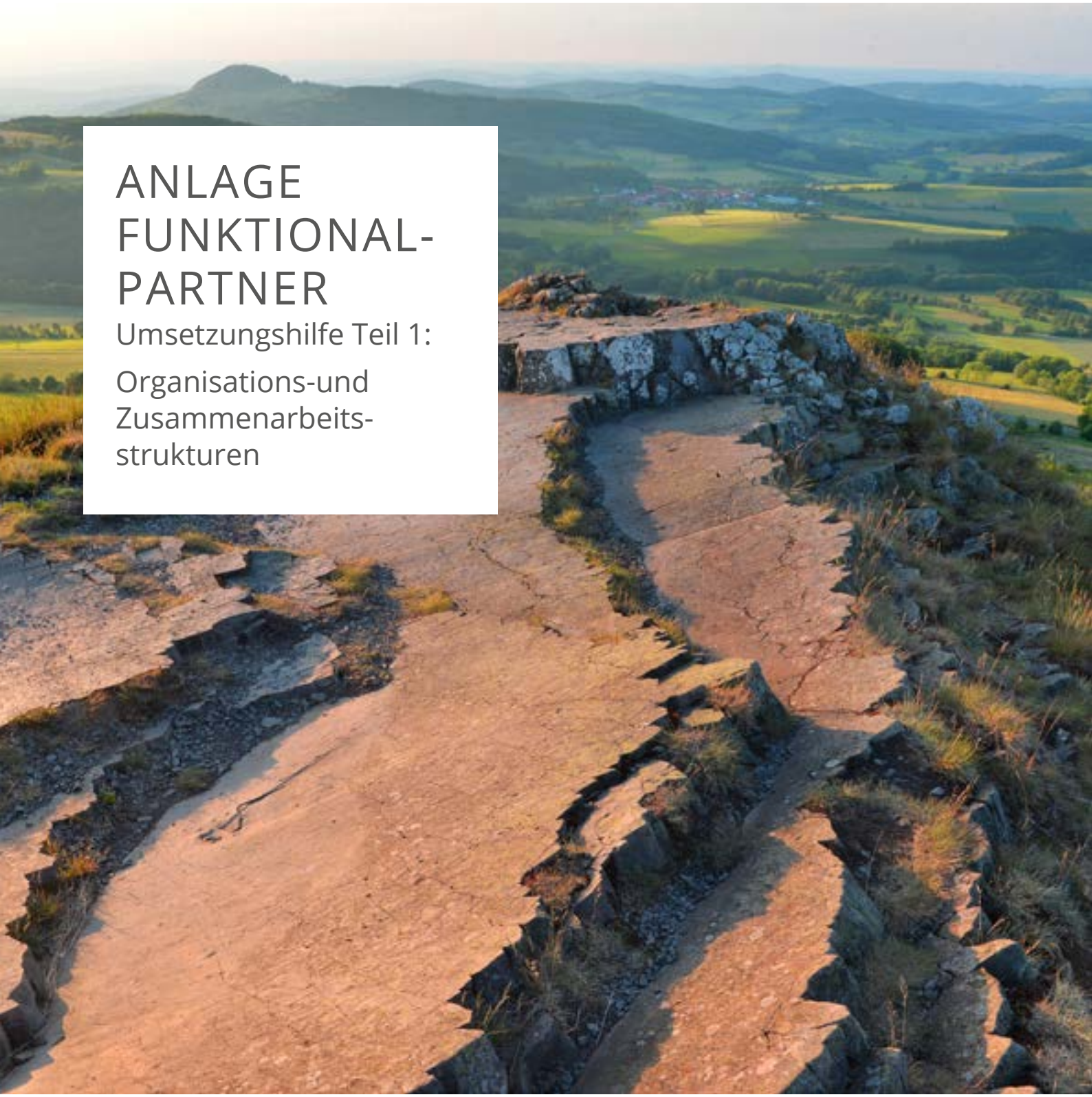
Hessischer
Tourismusverband e. V.



ANLAGE FUNKTIONAL-PARTNER

Umsetzungshilfe Teil 1:

Organisations-und Zusammenarbeits-strukturen

PROJECT M

Inhaltsverzeichnis

1. Veränderte Rahmenbedingungen und Aufgaben im Tourismus 3

1.1 Neue Anforderungen an Destinationsmanagement und touristische Strukturen 4

1.2 Aktuelle touristische Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen in Hessen – Das Drei-Ebenen-Modell 10

2. Veränderte Rollen und Aufgaben der Funktionalpartner 12

2.1 Funktionalpartner im Überblick 13

2.2 Entwicklungspartner 14

2.3 Marketing-Partner 20

2.4 Interessensvertretungen 23

3. Handlungsempfehlungen zur Einbindung von Funktionalpartnern in das touristische System in Hessen 26

3.1 Einbindung auf Landesebene 27

3.2 Einbindung auf regionaler Ebene 30

3.3 Einbindung auf örtlicher Ebene 32

4. Zusammenfassung und Ausblick 34

5. Quellenverzeichnis 36

VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN UND AUFGABEN IM TOURISMUS 1

1.1 Neue Anforderungen an Destinationsmanagement und touristische Strukturen

Veränderungen im System Tourismus in Hessen

Die Markt- und Rahmenbedingungen im Tourismus sowie das Selbstverständnis der Branche haben sich in den vergangenen Jahren, vor allem infolge der technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen, erheblich verändert. Der durch die veränderten Markt- und Rahmenbedingungen ausgelöste Veränderungsdruck und die entstehenden Veränderungsprozesse sind inzwischen auch im hessischen Tourismus unverkennbar.

Dabei betrifft der Wandel sowohl die einzelnen Akteure im touristischen System (z. B. HA Hessen Agentur, Destinationen, Betriebe), als auch die Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen im touristischen System insgesamt. Konkret stellt sich die Frage, welche Aufgaben sollten künftig in welcher Arbeitsteilung durch die Akteure des touristischen Systems wahrgenommen werden. Auf diese Frage gibt die vorliegende Anlage zur „Umsetzungshilfe Teil 1 - Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen“ mit Fokus auf die „Funktionalpartner“ Antworten.

Vier Umsetzungshilfen für den Tourismus in Hessen – Teil 1: Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen

Das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen (HMWEVW) hat den Hessischen Tourismusverband e.V. (HTV) mit dem Management der Umsetzung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens beauftragt. Fachlich begleitet wird der HTV von dem Beratungsunternehmen PROJECT M. Das Umsetzungsmanagement hat im Rahmen einer mehrteiligen Reihe die Umsetzungshilfe Teil 1 zu den Organisations-

Der Tourismuspolitische Handlungsrahmen 2015 für Hessen

Der Tourismuspolitische Handlungsrahmen 2015 dient als Leitlinie für Tourismuspolitik und einen langfristigen Entwicklungsprozess in Hessen. Durch die Strategielinien und Handlungsfelder sollen die Ziele der Tourismuspolitik erreicht werden: zukunftsfähige Arbeitsplätze, mehr Wettbewerbsfähigkeit, ein positives Standortimage durch ein attraktives Tourismus- und Freizeitangebot, Förderung der Lebensqualität. Die Handlungsfelder sind:

- Inhaltliche Weiterentwicklung des Tourismus: „Qualität bei Infrastruktur und Dienstleistungen“, „Fachkräftemangel und Nachfolgeproblematik“, „Nachhaltigkeit“ und „Reisen für alle“
- Weiterentwicklung der Tourismusstrukturen: Optimierung der Organisations-/ Marketingstrukturen, Verbesserung von Aufgabenwahrnehmung sowie -abgrenzung
- Verbesserung der Rahmenbedingungen für den Tourismus: Tourismusfinanzierung, strategieadäquate Tourismusförderung, Veränderung des Tourismusbewusstseins
- Strategische und abgestimmte Marktbearbeitung: möglichst weitgehende, mit allen Ebenen abgestimmte Marktbearbeitung auf Grundlage des „Strategischen Marketingplans 2014 – 2018“
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit: partnerschaftlicher Dialog und Zusammenarbeit zwischen Land, Kommunen, Tourismusorganisationen und privater Wirtschaft

und Zusammenarbeitsstrukturen im Tourismus in Hessen veröffentlicht. Als Vertiefung hierzu wurde die vorliegende Anlage „Funktionalpartner" erarbeitet.

Die Veröffentlichungsreihe[1] greift aktuelle Herausforderungen im Tourismus auf und liefert Antworten für die touristischen Akteure in Hessen: praxisnahe Unterstützung in der Umsetzung zentraler Handlungsfelder des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens Hessen 2015.

Der zweite Teil der Reihe behandelt das Thema „Tourismusfinanzierung". Er zeigt den Akteuren im Land die grundsätzlichen Möglichkeiten zur Finanzierung des Tourismus und zur Erschließung neuer Finanzierungsmöglichkeiten auf.

Im dritten Teil der Reihe wird das Thema „Marke & Markenmanagement im Tourismus" in den Mittelpunkt gestellt. Er legt für die verschiedenen touristischen Ebenen und Akteure Anforderungen an einen profilbildenden Markenaufbau dar und gibt praxisnahe Unterstützung für eine effektive Umsetzung der Markenstrategie.

Die Digitalisierung übt gegenwärtig bereits einen großen Einfluss auf den Tourismus aus und wird auch zukünftig die Entwicklungen entscheidend prägen. Dies greift der vierte Teil der Reihe auf. Er beschreibt die Auswirkungen der Digitalisierung auf das touristische System und liefert den touristischen Akteuren Handlungsempfehlungen in zentralen Bereichen der Digitalisierung.

Verändertes Selbstverständnis des Destinationsmanagements – vom „Marketing" zum „Enabling"

Das Selbstverständnis des Tourismus und damit auch die Rolle des Destinationsmanagements befinden sich in einem radikalen Wandlungsprozess. Die intensiven Wechselwirkungen und Verflechtungen des Tourismus mit Handwerk, Einzelhandel, Landwirtschaft, lokaler Bevölkerung, Natur und Kultur sind gerade infolge der Digitalisierung zunehmend sicht- und spürbar. Tourismus schafft Identifikation, Lebensqualität und Mehrwerte im ländlichen Raum und in urbanen Regionen. Er kann jedoch bei mangelnder Steuerung an touristischen Hochfrequenzorten auch zur Last für Einwohner, Unternehmen und Umwelt werden.

