

Lagebericht

Lagebericht 2012

Geschäftsverlauf und Lage der Gesellschaft 2012

Die Internationale Bodensee Tourismus GmbH (IBT) hat in 2012 ihre Tätigkeiten im operativen Geschäft zur Förderung des Tourismus in der internationalen Bodenseeregion gemäß bestehendem Gesellschaftsauftrag in sehr erfolgreicher Weise ausgeführt. Nach Verlängerung wurde das über gut zwei Jahre laufende InterregIV-Projekt „Positionierung der Tourismusregion Internationaler Bodensee zur Optimierung des Destinationsmanagements“ zum 1. Quartal erfolgreich abgeschlossen. Das Projekt, initiiert und als Projektleitung geführt durch die Geschäftsführerin der IBT, wurde unter der ausdrücklichen Beteiligung der Akteure weit über die offiziellen Projektpartner¹ hinaus durchgeführt. Letzteres aus der Erfahrung heraus, dass die spezifische Ausgangslage der multinationalen Destination einer gemeinsam diskutierten und abgestimmten Arbeitsgrundlage bedarf. Dies, zumal eine derartige klare Ausgangslage seit Gründung der IBT aussteht.

Nach Projektabschluss ist es nun allen Tourismusakteuren möglich, ihre Schlüsse für die jeweilige Umsetzung und für ihre Verantwortungsbereiche zu ziehen. Dies gilt natürlich auch für die IBT, deren Gesellschafter im Hinblick auf die strategische Ausrichtung sowie die entsprechend künftig zu finanzierenden Aufträge zur Aufgabenwahrnehmung den Handlungsbedarf für die Organisation IBT ableiten können.

Noch vor Abschluss des Projekts hat die IBT im Geschäftsjahr 2012 erste Veränderungen auf der Grundlage der Projekterkenntnisse umgesetzt, indem für das Jahr 2012 der Wirtschaftsplan und die Finanzierung gesplittet nach - von allen Gesellschaftern gemeinsam gewollten und als Basis finanzierten Aufgabenbereich - dem sog. „I“ - und von den deutschen Gesellschaftern gewünschten Aufgaben und als Zusatzbereich - dem sog. D - umgesetzt wurde. Eine entsprechende Kostenstellenzuordnung mit der Erfassung der für die jeweiligen Bereiche erbrachten Personalstunden wurde ebenfalls durchgeführt.

Mit dem Abschluss des Projekts - kurz „Positionierung Bodensee“ – liegt seit 2012 eine Anleitung für eine identitätsstiftende Vision nach innen mit einer imageprägenden Profilierung der Destination nach außen sowie ein neues Modell für Organisation, Management und Führung für die Tourismusindustrie am Bodensee vor.

Die Grundlage für das operative Geschäft bildet auch in 2012 der entsprechende Marketingplan.

Durch den Wirtschaftsplan nach o. g. Prinzip waren Aufgaben und Ressourcen inkl. der personellen Ressourcen nun sehr klar und dezidiert festgelegt. Faktisch gab es darüber hinaus weiterhin überhöhte und nicht durch Plan und Gremienbeschlüsse gedeckte Erwartungen an die IBT, da zum einen die Diskussion über die weitere Umsetzung der Projektergebnisse, was Organisation und Finanzierung betrifft, zwischen den Gesellschaftern kontrovers vertreten wurde. Zum anderen wurde, und dies gilt auch in das Folgejahr 2013 hinein, der Systemwandel in der Organisation IBT – nicht von allen Beteiligten wahrgenommen und in der Umsetzung unterstützt. Der Systemwechsel wurde in 2012 begonnen durch die Umsetzung der Transparenz zwischen gemeinsamen Basisaufgaben „I“ und

¹ insgesamt 19 Projektpartner aus Tourismusorganisationen und touristischen Unternehmen sowie dem IMP der Universität St. Gallen und der Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung und der Internationalen Bodensee Tourismus GmbH als Projektlead

