



## Beschlussauszug

öffentliche/nichtöffentliche Sitzung des Finanzausschusses vom  
16.05.2023

---

### Top 4      **Bericht des Aufsichtsratsvorsitzenden der Tourismus, Freizeit & Kultur GmbH zu ausgewählten unternehmensbezogenen Themen; Gast: Herr Oliver Brännich**

Nach einleitenden Worten durch Herrn Zacher bezüglich des Grundes für die Einladung referiert Herr Brännich über die Belange der Tourismus, Freizeit & Kultur GmbH Kühlungsborn (TFK).

Er informiert über die Motive zur Gründung der TFK sowie das zugrundeliegende Tourismuskonzept, erläutert die Strukturen der Gesellschaft sowie ihrer Kontrollgremien, gibt einen aktuellen Überblick über die maßgeblichen touristischen Kennzahlen, erläutert die aktuellen Handlungsfelder des Unternehmens und stellt beispielhaft den zugehörigen Maßnahmenkatalog für das aktuelle Geschäftsjahr vor.

Danach nimmt er Stellung zu den vorab eingereichten Fragen der Ausschussmitglieder.

*Frage: Welche Ziele wurden für die Gesellschaft mittelfristig, und im speziellen für das Jahr 2023 definiert? Mit welchen Maßnahmen wurden diese Ziele unterlegt?*

**Herr Brännich** führt aus, dass die Wirtschaftspläne für das jeweilige Geschäftsjahr grundsätzlich im Herbst des Vorjahres erstellt werden. Die hierbei definierten Ziele werden im jeweiligen Maßnahmenkatalog aufgeschlüsselt, der allen Gremien der Stadt zur Einsicht vorliegt. Analog dazu wird auch der Maßnahmenkatalog grundsätzlich vorab für jedes Geschäftsjahr erstellt. Neben der Jahresplanung gibt es natürlich auch eine Mittelfristplanung für drei Jahre im Voraus, die dem Aufsichtsrat vorgelegt werden muss.

*Frage: Welche Zielerreichungskriterien wurden festgelegt?*

Generell gibt es einen Wirtschaftsplan für die TFK, anhand dessen man im Soll-Ist-Vergleich ermitteln kann, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden. Die Gesellschaft versucht natürlich, die ihr zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel so effizient und wirtschaftlich wie möglich zu verwenden, der Zweck der Gesellschaft liegt aber nicht in der Erzielung eines Gewinns, sondern in der bestmöglichen Förderung des Fremdenverkehrs in allen seinen Facetten. Dieser Zweck wäre nach Ansicht von **Herrn Brännich** grundsätzlich in Gefahr, wenn nunmehr auf einer prinzipiell kostendeckenden Geschäftsführung bestanden würde.

Generell ist die Frage, in welcher Größenordnung die Stadt bereit ist, das Herzstück ihrer wirtschaftlichen Entwicklung zu fördern, politischer Natur. Die Stadt legt insoweit die Rahmenbedingungen fest, nach denen die TFK tätig wird.

*Frage: Welche Kontrollfunktionen / -methoden nutzt der AR für die Messung der Zielerreichung?*

Der Aufsichtsrat trifft sich im Jahr zu 2-3 Sitzungen. Hierbei werden die aktuellen Geschäftszahlen mit den entsprechenden Kostenstellen vorgestellt und die erbrachten Leistungen dargelegt. Wie vorab bereits erwähnt, erfolgt daneben in regelmäßigen Intervallen ein Soll-Ist-Abgleich über den Geschäftsbericht, außerhalb der Saison natürlich seltener. Außerdem treffen sich Geschäftsführer und Aufsichtsratsvorsitzender regelmäßig zum Austausch über aktuelle Geschäftsentscheidungen und kurzfristige Entwicklungen innerhalb des Unternehmens.

Nicht zuletzt unterliegt die Gesellschaft den Regeln und Richtlinien der Kommunalverfassung, insoweit werden ihre Jahresabschlüsse durch die Kommunalaufsicht auf entsprechende Rechtskonformität geprüft.

*Frage: Wie ist das Risikomanagement der TFK organisiert und welche Werkzeuge bzw. Daten werden hierfür genutzt?*

Das Risikomanagement bei der TFK funktioniert laut **Herr Brünnich** genauso wie bei anderen Unternehmen dieser Größenordnung auch. Neben den üblichen Systemen wie Soll-Ist-Vergleich werden die geplanten Veranstaltungen in Bezug auf etwaige Wagnisse analysiert, durchgeführte Events werden ausgewertet und entsprechende Optimierungen veranlasst.