Vor diesem Hintergrund verstehen zukunftsgerichtete Tourismusstrategien wie die Tourismusstrategie der Niederlande „Perspektive 2030" (siehe Abbildung 1) den Tourismus nicht isoliert, als eine alleinstehende Branche, sondern arbeiten die zahlreichen branchenübergreifenden und nutzenstiftenden Verflechtungen und Wechselwirkungen heraus. Die Destination wird demnach nicht mehr allein aus Sicht des Gastes als Erholungsraum, sondern zugleich auch als Lebens- und Wirtschaftsraum begriffen. Mit dieser Sichtweise gewinnen Einwohner und Unternehmen als Ziel- und Anspruchsgruppen des Tourismus an Bedeutung. Ein derartiges breiteres und integrierteres Tourismusverständnis wird ebenfalls seitens der hessischen Tourismuspolitik vertreten[2]. Es soll in den kommenden Jahren schrittweise in Hessen verankert werden und durch geeignete Maßnahmen Umsetzung finden.

1 Die bereits erschienenen Umsetzungshilfen finden Sie im Tourismusnetzwerk Hessen unter: https://www.hessen.tourismusnetzwerk.info/inhalte/umsetzungsleitfaeden
2 Vgl. HMWEVW (Hrsg.) (2015): Tourismuspolitischer Handlungsrahmen 2015, online verfügbar unter: https://www.hessen.tourismusnetzwerk.info/inhalte/tourismuspolitischer-handlungsrahmen/ (letzter Zugriff am 03.06.19). S. 21.

Perspektive 2030: Eine neue Version für die Destination Niederlande

EINSICHTEN

1. Tourismus als Mittel für Wohlstand und Wohlergehen

Jeder Niederländer profitiert vom Tourismus

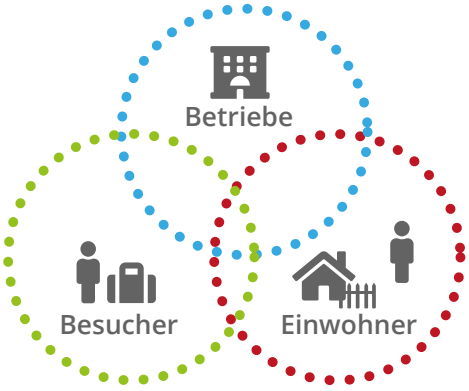
Stärkung der nationalen Identität und des Stolzes

Erhöhung von Lebens-qualität und sozialem Zusammenhalt

Erreichung unserer Nachhaltig-keitsziele

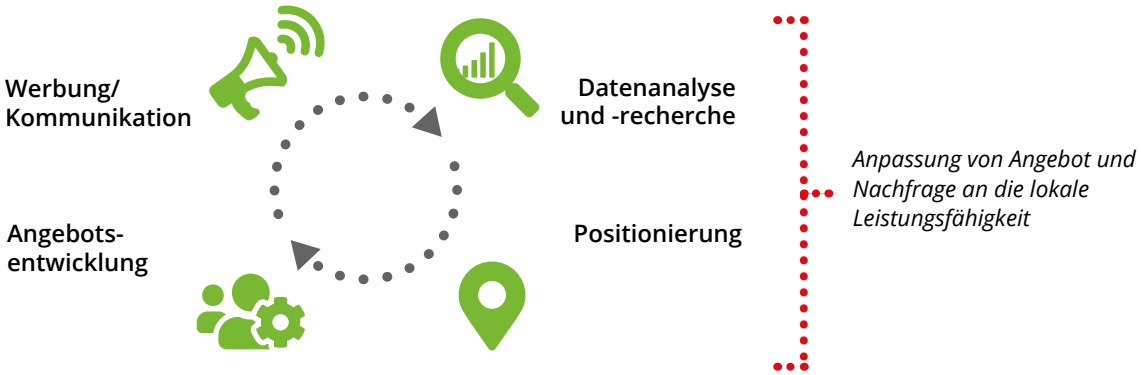
Schaffung von Arbeits-plätzen und Einkommen

2. Von der sektoralen Betrachtung zum gemeinsamen Interesse



Einsatz von Aktivitäten, die dem gemeinsamen Interesse aller Stakeholder dienen

3. Neben der Werbung auch Entwicklung und Steuerung



Anpassung von Angebot und Nachfrage an die lokale Leistungsfähigkeit

WAS IST DAFÜR NÖTIG

RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEN ERFOLG

- Tourismus als politische Priorität
- gemeinsame Aktions- und Investitionsagenda
- landesweite Datenallianz

EINE NEUE ROLLE FÜR DIE LANDESTOURISMUS-ORGANISATION

Quelle: PROJECT M (2019) in Anlehnung an NBTC Holland Marketing (2019a)

Die skizzierte Veränderung des Tourismusverständnisses hat weitreichende Konsequenzen. Diese werden im Folgenden pointiert dargestellt.

- **Veränderte Aufgaben:** Mit der Veränderung des Selbstverständnisses der Branche geht eine veränderte Rolle des Destinationsmanagements einher: Diese verlagert sich durch die ganzheitlichere Betrachtung sowie die Erweiterung der Ziel- und Anspruchsgruppen erheblich, und zwar von „Vermarktung und Verkauf" hin zu „Befähigung und innengerichteter Entwicklung". Im Zentrum des Destinationsmanagements stehen demnach künftig weniger die ursprünglichen Marketingaufgaben, sondern vielmehr innengerichtete Managementaufgaben rund um die Kernaufgabe „Tourismussteuerung und -entwicklung". Hierbei handelt es sich u.a. um Qualitätsentwicklung und Qualifizierung, Innovationsmanagement, Nachhaltigkeitsmanagement, Daten- und Content-Management, Netzwerkmanagement u.a.m., bis hin zu Aufgaben der Innen- und Standortentwicklung mit dem Ziel der Steigerung von Lebens- und Standortqualität. Der beschriebene Wandel wird in der Tourismusstrategie der Stadt Kopenhagen – diese gilt im europäischen Raum als eine der Strategien, die die angesprochenen Veränderungen am konsequentesten adressiert – wie folgt formuliert:

"From marketing to enabling. The role of the DMO is changing. With the end of tourism, we also mark the end of marketing as we know it and a shift in the role of the DMO. As travellers are seeking out the experiences of temporary localhood, the official destination's version of a destination is in many cases no longer the most sought after. Rather, the DMO's role is shifting towards developing and spotlighting the right kind of experiences and engaging the right people at the right time to tell the right stories about the destination based on a shared strategic branding framework." (Quelle: Wonderful Copenhagen o.J., S. 5).

- **Neue Ziele, neue Erfolgsparameter:** Das veränderte Selbstverständnis bedingt nicht nur veränderte Aufgaben, sondern auch, diesen gedanklich vorgelagert, eine Veränderung der Zielsetzungen sowie diesen nachgelagert eine Veränderung der für die Erfolgsmessung verwendeten Kenngrößen (sog. „Key Performance Indicators", kurz: KPIs). Wurden früher vor allem quantitative Parameter wie Ankünfte, Übernachtungen und Umsatz zur Abschätzung des Umsetzungsfortschritts bzw. Erfolgs herangezogen, so müssen diese nun um qualitative Parameter wie die Unterstützung touristischen Wachstums durch die Bevölkerung, Zufriedenheit der Partnerorganisationen, Weiterempfehlungsquote der Gäste, Image u.a.m. ergänzt werden.

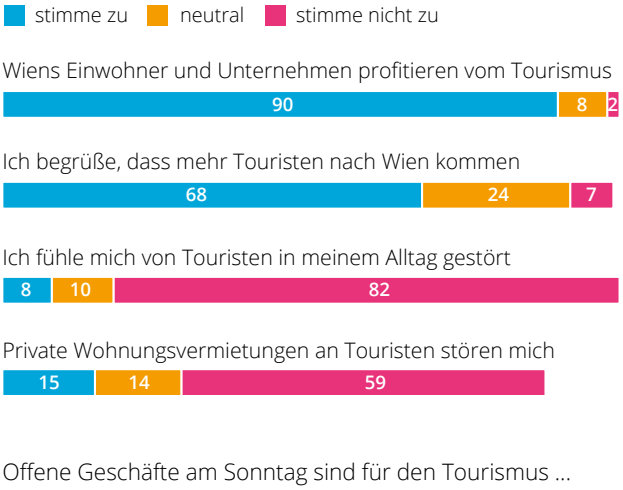
  Als zeitgemäßes Instrument zur Visualisierung und Nachverfolgung des Weges zur Umsetzung einer Strategie eignet sich insbesondere die sogenannte „Strategiekarte". Sie überzeugt u.a. durch kompakte Übersichtlichkeit und die Möglichkeit, auch nicht monetäre Planungsbereiche sichtbar zu machen. Aufgrund ihrer Vorzüge findet im Rahmen des aktuell in Erarbeitung befindlichen Strategischen Marketingplans für Hessen das Instrument der „Strategiekarte" in der Erstellung einer innen und einer außengerichteten Strategiekarte Anwendung.

Beispiele für zeitgemäße Ziele und Erfolgsparameter in Tourismusstrategien

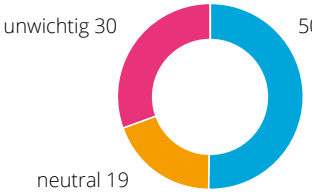
Zielformulierung der Tourismusstrategie der Niederlande

Erfolgsparameter der Kopenhagener Tourismusstrategie

Meinung der Wiener zu Tourismus



Offene Geschäfte am Sonntag sind für den Tourismus ...



Umfrage Jänner/Februar und Juli/August 2016, 2.018 Befragte, Rest weiß nich/k. A., Zahlen gerundet

Quellen: PROJECT M (2019) nach NBTC Holland Marketing (2019a); Wonderful Copenhagen (o.J.); APA/ORF.at (2017).