Lagebericht 2012

von einzelnen zusätzlich gewünschten Aufgaben, zunächst von deutscher Seite als „D“. Die aufwendige Durchführung dieser Transparenz in den jeweiligen Aufgabenbereichen sowie in der Kostenstellrechnung mit entsprechend separater Gewinn- und Verlustrechnung wurde, wie schon die Projektleitung und –durchführung in den vergangenen Jahren (und die Sanierung und Konsolidierung in den Jahren davor) wiederum parallel zu den laufenden Maßnahmen lt. Wirtschaftsplan inkl. Marketingplan umgesetzt. Damit bleibt die Überversorgung an Aufgaben einhergehend mit Unterversorgung an Ressourcen weiterhin ein Thema der IBT. Darüber sollten die Verantwortlichen nachdenken und entsprechende Korrekturen ermöglichen.

In der Bilanz 2012 wird ein Jahresüberschuss von 4.508,27 EUR ausgewiesen. Der Verlustvortrag ist damit weiterhin durch das Stammkapital gedeckt. Um den Verlustvortrag aus der Handelsbilanz zu entfernen, ist wiederholt darauf hinzuweisen, dass eine Verrechnung mit dem Stammkapital im Rahmen einer Kapitalherabsetzung anzustreben ist. Für 2013 soll dies nun realisiert werden.

Es bestanden keine Darlehen gegenüber Kreditinstituten. Die Liquidität war über das gesamte Geschäftsjahr gewährleistet. Im Zusammenhang mit der Vorfinanzierung von Projekten im Rahmen von Förderprojekten, wie durch Interreg, war dies in der Vergangenheit oft nur sehr knapp möglich. Darauf wurde bereits in den letzten Lageberichten hingewiesen. Im Hinblick auf das o. g. Projekt wurde nach entsprechenden Beschlüssen der Organe im August 2009 ein Kontokorrentkredit über 150.000 EUR in der Projektlaufzeit bis Ende 2011 bei der Volksbank verhandelt. Dieser musste nicht in Anspruch genommen werden, konnte jedoch nach Verlängerung des Projekts in das Jahr 2012 hinein, auch nicht verlängert werden. Die Liquidität konnte dennoch jederzeit gewährleistet werden. Für die Zukunft wird dies im Zusammenhang mit Projekten jedoch eine Herausforderung werden, da ab 2013 der Zuschuss für die Basisaufgaben weniger Spielraum ermöglicht.

Seit der Strukturanpassung zum 01.01.2007 bemisst sich die Höhe des Zuschusses für die Gesellschafter gleichermaßen an den am Nettoumsatz angelehnten geschätzten kommunalen Steueraufkommen aus dem Tourismus. Der Schlüssel wurde hinsichtlich der dem Schlüssel u. a. zugrunde liegenden Variablen der Übernachtungszahlen seither nicht aktualisiert. Der Gesellschafter VTWB e. V. (ehem. IBV e. V.) bündelt die Leistungsträger. Die darauf ermittelten Zuschüsse der Gesellschafter sind in einem Sideletter zum Gesellschaftsvertrags geregelt. In 2012 wurde für 2013 die Zuschusssumme auf die Größenordnung des Stammkapitals in Höhe von 431.000 EUR beschränkt. Dieser Zuschuss wird für die Erfüllung der Basisaufgaben I ohne Zusatzauftrag für den Teil D gewährt. Für die Gewährleistung der Internationalisierung wurde ein zusätzlicher Zuschuss in Höhe von 35.000 EUR beschlossen. In 2012 lag der Zuschuss damit für den Bereich I bei 431.000 EUR und für den Bereich D bei 295.000 EUR. Letzterer wurde von den deutschen Gesellschaftern aufgebracht.

Der Grundzuschuss ist damit ab 2013 zunächst auf 431.000 EUR reduziert.

