung

Die Schließung kommunaler Unternehmen bzw. Einrichtungen, die mit öffentlichen Mitteln finanziert werden, stellt in der Regel ein politisch schwieriges und häufig auch pressewirksames Ereignis dar. Insbesondere vor dem Hintergrund der besonderen Bedeutung der Tourismusentwicklung in der Uckermark kann die mit der Liquidation verbunden Freisetzung der Mitarbeiter der tmu zu einem erhöhten Argumentationsbedarf führen. Dies dürfte grundsätzlich gegen eine Liquidation der tmu sprechen.

Die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung der Tourismusregion Uckermark besteht auch dann, wenn es zu einer Liquidation oder Veräußerung der tmu kommen sollte. Insofern müsste sich der Landkreis Uckermark der Dienstleistungen externer Anbieter am Markt bzw. eines Investors bedienen. Je nach Art und Umfang der an Externe zu vergebenden Dienstleistungen sind entsprechend der geltenden Vergabevorschriften deutschland- bzw. europaweite Ausschreibungen der Leistungen vorzunehmen. Mit dem Vergabeverfahren sind zusätzlicher zeitlicher Aufwand und Ausschreibungskosten zu berücksichtigen. Inwieweit nicht-regionale Anbieter über die notwendigen Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten und die Vernetzung mit den relevanten örtlichen Akteuren verfügen und ihre Leistungen mit einer vergleichbaren Qualität und Nachhaltigkeit anbieten können, ist letztlich der ex post Bewertung im Einzelfall vorbehalten. Es muss davon ausgegangen werden, dass sich Risiken insbesondere aus einem erhöhten Kommunikationsbedarf zwischen einem neuen Anbieter und dem öffentlichen Auftragnehmer ergeben sowie aus etwaigen Unsicherheiten bezüglich der Leistungsabgrenzung im Einzelnen sowie bei der Umsetzung des Auftrags. Auf Basis öffentlich bekannter Fälle sind durchaus Herausforderungen mit den angeführten Themen in der Praxis zu erkennen, deren wirtschaftliche Effekte sich nur schwer quantifizieren lassen. Da jedoch sowohl positive als auch negative Effekte auf das Tourismusmarketing bei einer Vergabe an externer Anbieter erkennbar sind, ist eine pauschale Würdigung über den Einzelfall hinweg nicht möglich.

Auskunftsgemäß sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der tmu weit in der regionalen und überregionalen Tourismusbranche sowie Politik vernetzt und pflegen einen intensiven Interessens- und Informationsaustausch mit anderen (lokalen) Tourismusorganisationen und -verbänden. Diese von der tmu erbrachten Leistungen lassen sich nur schwer bis gar nicht quantitativ bemessen, können jedoch als ein kritischer Erfolgsfaktor im Tourismusmarketing gesehen werden. Ein privater Anbieter müsste sich selbst durch erheblichen Aufwand oder durch die Anstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der tmu eine entsprechende Position erarbeiten. Hier besteht zumindest die Gefahr, dass dieser – z. B. aufgrund mangelnder regionaler Verbundenheit und Nähe – diese Leistungen nicht in einem vergleichbaren Maß erbringen kann.

3.2.3.3 Quantitative Szenariobewertung

Szenario IIIa – Liquidation der tmu

Für die quantitative Bewertung des Szenarios IIIa wurden in einem ersten Schritt die Aufwendungen und Erträge, die sich aus der Liquidation der Gesellschaft ergeben, auf der Basis von Schätzwerten ermittelt. Dabei beginnt die Betrachtung – im Unterschied zu Szenario II – in 2017, da dieses Jahr das erste Jahr nach einer potenziellen Änderung der Verhältnisse wäre. Es wird vereinfachend davon ausgegangen, dass das wirtschaftliche Ergebnis der Liquidation dem Landkreis Uckermark zuzuordnen ist.

Folgende Kosten und Erlöse wurden dabei berücksichtigt:

- Kosten für die **Abfindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**: Die Kalkulation erfolgte auf Basis einer Schätzung durch Multiplikation einer angenommenen durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit von zehn Jahren mit der Hälfte des durchschnittlichen Monatsgehal-

tes, abgeleitet aus dem Jahresabschluss zum 31. Dezember 2015 und der Personalstatistik der tmu für das Geschäftsjahr 2015.³⁷ Die durch uns ermittelte Abfindungshöhe beträgt je Vollkraft EUR 13.230 und damit in Summe EUR 79.382.

- **Beratungskosten:** Weiterhin haben wir eine Schätzung über die Höhe der Beratungskosten, die im Zusammenhang mit der Liquidation der Gesellschaft entstehen, auf Basis von Erfahrungswerten angesetzt. Dies umfasst im Wesentlichen Kosten für rechtliche Beratung. Die geschätzten Kosten belaufen sich auf insgesamt EUR 20.000.
- **Kosten für das Vergabeverfahren:** Die im Zusammenhang mit dem Vergabeverfahren für die Suche nach einem privaten Anbieter anfallenden internen und externen Kosten haben wir pauschal mit EUR 5.000 angesetzt. Davon umfasst sind im Wesentlichen erhöhte administrative Kosten.
- **Zinseffekte:** Aus Gründen der Übersichtlichkeit und der derzeitigen Niedrigzinsphase am Markt wird vereinfacht auf eine Berücksichtigung von Zinseffekten verzichtet.
- **Liquidationserlös:** Im Zuge der Abwicklung und Auflösung der Gesellschaft entsteht ein Liquidationserlös. Zur näherungsweisen Ermittlung des Liquidationserlöses haben wir die folgenden Bilanzposten auf Basis des Jahresabschlusses zum 31. Dezember 2015 einbezogen:

Ermittlung des Liquidationserlöses für die tmu	
Anlagevermögen	48.050
Umlaufvermögen	197.808
Rückstellungen (sämtlich kurzfristig)	23.287
Verbindlichkeiten	29.681
Net Working Capital	144.840
Liquidationserlös zum 31. Dezember 2016	192.890

Abbildung 13: Ermittlung des Liquidationserlöses für die tmu
(Quelle: eigene Darstellung)

Dabei haben wir unterstellt, dass Anlagevermögen zu Buchwerten veräußert werden kann. Der Liquidationserlös zum 31. Dezember 2016 beläuft sich somit auf rd. EUR 192.890.