Konsequenzen und Folgen für das Destinationsmanagement

- **Veränderte Partner- und Zusammenarbeitsstrukturen:** Mit dem zunehmenden Fokus auf innengerichtete Aufgaben gewinnt die Zusammenarbeit mit Akteuren wie Landkreisorganisationen, Schutzgebieten, Regionalmanagements u.a.m. an Bedeutung. Denn diese im touristischen System allgemein als Funktionalpartner bezeichneten Akteure sind nicht nur wichtige Partner für die Wahrnehmung innengerichteter Aufgaben, sie schlagen zudem häufig eine Brücke hin zu den neuen Ziel- und Anspruchsgruppen des Tourismus. Gerade in ländlich geprägten Destinationen ist eine enge Zusammenarbeit mit den Funktionalpartnern künftig unverzichtbar, um Tourismus und Regionalentwicklung strategisch miteinander zu verknüpfen.
- **Veränderte Managementmethoden und Zusammenarbeitsprozesse:** Die Veränderung von Rollenverständnis, Zielen, Aufgaben- und Zusammenarbeitsstrukturen erfordert neue Formen der Zusammenarbeit. In vielen

Destinationen müssen sich Unternehmenskulturen, Strukturen und Prozesse an der Schnittstelle zu den Partnern und Anspruchsgruppen der Destination deutlich wandeln. Anstelle von „klassisch-hierarchisch“ ist das Destinationsmanagement künftig „agil“ mit klarer Prozessorientierung. Es wird netzwerkorientiert in flexiblen, lösungsorientierten Teams und unter Einsatz neuer (digitaler) Management- und Kollaborationstools sowie mit mehr Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Mitarbeiter und Partner gearbeitet. Exemplarisch für die Umstellung der Arbeitsweise von Destinationsmanagementorganisationen steht die Ostfriesland Tourismus GmbH, die sämtliche Management- und Zusammenarbeitsprozesse auf agiles Management umgestellt hat und systematisch entsprechende Methoden und Tools nutzt.

Aus den oben dargestellten Veränderungen ergibt sich ein Weiterentwicklungsbedarf, der sowohl das Rollen- und Aufgabenverständnis der einzelnen Akteure des touristischen Systems als auch die Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen im hessischen Tourismus insgesamt betrifft. In der vorliegenden Anlage zur Umsetzungshilfe 1 liegt der Fokus auf den Änderungsbedarfen in Bezug auf das Rollen- und Aufgabenverständnis der sogenannten Funktionalpartner sowie deren künftige Einbindung. Die konzeptionelle Weiterentwicklung des sogenannten Drei-Ebenen-Modells, als das Modell, das die touristischen Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen in Hessen beschreibt, soll im Rahmen der Erarbeitung des Strategischen Marketingplans bzw. der Fortschreibung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens erfolgen.

1.2 Aktuelle touristische Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen in Hessen – Das Drei-Ebenen-Modell

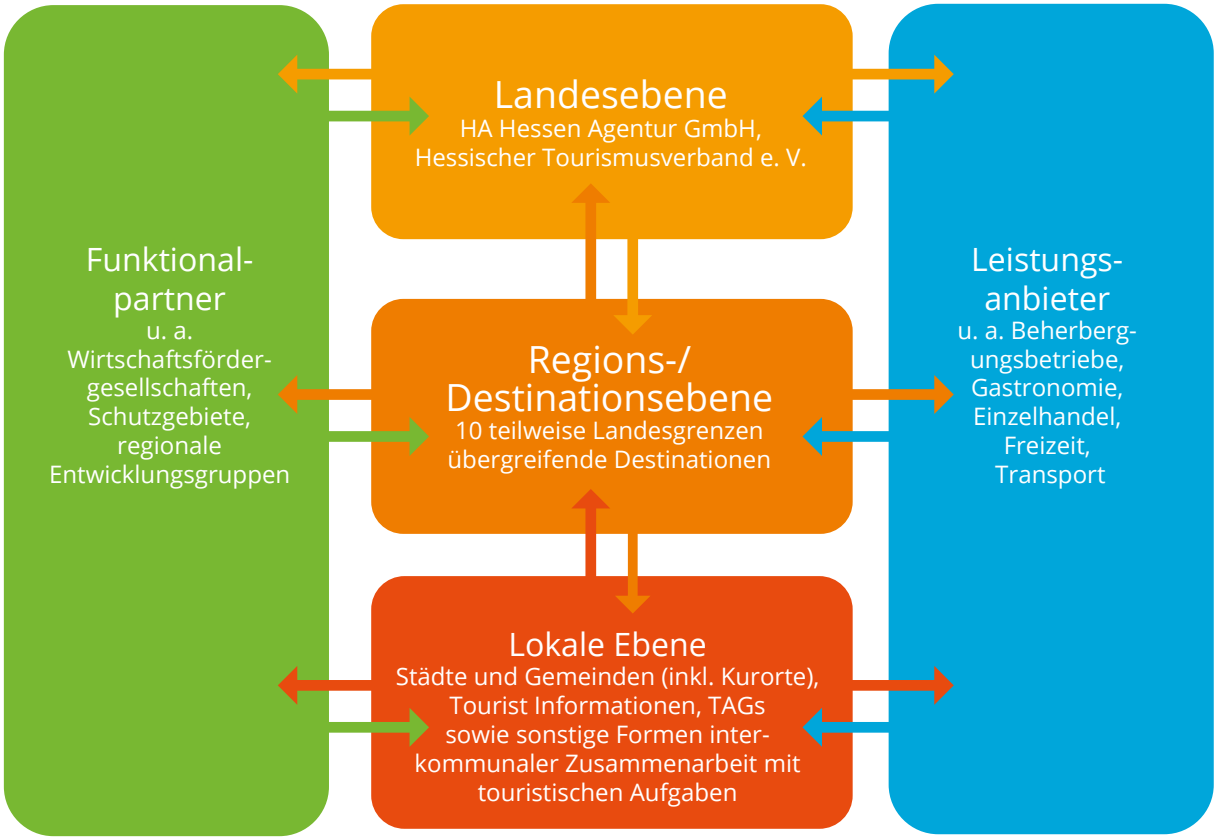
Die touristischen Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen sind in Hessen gegenwärtig nach dem sogenannten Drei-Ebenen Modell ausgestaltet. Das in den 2000ern entwickelte Modell beschreibt Aufgabenteilung und Zusammenarbeit zwischen Landes-, Destinations- und TAG-/Ortsebene – den drei Ebenen – sowie Funktionalpartnern und Leistungsanbietern. Ziel der im Modell skizzierten Organisations- und Zusammenarbeitsstruktur sind ein effizienter Ressourcen- und Mitteleinsatz sowie eine verbesserte Wahrnehmung und Positionierung am Markt.

Auf die Entwicklung des Modells folgte ein mehrjähriger Aufbauprozess zur Umsetzung der neuen Strukturen. Heute – mehr als 15 Jahre später – kann das Modell, wenngleich es nicht von allen Akteuren konsequent gelebt wird, als in Hessen etabliert bezeichnet werden. Eine Rückkehr zu den „ungeordneten“ Verhältnissen vor Einführung des Modells ist, auch aufgrund der erzielten Erfolge, nicht vorstellbar.

Gleichzeitig ist festzustellen, dass das Modell angesichts der oben dargestellten Veränderungen in seiner jetzigen Form nicht weiterhin Bestand haben kann, sondern einer Weiterentwicklung bedarf. Ursächlich hierfür, ist zum Ersten die

Tatsache, dass das Modell nur auf außengerichtete Aufgaben im Marketing bezogen ist. Der starke Marketingfokus des Modells wird besonders bei der Betrachtung ursprünglicher Abbildungen des Drei-Ebenen-Modells deutlich. Hier wird der Landes- und Destinationsebene durch Pfeile auch optisch die Aufgabe der Neukundengewinnung sowie der Destinations- und der lokalen Ebene die Aufgabe der Kundenbindung – beides marketingbezogene Aufgaben - zugeordnet. Die immer wichtiger werdenden und in anderer Aufgabenteilung wahrzunehmenden innengerichteten Managementaufgaben sind demnach im Modell nicht abgebildet. Zum Zweiten hat der durch die Digitalisierung bedingte technologische Wandel Produkte, Vermarktung und Vertrieb und damit die außengerichteten Aufgaben selbst sowie die zur Erfüllung nötige Aufgabenteilung erheblich verändert, sodass die bisherige, stark vereinfachte Aufteilung für Aufgaben des Marketings nicht mehr geeignet ist. Folglich ist auch diesbezüglich eine konzeptionelle Weiterentwicklung des Drei-Ebenen-Modells erforderlich. Eine umfangreiche konzeptionelle Weiterentwicklung des Drei-Ebenen-Modells, ist im Rahmen der Erarbeitung des Strategischen Marketingplans bzw. der Fortschreibung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens angedacht. Das aus der Weiterentwicklung resultierende Modell ist jedoch nicht statisch, sondern es ist davon auszugehen, dass auch in Zukunft Anpassungen an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen notwendig sein werden.

Drei-Ebenen-Modell



Quelle: PROJECT M (2019) in Anlehnung an HMWEVL, Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen 2015, S.12

***Hinweis:** Es handelt sich hierbei um die aktuelle Fassung auf Basis des Tourismuspolitischen Handlungsrahmen 2015. Die konzeptionelle Weiterentwicklung steht noch aus.*

VERÄNDERTE ROLLEN UND AUFGABEN DER FUNKTIONAL-PARTNER 2

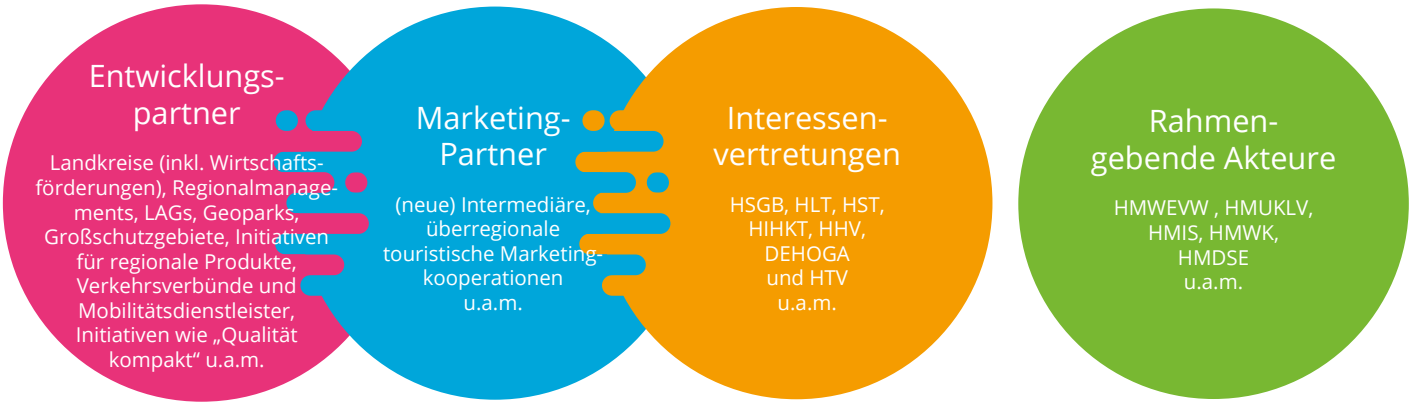
2.1 Funktionalpartner im Überblick

Aufgrund des bis dato im Destinationsmanagement üblichen Fokus auf außengerichtete Aufgaben im Marketing wurde den sogenannten „Funktionalpartnern“, hierzu zählen Wirtschaftsfördergesellschaften, Trägerorganisationen der Schutzgebiete, regionale Entwicklungsgruppen, Verbände u.a.m., im touristischen System bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Aufgaben und Einbindung der Akteure wurden vielfach ohne Differenzierung zwischen den verschiedenen Akteuren nur kurz skizziert. Im Wesentlichen wurden die Funktionalpartner bislang als Akteure verstanden, die „im touristischen System unterstützen – durch infrastruktur- und qualitätsschaffende/-verbessernde Projekte, nicht jedoch durch touristische Marketingaktivitäten“ (HMWEVL 2015, S. 34). Zentrale Maßgabe war weiterhin, dass die Funktionalpartner „keine mit den drei Ebenen unabgestimmten Aktivitäten entfalten“ (HTV o.J., S. 35).

