Hessischer
Tourismusverband e. V.

UMSETZUNGS-HILFE TEIL 1:

ORGANISATIONS- UND ZUSAMMEN-ARBEITSSTRUKTUREN

Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen 2015

Weiterentwickelte Auflage, Stand August 2019

PROJECT M

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung **3**

2. Touristische Strukturen auf Landesebene **6**

2.1 Ausgangssituation 7

2.2 Herausforderungen und Ansatzpunkte 9

3. Destinationsebene **10**

3.1 Ausgangssituation 10

3.2 Perspektiven des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens 13

3.2.1 Ressourcenbedarf 16

3.2.2 Mittelverwendung 16

3.2.3 Mittelherkunft 20

3.3 Ergebnisse des Umsetzungsmonitorings 21

3.4 Herausforderungen und Lösungsansätze 24

4. Lokale Ebene: Städte, Gemeinden und Touristische Arbeitsgemeinschaften **28**

4.1 Ausgangssituation 29

4.2 Perspektiven des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens 30

4.2.1 Ressourcenbedarf 32

4.2.2 Mittelverwendung 33

4.2.3 Mittelherkunft 34

4.3 Herausforderungen und Lösungsansätze 35

5. Funktionale Partner im touristischen System **42**

5.1 Ausgangssituation 43

5.2 Perspektiven des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens bzw. des aktuellen Dialogs zu den funktionalen Partnern 44

5.3 Herausforderungen und Lösungsansätze 46

6. Leistungsanbieter **47**

7. Ausblick **50**

EINFÜHRUNG

1

Neue Herausforderungen für die touristischen Strukturen in Hessen

In den vergangenen Jahren haben sich die Markt- und Rahmenbedingungen im Tourismus insbesondere durch die technologischen Entwicklungen grundlegend gewandelt. Der durch die Digitalisierung bedingte technologische Wandel hat Produkte, Marketing und Vertrieb stark verändert. Welches sind vor diesem Hintergrund die Aufgaben der touristischen Organisationen, wie sind diese arbeitsteilig über die drei Ebenen des touristischen Systems in Hessen zu organisieren? Wie können die touristischen Organisationen den gestiegenen Qualitätsanforderungen der Gäste heute Rechnung tragen? Wie kann Qualitätssicherung entlang der gesamten Leistungskette erfolgen? Welche neuen Qualifikationen sind beim Personal im Tourismus in Hessen erforderlich?

Gleichzeitig zu den gestiegenen Anforderungen nehmen die Budgets der Kommunen für die freiwillige Aufgabe Tourismus weiter ab. Die Verschärfung des Vergabe- und Beihilferechts sowie engere steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten für Kommunen erschweren ertragsorientierte Tätigkeiten und privatwirtschaftliche Strukturen der Tourismusorganisationen. Neue Formen der Tourismusfinanzierung werden daher notwendig. Auf diese und weitere Fragen will der Tourismuspolitische Handlungsrahmen 2015 für Hessen Antworten geben.

Der Tourismuspolitische Handlungsrahmen 2015 für Hessen

Der Tourismuspolitische Handlungsrahmen 2015 dient als Leitlinie für die 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 für den Tourismus in Hessen 2019–2024“
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit: partnerschaftlicher Dialog und Zusammenarbeit zwischen Land, Kommunen, Tourismusorganisationen und privater Wirtschaft

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 vom Beratungsunternehmen PROJECT M. Das Umsetzungsmanagement veröffentlicht im Rahmen der vorliegenden Umsetzungshilfe Teil 1 zu den Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen im Tourismus in Hessen die Anlage zur Zusammenarbeit mit den Funktionalpartnern[1] Die Umsetzungshilfe Teil 1 mit der Anlage Funktionalpartner greift die geschilderten Herausforderungen auf und liefert Antworten für die touristischen Akteure in Hessen: praxisnahe Unterstützung in der Umsetzung zentraler Handlungsfelder des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens Hessen 2015.