*Frage: Ist die Anlehnung der Gehälter an den öffentlichen Dienst, verbunden mit einer automatischen Anpassung bei etwaigen Tarifabschlüssen, die aktuelle Beschlusslage? Ist eine derartige Übereinkunft überhaupt mit dem privatwirtschaftlichen Charakter einer GmbH vereinbar, und wie werden die daraus resultierenden regelmäßig steigenden Personalkosten kompensiert?*

**Herr Brünnich** bestätigt, dass die Anlehnung an den TVÖD aktuelle Beschlusslage ist. Er ist jedoch der Auffassung, dass die Beschäftigten eines Unternehmens das Fundament eines florierenden Unternehmens darstellen und nicht als reiner Kostenfaktor betrachtet werden dürfen. „In Anlehnung“ bedeutet hierbei konkret, dass die bezahlten Gehälter lediglich 80% des jeweiligen Niveaus im öffentlichen Dienst entsprechen. Insoweit fällt selbst bei prozentualer Anpassung analog zum jeweiligen Tarifabschluss die Steigerung der Personalkosten geringer aus als üblich. Nicht vergessen werden darf in diesem Zusammenhang, dass eine angemessene Vergütung der geleisteten Arbeit ein unverzichtbares Instrument zur Akquise, Bindung und Motivation der Mitarbeiter darstellt, gerade auch unter Berücksichtigung des sich zukünftig stetig vergrößernden Fachkräftemangels in allen Bereichen der Wirtschaft.

**Frau Jacob** und **Herr Zacher** sehen die automatische Anpassung weiterhin kritisch, besonders im Hinblick auf Sonder-/Bonuszahlungen und regen an, dass sich die einzelnen Fraktionen hierzu noch einmal beraten und unter Umständen Änderungen anregen. Der Stadt als alleinige Gesellschafterin sollten derartige Anpassungen möglich sein.

*Frage: Wie kam es im Jahr 2020 und 2021 zu der Budgetüberschreitung? Warum wurde diese Überschreitung so spät festgestellt bzw. der Stadt zum Ausgleich vorgelegt?*

Da die TFK üblicherweise einen Teil der Einnahmen selbst erlöst, wird im Regelfall für das jeweilige Geschäftsjahr ein Zuschuss beantragt, der den Unterschiedsbetrag zwischen geplanten Einnahmen und voraussichtlichen Aufwendungen abdeckt. Die tatsächliche Höhe der von der Stadt gewährten Zuwendung ist jedoch erfahrungsgemäß niedriger als die beantragte Summe. Die Differenz konnte bisher über eigene Erlöse ausgeglichen werden, dies war jedoch 2020 und 2021 aufgrund des durch die Corona-Pandemie darnieder liegenden Tourismus- und Veranstaltungssektors nicht möglich. Der Fehlbetrag 2022 ist maßgeblich auf das Seaborn-Festival zurückzuführen.

Generell muss jedoch auch darauf hingewiesen werden, dass es bei der Planung und Durchführung von Veranstaltungen grundsätzlich gewisse Unwägbarkeiten geben kann, gerade auch bei neuentwickelten Konzepten. Insoweit sollte der Erfolg der Gesellschaft, wie bereits angesprochen, nicht primär am jährlichen Gewinn und Verlust gemessen werden, sondern an der Entwicklung des Tourismus' in der Stadt insgesamt. Anderenfalls steht zu befürchten, dass die Bereitschaft zur Entwicklung und Umsetzung innovativer Fremdenverkehrskonzepte innerhalb der TFK nachlassen wird, sobald finanzielle Wagnisse damit verbunden sein könnten. Eine Ge-

schäftsleitung, die finanziell an die „kurze Leine“ gelegt wird, kann für die Gesellschaft nicht die bestmögliche Entwicklung sicherstellen.

**Herr Brünnich** räumt jedoch ein, dass auch der Aufsichtsrat erst im Zeitraum Nov./Dez. 2022 über die Fehlbeträge informiert wurde. Die Kommunikation innerhalb der Gesellschaft, aber auch den Gremien und Stadt gegenüber ist insoweit durchaus kritik- und definitiv verbesserungswürdig.

**Herr Zacher** fragt hinsichtlich der nachträglichen Budgetüberschreitung, welche Maßnahmen durch den Aufsichtsrat geplant oder bereits umgesetzt wurden, um derartige Entwicklungen zukünftig zu vermeiden?

**Herr Brünnich** erläutert, dass ein wesentliches Problem darin liegt, dass die Buchhaltung bisher nicht zeitnah erfolgte. Dies liegt zum einen an der fehlenden Zeit, die während der Saison bei der Vielzahl der zu bewältigenden Aufgaben manchmal schlicht fehlt, zum anderen an der Systematik der Abrechnungen. Viele Kosten werden erst dann gebucht, wenn sie der TFK in Rechnung gestellt werden, wobei diese nicht selten erst verspätet eingehen.

Um den Finanzbedarf besser abschätzen zu können, sollten die mit Veranstaltungen voraussichtlich verbundenen Kosten künftig bereits so früh wie möglich in der Buchführung Berücksichtigung finden.