Insgesamt ergibt sich somit ein **Liquidationsgewinn** von **rd. EUR 88.509**. Um die Vergleichbarkeit mit Szenario II zu erhöhen, haben wir bei der weiteren Darstellung den Liquidationsgewinn gleichmäßig über den Zeitraum 2017 bis 2021 verteilt (rd. EUR 17.702 p.a.) und bei der Ermittlung der Kosten für das Tourismusmarketing, die der Landkreis Uckermark nach der Vergabe an einen externen Anbieter zu tragen hat, mindernd berücksichtigt.

Ausgehend von den Erlösen und Kosten der tmu (vgl. Szenario II) haben wir in einem zweiten Schritt einen fiktiven Angebotspreis für einen Anbieter im Bereich des Tourismusmarketings ermittelt. Bei den Personalkosten sind wir der Annahme gefolgt, dass der externe Anbieter – nach erhöhten Anlaufkosten im ersten Jahr (2017) aufgrund der neuen und unbekanntenen Umgebung – geringere Kosten als die tmu in Szenario II aufweist. Diese belaufen sich ab 2018 auf 75 % der in Szenario II ermittelten Personalkosten der tmu. Entsprechend gehen wir auch

³⁷ Über die tatsächliche Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tmu liegen uns keine Informationen vor. Die Bezugsgröße von einem hälftigem durchschnittlichen Monatsgehalt pro Anstellungsjahr orientiert sich an § 1a Abs. 2 Kündigungsschutzgesetz.

beim Sachaufwand davon aus, dass der externe Anbieter bereits zu Beginn der Aufnahme seiner Tätigkeiten durch die Realisierung von Synergieeffekten diese Leistungen zu geringeren Sachkosten erbringen kann (80 % der in Szenario II ermittelten Sachkosten, bereinigt um Sondereffekte, die in dieser Konstellation voraussichtlich nicht mehr auftreten). Die operativen Kosten (Selbstkosten) liegen damit in Summe im Jahr 2017 um ca. 15 % und ab dem Jahr 2018 um ca. 31 % unter denen des Szenario II. Ausgehend von den somit vereinfacht ermittelten Selbstkosten haben wir auf Basis von Erfahrungswerten schließlich eine Gewinnmarge vor Steuern von 17 % angesetzt.

Von dem auf diese Weise ermittelten fiktiven Angebotspreis ist noch der planmäßig verteilte Liquidationsgewinn von EUR 17.702 p.a. zu subtrahieren, um die Kosten für das Tourismusmarketing für den Landkreis Uckermark in Form potenzieller Zahlungen an den externen Anbieter zu ermitteln. Weiterhin ist zu beachten, dass die Zahlungen durch den Landkreis Uckermark an den Dienstleister mit hoher Wahrscheinlichkeit als umsatzsteuerpflichtig einzustufen wären, sodass sich die Kosten, die der Landkreis Uckermark zu tragen hätte, um die gesetzlich geschuldete Umsatzsteuer (19 %) zu erhöhen sind. Diese belaufen sich aufgrund der beschriebenen Anlaufkosten auf EUR 490.898 in 2017 und auf EUR 430.488 in 2021 und liegen somit – mit Ausnahme des Jahres 2017 – leicht unterhalb der Kosten des zweiten Szenarios (z. B. EUR 2.180 in 2021).

Ermittlung der Kosten für den Landkreis Uckermark bei Szenario IIIa - Basis Case						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidationsgewinn	88.509					
Verteilung Liquidationsgewinn		17.702	17.702	17.702	17.702	17.702
Ermittlung eines fiktiven Angebotspreises des externen Anbieters						
Personalkosten		219.262	153.234	157.065	160.992	165.016
Sachkosten		136.073	138.727	141.420	144.155	146.930
kalkulatorische Abschreibungen		9.960	9.960	9.960	9.960	9.960
operative Kosten		365.294	301.921	308.445	315.106	321.906
Gewinnmarge vor Steuern (17%)		62.100	51.327	52.436	53.568	54.724
Ermittelter Angebotspreis (netto)		427.395	353.247	360.881	368.674	376.630
19% USt		81.205	67.117	68.567	70.048	71.560
Ermittelter Angebotspreis (brutto)		508.599	420.364	429.449	438.722	448.190
Kosten Tourismusmarketing für Landkreis Uckermark inkl. 19% USt (nach Abzug des Liquidationsgewinns)		490.898	402.663	411.747	421.021	430.488
Finanzbedarf gemäß Szenario II		348.404	356.705	365.180	373.833	382.669
Absolute Differenz		-142.494	-45.958	-46.567	-47.188	-47.820

Abbildung 14: Ermittlung der Kosten für den Landkreis Uckermark bei Szenario IIIa - Basis Case (Quelle: eigene Berechnungen)

Zur weiteren Untersuchung der Abhängigkeit unserer Ergebnisse von der Variation der einbezogenen Parameter, haben wir eine Sensitivitätsanalyse durchgeführt. Dabei haben wir die Personal- und Sachkosten des Anbieters angepasst, um den Effekt auf die Kosten des Landkreises Uckermark für das Tourismusmarketing in Form von Zahlungen an den externen Anbieter zu ermitteln.

