

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Universität St.Gallen

Forschungszentren:
Tourism and Transport
Regional Science
Public Management and Governance
Organization Studies

Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Fon +41(71)224-2525
Fax +41(71)224-2536

Überlegungen zur Ausschreibung der Leistungen von BL-T

***Gestützt auf das Resultat der
Evaluation von Ende 2019***

Prof. Dr. Christian Laesser

St. Gallen, November 2019

Rund um die Ausführung der Aufgaben aus der Leistungsvereinbarung steht die Frage im Raum, ob man einen damit verbundenen Auftrag ausschreiben soll oder nicht. Während ein solches Verfahren in vielen Bereichen im Resultat kostensparend und leistungssteigernd wirken kann, bestehen im vorliegenden Kontext (erweitertes Tourismusmarketing) einige Einschränkungen:

- **Grundlage:** Ausschreibungen sind insbesondere dann «erfolgreich», wenn das Ausschreibungsobjekt zeitlich und örtlich abgrenzbar ist und im besten Fall sogar noch ein tangibles Werk (als explizites Outcome) hervorbringt. Dies ist vorliegend nicht der Fall; im Gegenteil: Der Kanton Basel-Landschaft kofinanziert eine Reihe von über längere Zeit andauernde Leistungen, welche BL-T zusammen mit und in einem Netzwerk aus vielen verschiedenen Leistungspartnern im Rahmen stabiler Prozesse erstellt. BL-T ist hierbei in verschiedenen Domänen ein wichtiger Netzwerk-Knoten.
- **Ausschreibungslogik:** Die Ausschreibungslogik basiert auf der Überlegung, dass der Kanton die gleichen oder gar bessere Leistungen für weniger Geld an einer anderen Stelle erhält. Dies ist aber nur möglich, wenn die folgenden Bedingungen erfüllt sind:
 - (1) **Finanzierungsperspektive:** Die vom Kanton finanzierten Aktivitäten und damit Prozesse generieren zusätzliche finanzielle Einkünfte aus Drittquellen (bspw. Wirtschaftspartner); Bei Baselland Tourismus ist das Verhältnis 6:4 (600T Leistungsvereinbarung, 400T selbstgenerierte Mittel). Diese Mittel müsste ein neuer Leistungsträger ebenfalls generieren können.
 - (2) **Effizienz- und Effektivitätsperspektive:** Die vom Kanton finanzierten Aktivitäten und damit Prozesse werden effizienter ausgeführt. Dies würde im Umkehrschluss bedeuten, dass auch nur die Person des Geschäftsführers ausgetauscht werden könnte. Betreffend Effektivität steuert der Kanton letztlich die Aufgaben; hier könnten im Zuge der Leistungsvereinbarung deshalb einfach nur diese Aufgaben geändert werden.
- **Pfadabhängigkeit:** Viele Aktivitäten von BL-T generieren, da es sich hierbei um über mehrere Jahre laufende Prozesse handelt, eine signifikante Pfadabhängigkeit (in den Prozessen, aber auch bzgl. finanzieller Inputs von Dritten oder Outputs wie bspw. der Homepage oder eigener Events). Das Aufbrechen dieser Prozesse durch die Beauftragung einer anderen Organisationen wird Transaktionskosten zur Folge haben, und zwar nicht nur im Rahmen der Übergabe der Aktivitäten von BL-T auf eine neue Organisation, sondern auch für alle Netzwerkpartner, mit welchen BL-T bislang zusammengearbeitet hat. Als Beispiel aus einem anderen Bereich sei hier der Übergang des Inkassos von Mediengebühren von Billag an Serafe genannt. Neben der Transaktionskosten der Übergabe haben auch alle Kunden haben Transaktionskosten zu vergegenwärtigen, und sei es nur, um falsche Rechnungen zu korrigieren...
- **Ownership:** Das Ownership vieler Outputs von Aktivitäten von BL-T liegt bei BL-T. Der Transfer dieser Ownership an alternative neue Leistungsträger wird nicht kostenlos sein. Damit verbunden sind potentiell weitere Kosten.

Basierend auf dem Resultat dieser Evaluation ist – wie verschiedene Überlegungen zeigen - der Grenznutzen aus einer Ausschreibung dieses Auftrags minim bis nicht existent. Von einer solchen ist deshalb abzuraten.

St. Gallen, 18. November 2019

Der Gutachter:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Christian Laesser', with a stylized, flowing script.

Prof. Dr. Christian Laesser

0 Quellenverzeichnis

...

1 Anhänge