Außerdem wäre in Zukunft, gerade auch im Hinblick auf die sich zwischenzeitlich wieder normalisierenden Besucherzahlen, die Bildung von Rücklagen bei entsprechender Gewinnsituation von Vorteil. Damit könnten in Vorjahren nicht genutzte Mittel für Zwecke der Gesellschaft genutzt werden, ohne bei der Stadt Kühlungsborn um weitere Zuschüsse nachsuchen zu müssen.

**Herr Zacher** sieht nicht die Höhe der beantragten Zuschüsse als Problem an, sondern den zeitlichen Verzug bei der Anzeige und die fehlende Einbeziehung der beteiligten Gremien.

**Herr Lahser** erläutert kurz die Pflichten des bestellten Geschäftsführers laut Betrauungsakt und Satzung der TFK. Soweit sich im laufenden Geschäftsbetrieb große Planabweichungen manifestieren, müssen diese entsprechend kommuniziert werden. **Herr Brünnich** verweist erneut darauf, dass die Fehlbeträge nicht verschleiert wurden, sondern lediglich viel zu spät ersichtlich waren. Dies sollte sich mit den geplanten Maßnahmen zukünftig vermeiden lassen.

**Frau Jacob** merkt an, dass die Gesellschaft doch einen hauptamtlichen Controller angestellt hat. Dieser hätte die genannten Probleme doch eigentlich erkennen müssen.

**Herr Brünnich** entgegnet, dass der Controller der kaufmännischen Abteilung zugeteilt ist und sich momentan auch vorrangig um die täglichen kaufmännischen Prozesse kümmert.

**Frau Jacob** ist der Auffassung, dass die Stadt zur Deckung der Fehlbeträge der TFK nicht regelmäßig die Abgaben, insbesondere die Kurtaxe, erhöhen kann, da dies unkalkulierbare Risiken in Bezug auf die grundsätzliche touristische Attraktivität der Stadt birgt.

Für **Herrn Brünnich** stellt sich dagegen die Frage, ob die Einnahmen der gesamten Stadt Priorität genießen oder ein ausgeglichenes Ergebnis der TFK. Er vertritt hierzu die Auffassung, dass die Verluste der Gesellschaft durch die Gewinne aller im Einzugsbereich der Stadt Kühlungsborn tätigen Unternehmen mehr als aufgewogen werden. Die daraus resultierenden Steuer-mehreinnahmen konsolidieren den städtischen Haushalt, und die ansässigen Firmen können wichtige Investitionen tätigen. Die TFK leistet daher einen wichtigen Beitrag für die weitere wirtschaftliche und touristische Entwicklung der Stadt Kühlungsborn, der über die nackten Zahlen der jeweiligen Jahresabschlüsse weit hinausgeht.

**Herr Krauleidis** merkt hierzu an, dass die Erwirtschaftung eines Überschusses immer Priorität genießen sollte. Wenn sich die Gesellschaft grundsätzlich darauf verlassen kann, dass die Stadt als alleinige Gesellschafterin jegliche Fehlbeträge ausgleicht, fehlt möglicherweise der Anreiz, kostendeckend zu wirtschaften.

**Herr Dr. Maisel** erläutert kurz, was seiner Auffassung nach zu einem korrekten Risikomanagement gehören sollte und regt an, entsprechende Frühindikatoren zu implementieren,

um früher und besser bei schwierigen Entwicklungen gegensteuern zu können.

**Herr Brünnich** vertritt dagegen die Ansicht, dass ein allzu hochwissenschaftlicher Ansatz beim Controlling bei einer derart kleinen Gesellschaft wie der TFK eher kontraproduktiv sein könnte. Die Fokussierung auf etwaige Risiken verstellt den Blick auf mögliche Chancen und sorgt unter Umständen zu übertriebener Vorsicht. Seiner Meinung nach sollte die Abwägung, ob sich eine Maßnahme lohnenswert erscheint, eher über die Analyse der Best-, Average- & Worst-Case-Szenarien erfolgen.

**Herr Krauleidis** bittet um weitere Informationen zu möglichen Rücklagen. **Herr Lahser** erklärt, dass Rücklagen grundsätzlich erlaubt sind und im vorliegenden Fall auch nützlich gewesen wären. Da die TFK jedoch in den letzten Jahren keine Überschüsse erwirtschaftet hat, hätten etwaige Rücklagen nur aus erhaltenen Zuschüssen gebildet werden können. Hierbei ist allerdings das EU-Recht bezüglich einer möglichen Überkompensation zu beachten.

**Herr Susemihl** und **Herr Zacher** bekräftigen noch einmal die allgemein im Finanzausschuss vertretene Auffassung, dass nicht die Höhe der Zuschüsse oder die Bewertung von Risiken in Frage gestellt wird, sondern die unzureichende Kommunikation. Die Fehlbeträge 2020 und 2021 sind einfach zu spät entdeckt/gemeldet worden, der Ausschuss wünscht sich zukünftig eine schnellere Informierung der Stadtgremien über aktuelle Entwicklungen bei der TFK, die (finanzielle) Auswirkungen auf die Stadt haben könnten oder werden.