Die Aufgaben wurden entsprechend in den Bereichen I und D ausgeführt. Dabei lagen die Dienstleistungen, wie Informations- und Prospektversand und die telefonische Anfragenbearbeitung

Lagebericht 2012

im Bereich D, ebenso wie die Durchführung der BodenseeErlebniskarte. Letztere wird ab 2013 weiter bei der IBT erfolgen und damit richtigerweise quasi dem Bereich I zugerechnet. Zum Leistungsumfang gehörten darüber hinaus Kommunikationsleistungen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Marktbearbeitung. Dabei wurde der Bereich Messen reduziert. Im Hinblick auf die Trennung in die Bereich I und D, hat die IBT die Messen CMT Stuttgart und die ITB Berlin durchgeführt, jeweils finanziert durch die deutschen Landkreise sowie Unternehmen aus dem internationalen Bodenseeraum. Im Zuge der Anfragenbearbeitung werden rd. 14.000 telefonische touristische Anfragen von Gästen pro Jahr bearbeitet. Darin sind die allgemeinen Geschäftstelefone nicht enthalten.

Im Hinblick auf die Weiterentwicklung der BodenseeErlebniskarte konnte in 2012 mit den Vorbereitungen und ersten Maßnahmen für die technische Umstellung ab der Saison 2013 begonnen werden. Die Unternehmen der BodenseeErlebniskarte haben die Entscheidung für das künftige technische System getroffen.

Die Buchungsplattform in Form einer Meta-Suche auf der Grundlage der unterschiedlichen Buchungssysteme der Partner vor Ort ermöglicht weiterhin dem Gast den Zugriff aus einer Hand auf die Unterkunfts- und Buchungsmöglichkeiten rund um den See. Ab 2013 wird dies eine zusätzlich zu beziehende und zu refinanzierende Leistung sein.

Der Internetauftritt der IBT GmbH erfüllt die Funktion als Einstiegsseite für die internationale Bodenseeregion, die den potenziellen Gast informiert und auf die entsprechenden Orte, Themen und Leistungsträger verweist. Mit seiner modular aufgebauten Struktur und dem Prinzip des „BackOffice“ kann dieser ständig weiterentwickelt werden. Ab 2013 ist sicher seitens der Gesellschafter und Partner die Vorstellung der „Landingpage“, für die im Basisauftrag ein relativ geringes Budget auch in personeller Hinsicht zur Verfügung stehen wird, präziser zu definieren.

Die Zahl der Beschäftigten lag in 2012 bei 8,5. Ab Juli blieb die Stelle der Leiters Marketing und Vertrieb im Hinblick auf die sich ankündigende Reduzierung des Basiszuschusses nach dem Weggang des bisherigen Stelleninhabers unbesetzt. Die Aufgaben wurden soweit machbar umverteilt, ab Oktober wurde eine Fachkraft für die anstehende Planung und Durchführung der ab 2013 als Zusatzprojekte beauftragten Marketingmaßnahmen befristet eingestellt.

Die Zahl der zwei Firmenfahrzeuge blieb unverändert.

Der Sitz der Firmenräume blieb nach dem Umzug im Jahr 2004 unverändert. Am bisherigen Standort wurden in 2008 zwei weitere Räume angemietet. Die sich abzeichnenden Projekte in den Bereichen „Internationaler Weintourismus“ und „Gartenbaukultur Bodensee“, die ab 2013 in die Umsetzung gehen, und die Tatsache, dass weitere Zusatzaufträge zur Umsetzung der Strategie angestrebt werden, ergibt mittelfristig einen erhöhten Raumbedarf.