■ **Best Case**

- Ansatz von 90 % der in Szenario II ermittelten Personalkosten der tmu für das Jahr 2017 sowie von 70 % für die Jahre 2018 bis 2021
- Ansatz von 70 % der in Szenario II ermittelten Sachkosten, bereinigt um Sondereffekte, die in dieser Konstellation voraussichtlich nicht mehr auftreten, für die Jahre 2017 bis 2021
- Die Selbstkosten liegen damit in Summe im Jahr 2017 um ca. 30 % und ab dem Jahr 2018 um ca. 38 % unter denen des Szenario II

■ **Worst Case**

- Ansatz von 110 % der in Szenario II ermittelten Personalkosten der tmu für das Jahr 2017 sowie von 90 % für die Jahre 2018 bis 2021
- Ansatz von 90 % der in Szenario II ermittelten Sachkosten, bereinigt um Sondereffekte, die in dieser Konstellation voraussichtlich nicht mehr auftreten, für die Jahre 2017 bis 2021
- Die Selbstkosten liegen damit in Summe im Jahr 2017 um ca. 10 % und ab dem Jahr 2018 um ca. 19 % unter denen des Szenario II

Alle weiteren Parameter wurden gegenüber dem Basisszenario konstant gehalten

Die ermittelten Beträge haben wir schließlich mit dem Finanzmittelbedarf (Basis Case) des Szenarios II verglichen.

Sensitivitätsanalyse zur Ermittlung der Kosten für den Landkreis in Szenario IIIa					
	2017	2018	2019	2020	2021
Best Case					
Kosten für den Landkreis Uckermark (Szenario IIIa)	404.599 €	357.184 €	365.444 €	373.878 €	382.489 €
Finanzbedarf Basis Case (Szenario II)	348.404 €	356.705 €	365.180 €	373.833 €	382.669 €
Absolute Differenz	-56.195 €	-479 €	-264 €	-45 €	180 €
Basis Case					
Kosten für den Landkreis Uckermark (Szenario IIIa)	490.898 €	402.663 €	411.747 €	421.021 €	430.488 €
Finanzbedarf Basis Case (Szenario II)	348.404 €	356.705 €	365.180 €	373.833 €	382.669 €
Absolute Differenz	-142.494 €	-45.958 €	-46.567 €	-47.188 €	-47.820 €
Worst Case					
Kosten für den Landkreis Uckermark (Szenario IIIa)	521.691 €	476.587 €	487.207 €	498.050 €	509.122 €
Finanzbedarf Basis Case (Szenario II)	348.404 €	356.705 €	365.180 €	373.833 €	382.669 €
Absolute Differenz	-173.287 €	-119.882 €	-122.027 €	-124.217 €	-126.453 €

Abbildung 15: Sensitivitätsanalyse zur Ermittlung der Kosten für den Landkreis Uckermark in Szenario IIIa (Quelle: eigene Berechnungen)

Die Auswertung zeigt, dass ausschließlich im Falle des Eintretens des Best Cases in Szenario IIIa die Kosten für das Tourismusmarketing ab dem Jahr 2018 in etwa in gleicher Höhe des in Szenario II ermittelten Finanzmittelbedarfs zu erwarten sind. In den anderen Fällen liegen die voraussichtlichen Kosten deutlich über denen des Szenarios II.

Wir weisen an dieser Stelle darauf hin, dass die von uns ermittelten Ergebnisse auch auf Schätzungen beruhen. Die tatsächlichen Kosten für das Tourismusmarketing können daher von den durch uns ermittelten Kosten abweichen, sodass unsere Berechnung lediglich als Annäherung an die potenziellen Kosten dienen kann. Gründe für eine solche Abweichung können u.a. in Unterschieden in der organisatorischen Struktur der Anbieter liegen.

Szenario IIIb: Erwerb der Anteile an der tmu durch einen Investor

Die quantitative Bewertung des Szenarios IIIb orientiert sich grundsätzlich an der Planung des Szenarios II, da die tmu in ihrer bestehenden Struktur grundsätzlich weitergeführt werden soll. Gegenüber dem Szenario II unterscheidet sich dieses Szenario im Wesentlichen durch die unterschiedlichen Gesellschafter. Während der Gesellschafter bei Szenario II der Landkreis Uckermark ist, ist es hier ein externer Investor. Die Privatisierung von Tourismusmarketing-Organisationen stellt keinen Sonderfall im kommunalen Geschehen dar.³⁸ Inwiefern jedoch ein aktiver Markt für Investoren vorhanden ist, die grundsätzlich am Kauf von Tourismus-Organisationen interessiert sind, können wir an dieser Stelle nur sehr bedingt bewerten. Informationen und konkrete Interessensbekundungen von potenziellen Investoren für die Übernahme der tmu liegen uns nicht vor. Aus unserer Sicht ist aber zumindest kritisch zu

³⁸ Vgl. u.a. Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung (2009): „Neubeginn nach Privatisierung“.

hinterfragen, ob ein neuer Gesellschafter die tmu, die ihre Einnahmen in der derzeitigen Betriebsausrichtung im Wesentlichen durch den Landkreis Uckermark bzw. über den Tourismusverband Uckermark e.V. bezieht und deren zukünftige Einnahmengenerierung daher bei Verkauf an einen externen Investor unsicher wären, nach Abwägung der damit verbundenen Risiken übernehmen würde. Der Investor würde sich die Finanzierung der tmu zumindest über eine langfristige schuldrechtliche Vereinbarung mit dem Landkreis Uckermark sichern. Dabei ist zu unterstellen, dass ein Investor die tmu nur erwerben würde, wenn das Investment seine Renditeerwartungen voraussichtlich erfüllen würde. Aus diesem Grund wird die Annahme getroffen, dass die Veräußerung der Anteile an eine langfristige Ausschreibung des Tourismusmarketings über mindestens zehn Jahre gebunden wäre, da ansonsten die Grundlage zur Erzielung von Renditen für den Gesellschafter nicht gegeben wären. Die Renditeerwartung entspricht wiederum den Annahmen des Szenarios IIIa. Sowohl bei den Personalkosten als auch beim Sachaufwand sind wir der Annahme gefolgt, dass diese im ersten Jahr (2017) in ihrer Höhe dem Szenario II gleichen. In den Jahren 2018 und 2019 wird ein Anteil in Höhe von 95 % und in den Jahren 2020 und 2021 von 90 % der in Szenario II ermittelten Personal- und Sachkosten angesetzt. Gegenüber dem Szenario II unterscheidet sich Szenario IIIb zudem im Wesentlichen durch die angestrebte Gewinnmarge vor Steuern (hier annahmegemäß 17 %) des Investors sowie die voraussichtliche Umsatzsteuerpflicht der Leistung.