Eine derart vereinfachte und teilweise unvollständige Betrachtung ist angesichts der Bedeutung der Funktionalpartner bei der Wahrnehmung der immer wichtiger werdenden und in anderer Aufgabenteilung zu bearbeitenden innen gerichteten Aufgaben sowie der Verschiedenartigkeit der Akteure nicht mehr sinnvoll. Künftig sollte aufgrund verschiedenartiger Rollen, Aufgaben und Einbindung zwischen vier Arten von Funktionalpartnern unterschieden werden, und zwar:

- Entwicklungspartnern
- Marketing-Partnern
- Interessenvertretungen und
- Rahmengebenden Akteuren

Differenzierte Darstellung der Funktionalpartner



Quelle: PROJECT M GmbH 2019

Im Folgenden werden Rolle und Aufgaben der verschiedenen Arten von Funktionalpartnern zusammenfassend dargestellt. Zu ausgewählten Akteuren wurden zudem detailliertere Aufgaben- und Schnittstellenbeschreibungen erarbeitet. Bezüglich der Rollen-, Aufgaben- und Schnittstellenbeschreibungen ist darauf hinzuweisen, dass die Darstellung als Orientierungshilfe für die im Tourismus tätigen Akteure gedacht ist. Sie ist als Basis für eine weitere Konkretisierung auf regionaler Ebene zu verstehen. Des Weiteren ist anzumerken, dass die Übergänge zwischen Entwicklungspartnern, Marketing-Partnern und Interessensvertretungen fließend sind und dass die Akteure durch Beauftragung Aufgaben anderer übernehmen können (z. B. Interessenvertretung mit Marketing beauftragt).

2.2 Entwicklungspartner

Die sogenannten Entwicklungspartner gestalten, indem sie z. B. öffentliche, touristische Infrastruktur entwickeln, vorhalten und pflegen, die wirtschaftliche Entwicklung der Region fördern sowie Image und Identität der Region mitprägen, wesentlich den Erholungs-, Lebens- und Wirtschaftsraum für Gäste und Einwohner.

Wesentliche Entwicklungspartner

- Landkreise (inkl. Wirtschaftsförderungsgesellschaften)
- Regionale Entwicklungsgruppen/ Leader-Regionen und Regionalmanagements
- Trägerorganisationen von Geoparks und Großschutzgebieten (Nationalpark Kellerwald-Edersee, Biosphärenreservat Rhön, Naturparke)
- Initiativen für regionale Produkte z. B. Rheingauer Weinwerbung, Odenwälder Apfel, Qualitätssiegel Rhön
- Verkehrsverbünde (z. B. Rhein-Main, Rhein-Neckar) sowie Mobilitätsdienstleiser wie die Deutsche Bahn
- Wanderverband Hessen e.V. und Gebietsvereine
- Initiativen wie „Qualität kompakt“
- u.a.m.

Demzufolge sind sie u.a. zur Erfüllung der Destinationsaufgaben Infrastruktur-, Angebots- und Produktentwicklung, Qualitätsmanagement und -sicherung für Infrastruktur, Angebot und Service, Qualifizierung und Wissenstransfer sowie Netzwerkmanagement und Identitätsbildung für die Destinationsmanagementorganisationen unverzichtbare Partner.

Landkreise inklusive Wirtschaftsförderungen

Relevante Aufgaben	Schnittstellen zu Landes-, regionaler und örtlicher Ebene
Infrastrukturentwicklung und -pflege (z. B. Rad- und Wanderwege)	■ Gewährleistung einer gästegerechten touristischen und tourismusrelevanten Infrastruktur in Zusammenarbeit mit der DMO, den Städten und Gemeinden, angrenzenden Gebietskörperschaften sowie Schutzgebieten
Tourismusfinanzierung	■ Sicherstellung leistungsfähiger, aufgabenadäquat ausgestatteter Destinationsorganisationen sowie touristischer Strukturen auf lokaler Ebene, bei Bedarf: TAG-Struktur ■ Komplementärfinanzierung touristischer Projekte und Infrastruktur durch die Gebietskörperschaft. Pro Landkreis sollten zur Erfüllung touristischer Aufgaben mindestens 1,0 VZÄ vorgesehen werden, hierbei ist ein fester Ansprechpartner für Tourismus festzulegen
Wirtschaftsförderung/ Standortentwicklung	■ Beratung, Unterstützung und Qualifizierung touristischer und tourismusrelevanter Betriebe/ Bestandspflege, Fördermittelberatung ■ Ansiedlung touristischer und tourismusrelevanter Betriebe und Entwicklung touristisch nutzbarer Flächen und Objekte
Standortmarketing	■ Herausstellung der Vorzüge der Attraktivität in Zusammenarbeit mit DMO, Städten und Gemeinden der Region zwecks Identifikation/Bindung der Einwohner, Unternehmensansiedlung, Fachkräftesicherung/-gewinnung u.a.m., hierbei adäquate Einbindung des und Abstimmung mit dem Tourismus

Regionale Entwicklungsgruppen/ Leader-Regionen und Regionalmanagements

Relevante Aufgaben	Schnittstellen zu Landes-, regionaler und örtlicher Ebene
Erarbeitung und Umsetzung regionaler Entwicklungskonzepte	■ Wechselseitig proaktive Einbindung in die Erarbeitung strategischer Entwicklungskonzepte (z. B. Tourismuskonzept der Destinations- und der lokalen Ebene, Kreisentwicklungskonzept, Regionale Entwicklungsstrategie, Entwicklungs- und Managementpläne für Schutzgebiete) mit dem Ziel der Realisierung aufeinander abgestimmter Konzepte
Entwicklung, Begleitung und Unterstützung branchenbezogener und -übergreifender Initiativen und Projekte	■ Sicherstellung der Passung von tourismusrelevanten Projekten zur Tourismusstrategie, proaktive und enge Abstimmung bei tourismusrelevanten Projekten ■ Unterstützung der Fördermittelakquisition bei destinationsweiten Projekten
Schaffung bzw. Stärkung regionaler Netzwerke	■ Verzahnung des Netzwerkmanagements mit dem touristischen Netzwerkmanagement, Vermeidung von Doppelstrukturen
Identitätsbildung bzw. -stärkung	■ Harmonisierung der Aktivitäten zur Identitätsbildung mit den touristischen Regionen

Verkehrsverbünde und Mobilitätsdienstleister

Relevante Aufgaben	Schnittstellen zu Landes-, regionaler und örtlicher Ebene
Mobilitätsplanung / - organisation	■ Erstellung auch auf die Bedürfnisse von Tages- und Übernachtungsgästen abgestimmter Fahrpläne (z. B. Berücksichtigung Feiertags-/Wochenend- und Ferienverkehr) ■ Gewährleistung einer auch an die Bedürfnisse von Tages- und Übernachtungsgästen angepassten, durchgängigen Mobilitätskette, insbesondere Berücksichtigung der „letzte Meile“ ■ Bei Bedarf Konzeption spezifischer „Freizeitbuslinien“ zur Anbindung touristischer Infrastrukturen (z. B. Rad- / Wanderwege / Sehenswürdigkeiten / Informationszentren) bzw. Veranstaltungen in Abstimmung mit touristischen Strukturen (bei Bedarf z. B. mit Fahrradanhänger)
Pricing	■ Erreichung eines einheitlichen, leicht nachvollziehbaren und auch für Tages- und Übernachtungsgäste attraktiven Fahrpreissystem ■ Gestaltung besonderer Mobilitätsangebote für Gäste in Abstimmung mit touristischen Strukturen bzw. Beteiligung mit entsprechenden Angeboten an regionalen / interkommunalen „Gästecards“
Kommunikation und Vermarktung	■ Bereitstellung einheitlicher und leicht verständlicher Informationen zu Fahrplänen und Fahrpreisen, hierbei Berücksichtigung der Bedürfnisse ggf. vorhandener, ausländischer Gäste, zudem barrierefreie Gestaltung ■ Bewerbung von Tages- und Übernachtungsreisezielen bzw. besonderen Angeboten für Tages- und Übernachtungsreisende in Abstimmung mit den touristischen Strukturen und Leistungsanbietern ■ Ermöglichung einer Einbettung der für Gäste relevanten Informationen zu Fahrplänen und -preisen / gesonderten Angeboten in touristische Kommunikation
Innovative Mobilitätskonzepte	■ Entwicklung innovativer, intermodaler Mobilitätskonzepte (ÖPNV, E-Mobilität, Mikromobilität ...) mit Tourismusrelevanz, Initiierung gemeinsamer Initiativen und Projekte mit touristischen Akteuren, v.a. in den ländlichen Räumen

Trägerorganisationen von Geoparks und Großschutzgebieten (Nationalpark Kellerwald-Edersee, Biosphärenreservat Rhön, Naturparke)