Die Veröffentlichungsreihe greift die geschilderten Herausforderungen 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"[2]. 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. Dieser Teil wird in enger Abstimmung mit der HA Hessen Agentur GmbH im Rahmen des Strategischen Marketingplans 2019 – 2024 für Hessen erarbeitet und richtet sich an bestehenden Publikationen auf Landes- und Bundesebene aus.

1 Anlage Funktionalpartner unter www.hessen.tourismusnetzwerk.info, Rubrik Tourismuspolitischer Handlungsrhamen 2015, Modul 5
2 www.hessen.tourismusnetzwerk.info/wp-content/uploads/2018/09/Umsetzungshilfe_TEIL-2-Tourismusfinanzierung.pdf

TOURISTISCHE STRUKTUREN AUF LANDES-EBENE

2

2.1 Ausgangssituation

Die touristischen Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen sind in Hessen gegenwärtig in einem sogenannten Drei-Ebenen-Modell ausgestaltet. Hierbei arbeiten die Landes-, Destinations- und lokale Ebene mit funktionalen Partnern und Leistungsanbietern zusammen.

Ziel der im Modell skizzierten Organisations- und Zusammenarbeitsstruktur sind ein effizienter Ressourcen- und Mitteleinsatz sowie eine verbesserte Wahrnehmung und Positionierung am Markt.

Es ist unbestritten, das das in den 2000ern entwickelten Drei-Ebenen-Modell, für die Weiterentwicklung der touristischen Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen in Hessen wichtige Entwicklungsimpulse gegeben hat. Zugleich zeichnet sich aufgrund veränderter Markt- und Rahmenbedingungen allerdings ein konzeptioneller Weiterentwicklungsbedarf ab. Diesem soll im Rahmen der Erarbeitung des Strategischen Marketingplans bzw. der Fortschreibung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens Rechnung getragen werden.

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

Der hessische Tourismus wird auf Landesebene durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen (HMWEVW) sowie durch das Hessische Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (HMUKLV) vertreten. Letzteres hat eine Stabsstelle „Ländliche Räume“ und ist gemäß Beschluss der Landesregierung das beauftragte Ministerium für „Tourismus im Ländlichen Raum“. Weitere wichtige Akteure stellen auf der Landesebene die HA Hessen Agentur GmbH, der Hessische Tourismusverband e.V., der Hessische Heilbäderverband e.V., der Hotel- und Gastronomieverband DEHOGA Hessen e.V., der Hessische Industrie- und Handelskammertag e.V. (HIHK) sowie die kommunalen Spitzenverbände dar.