Dabei beginnt unsere Betrachtung – im Unterschied zu Szenario II – erneut erst in 2017, da dieses Jahr das erste Jahr nach einer potenziellen Änderung der Verhältnisse wäre.

Ermittlung der Kosten für den Landkreis Uckermark bei Szenario IIIb					
	2017	2018	2019	2020	2021
Personalkosten	199.329	194.097	198.949	193.190	198.020
Sachkosten	221.168	213.261	216.460	208.143	211.266
kalkulatorische Abschreibungen	9.960	9.960	9.960	9.960	9.960
operative Kosten	430.457	417.318	425.369	411.293	419.245
Sonstige Erlöse und Zinserträge	82.053	82.053	82.053	82.053	82.053
Zwischenergebnis	348.404	335.265	343.316	329.241	337.192
Gewinnmarge vor Steuern (17%)	59.229	56.995	58.364	55.971	57.323
Ermittelter Angebotspreis (netto)	407.633	392.260	401.680	385.211	394.515
19% USt	77.450	74.529	76.319	73.190	74.958
Ermittelter Angebotspreis (brutto)	485.083	466.789	477.999	458.402	469.473

Abbildung 16: Ermittlung der Kosten für den Landkreis Uckermark bei Szenario IIIb
(Quelle: eigene Berechnungen)

Auf dieser Basis lässt sich mittels einer vereinfachten Unternehmensbewertung ein potenzieller Wert des Eigenkapitals tmu ermitteln. Folgende Parameter wurden dabei angesetzt:

- **risikoloser Zinssatz:** 1,00 %
- **Marktrisikoprämie:** 5,50 %
- **Beta Faktor:** 1,0
- **Steuersatz der tmu (KSt zzgl. SolZ und GewSt):** 29,65 %
- **typisierter persönliche Ertragssteuersatz:** 26,375 %

- **Laufzeit des Unternehmens: zehn Jahre**
- **Wachstumsrate des Jahresergebnisses ab 2022: 1,5 %**
- **Nicht betriebsnotwendiges Vermögen: EUR 42.687** (erhöhter Bestand liquider Mittel)

Aus diesen Parametern ergibt sich ein Kapitalisierungszinssatz nach Steuern von 4,45 %.

Vereinfachte Ermittlung eines fiktiven Kaufpreises der tmu							
Jahr	2017	2018	2019	2020	2021	...	2026
Gewinn vor persönl. Steuern	41.667	40.096	41.059	39.376	40.327	...	43.443
persönl. Steuern (26,375%)	10.990	10.575	10.829	10.385	10.636	...	11.458
Ertrag nach Steuern	30.678	29.521	30.230	28.990	29.690	...	31.985
Diskontierungsfaktor	0,957	0,917	0,878	0,840	0,804	...	0,647
Diskontierter Ertrag nach Steuern	29.371	27.059	26.528	24.357	23.882	...	20.695
Ertragswert des Eigenkapitals	240.863						
nicht betriebsnotwendiges Vermögen (erhöhter Bestand liquider Mittel)	42.687						
Wert des Eigenkapitals	283.550						

Abbildung 17: Vereinfachten Unternehmensbewertung bei Szenario IIIb
(Quelle: eigene Berechnungen)

Aus der vereinfachten Unternehmensbewertung ergibt ein Wert des Eigenkapitals von EUR 283.550 zum 31. Dezember 2016. Dieser dient als Anhaltspunkt für einen möglichen Verkaufspreis der Anteile an der tmu. Ein tatsächlicher Verkaufspreis wäre im Verhandlungswege zwischen Käufer und Verkäufer zu ermitteln und kann über oder unter diesem Wert liegen. Es wird für die weitere Gegenüberstellung davon ausgegangen, dass ein Verkaufspreis in dieser Höhe erzielt werden kann und dass dieser in Gesamtbetrachtung wirtschaftlich dem Landkreis Uckermark zuzuordnen ist. Abziehen vom Wert des Eigenkapitals ist zumindest der Buchwert der Anteile von EUR 25.000. Für eine übersichtlichere Darstellung wird der Verkaufserlös abzüglich Buchwert der Anteile über zehn Jahre linear (EUR 25.855 p.a.) von dem in Abbildung 16 ermittelten Angebotspreis abgezogen und dem Angebotspreis aus Szenario IIIa gegenüber gestellt. Zinseffekte aus der Verteilung des Veräußerungserlöses wurden aus Vereinfachungsgründen und vor dem Hintergrund des aktuell niedrigen Zinsniveaus vernachlässigt.

Es ist zu beachten, dass auch hier die in Szenario IIIa angesetzten Kosten für ein Vergabeverfahren von schätzungsweise EUR 5.000 anfallen würden. Dieser Betrag vermindert die linear dargestellten Veräußerungserlöse im Jahre 2016.

Gegenüberstellung Angebotspreis Szenario IIIa (Basis Case) und IIIb					
	2017	2018	2019	2020	2021
Ermittelter Angebotspreis					
Szenario IIIb (nach Abzug der Veräußerungserlöse)	464.228	440.934	452.144	432.547	443.618
Ermittelter Angebotspreis					
Szenario IIIa (Basis Case) (nach Abzug des Liquidationsgewinns)	490.898	402.663	411.747	421.021	430.488
absolute Differenz	-26.670	38.272	40.397	11.526	13.130

Abbildung 18: Vergleich der Angebotspreise Szenario IIIa (Basis Case) und IIIb
(Quelle: eigene Berechnungen)

Beim Vergleich der ermittelten Angebotspreise der Szenarien IIIa (Basis Case) und IIIb wird ersichtlich, dass die Kosten des Tourismusmarketing für den Landkreis Uckermark im Szenario IIIb unter den zugrunde gelegten Annahmen lediglich im Jahr 2017 unter denen des Szenarios IIIa (Basis Case) liegen würden. In Summe liegen die Kosten im Szenario IIIb kumuliert über denen des Szenarios IIIa (Basis Case).