Relevante Aufgaben	Schnittstellen zu Landes-, regionaler und örtlicher Ebene
Naturschutz und Landschaftspflege*	■ Abstimmung von Besuchermanagement/-führung/-lenkung mit touristischen Akteuren
Naturverträgliche, landschaftsgebundene Infrastrukturentwicklung bzw. -pflege*	■ Gewährleistung einer gästegerechten touristischen und tourismusrelevanten Infrastruktur in Zusammenarbeit mit touristischen Akteuren bzw. Kreisen, Städten und Gemeinden innerhalb der Gebietskulisse
Produkt- und Angebotsentwicklung (Natur- und Umweltbildung / Naturerlebnis)	■ Berücksichtigung von Touristen als Zielgruppe ■ Abstimmung der Produkt- und Angebotsentwicklung mit touristischen Akteuren (Zielgruppen, Qualitätsstandards etc.)
Netzwerkmanagement und Innenmarketing	■ Verzahnung des Netzwerkmanagements mit dem touristischen Netzwerkmanagement, Vermeidung von Doppelstrukturen
Marketing	■ Durchführung von Natur- und Umweltmarketing in Abstimmung mit Tourismus, Vermeidung unabgestimmten tourismusrelevanten Marketings
Identitätsbildung bzw. -stärkung	■ Harmonisierung der Kulisse mit den touristischen Regionen

**unter Berücksichtigung der jeweiligen gesetzlichen Vorgabe*

Initiativen für regionale Produkte

Relevante Aufgaben	Schnittstellen zu Landes-, regionaler und örtlicher Ebene
Vermarktung und Vertrieb (Absatzförderung)	■ Berücksichtigung von Touristen als Zielgruppe, Vermeidung unabgestimmten tourismusrelevanten Marketings
Qualitätsentwicklung/ -sicherung/-management	■ Einbindung der DMO, sofern Touristen in starkem Maße, Nutzer des Produkts/Angebots z. B. Gastgewerbe
Produkt- und Angebotsentwicklung (z.T. auch themenbezogene Infrastruktur)	■ Berücksichtigung von Touristen als Zielgruppe ■ Abstimmung der Produkt- und Angebotsentwicklung mit touristischen Akteuren (Zielgruppen, Qualitätsstandards etc.), Vermeidung unabgestimmter Aktivitäten bei tourismusrelevanten Produkten und Angeboten
Netzwerkmanagement und Innenmarketing	■ Verzahnung des Netzwerkmanagements mit dem touristischen Netzwerkmanagement, Vermeidung von Doppelstrukturen
Identitätsbildung bzw. -stärkung	■ Abstimmung der Aktivitäten zur Identitätsbildung mit den touristischen Regionen

2.3 Marketing-Partner

Bei den Marketing-Partnern handelt es sich sowohl um Akteure außerhalb der drei Ebenen des touristischen Systems, deren Kerngeschäft im Tourismus angesiedelt ist, als auch um Akteure aus anderen Branchen. Gemeinsam ist den Akteuren, dass sie für die Destinationsorganisationen wichtige Partner bei der Wahrnehmung außengerichteter Aufgaben des Marketings sein können, indem sie ihre Kommunikationskanäle nutzen, um Aufmerksamkeit für ein touristisches Zielgebiet bzw. ein spezifisches touristisches Angebot zu generieren und / oder relevante Daten, Ressourcen und Netzwerke zur Unterstützung der Destination bei Vermarktung und Vertrieb bereitstellen.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Tourismusorganisationen der drei Ebenen das Marketing- und Vertriebspotenzial, sei es z. B. bei den (neuen) Intermediären im Tourismus oder bei Unternehmen aus anderen Branchen, bislang kaum nutzen.

Wesentliche Marketing-Partner

- (neue) Intermediäre z. B. Google, Booking, Trivago, get your guide, Urlaubsguru, cool cousine
- überregionale touristische Kooperationen z. B. Deutsche Märchenstraße, Deutsche Fachwerkstraße
- Stiftungen, wie z. B. die Hessische Kulturstiftung, Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen
- Unternehmen der jeweiligen Region z. B. Getränkehersteller wie RhönSprudel, Henkell Sektkelterei oder hessische Brauereien
- u.a.m.

Neue Intermediäre

Intermediäre machen das heterogene touristische Leistungsangebot für die Nachfrageseite sicht- und vergleichbar zu machen. Als traditionelle Intermediäre gelten z. B. Reiseveranstalter. Neu hinzugekommen sind in den letzten Jahren Onlinesuchmaschinen und -reiseplattformen, wie Booking, Trivago oder AirBnB.

Diese stehen – im Gegensatz zu den meisten Tourismusorganisationen – über digitale Kanäle im direkten Austausch mit einer großen Zahl an Kunden und können durch die ihnen vorliegende Vielzahl an Informationen und Angeboten die immer individuelleren Kundenwünsche häufig schneller und besser erfüllen als traditionelle Intermediäre oder einzelne Leistungsanbieter. Mit Blick auf die fortschreitende Digitalisierung der touristischen Leistungskette, die auf Kundenseite zunehmende Selbstverständlichkeit der Nutzung von Onlinesuchmaschinen und -reiseportalen sowie das hohe Vertrauen in diese ist davon auszugehen, dass die Bedeutung der neuen Intermediäre weiter steigen und sich auf alle Bereiche der Reisekette ausweiten wird. Standen bislang vorwiegend Unterkunftsvermittlungen im Mittelpunkt, so wird inzwischen das touristische Aufenthaltserlebnis vor Ort mit entsprechenden Angeboten digitalisiert und kommerziell verfügbar gemacht (z. B. get your guide).

Bereits heute stellen die neuen Intermediäre durch hohe Professionalität, Marktmacht und Kundenwissen in Teilbereichen eine Konkurrenz zu Leistungen der Destinationsorganisationen, aber auch wichtige Partner dar. Diese Situation wird sich voraussichtlich in den kommenden Jahren weiter verschärfen, sodass künftig vermutlich wichtige Kerntätigkeiten der Destinationsorganisationen, wie die Vermittlung von Unterkünften, Führungen und Erlebnissen, substituiert werden. Die Destinationsorganisationen sind daher gefordert zu prüfen, wie sie die Kanäle der Onlinereiseportale bzw. die darüber generierten Daten für ihr Marketing nutzen können sowie welche Techniken und Tools sie von diesen übernehmen bzw. einbinden können, um die eigene Vermarktung und den Vertrieb zu verbessern. Die kritische Auseinandersetzung wird in den kommenden Jahren sicherlich dazu führen, dass einige Destinationsorganisationen sich aus Geschäftsfeldern, die die Intermediäre besser als sie wahrnehmen, zurückziehen. Ein derartiger Schritt kann Sinn machen, sollte jedoch mit einer umfassenden Sensibilisierung und Qualifizierung der Leistungsanbieter einhergehen.

Neue Intermediäre

Relevante Tätigkeiten	Schnittstellen zu Landes-, regionaler und örtlicher Ebene
Bündelung, Vergleich- und Buchbarmachung von Angeboten und Leistungen für den Gast	■ Zugriff auf gebündelten Content (Texte, Bilder, Daten, POIs, Anbieter, Angebote, Produkte und Bausteine ...) und Sicht-/ Buchbarmachung) ■ Einbindung von Informationen, Bewertungen usw. in DMO-Plattformen
Vermarktung und Vertrieb von Leistungen für Leistungsanbieter	■ Sensibilisierung der Leistungsanbieter bzgl. Chancen und Risiken ■ Schulung der Leistungsanbieter (attraktive Darstellung, Umgang mit Bewertungen etc.)
Content-/Daten-management	■ Abstimmung bzgl. vorhandener Daten, ggf. Datenaustausch/-einkauf/-nutzung

Überregionale Tourismuskooperationen

Relevante Aufgaben	Schnittstellen zu Landes-, regionaler und örtlicher Ebene
Strategische Themenbearbeitung	■ Abstimmung der strategischen Themenentwicklung und -bearbeitung ■ Abgleich, Austausch und Nutzung des Markt- und Zielgruppen-Know-Hows ■ Kooperation bei der markt- und themenspezifischen Qualifizierung
Produkt- und Angebotsentwicklung	■ Verzahnung der Produkt- und Angebotsentwicklung ■ Durchführung gemeinsamer themenbezogener Events und Aktionen ■ Entwicklung und Angebot abgestimmter Services und Leistungen für Besucher und Gäste
Netzwerkmanagement und Innenmarketing	■ Verzahnung des Netzwerkmanagements mit dem Netzwerkmanagement der DMO, Vermeidung von Doppelstrukturen
Vermarktung und Vertrieb	■ Verzahnung, ggf. Abstimmung der Aktivitäten

2.4 Interessensvertretungen

Interessensvertretungen bündeln die Interessen einzelner Personen, Unternehmen, Organisationen oder Gebietskörperschaften und bringen sich fachlich und inhaltlich in die Arbeit und Ausrichtung der Akteursgruppen ein. Sie streben im Sinne ihrer Mitglieder danach, die gemeinsamen Interessen, sofern möglich, selbst zu verwirklichen oder durch Vertretung bei übergeordneten Instanzen letztendlich durchzusetzen. Im touristischen System sind Interessensvertretungen u.a. wichtig, da sie in engem Austausch mit bedeutenden touristischen Akteursgruppen (z. B. Hotellerie, Gastronomie, Kurorte) stehen, deren Interessen zusammenführen und in Gremien vertreten können.

Interessensvertretungen können demzufolge als Experten für eine bestimmte Gruppierung in Gremien berufen werden, um dort ihr Fachwissen sowie ihre Erfahrungen einzubringen. Außerdem stellen Interessensvertretungen bei Vorhaben, die ihre Kompetenzbereiche (z. B. Qualifizierung, Fachkräfte, Nachfolge, Tourismusfinanzierung) betreffen, wichtige Partner für die touristischen Akteure der drei Ebenen dar. Ein weiterer wichtiger Akteur kann beispielsweise der Hessische Handelsverband e. V. sein.

Wesentliche Interessensvertretungen

- Kommunale Spitzenverbände (Hessischer Städte- und Gemeindebund, Hessischer Städtetag, Hessischer Landkreistag)
- Hessischer Industrie- und Handelskammertag e.V. und deren Mitglieder[3]
- Hotel- und Gastronomieverband DEHOGA Hessen e.V. bzw. dessen regionale Verbän-de
- Hessischer Heilbäderverband e.V.
- Verband der Campingwirtschaft in Hessen e.V.
- ADAC Hessen-Thüringen
- ADFC Hessen e.V.
- Bauernhof- und Landurlaub Hessen e.V.
- Hessischer Bauernverband e.V. bzw. Kreis- und Regionalbauernverbände
- u.a.m.