Internationale Bodensee Tourismus GmbH

Lagebericht 2012

Die Finanzstruktur und Vermögenslage der Gesellschaft ergibt sich aus der nachfolgenden Tabelle:

Aktiva	31.12.2012		31.12.2011		Veränderung	
	TEuro	%	TEuro	%	TEuro	%
A. Anlagevermögen						
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	3,1	1,3	0,7	0,2	2,4	342,9
II. Sachanlagen	26,4	10,8	41,6	10,9	-15,2	-36,5
III. Finanzanlagen	<u>1,3</u>	<u>0,5</u>	<u>1,3</u>	<u>0,3</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>
	30,8	12,6	43,6	11,4	-12,8	306,4
B. Umlaufvermögen						
I. Vorräte	40,1	16,4	50,5	13,2	-10,4	-20,6
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände						
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	38,4	15,7	190,3	49,8	-151,9	-79,8
2. Sonstige Vermögensgegenstände	48,9	20,0	25,2	6,6	23,7	94,0
III. Liquide Mittel	<u>82,2</u>	<u>33,5</u>	<u>72,3</u>	<u>18,9</u>	<u>9,9</u>	<u>13,7</u>
	209,6	85,6	338,3	88,5	-128,7	7,3
C. Rechnungsabgrenzungsposten	4,8	2,0	0,2	0,1	4,6	2.300,0
Summe Aktiva	245,1	100,0	382,0	100,0	-136,9	-35,8

Internationale Bodensee Tourismus GmbH

Lagebericht 2012

Passiva

	31.12.2012		31.12.2011		Veränderung	
	TEuro	%	TEuro	%	TEuro	%
A. Eigenkapital						
I. Gezeichnetes Kapital	431,0	175,8	431,0	112,8	0,0	0,0
II. Verlustvortrag	-315,9	-128,9	-317,5	-83,1	1,6	-0,5
III. Jahresüberschuss	<u>4,5</u>	<u>1,8</u>	<u>1,5</u>	<u>0,4</u>	<u>3,0</u>	200,0
	119,6	48,8	115,1	30,1	4,5	3,9
B. Rückstellungen						
kurzfristig fällig	30,7	12,5	54,6	14,3	-23,9	-43,8
C. Verbindlichkeiten						
Lieferverbindlichkeiten	30,9	12,6	200,6	52,5	-169,7	-84,6
Sonstige Verbindlichkeiten	<u>6,1</u>	<u>2,5</u>	<u>7,0</u>	<u>1,8</u>	<u>-0,9</u>	-12,9
	37,0	15,1	207,6	54,3	-170,6	-97,5
D. Rechnungsabgrenzungsposten	57,8	23,6	4,7	1,2	53,1	1.129,8
Summe Passiva	245,1	100,0	382,0	100,0	-136,9	-35,8

Für 2013 ff. sind wie oben erläutert geringere Zuschüsse für die Basisaufgaben beschlossen, zudem wurde ein Zusatzzuschuss für die Umsetzung der Internationalisierung gemäß Strategie beschlossen. Eine positive Fortführungsprognose ist dennoch in das Jahr 2013 zu stellen. Auf die notwendige Unterstützung für den Systemwechsel sei dennoch hingewiesen.

Risiken und Chancen der zukünftigen Entwicklung

Als Verlustvortrag sind in das Jahr 2012 EUR 315.942,45 zu übertragen. Es besteht keine Überschuldungsgefahr. Die Bilanz weist keinen nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag auf. Dieser Verlustvortrag soll jedoch 2013 im Rahmen einer Kapitalherabsetzung, Verrechnung des Stammkapitals mit dem Verlustvortrag, in der Handelsbilanz aufgelöst werden.

Lagebericht 2012

Es bestehen keine Darlehen. Der zur Absicherung der Liquidität des Interreg-Projekts zur „Positionierung der Tourismusregion Bodensee“ geschlossene Kontokorrentkreditvertrag bis Ende 2011, war trotz der Projektverlängerung bis 31.03.12 nicht in das Jahr 2012 hinein verlängert oder entsprechend neu eingerichtet worden.