4 Fazit – Zusammenfassende Beurteilung der Szenarien

Die Ergebnisse unserer Untersuchungen zur Ausgangslage, insbesondere zur Ableitung des Bedarfs an Tourismusmarketing für den Landkreis Uckermark, sowie unsere Vergleichsberechnungen und Wirtschaftlichkeitsanalysen der verschiedenen Szenarien, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Das Tourismusmarketing ist von Bedeutung sowohl für die touristische als auch die infrastrukturelle Weiterentwicklung des Landkreises Uckermark. Es kann maßgeblich zu einer erhöhten Anzahl an Gästen und Übernachtungen beitragen und wirkt sich somit auch positiv auf volkswirtschaftlich relevante Indikatoren, wie z. B. die Konjunktur und den Arbeitsmarkt, aus.
- Eine Weiterführung des Status-Quo (Szenario I) scheidet in Anlehnung an Nr. 5.2.1 des Leitfadens für die Erstellung kommunaler Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen aufgrund der beschriebenen rechtlichen Unsicherheiten unter der vom Landkreis Uckermark angestrebten Bedingung einer vergaberechtsfreien Beauftragung der tmu für die Durchführung des Tourismusmarketings grundsätzlich als relevantes Szenario für die Wirtschaftlichkeitsanalyse aus. Unser Auftrag umfasste jedoch keine vergaberechtliche Würdigung des Sachverhaltes.
- Ein Vergleich der Szenarien II, IIIa und IIIb aus ökonomischer bzw. quantitativer Perspektive offenbart, dass Szenario II im Betrachtungszeitraum unter den getroffenen Annahmen grundsätzlich die wirtschaftlich vorteilhafte Alternative darstellt.

Vergleichende Übersicht der Szenarien (quantitative Bewertung)					
	2017	2018	2019	2020	2021
Szenario II	340.274	348.404	356.705	365.180	373.833
Szenario IIIa	490.898	402.663	411.747	421.021	430.488
Szenario IIIb	464.228	440.934	452.144	432.547	443.618

Abbildung 19: Vergleichende Übersicht der Szenarien (quantitative Bewertung)
(Quelle: eigene Berechnungen)

Dabei ist jedoch zu beachten, dass den Berechnungen teilweise Annahmen über künftige Entwicklungen zugrunde liegen, deren Eintreffen nicht mit Sicherheit unterstellt werden kann. Die tatsächlichen Werte können daher von den ermittelten Werten abweichen. Die dargestellten Ergebnisse dienen somit lediglich für eine tendenzielle Beurteilung und sind im Gesamtkontext zu würdigen.

- Eine rein wirtschaftliche Bewertung auf Basis der dargestellten Szenarien würde in diesem Kontext keine vollständige Informationsbasis für eine sachgerechte Gesamtbeurteilung darstellen. Daher wurden die Szenarien darüber hinaus unter Berücksichtigung von qualitativen Faktoren, die sich auf die Durchführung des Tourismusmarketings auswirken, untersucht. Im Vordergrund unserer Analyse stand dabei die Frage nach der Bedeutung der regionalen Identität, Nähe und Verbundenheit für die Durchführung des

Tourismusmarketings. Nutzen und Kosten dieser Faktoren lassen sich jedoch nicht unmittelbar quantifizieren, sodass diesbezüglich lediglich eine Abwägung der potenziellen Vor- und Nachteile der jeweiligen Faktoren auf der Basis von Erfahrungswerten und Interviews möglich ist. Aufgrund der engen und etablierten Einbindung der tmu in die regionalen touristischen Strukturen im Landkreis Uckermark gehen wir davon aus, dass diese die Aufgaben des Tourismusmarketings auch weiterhin in der bisherigen Qualität erbringen könnten. Bei der Vergabe des Tourismusmarketing an einen externen Anbieter sind aus unserer Sicht zumindest Unsicherheiten zu beachten, dies bezieht sich insbesondere darauf ob diese Tätigkeiten auch ohne regionalen Bezug in einer vergleichbaren Qualität durchgeführt werden könnten.

- Unter Gesamtabwägung der quantitativen sowie der qualitativen Szenariobetrachtung ergibt sich auf Basis der durchgeführten Analysen für das Szenario II das geringste Risiko für eine durchgängige und (wirtschaftlich) planbare Fortführung des Tourismusmarketing im Landkreis Uckermark. Die Szenarien IIIa und IIIb weisen auf Basis der durchgeführten Berechnung höhere voraussichtliche Kosten gegenüber dem Szenario II auf und zeichnen sich durch die Ungewissheit zum einen über die tatsächliche Höhe der Liquidationskosten bzw. des Veräußerungserlöses sowie zum anderen über die Aufrechterhaltung der bisherigen Qualität des Tourismusmarketing im Landkreis Uckermark aus.

**Allgemeinen Auftrags-
bedingungen für Wirt-
schaftsprüfer und Wirt-
schaftsprüfungsgesells-
chaften in der Fassung
vom 1. Januar 2002**

Allgemeine Auftragsbedingungen

für

Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften

vom 1. Januar 2002

1. Geltungsbereich

(1) Die Auftragsbedingungen gelten für die Verträge zwischen Wirtschaftsprüfern oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (im nachstehenden zusammenfassend „Wirtschaftsprüfer genannt“) und ihren Auftraggebern über Prüfungen, Beratungen und sonstige Aufträge, soweit nicht etwas anderes ausdrücklich schriftlich vereinbart oder gesetzlich zwingend vorgeschrieben ist.

(2) Werden im Einzelfall ausnahmsweise vertragliche Beziehungen auch zwischen dem Wirtschaftsprüfer und anderen Personen als dem Auftraggeber begründet, so gelten auch gegenüber solchen Dritten die Bestimmungen der nachstehenden Nr. 9.