3 Die Industrie- und Handelskammern stehen gemäß der im Gesetz definierten Aufgabenbeschreibung (vgl. „Gesetz zur vorläufigen Reglung des Rechts der Industrie- und Handelskammern § 1) an der Schnittstelle von Interessensvertretung und Entwicklungspartner. Sie werden an dieser Stelle den Interessenvertretungen zugeordnet, da der den Kammern innewohnende Entwicklungsgedanke auf den Wunsch, die Interessen der vertretenen Gruppierungen umzusetzen, zurückgeführt wird.

Kommunale Spitzenverbände (Hessischer Städte- und Gemeindebund, Hessischer Städtetag, Hessischer Landkreistag)

Relevante Tätigkeiten	Schnittstellen zu Landes-, regionaler und örtlicher Ebene
Interessensvertretung	■ Erfassung, Bündelung und Vermittlung der Interessen und Bedarfe der Mitglieder an tourismusrelevante Strukturen und Entscheider ■ Abstimmung bzgl. tourismusrelevanten Fragestellungen/ Stellungnahmen, Projekten und Initiativen
Information und Vermittlung	■ Vermittlung der Bedeutung des Standort- und Wirtschaftsfaktors Tourismus ■ Information über touristische Strategien, Entwicklungen, Aktivitäten und Mitwirkungs-/Beteiligungsmöglichkeiten, Informations- und Fortbildungsangebote u. a.

Hotel- und Gastronomieverband DEHOGA Hessen e. V. bzw. dessen regionale Verbände

Relevante Aufgaben	Schnittstellen zu Landes-, regionaler und örtlicher Ebene
Interessensvertretung	■ Erfassung, Bündelung und Vermittlung der Interessen und Bedarfe der Mitglieder an tourismusrelevante Strukturen und Entscheider ■ Einbindung und Abstimmung tourismusrelevanter Fragestellungen/ Stellungnahmen, Projekten und Initiativen ■ Vermittlung der Bedeutung des Standort- und Wirtschaftsfaktors Tourismus und der Bedeutung des Gastgewerbes ■ Einbindung in tourismuspolitische Entscheidungen sowie umweltpolitische Entscheidungen, die den Tourismus betreffen.
Information, Beratung und Qualifizierung der Mitglieder	■ Beratung, Unterstützung und Qualifizierung der gastgewerblichen Betriebe ■ Information über touristische Strategien, Entwicklungen, Aktivitäten und Mitwirkungs-/Beteiligungsmöglichkeiten, Informations- und Fortbildungsangebote u.a. ■ Abstimmung diesbezüglich mit DMO bzw. auf Landesebene
Initiativen und Projekte	■ Entwicklung und Abstimmung von Initiativen und Projekten für touristische Unternehmen bzw. Themen mit Relevanz für Tourismus (z.B. zu Mitarbeiter-/Fachkräftegewinnung, Nachfolgesicherung, Gründung, Förderung; Digitalisierung) ■ Abstimmung diesbezüglich mit DMO bzw. auf Landesebene

Hessischer Industrie- und Handelskammertag e. V. und dessen Mitglieder

Relevante Aufgaben	Schnittstellen zu Landes-, regionaler und örtlicher Ebene
Interessensvertretung	■ Erfassung, Bündelung und Vermittlung der Interessen und Bedarfe der Mitglieder an tourismusrelevante Strukturen und Entscheider ■ Abstimmung bzgl. tourismusrelevanten Fragestellungen/ Stellungnahmen, Projekten und Initiativen ■ Vermittlung der Bedeutung des Standort- und Wirtschaftsfaktors Tourismus
Information, Beratung und Qualifizierung der Mitglieder	■ Beratung, Unterstützung und Qualifizierung touristischer und tourismusrelevanter Betriebe ■ Information über touristische Strategien, Entwicklungen, Aktivitäten und Mitwirkungs-/Beteiligungsmöglichkeiten, Informations- und Fortbildungsangebote u.a. ■ Abstimmung bzgl. Angeboten mit DMO bzw. auf Landesebene
Initiativen und Projekte	■ Entwicklung und Abstimmung von Initiativen und Projekten für touristische Unternehmen bzw. Themen mit Relevanz für Tourismus (z.B. zu Mitarbeiter-/Fachkräftegewinnung, Nachfolgesicherung, Gründung, Förderung, Digitalisierung)
Standortmarketing	■ Herausstellung der Vorzüge der Attraktivität der Regionen zwecks Identifikation und Bindung der Einwohner, Unternehmensansiedlung, Fachkräftesicherung / -gewinnung u.a.m., hierbei adäquate Einbindung des und Abstimmung mit dem Tourismus

HANDLUNGS-EMPFEHLUNGEN ZUR EINBINDUNG VON FUNKTIONAL-PARTNERN IN DAS TOURISTISCHE SYSTEM IN HESSEN 3

Entsprechend ihrer großen Bedeutung für die Wahrnehmung innengerichteter Aufgaben ergeben sich gegenüber der aktuellen Praxis weitreichende Veränderungen in Bezug auf das Rollenverständnis und die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Funktionalpartnern. So werden Funktionalpartner als **gleichwertige und unverzichtbare Partner** im touristischen System verstanden. Sie sollten künftig **verbindlich differenzierte Aufgaben** im touristischen System wahrnehmen (siehe Kapitel 2) und seitens der touristischen Akteure, v. a. auf Destinationsebene, **proaktiv und systematisch** eingebunden werden. Im Gegensatz zur heutigen Praxis sollte die Einbindung nicht nur projekt- und anlassbezogen, sondern zusätzlich strategisch und strukturell erfolgen.

3.1 Einbindung auf Landesebene

Zur Einbindung der Funktionalpartner auf Landesebene sind folgende Maßnahmen empfehlenswert:

Veranstaltungen und Abstimmungstreffen

Zur Einbindung und Abstimmung mit den Funktionalpartnern auf Landesebene können künftig Veranstaltungen mit folgenden Akteurskreisen vorgeschlagen werden:

Akteurskreis	Gegenstand	Frequenz	Zuständigkeit
Regionalmanagements und Wirtschaftsförderungsgesellschaften	■ gegenseitige Information und Abgleich der Aktivitäten, Wissens- und Erfahrungsaustausch ■ Abstimmung und ggf. Bündelung der Aktivitäten mit touristischer Relevanz ■ ggf. Initiierung gemeinsamer, landesweiter Vorhaben und Projekte	**1x jährlich**	**Umsetzungsmanagement TPH in Abstimmung mit den Destinationen**
National- und Naturparke, Geoparke	■ gegenseitige Information und Abgleich der Aktivitäten, Wissens- und Erfahrungsaustausch ■ Abstimmung und Bündelung der Aktivitäten mit touristischer Relevanz ■ ggf. Initiierung gemeinsamer, landesweiter Projekte, Vorhaben und Kampagnen im Landesmarketing ■ Abgleich der Marketing- und Maßnahmenplanungen, Umsetzung gemeinsamer Marketingaktivitäten	**2 x jährlich**	**HA Hessen Agentur GmbH in Abstimmung mit den Destinationen**
Lokale Aktionsgruppen (LAGs)	■ gegenseitige Information und Abgleich der Aktivitäten, Wissens- und Erfahrungsaustausch ■ Abstimmung und ggf. Bündelung der Aktivitäten mit touristischer Relevanz ■ ggf. Initiierung gemeinsamer, landesweiter Vorhaben und Projekte	**1x jährlich**	**Umsetzungsmanagement TPH**
Marketing-Partner, Initiativen für regionale Produkte, überregionale Tourismuskooperationen	■ gegenseitige Information und Abgleich der Aktivitäten, Wissens- und Erfahrungsaustausch ■ ggf. Initiierung gemeinsamer, landesweiter Projekte, Vorhaben und Kampagnen im Landesmarketing ■ Abgleich der Marketing- und Maßnahmenplanungen, Umsetzung gemeinsamer Marketingaktivitäten	**2x jährlich**	**HA Hessen Agentur GmbH**
Interessensvertretungen	■ gegenseitige Information und Abgleich der Aktivitäten, Wissens- und Erfahrungsaustausch ■ ggf. Initiierung gemeinsamer, landesweiter Projekte, Vorhaben und Kampagnen zu Themen, wie z. B. Digitalisierung, Qualifizierung, Marktforschung, Fachkräftemangel, Umwelt, Klima, Nachhaltigkeit	**1x jährlich**	**Umsetzungsmanagement TPH**
Tourismuspolitik	■ Information, Wissens- und Erfahrungsaustausch im Rahmen tourismuspolitischer Konsultationen	**1x jährlich**	**Land Hessen**

Umfassende Einbindung ins Tourismusnetzwerk

Aufbau und Pflege entsprechender Netzwerke im Land obliegen dementsprechend der HA Hessen Agentur GmbH sowie dem Umsetzungsmanagement des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens (TPH). Zum Zwecke einer kontinuierlichen und nachhaltigen Vernetzung hat es Sinn, die benannten Akteursgruppen nicht nur ins Tourismusnetzwerk Hessen (vgl. hessen.tourismusnetzwerk.info) einzubinden, sondern ihnen dort auch eigene, aktiv gemangte und betriebene Kommunikationsräume mit Relevanz für die jeweilige Akteursgruppe zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig sollten auch die relevanten Ansprechpartner seitens der Funktionalpartner mit Kontaktmöglichkeit sichtbar gemacht werden.

Einbindung der Funktionalpartner in das Landesmarketing am Beispiel des Profilthemas „Natur- und Landerlebnis":

Neben den zehn Destinationen involviert die Hessen Agentur im Auftrag der Landesregierung verschiedene Funktionalpartner und Leitungsanbieter in das Landesmarketing zum Profilthema „Natur- und Landerlebnis". Hierzu zählen beispielsweise National-, Natur- und Geoparke als Vertreter der Funktionalpartner sowie Gastronomie und Lebensmittelerzeugung als beispielhafte Repräsentanten der Leistungsanbieter.

Den verschiedenen Marketingkampagnen liegt ein im Jahr 2015 durchgeführter Workshop zugrunde, mit dessen Hilfe Hessen als attraktives Kurzreiseziel digital und analog beworben wurde. Hierbei lag die Herausarbeitung der regionalen, destinationsspezifischen Besonderheiten unter Einbindung lokaler Akteure im Fokus.