Das seit Ende 2009 laufende Projekt „Positionierung Bodensee“ wird im Frühjahr 2012 abgeschlossen sein. Gemeinsam mit weiteren Projektpartnern, wie den Hochschulen, den Touristikern und Tourismusunternehmen wurden im Lead durch die Projektleitung bei der IBT-Geschäftsführung Ergebnisse für die weitere Ausrichtung und Strategie im Tourismus am Bodensee erarbeitet. Auf dieser Grundlage haben die Gesellschafter bereits während der Projektlaufzeit erste Veränderungen für die Organisation wie oben beschrieben, durch die separate Bezuschussung ab 2012, abgeleitet und umgesetzt. Weitere Veränderungen für die Gesellschaft sind aus den endgültigen Projektergebnissen abzuleiten, damit die IBT als Tourismusorganisation Bodensee künftig den spezifischen Rahmenbedingungen der Bodenseedestination bspw. hinsichtlich Heterogenität, Größe, Internationalität, der sog. „Variablen Geometrie“ Rechnung tragen kann. Bei der Gründung der IBT GmbH waren diese nicht berücksichtigt und darüber hinaus der Auftrag an die Gesellschaft nicht ausreichend klar formuliert worden. Insbesondere für die Wünsche seitens der Akteure, für die die hauptsächlich deutschen Gesellschafter in der Organisation Ressourcen bereitstellten, hat das Projekt deutlichen Nachholbedarf benannt. Dies war in den letzten Jahren wiederholt als „Geburtsfehler“ der IBT konstatiert worden und bildete so für das Modul zum Thema Management- und Organisation des Projekts „Positionierung Bodensee“ die Ausgangsposition. Zunächst musste jedoch die Sanierung und Konsolidierung der Gesellschaft in den Jahren 2003 bis 2006 erfolgen. Im Jahr 2007 wurde die Gesellschafterstruktur der IBT dahingehend verändert, dass die Kreistage bzw. die Landratsämter die Städte und Gemeinden als Gesellschafter (bzw. Mitglieder der Gesellschafter) direkt ablösten und diese seitdem in der Gesellschafterversammlung der IBT vertreten. Die führte hinsichtlich der Finanzierungsströme zu einer stabileren Grundlage. Jedoch besteht seitdem ein Nachholbedarf an Kommunikation, Abstimmung und Austausch zwischen diesen „stellvertretenden Gesellschaftern“ und den Akteuren in den Kommunen, vor allem den Tourist-Informationen sowie teilregionalen Tourismus-Organisationen.

Im Sinne eines fortlaufenden Change Managements muss auf Grundlage der Projekterkenntnisse, dem Modell der stakeholderpluralen Organisation², die Ausrichtung im Sinne eines nun anstehenden Systemwechsels in der Gesellschaft durch ihre Inhaber ermöglicht werden. U. a. indem konkrete und jeweils transparente Aufträge vereinbart werden, die jedoch anders als sich dies in den bereits erfolgten Aufträgen für die Messen, eine Laufzeit von mindestens 3 Jahren haben müssen, um die Planungssicherheit und die Gewinnung kompetenter Mitarbeiter gewährleisten zu können. Diese Notwendigkeit wird durch den geringen Basiszuschuss erst recht notwendig. Dabei ist auch zu ermöglichen, dass die IBT GmbH in ihre Auftragskalkulationen entsprechende Margen kalkuliert.

Die Gesellschafter, insbesondere die, welche als „stellvertretende Gesellschafter“ für ihre Akteure in den Kommunen zeichnen, müssen darüber hinaus dazu beitragen, dass sie sich mit diesen Akteuren

² Willauer, B.: Abschlussbericht zum Projekt Positionierung Bodensee, Modul 4 Organisation, Management und Führung

Lagebericht 2012

und sich diese Akteure untereinander austauschen können. Nur so können die Aufträge an die IBT erteilt werden, dass sie mit den Bedürfnissen der Akteure übereinstimmen. Das Stichwort in diesem Zusammenhang lautet Willensbildung und –sicherung und Zweckzuschreibung an die IBT GmbH von außen. Diesen Willensbildungs- und sicherungsprozess müssen alle Gesellschafter auch unabhängig von der IBT organisieren und gewährleisten um ihre Zweckzuschreibung an die Gesellschaft geben zu können.