2. Umfang und Ausführung des Auftrages

(1) Gegenstand des Auftrages ist die vereinbarte Leistung, nicht ein bestimmter wirtschaftlicher Erfolg. Der Auftrag wird nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Berufsausübung ausgeführt. Der Wirtschaftsprüfer ist berechtigt, sich zur Durchführung des Auftrages sachverständiger Personen zu bedienen.

(2) Die Berücksichtigung ausländischen Rechts bedarf - außer bei betriebswirtschaftlichen Prüfungen - der ausdrücklichen schriftlichen Vereinbarung.

(3) Der Auftrag erstreckt sich, soweit er nicht darauf gerichtet ist, nicht auf die Prüfung der Frage, ob die Vorschriften des Steuerrechts oder Sondervorschriften, wie z. B. die Vorschriften des Preis-, Wettbewerbsbeschränkungs- und Bewirtschaftungsrechts beachtet sind; das gleiche gilt für die Feststellung, ob Subventionen, Zulagen oder sonstige Vergünstigungen in Anspruch genommen werden können. Die Ausführung eines Auftrages umfasst nur dann Prüfungshandlungen, die gezielt auf die Aufdeckung von Buchfälschungen und sonstigen Unregelmäßigkeiten gerichtet sind, wenn sich bei der Durchführung von Prüfungen dazu ein Anlass ergibt oder dies ausdrücklich schriftlich vereinbart ist.

(4) Ändert sich die Rechtslage nach Abgabe der abschließenden beruflichen Äußerung, so ist der Wirtschaftsprüfer nicht verpflichtet, den Auftraggeber auf Änderungen oder sich daraus ergebende Folgerungen hinzuweisen.

3. Aufklärungspflicht des Auftraggebers

(1) Der Auftraggeber hat dafür zu sorgen, daß dem Wirtschaftsprüfer auch ohne dessen besondere Aufforderung alle für die Ausführung des Auftrages notwendigen Unterlagen rechtzeitig vorgelegt werden und ihm von allen Vorgängen und Umständen Kenntnis gegeben wird, die für die Ausführung des Auftrages von Bedeutung sein können. Dies gilt auch für die Unterlagen, Vorgänge und Umstände, die erst während der Tätigkeit des Wirtschaftsprüfers bekannt werden.

(2) Auf Verlangen des Wirtschaftsprüfers hat der Auftraggeber die Vollständigkeit der vorgelegten Unterlagen und der gegebenen Auskünfte und Erklärungen in einer vom Wirtschaftsprüfer formulierten schriftlichen Erklärung zu bestätigen.

4. Sicherung der Unabhängigkeit

Der Auftraggeber steht dafür ein, daß alles unterlassen wird, was die Unabhängigkeit der Mitarbeiter des Wirtschaftsprüfers gefährden könnte. Dies gilt insbesondere für Angebote auf Anstellung und für Angebote, Aufträge auf eigene Rechnung zu übernehmen.

5. Berichterstattung und mündliche Auskünfte

Hat der Wirtschaftsprüfer die Ergebnisse seiner Tätigkeit schriftlich darzustellen, so ist nur die schriftliche Darstellung maßgebend. Bei Prüfungsaufträgen wird der Bericht, soweit nichts anderes vereinbart ist, schriftlich erstattet. Mündliche Erklärungen und Auskünfte von Mitarbeitern des Wirtschaftsprüfers außerhalb des erteilten Auftrages sind stets unverbindlich.

6. Schutz des geistigen Eigentums des Wirtschaftsprüfers

Der Auftraggeber steht dafür ein, daß die im Rahmen des Auftrages vom Wirtschaftsprüfer gefertigten Gutachten, Organisationspläne, Entwürfe, Zeichnungen, Aufstellungen und Berechnungen, insbesondere Massen- und Kostenberechnungen, nur für seine eigenen Zwecke verwendet werden.

7. Weitergabe einer beruflichen Äußerung des Wirtschaftsprüfers

(1) Die Weitergabe beruflicher Äußerungen des Wirtschaftsprüfers (Berichte, Gutachten und dgl.) an einen Dritten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Wirtschaftsprüfers, soweit sich nicht bereits aus dem Auftragsinhalt die Einwilligung zur Weitergabe an einen bestimmten Dritten ergibt.

Gegenüber einem Dritten haftet der Wirtschaftsprüfer (im Rahmen von Nr. 9) nur, wenn die Voraussetzungen des Satzes 1 gegeben sind.

(2) Die Verwendung beruflicher Äußerungen des Wirtschaftsprüfers zu Werbezwecken ist unzulässig; ein Verstoß berechtigt den Wirtschaftsprüfer zur fristlosen Kündigung aller noch nicht durchgeführten Aufträge des Auftraggebers.

8. Mängelbeseitigung

(1) Bei etwaigen Mängeln hat der Auftraggeber Anspruch auf Nacherfüllung durch den Wirtschaftsprüfer. Nur bei Fehlschlägen der Nacherfüllung kann er auch Herabsetzung der Vergütung oder Rückgängigmachung des Vertrages verlangen; ist der Auftrag von einem Kaufmann im Rahmen seines Handelsgewerbes, einer juristischen Person des öffentlichen Rechts oder von einem öffentlich-rechtlichen Sondervermögen erteilt worden, so kann der Auftraggeber die Rückgängigmachung des Vertrages nur verlangen, wenn die erbrachte Leistung wegen Fehlschlagens der Nacherfüllung für ihn ohne Interesse ist. Soweit darüber hinaus Schadensersatzansprüche bestehen, gilt Nr. 9.

(2) Der Anspruch auf Beseitigung von Mängeln muß vom Auftraggeber unverzüglich schriftlich geltend gemacht werden. Ansprüche nach Abs. 1, die nicht auf einer vorsätzlichen Handlung beruhen, verjähren nach Ablauf eines Jahres ab dem gesetzlichen Verjährungsbeginn.