Als solche destinationsspezifischen Besonderheiten wurden beispielsweise der Vulkanismus im Vogelsberg, die Märchenkultur in der GrimmHeimat Nordhessen und das in die Röhn zu verortende Rhönschaf identifiziert. Die Entwicklung von Produkten, „Stories" und Angeboten rund um die charakteristischen Merkmale erfolgte durch die lokalen Akteure in Unterstützung der Hessen Agentur. Diesbezüglich wurden, kooperierend mit den Destinationen, in den Jahren 2016 und 2017 fünfzehn Produktentwicklungs-Workshops durchgeführt sowie ein Leitfaden zum Thema „Natur- und Landtourismus in Hessen erlebbar machen" veröffentlicht.

Auch heute sind Funktionalpartner und Leistungsanbieter dazu aufgerufen, in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Destinationen Produkte zu entwickeln, die die Besonderheiten der hessischen Regionen erlebbar machen.

Besonders positiv hervorzuheben ist die konsequente und partnerschaftliche Einbindung der verschiedenen Akteure aus den Destinationen. Auf Basis eines gemeinsam entwickelten konzeptionellen Ansatzes für das Profilthema erfolgte, im Bewusstsein des hohen Stellenwerts begeisterter Anbieter gepaart mit authentischen Produkten, eine stringente Umsetzung mit dem Ziel, erfolgreich authentisches Marketing zu betreiben.

Weitere Informationen siehe: https://www.hessen.tourismusnetzwerk.info/inhalte/umsetzungsleitfaeden/natur-landerlebnis/ bzw. https://www.hessen-tourismus.de/de/naturerlebnis/

3.2 Einbindung auf regionaler Ebene

Auf regionaler Ebene sind die Destinationsmanagementorganisationen (DMO) für eine geordnete und umfassende Einbindung der Funktionalpartner zuständig. Folgende Zusammenarbeitsstrukturen sollten geschaffen werden, um eine proaktive und systematische Zusammenarbeit sicherzustellen:

Zusammenarbeit zwischen Destinationsmanagementorganisationen (DMO) und Funktionalpartnern

- Schaffung eines umfassenden Überblicks über die Funktionalpartner im jeweiligen Zuständigkeitsgebiet der DMO (genaue Struktur- und Aufgabenerfassung, Ansprechpartner, Kontaktdaten, aktuelle Tätigkeiten usw.) sowie Erfassung bestehender bzw. Schaffung notwendiger Schnittstellen
- Initiierung gemeinsamer, systematischer Abstimmungs- und Entwicklungstreffen, vergleichbar den aufgezeigten Veranstaltungsstrukturen auf Landesebene
- Entwicklung gemeinsamer, abgestimmter Aufgaben- und Aufgabenverteilungspläne im Sinne einer hinreichend detaillierten Planung der Ablaufprozesse, ggf. Absicherung über vertragliche Vereinbarungen zwischen der DMO und den Funktionalpartnern
- Einrichtung eines regelmäßig tagenden Beirats oder eines vergleichbaren beratenden Gremiums auf Destinationsebene und durch die DMO (möglichst unter geeigneter Einbindung politischer Verantwortlicher), ggf. in regelmäßigen Abständen zusätzlich Einzeltreffen mit zentralen Akteuren u.a. zur Entwicklung/Abstimmung zu gemeinsamen Projekten
- Schaffen von gegenseitigen Gremienbeteiligungen, z. B. durch ordentliche Mitgliedschaft der DMO bei allen LAGs sowie Geoparks und Großschutzgebieten
- Umsetzung eines Tourismusnetzwerkes auf Destinationsebene
- wechselseitige Einbindung in die Erarbeitung strategischer Entwicklungskonzepte (Kreisentwicklung, Regionale Entwicklungsgruppen/Entwicklungsstrategie, Schutzgebiete) mit dem Ziel der Realisierung aufeinander abgestimmte Konzepte, proaktive und systematische Einbindung der Funktionalpartner in die Entwicklung von Tourismuskonzepten der DMO
- regelmäßige Evaluation und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen DMO und Funktionalpartnern

Funktionierende Zusammenarbeit durch Aufgabenverteilungsplan bzw. regelmäßige Abstimmung

Beispiel „Destination Rhön“

Um die Arbeits- und Aufgabenteilung zwischen Rhönforum e.V. – Verein für Regionalentwicklung und Tourismus, den Landkreisen Schmalkalden und Wartburgkreis sowie der Rhön GmbH – Gesellschaft für Tourismus und Markenmanagement zu regeln, haben die vier Akteure im vergangenen Jahr gemeinsam einen Aufgabenverteilungsplan erstellt, der die Arbeits- und Aufgabenteilung zwischen den Akteuren verbindlich festlegt. Nach Vorstellung der Aufgabenteilung in der Jahreshauptversammlung des Rhönforum e.V. wurde der Plan an dem Thüringer Wirtschaftsministerium, der Thüringen Tourismus GmbH sowie allen Mitgliedern des Rhönforums – hierbei handelt es sich um die zwei Landkreise, die 38 Kommunen der thüringischen Rhön sowie 39 touristische Leistungsträger, Unternehmen, Vereine und Privatpersonen – übermittelt, sodass diese ebenfalls über die Aufgabenteilung informiert sind und im Bedarfsfall wissen, an wen sie sich wenden müssen.

Die Beteiligten bewerten das angewandte Vorgehen von der gemeinsamen Erarbeitung des Aufgabenverteilungsplans über die verbindliche Festlegung und Kommunikation der Zuständigkeiten rückblickend als positiv für die Zusammenarbeit. Aus dieser Erfahrung heraus, plant die Destinationsmanagementorganisation der Rhön in den kommenden Jahren einen ähnlichen Abstimmungs- und Klärungsprozess auch mit anderen Funktionalpartner. Insgesamt wird seitens der Destination eine stärkere Systematisierung der Zusammenarbeitsstrukturen angestrebt

Beispiel „Destination Spessart“

Wie positiv sich regelmäßige, strukturierte Abstimmungstermine auf das Arbeitsergebnis auswirken, zeigt die Zusammenarbeit von SPESSARTregional e.V. und Spessart Tourismus und Marketing GmbH. Die Geschäftsführerin des mit der Umsetzung des Regionalen Entwicklungskonzepts betrauten Vereins sowie der Geschäftsführer der Destinationsmanagementorganisation des hessischen Spessarts stimmen sich einmal monatlich im Rahmen der Vorstandssitzung der Leader-Aktionsgruppe zu aktuellen und geplanten Projekten ab. Hinzukommen anlassbezogene Abstimmungen der beiden Geschäftsführer sowie die dreimal jährlich stattfindenden Mitgliederversammlung der LAG, an denen entweder der Geschäftsführer der Spessart Tourismus und Marketing GmbH oder eine Mitarbeiterin der Destinationsmanagementorganisation teilnehmen.

Dem guten persönlichen Draht der beiden Geschäftsführer, dem hohen Engagement des Naturparks Hessischer Spessart sowie der insgesamt dem Tourismus wohlgesonnenen Leader-Aktionsgruppe ist zu verdanken, dass gemeinsam zahlreiche Projekte zur Förderung der touristischen Entwicklung der Region im Einklang mit der Gesamtstrategie der Destination umgesetzt werden konnten. Beispiele hierfür sind die Erweiterung des Mountainbike-Wegenetzes, die Konzeption einer länderübergreifenden Mountainbikestrecke „Spessart 8“ (Kooperationsprojekt über drei LAG-Gebiete), das Projekt „Wirtshaus im Spessart“ zur Intensivierung der Kooperation von regionalen Erzeugern und Gastronomie, Marketing zum Spazierwandern im Spessart sowie die Entwicklung eines Konzepts für eine Spessart-Gästecard. Die Tatsache, dass die Spessart Tourismus und Marketing GmbH Mitglied der LAG sowie Teil des Vorstands ist, hat sich insgesamt als wichtige Basis für die gute Zusammenarbeit erwiesen.

Weitere Informationen siehe: https://www.spessartregional.de/default.asp?Menue=1 bzw. https://www.spessart-tourismus.de/startseite

Beispiel „GrimmHeimat NordHessen“

Zur strukturieren Einbindung ihrer Partner wurde in der GrimmHeimat NordHessen ein Tourismusbeirat eingerichtet. Mitglied des mindestens viermal jährlich tagenden Gremiums sind verschiedene Akteure aus der Destination, u.a. Landkreise, Städte, TAGs, Schutzgebiete, IHK, DEHOGA, ausgewählte Leistungsanbieter und die Deutsche Märchenstraße e.V. Der Beirat fungiert für die Destination als strategisches Gremium, das die inhaltliche Ausrichtung der Destination entwickelt und vertritt, aber auch auf operativer Ebene Entscheidungen trifft, z. B. bzgl. der Ausgestaltung einzelner Marketingmaßnahmen oder der Einstufung einzelner Wege nach definierten Qualitätskriterien. Regelmäßige Sitzungsteilnahme, aktive Beteiligung und gute Diskussionskultur in den Sitzungen sprechen für die Wertschätzung der Partner für das Gremium. Auch seitens der Destinationsmanagementorganisation wird der Tourismusbeirat als überaus hilfreich für die eigene Arbeit eingestuft. Im Rahmen der Sitzungen werden wesentliche Destinationsentscheidungen getroffen und es ergeben sich hieraus zentrale Impulse für die Weiterentwicklung der Destination.