Touristische und für den Tourismus relevante Akteure auf Landesebene

- Die HA Hessen Agentur GmbH (HA) ist Dienstleister für das Tourismusmarketing des Landes. Sie vermarktet die hessischen Reiseziele im In- und Ausland. Die HA koordiniert gemeinsame Aufgaben im Auslandsmarketing, der Verkaufsförderung, dem Online-Marketing, der Marktforschung sowie der touristischen Pressearbeit.
- Der Hessische Tourismusverband e. V. (HTV) ist die Interessenvertretung des hessischen Tourismus sowie der regionalen und örtlichen Tourismusorganisationen. Mitglieder sind u. a. hessische Destinationen und Regionen sowie Interessenvertretungen der Tourismuswirtschaft in Hessen. Der HTV ist zuständig für die Lobbyarbeit und die Koordination der Interessen touristischer Orte und Regionen. Der HTV übernimmt im Auftrag des HMWEVW das Umsetzungsmanagement des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens für Hessen. Gemeinsam mit der HA und dem DEHOGA Hessen e.V. hat der HTV den Auftrag des HMWEVW Qualität kompakt umzusetzen.
- Der Hessische Heilbäderverband e. V. vertritt die Heilbäder und Kurorte in Hessen. Zu seinen Aufgaben zählen alle Tätigkeiten, Planungen und Aktionen, die im engeren und weiteren Zusammenhang mit dem Arbeitsfeld „Kur und Tourismus“ stehen. Ein Schwerpunkt liegt auf der Interessenvertretung seiner Mitglieder in Bund, Land und Region.
- Der Hotel- und Gastronomieverband DEHOGA Hessen e. V. nimmt die wirtschaftspolitischen, tarif- und sozialpolitischen sowie die ideellen Interessen des Gastgewerbes wahr. Neben der Lobbyarbeit liegen die Aufgabenschwerpunkte in den Dienstleistungen für seine Mitglieder, wie etwa der Rechts- sowie Betriebsberatung.
- Die Hessischen Industrie- und Handelskammern (IHKn) fungieren als Schnittstelle zu den Betrieben und sind Multiplikator in der Vertretung deren Interessen. Im Tourismus sind die IHKn zentraler Partner bei der Ansprache privater Leistungsanbieter u. a. in den Bereichen Beherbergung und Gastronomie sowie von Betrieben weiterer touristischer Wertschöpfungsstufen und Partner u. a. bei Qualitätsinitiativen.
- Der Hessische Industrie- und Handelskammertag e.V. (HIHK) fungiert als Dachorganisation der zehn IHKn in Hessen. Er bündelt dementsprechend das Interesse von über 400.000 hessischen Unternehmen aller Größen und Branchen und vertritt dieses gegenüber Politik, Verwaltung, Gerichten und Öffentlichkeit sowie dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag. Darüber hinaus berät der HIHK die Landesregierung bei Gesetzesvorhaben und koordiniert den Erfahrungsaustausch zwischen den hessischen IHKn.
- Die Kommunalen Spitzenverbände, der Hessische Städte- und Gemeindebund e.V., der Hessische Städtetag sowie der Hessische Landkreistag, nehmen auf Landeseben ebenfalls eine bedeutsame Rolle ein. Sie bündeln die gemeinsamen Anliegen ihrer jeweiligen Mitglieder und vertreten deren Interessen gegenüber Dritten, insbesondere gegenüber dem Land Hessen. Zusätzlich übernehmen die Kommunalen Spitzenverbände die Beratung, Information und Organisation des Erfahrungsaustausches als wesentliche Tätigkeiten.

2.2 Herausforderungen und Ansatzpunkte

Für eine zukunfts- und wettbewerbsfähige Aufstellung des Tourismus in Hessen gilt es, die Zusammenarbeit der Akteure zu intensivieren. Kräfte und Ressourcen müssen gebündelt und Aktivitäten koordiniert werden. Durch gemeinsame Initiativen der Partner auf Landesebene können entsprechende Kooperationen umgesetzt werden. Dies betrifft u. a. Bereiche wie die Tourismusfinanzierung[3], die Tourismusförderung[4], die Fachkräfte- und Nachfolgeproblematik oder auch das Thema Qualität/Qualitätsmanagement:

- Hinsichtlich der **Tourismusfinanzierung** stellen die gegenwärtigen Regelungen zum Tourismusbeitrag im Kommunalen Abgabengesetz (KAG) § 13 einen ersten wichtigen Ansatz dar. Das Umsetzungsmanagement wird sich einbringen, Entwicklung, Aufbereitung und Übersetzung des KAG in geeignete Finanzierungsmechanismen für TAGs und die Destinationen sowie deren Vermittlung zu verbessern.
- Eine weitere strukturelle Rahmenbedingung im Tourismus in Hessen betrifft den Aspekt der **„Fachkräfte- und Nachfolgeproblematik“**. Gerade in ländlichen Regionen besteht häufig das Problem, dass die Nachfolge in touristischen Betrieben nicht gesichert ist. Hier werden gemeinsam mit allen Partnern in Zusammenarbeit mit der Politik praxisorientierte Konzepte zu erarbeiten sein, wie dieser Problematik und auch dem Auszubildendenmangel zukünftig begegnet wird.
- Aufgrund eines starken Wandels im touristischen Markt hat das Thema **„Qualität und Qualitätsmanagement“** immer mehr an Bedeutung gewonnen. Deshalb haben sich der Hessische Tourismusverband e. V., der Hotel- und Gastronomieverband DEHOGA Hessen e. V. sowie die HA Hessen Agentur GmbH zusammen geschlossen, um ein gemeinsames Klassifizierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätsmanagement umzusetzen sowie eine Bündelung der verschiedenen Maßnahmen vorzunehmen und einen aufeinander abgestimmten Vertrieb an die Betriebe einzuführen. Zunächst werden dabei die Qualitätsmanagementsysteme Deutsche Hotelklassifizierung, ServiceQualität Deutschland, Reisen für Alle sowie Hessen à la carte gemeinsam angeboten. Es ist allerdings geplant, auch andere bereits eingeführte themenbezogene Systeme nach und nach durch die neu gegründete Qualität kompakt GbR in Hessen zu managen. Die gemeinsame Initiative wird durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen (HMWEVW) finanziell unterstützt. Ein systematisches Monitoring der Qualität sowie ein in Planung befindliches Wettbewerbs- und Auszeichnungsverfahren sollen Anreize zur Verbesserung der Qualität für die Betriebe sein.