(3) Offenbare Unrichtigkeiten, wie z. B. Schreibfehler, Rechenfehler und formelle Mängel, die in einer beruflichen Äußerung (Bericht, Gutachten und dgl.) des Wirtschaftsprüfers enthalten sind, können jederzeit vom Wirtschaftsprüfer auch Dritten gegenüber berichtigt werden. Unrichtigkeiten, die geeignet sind, in der beruflichen Äußerung des Wirtschaftsprüfers enthaltene Ergebnisse in Frage zu stellen, berechtigen diesen, die Äußerung auch Dritten gegenüber zurückzunehmen. In den vorgenannten Fällen ist der Auftraggeber vom Wirtschaftsprüfer tunlichst vorher zu hören.

9. Haftung

(1) Für gesetzlich vorgeschriebene Prüfungen gilt die Haftungsbeschränkung des § 323 Abs. 2 HGB.

(2) Haftung bei Fahrlässigkeit, Einzelner Schadensfall

Falls weder Abs. 1 eingreift noch eine Regelung im Einzelfall besteht, ist die Haftung des Wirtschaftsprüfers für Schadensersatzansprüche jeder Art, mit Ausnahme von Schäden aus der Verletzung von Leben, Körper und Gesundheit, bei einem fahrlässig verursachten einzelnen Schadensfall gem. § 54 a Abs. 1 Nr. 2 WPO auf 4 Mio. € beschränkt; dies gilt auch dann, wenn eine Haftung gegenüber einer anderen Person als dem Auftraggeber begründet sein sollte. Ein einzelner Schadensfall ist auch bezüglich eines aus mehreren Pflichtverletzungen stammenden einheitlichen Schadens gegeben. Der einzelne Schadensfall umfaßt sämtliche Folgen einer Pflichtverletzung ohne Rücksicht darauf, ob Schäden in einem oder in mehreren aufeinanderfolgenden Jahren entstanden sind. Dabei gilt mehrfaches auf gleicher oder gleichartiger Fehlerquelle beruhendes Tun oder Unterlassen als einheitliche Pflichtverletzung, wenn die betreffenden Angelegenheiten miteinander in rechtlichem oder wirtschaftlichem Zusammenhang stehen. In diesem Fall kann der Wirtschaftsprüfer nur bis zur Höhe von 5 Mio. € in Anspruch genommen werden. Die Begrenzung auf das Fünffache der Mindestversicherungssumme gilt nicht bei gesetzlich vorgeschriebenen Pflichtprüfungen.

(3) Ausschlussfristen

Ein Schadensersatzanspruch kann nur innerhalb einer Ausschlussfrist von einem Jahr geltend gemacht werden, nachdem der Anspruchsberechtigte von dem Schaden und von dem anspruchsbegründenden Ereignis Kenntnis erlangt hat, spätestens aber innerhalb von 5 Jahren nach dem anspruchsbegründenden Ereignis. Der Anspruch erlischt, wenn nicht innerhalb einer Frist von sechs Monaten seit der schriftlichen Ablehnung der Ersatzleistung Klage erhoben wird und der Auftraggeber auf diese Folge hingewiesen wurde.

Das Recht, die Einrede der Verjährung geltend zu machen, bleibt unberührt. Die Sätze 1 bis 3 gelten auch bei gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungen mit gesetzlicher Haftungsbeschränkung.

10 Ergänzende Bestimmungen für Prüfungsaufträge

(1) Eine nachträgliche Änderung oder Kürzung des durch den Wirtschaftsprüfer geprüften und mit einem Bestätigungsvermerk versehenen Abschlusses oder Lageberichts bedarf, auch wenn eine Veröffentlichung nicht stattfindet, der schriftlichen Einwilligung des Wirtschaftsprüfers. Hat der Wirtschaftsprüfer einen Bestätigungsvermerk nicht erteilt, so ist ein Hinweis auf die durch den Wirtschaftsprüfer durchgeführte Prüfung im Lagebericht oder an anderer für die Öffentlichkeit bestimmter Stelle nur mit schriftlicher Einwilligung des Wirtschaftsprüfers und mit dem von ihm genehmigten Wortlaut zulässig.

(2) Widerruft der Wirtschaftsprüfer den Bestätigungsvermerk, so darf der Bestätigungsvermerk nicht weiterverwendet werden. Hat der Auftraggeber den Bestätigungsvermerk bereits verwendet, so hat er auf Verlangen des Wirtschaftsprüfers den Widerruf bekanntzugeben.

(3) Der Auftraggeber hat Anspruch auf fünf Berichtsausfertigungen. Weitere Ausfertigungen werden besonders in Rechnung gestellt.

11. Ergänzende Bestimmungen für Hilfeleistung in Steuersachen

(1) Der Wirtschaftsprüfer ist berechtigt, sowohl bei der Beratung in steuerlichen Einzelfragen als auch im Falle der Dauerberatung die vom Auftraggeber genannten Tatsachen, insbesondere Zahlenangaben, als richtig und vollständig zugrunde zu legen; dies gilt auch für Buchführungsaufträge. Er hat jedoch den Auftraggeber auf von ihm festgestellte Unrichtigkeiten hinzuweisen.

(2) Der Steuerberatungsauftrag umfaßt nicht die zur Wahrung von Fristen erforderlichen Handlungen, es sei denn, daß der Wirtschaftsprüfer hierzu ausdrücklich den Auftrag übernommen hat. In diesem Falle hat der Auftraggeber dem Wirtschaftsprüfer alle für die Wahrung von Fristen wesentlichen Unterlagen, insbesondere Steuerbescheide, so rechtzeitig vorzulegen, daß dem Wirtschaftsprüfer eine angemessene Bearbeitungszeit zur Verfügung steht.

(3) Mangels einer anderweitigen schriftlichen Vereinbarung umfaßt die laufende Steuerberatung folgende, in die Vertragsdauer fallenden Tätigkeiten:

- Ausarbeitung der Jahressteuererklärungen für die Einkommensteuer, Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer sowie der Vermögensteuererklärungen, und zwar auf Grund der vom Auftraggeber vorzulegenden Jahresabschlüsse und sonstiger, für die Besteuerung erforderlicher Aufstellungen und Nachweise
- Nachprüfung von Steuerbescheiden zu den unter a) genannten Steuern
- Verhandlungen mit den Finanzbehörden im Zusammenhang mit den unter a) und b) genannten Erklärungen und Bescheiden
- Mitwirkung bei Betriebsprüfungen und Auswertung der Ergebnisse von Betriebsprüfungen hinsichtlich der unter a) genannten Steuern
- Mitwirkung in Einspruchs- und Beschwerdeverfahren hinsichtlich der unter a) genannten Steuern.