3.3 Einbindung auf örtlicher Ebene

Auch auf örtlicher Ebene geht es um eine proaktive und systematische Zusammenarbeit zwischen touristischen Strukturen und Funktionalpartnern. Die folgenden Vorgehensweisen werden für die Einbindung auf örtlicher Ebene empfohlen:

Zusammenarbeit zwischen Tourismusorganisationen auf örtlicher Ebene und Funktionalpartnern

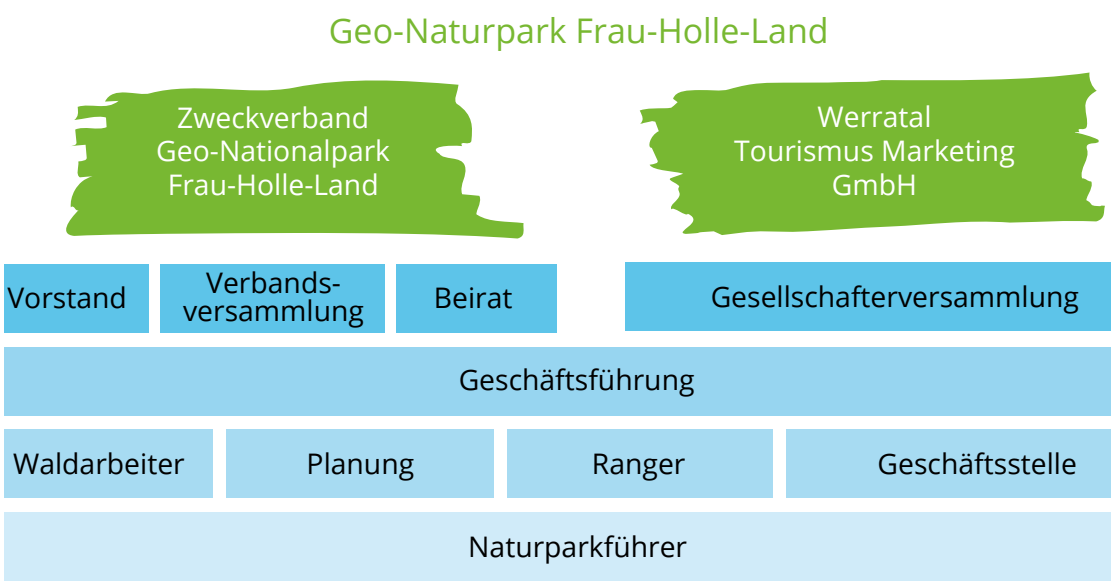
- Schaffung eines umfassenden Überblicks über die Funktionalpartner im jeweiligen Zuständigkeitsgebiet der Tourismusorganisation in Abstimmung mit der DMO (genaue Struktur- und Aufgabenerfassung, Ansprechpartner, Kontaktdaten, aktuelle Tätigkeiten usw.)
- Erreichung von gegenseitigen Gremienbeteiligungen, z. B. durch ordentliche Mitgliedschaft der örtlichen Tourismusorganisationen bei relevanten LAGs sowie Geoparks und Großschutzgebieten
- wechselseitige Einbindung in die Erarbeitung strategischer Entwicklungskonzepte (Kreisentwicklung, Regionale Entwicklungsgruppen/Entwicklungsstrategie, Schutzgebiete) mit dem Ziel der Realisierung aufeinander abgestimmte Konzepte, proaktive und systematische Einbindung der Funktionalpartner in die Entwicklung von Ortsentwicklungs- und Tourismuskonzepten auf örtlicher Ebene
- projekt- und anlassbezogene Zusammenarbeit mit Städten und Gemeinden unter Beachtung der destinationsweiten Tourismusstrategie (z. B. National- und Naturparkgemeinden gemeinsame Produkt- und Angebotsentwicklung)

Bei großen Destinationen, wie z. B. der Rhön oder der GrimmHeimat NordHessen, übernehmen die Landkreise eine koordinierende und unterstützende Position, ggf. als Organisator der örtlichen Ebene.

Verbesserte Zusammenarbeit durch organisatorische Zusammenlegung – „Tourismusförderung, Naturschutz und Umweltbildung unter einem Dach"

Zum 1. Januar 2017 erfolgte die Zusammenlegung der Geschäftsstellen des Zweckverbands Geo-Naturpark Frau-Holle-Land und der Werratal Tourismus Marketing GmbH unter einer gemeinsamen Geschäftsführung sowie unter einem Dach. Die organisatorische und räumliche Zusammenführung der beiden Organisationen erleichtert inhaltliche Abstimmungen und die Erreichung des gemeinsamen Ziels, der Bekannt- und Erlebbarmachung des Naturerlebnisraums bei gleichzeitigem Schutz. Für die Zusammenführung beider Organisationen in einer zukunftsfähigen und gästeorientierten Struktur erhielten die Organisationen im Jahr 2017 den hessischen Tourismuspreis in der Kategorie „Touristische Innovationen und Marketingprojekte".

Weitere Informationen siehe: https://www.naturparkfrauholle.land/kennenlernen/ueberuns/geo-naturpark/ bzw. https://www.hessen.tourismusnetzwerk.info/inhalte/der-hessische-tourismuspreis/die-preistraeger-2017/



Quelle: https://www.naturparkfrauholle.land/

ZUSAMMEN-FASSUNG UND AUSBLICK

4

Destinationsmanagement ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Dies liegt v.a. daran, dass es sich bei Destinationen um „virtuelle Dienstleistungsunternehmen“ handelt. Die Destinationsmanagementorganisation hat im Gegensatz zu klassischen Unternehmen keine direkte Weisungsbefugnis gegenüber Einzelakteuren und „Unternehmensteilen“. Vielmehr gilt es die zentralen „Güter“, wie die Destinationsmarke und das touristische Angebot, in Kooperation mit anderen Akteuren innerhalb der Destination wie Leistungsanbietern, Landkreisen oder Schutzgebieten zu entwickeln, zu finanzieren und zu steuern.

Angesichts des veränderten Tourismusverständnisses, der wachsenden Herausforderungen aufgrund des demographischen Wandels, gerade für ländliche Räume, sowie der steigenden Transparenz durch die digitale Transformation bei gleichzeitiger Renaissance der Nachhaltigkeit ist davon auszugehen, dass die Bedeutung der Funktionalpartner im touristischen System weiter wachsen wird. Tourismusentwicklung wird künftig noch stärker mit der Standort- und Regionalentwicklung Hand in Hand gehen, in einzelnen Regionen werden die Grenzen ganz verschwimmen. Gäste, Einwohner und Unternehmen werden damit zu gleichgewichteten Ziel- und Anspruchsgruppen und die jetzigen Funktionalpartner zu gleichwertigen und unverzichtbaren Partnern des „Destinationsmanagements“. Die immer enger werdende Verknüpfung zeichnet sich bereits heute in einigen Regionen Deutschlands ab, in denen Tourismus und Regionalentwicklung durch eine Organisation in Zusammenarbeit mit Akteuren aus der Region gedacht und gesteuert werden. Es ist daher sinnvoll und notwendig, auch in Hessen diesen Wandel konzeptionell, d.h. insbesondere im Drei-Ebenen-Modell, aber auch im Aufgabenverständnis der Destinationen sowie bei der Einbindung der relevanten Akteure auf allen Ebenen zu vollziehen.

Das Umsetzungsmanagement begreift es als seine Aufgabe Destinationen wie Funktionalpartner für die veränderten Anforderungen zu sensibilisieren sowie bei der Systematisierung und Strukturierung der Zusammenarbeit zu unterstützen. Hierzu wird es in den kommenden Monaten verschiedene Maßnahmen auf Landes- und Destinationsebene anstoßen. Angedacht sind beispielsweise die Initiierung von Austauschprozessen auf Landesebene sowie, auf Anfrage, die Unterstützung von Destinationen und Funktionalpartnern bei der Entwicklung destinationsspezifischer Aufgabenpläne bzw. bei der Einrichtung eines beratenden Gremiums auf Destinationsebene. Zudem werden die Funktionalpartner in das Tourismusnetzwerk Hessen eingebunden und werden in den Destinationen bei der Entwicklung und Umsetzung von digitalen Netzwerkstrukturen unterstützt. Die Fortschritte bei der Einbindung der Funktionalpartner werden in Zukunft im Rahmen des jährlichen Monitorings dokumentiert.

QUELLENVER-ZEICHNIS

5

APA/ORF.at (2017): Meinung der Wiener zu Tourismus auf Basis einer Berfragung von Wien Tourismus, online verfügbar unter: *https://oekastatic.orf.at/static/images/site/oeka/2017039/wiener_zu_tourismus_body_a.5575545.png* (letzter Zugriff am 20.05.19)

Hessischer Tourismusverband (HTV) (Hrsg.) (o.J.): Umsetzungshilfe Teil 1: Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen Tourismuspolitischer Handlungsrahmen 2015, Marburg.

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung (HMWEVL, jetzt HMWEVW) (Hrsg.) (2015): Tourismuspolitischer Handlungsrahmen 2015, online verfügbar unter: *https://www.hessen.tourismusnetzwerk.info/inhalte/tourismuspolitischer-handlungsrahmen/* (letzter Zugriff am 03.06.19).

NBTC Holland Marketing (2019a): Perspectief bestemming Nederland 2030, online verfügbar unter: *https://www.nbtc.nl/nl/perspectief-bestemming-nederland-2030.htm* (letzter Zugriff am 20.05.19).

NBTC Holland Marketing (2019b): Perspective 2030 Destination the Netherlands – A new vision für destination the Netherlands to benefit all Dutch people, online verfügbar unter: *https://www.nbtc.nl/nl/perspectief-bestemming-nederland-2030.htm* (letzter Zugriff am 20.05.19), S. 4.

Wonderful Copenhagen (o.J.): The end of tourism as we know it, online verfügbar unter: *http://localhood.wonderfulcopenhagen.dk/wonderful-copenhagen-strategy-2020.pdf* (letzter Zugriff am 20.05.19), S. 24

Impressum

Herausgeber:
Hessischer Tourismusverband e. V.
Im Lichtenholz 60 · 35043 Marburg
Telefon: +49 (0) 6421 4051396
www.hessischertourismusverband.de

Im Auftrag von:
Hessisches Ministerium für Wirtschaft,
Energie, Verkehr und Wohnen
Kaiser-Friedrich-Ring 75 · 65185 Wiesbaden

Fachliche Unterstützung:
PROJECT M GmbH
Gurlittstraße 28 · 20099 Hamburg

Redaktion: Cornelius Obier, Judith Vollheim,
Hartmut Reiße und Yvonne Heider
Fotos: Titel/-Kapitelfotos Arnulf Müller,
Hessen Agentur_Paavo Blåfield

Gestaltung: FISCHUNDBLUME DESIGN
Yvonne Berthold & Katrin Hellmann GbR
Kastanienallee 79 · 10435 Berlin
www.fischundblume.de

Stand: August 2019

Lesehinweis „spezifische Bezeichnungen“:
Die in der vorliegenden Umsetzungshilfe verwendeten Bezeichnungen orientieren sich an den in Hessen gebräuchlichen Begriffen. In anderen Bundesländern sind für denselben Akteur ggf. andere Bezeichnungen gängig.

www.
hessischertouris-
musverband.de