3 Zur finanziellen Unterstützung der Tourismusorganisationen werden den unterschiedlichen Organisationsformen im Tourismus regelmäßige finanzielle Beiträge zur Verfügung gestellt (hier Bezeichnung Tourismusfinanzierung). Unter dem Begriff Tourismusförderung werden anteilige Zuwendungen zu Projekten bezeichnet, die sowohl durch die kommunale Ebene als auch die Landesebene auf Antrag erstattet werden.

DESTINATIONS-EBENE

3

3.1 Ausgangssituation

Auf Destinationsebene werden die Markenführung und das Themenmarketing zur Inspiration und Information potenzieller Gäste und Besucher gebündelt. Zudem steuert die Destinationsebene die Angebotsvernetzung in der Region und initiiert Kooperationsprozesse. Das Drei-Ebenen-Modell stellt die zehn (teilweise landesübergreifenden) hessischen Destinationen in den Mittelpunkt der Marktbearbeitung:

Die touristischen Destinationen in Hessen

Destination	*Kurzbeschreibung*	*Anzahl Gemeinden*	*Bevölkerung am 30.6.18*	*Ankünfte 2018*	*Übernachtungen 2018*	*TPH Konform Stand 2019*
Bergstraße-Odenwald	Ländergrenzen übergreifende Destination (Hessen, Bayern, Baden-Württemberg) im Süden von Hessen	**98**	**975.232**	**1.872.757**	**4.599.780**	✓
Frankfurt RheinMain[4]	Destination um die Stadt Frankfurt am Main mit der höchsten Bevölkerungszahl aller hessischen Destinationen	**56**	**2.576.773**	**9.194.473**	**16.572.956**	
Lahntal	Flusslaufbezogene Destination, die von Nordrhein-Westfalen über Hessen bis nach Rheinland-Pfalz zur Mündung der Lahn in den Rhein reicht	**180**	**912.694**	**1.148.237**	**2.614.273**	
Nordhessen	Zusammenschluss fünf nordhessischer Landkreise gemeinsam mit der kreisfreien Stadt Kassel zur Regionalmanagement Nordhessen GmbH	**114**	**986.222**	**2.477.219**	**7.502.703**	✓
Rheingau	Kleine Destination westlich des Rhein Main Gebietes und vor den Toren der Stadt Wiesbaden – Positionierung als Weinregion entlang des Rheins	**9**	**103.131**	**382.958**	**758.136**	
Rhön	Destination im Osten von Hessen, die sich auch auf die Bundesländer Bayern und Thüringen erstreckt	**189**	**530.608**	**1.604.863**	**5.232.163**	✓
Spessart	Der Spessart ist länderübergreifende Destination im Südosten Hessens und seit dem Jahr 2019 TPH konform aufgestellt. Perspektivisch ist eine gemeinsame Vermarktung des hessischen und bayerischen Spessart vorgesehen.	**133**	**614.933**	**899.770**	**2.392.201**	✓
Taunus	Das Gebiet der Destination Taunus im Nordwesten der Stadt Frankfurt reicht in die sechs Landkreise Hochtaunus, Main-Taunus, Rheingau-Taunus, Limburg-Weilburg, Lahn-Dill und Wetterau.	**55**	**841.060**	**1.266.879**	**3.766.726**	✓
Vogelsberg	Destination im Zentrum Hessens mit kleinteiligem Gebietszuschnitt	**36**	**257.484**	**350.493**	**907.386**	
Westerwald	Das Mittelgebirge, das sich von Nordrhein-Westfalen über Rheinland-Pfalz bis nach Hessen zieht, verfügt über eine länderübergreifende Destinationsmanagementorganisation mit Sitz in Montabaur.	**387**	**635.992**	**684.598**	**1.648.459**	