Der Wirtschaftsprüfer berücksichtigt bei den vorgenannten Aufgaben die wesentliche veröffentlichte Rechtsprechung und Verwaltungsauffassung.

(4) Erhält der Wirtschaftsprüfer für die laufende Steuerberatung ein Pauschalhonorar, so sind mangels anderweitiger schriftlicher Vereinbarungen die unter Abs. 3 d) und e) genannten Tätigkeiten gesondert zu honorieren.

(5) Die Bearbeitung besonderer Einzelfragen der Einkommensteuer, Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer, Einheitsbewertung und Vermögensteuer sowie aller Fragen der Umsatzsteuer, Lohnsteuer, sonstigen Steuern und Abgaben erfolgt auf Grund eines besonderen Auftrages. Dies gilt auch für

- die Bearbeitung einmalig anfallender Steuerangelegenheiten, z. B. auf dem Gebiet der Erbschaftsteuer, Kapitalverkehrsteuer, Grunderwerbsteuer,
- die Mitwirkung und Vertretung in Verfahren vor den Gerichten der Finanz- und der Verwaltungsgerichtsbarkeit sowie in Steuerstrafsachen und
- die beratende und gutachtliche Tätigkeit im Zusammenhang mit Umwandlung, Verschmelzung, Kapitalerhöhung und -herabsetzung, Sanierung, Eintritt und Ausscheiden eines Gesellschafters, Betriebsveräußerung, Liquidation und dergleichen.

(6) Soweit auch die Ausarbeitung der Umsatzsteuerjahreserklärung als zusätzliche Tätigkeit übernommen wird, gehört dazu nicht die Überprüfung etwaiger besonderer buchmäßiger Voraussetzungen sowie die Frage, ob alle in Betracht kommenden umsatzsteuerrechtlichen Vergünstigungen wahrgenommen worden sind. Eine Gewähr für die vollständige Erfassung der Unterlagen zur Geltendmachung des Vorsteuerabzuges wird nicht übernommen.

12. Schweigepflicht gegenüber Dritten, Datenschutz

(1) Der Wirtschaftsprüfer ist nach Maßgabe der Gesetze verpflichtet, über alle Tatsachen, die ihm im Zusammenhang mit seiner Tätigkeit für den Auftraggeber bekannt werden, Stillschweigen zu bewahren, gleichviel, ob es sich dabei um den Auftraggeber selbst oder dessen Geschäftsverbindungen handelt, es sei denn, daß der Auftraggeber ihn von dieser Schweigepflicht entbindet.

(2) Der Wirtschaftsprüfer darf Berichte, Gutachten und sonstige schriftliche Äußerungen über die Ergebnisse seiner Tätigkeit Dritten nur mit Einwilligung des Auftraggebers aushändigen.

(3) Der Wirtschaftsprüfer ist befugt, ihm anvertraute personenbezogene Daten im Rahmen der Zweckbestimmung des Auftraggebers zu verarbeiten oder durch Dritte verarbeiten zu lassen.

13. Annahmeverzug und unterlassene Mitwirkung des Auftraggebers

Kommt der Auftraggeber mit der Annahme der vom Wirtschaftsprüfer angebotenen Leistung in Verzug oder unterläßt der Auftraggeber eine ihm nach Nr. 3 oder sonst wie obliegende Mitwirkung, so ist der Wirtschaftsprüfer zur fristlosen Kündigung des Vertrages berechtigt. Unberührt bleibt der Anspruch des Wirtschaftsprüfers auf Ersatz der ihm durch den Verzug oder die unterlassene Mitwirkung des Auftraggebers entstandenen Mehraufwendungen sowie des verursachten Schadens, und zwar auch dann, wenn der Wirtschaftsprüfer von dem Kündigungsrecht keinen Gebrauch macht.

14. Vergütung

(1) Der Wirtschaftsprüfer hat neben seiner Gebühren- oder Honorarforderung Anspruch auf Erstattung seiner Auslagen; die Umsatzsteuer wird zusätzlich berechnet. Er kann angemessene Vorschüsse auf Vergütung und Auslagenersatz verlangen und die Auslieferung seiner Leistung von der vollen Befriedigung seiner Ansprüche abhängig machen. Mehrere Auftraggeber haften als Gesamtschuldner.

(2) Eine Aufrechnung gegen Forderungen des Wirtschaftsprüfers auf Vergütung und Auslagenersatz ist nur mit unbestrittenen oder rechtskräftig festgestellten Forderungen zulässig.

15. Aufbewahrung und Herausgabe von Unterlagen

(1) Der Wirtschaftsprüfer bewahrt die im Zusammenhang mit der Erledigung eines Auftrages ihm übergebenen und von ihm selbst angefertigten Unterlagen sowie den über den Auftrag geführten Schriftwechsel zehn Jahre auf.

(2) Nach Befriedigung seiner Ansprüche aus dem Auftrag hat der Wirtschaftsprüfer auf Verlangen des Auftraggebers alle Unterlagen herauszugeben, die er aus Anlaß seiner Tätigkeit für den Auftrag von diesem oder für diesen erhalten hat. Dies gilt jedoch nicht für den Schriftwechsel zwischen dem Wirtschaftsprüfer und seinem Auftraggeber und für die Schriftstücke, die dieser bereits in Urschrift oder Abschrift besitzt. Der Wirtschaftsprüfer kann von Unterlagen, die er an den Auftraggeber zurückgibt, Abschriften oder Fotokopien anfertigen und zurückbehalten.

16. Anzuwendendes Recht

Für den Auftrag, seine Durchführung und die sich hieraus ergebenden Ansprüche gilt nur deutsches Recht.