Dann kann die IBT als Tourismusorganisation Bodensee in einer internationalen Destination die Projektergebnisse, d. h. die Strategie, die Marke und die Markenthemen als Kompetenz-Zentrum managen.

Die gewonnen Projekterkenntnisse haben bewiesen, dass die IBT von Beginn an dazu gezwungen war, unterschiedliche Erwartungen zudem mit einer eklatanten Unterfinanzierung im Verhältnis zu den Erwartungen seitens der meisten deutschen Gesellschafter bzw. der durch diese vertretenen Akteure zu erfüllen. Dass die IBT es unter diesen Umständen, von der Sanierungsphase ganz abgesehen, dennoch geschafft hat ihre Aufgaben kompetent umzusetzen und zudem die Strategie für die kommenden Jahre gemeinsam mit den Akteuren der Region zu entwickeln, spricht für die Notwendigkeit einer solchen Tourismusorganisation für den internationalen Bodensee sowie für die überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit und Motiviertheit des jeweiligen Teams. Nachdem erst mit dem lange erkämpften durch Interreg geförderten, und damit erst ermöglichten, Projekt dies allen Gesellschaftern vor Augen geführt werden konnte, lastet bis in die heutige Umstellung hinein ein immens hoher Druck auf den Mitarbeitern der IBT, die sich bislang unter der unklaren Auftragslage in jeder Maßnahme der Unzufriedenheit mindestens eines Gesellschafter bzw. von Stakeholdern aus dessen Einzugsgebiet ausgesetzt sahen. Diese Situation reicht wenn auch mit veränderten Vorzeichen bis in den aktuell zu bewältigenden Systemwechsel hinein.

Mit einer Weiterentwicklung der IBT, die den Erkenntnissen und Vorschlägen Rechnung trägt und die über die in 2012 durchgeführte Beauftragung gemäß dem Transparenzprinzip nach Grund- und Zusatzaufgaben hinausgeht, kann die Gesellschaft ihr Potenzial entfalten. Sie kann weiterhin gute Arbeit leisten, jedoch den jeweiligen Ansprüchen optimaler gerecht werden. Entscheidend ist, wie in 2013 die Gesellschafter die Weichen stellen werden. Für eine nachhaltig stabile Situation der IBT und die Zusammenarbeit zwischen allen Akteuren in der Region wird es auch darauf ankommen, wie die hauptsächlich deutschen Gesellschafter ihre Herausforderungen zur Selbstorganisation unter- und miteinander meistern. Hierzu sind in 2012 die Entscheidungen und die Umsetzungen nicht immer ausreichend verantwortungsvoll durch die Gesellschafter getroffen und durchgeführt worden. Für die Zukunft besteht hier Optimierungspotenzial, dessen Ausschöpfen wenigstens in Teilen möglich ist.

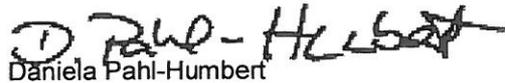
Die Gesellschafter haben die Chance die Ausrichtung ihrer Organisation weiter konkreter und transparent untereinander zu definieren und mit den Ressourcen gezielt in Aufträgen zu vereinbaren. Die IBT kann für ihre Aufgaben in der besonderen Konstellation einer multinationalen Destination Bodensee für die Zukunft stabil aufgestellt werden. Dies durch eine verantwortungswolle Begleitung des Systemwechsels, durch langfristige Zusatzprojektbeauftragungen und durch eine gute Kommunikation zur Willensbildung und –sicherung untereinander.

Internationale Bodensee Tourismus GmbH

Lagebericht 2012

Hiermit wird im Sinne des § 264 Abs. 2 Satz 3 HGB versichert, dass der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Gesellschaft im Lagebericht so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird und, dass die wesentlichen Chancen und Risiken im Sinne des § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB beschrieben sind.

Konstanz, 23.04.2013



Daniela Pahl-Humbert

Geschäftsführerin