4 Die exakte Abgrenzung der Destination Frankfurt RheinMain befindet sich zur Zeit in der Abstimmung.

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt, Wiesbaden 2019

Quelle: HMWEVW 2019

Die gegenwärtige Struktur der hessischen Destinationen basiert auf einem Destinationskonzept aus dem Jahr 2002. Mit Blick auf die damaligen Markt- und Rahmenbedingungen wurden entsprechende Anforderungen und Richtlinien definiert. Es folgte ein mehrjähriger Aufbauprozess, um den Wandel in neuen Strukturen für die hessischen Destinationen zu vollziehen. Seitdem erfolgte jedoch keine entscheidende Weiterentwicklung der Strukturen.

Heute – 15 Jahre später – sind die Destinationsstrukturen teilweise nicht mehr zeitgemäß und entsprechen teils nicht den gegenwärtigen Markt- und Rahmenbedingungen. Der Wettbewerb, in dem sich die Destinationen mit anderen touristischen Regionen, Städten etc. befinden, hat sich stark intensiviert. Dass viele hessische Destinationen nach wie vor Probleme und Nachteile in der Marktbearbeitung haben, hat verschiedene Ursachen.

Fünf Kernprobleme der hessischen Destinationen

- Mit Blick auf die Konkurrenz in Deutschland sind die verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen der hessischen Destinationen weiter zu optimieren, um wettbewerbsfähig agieren zu können.
- Mehrere hessische Destinationen sind zu klein bzw. strukturell zu kleinteilig aufgestellt. Es bedarf mitunter größerer Destinationsstrukturen, um schlagkräftige Einheiten bilden zu können.
- Innerhalb der Destinationen funktioniert die Aufgabenteilung und entsprechend die Zuleitung der erforderlichen Ressourcen auf Destinationsebene noch nicht optimal.
- Die Destinationen in Hessen sind sehr heterogen. Während sich städtisch geprägte Destinationen dynamisch entwickeln, verläuft die Entwicklung insbesondere in ländlichen Regionen langsamer.
- Der Boom des Städtetourismus und die damit einhergehende zunehmende Bedeutung der Städte hat dazu geführt, dass die Städte Hessens die Entwicklungs- und Wachstumskerne im Tourismus des Landes darstellen. Im touristischen System allgemein und auf Ebene der Destinationen im Speziellen sind sie jedoch nicht ihrer Bedeutung entsprechend eingebunden. Dies gilt insbesondere für große Städte wie Frankfurt am Main oder Wiesbaden, die selbst Destinationscharakter aufweisen.

3.2 Perspektiven des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens

Veränderte Markt- und Rahmenbedingungen, ein intensivierter Wettbewerb mit anderen touristischen Regionen, eine stark ausgeprägte Heterogenität, z. T. kleinteilige Gebietszuschnitte und insbesondere eine mangelhafte Ressourcenausstattung – all dies führt dazu, dass die hessischen Destinationen einem großen Veränderungsdruck ausgesetzt sind.

Veränderter Fokus im Destinationsmanagement – von der Außen- zur Innenorientierung

Im Gegensatz zu früher ist die Destinationsmanagementorganisation nicht mehr in erster Linie für außengerichtete Marketingaktivitäten, das Destinationsmarketing, zuständig. Eine Umkehr der Aufgabenschwerpunkte hat stattgefunden: von der Außenorientierung, der Vermarktung und dem Verkauf, zur Innenorientierung, der innengerichteten Entwicklung, Steuerung und Vernetzung. Dazu initiiert und koordiniert die DMO kooperative Prozesse und Projekte u. a. in den Bereichen Angebots- und Produktentwicklung, Qualifizierung und Qualitätsentwicklung, Marken- und Identitätsmanagement, Wissensmanagement und Know-How-Transfer, Vernetzung und Marketing. Sie fungiert quasi als Entwickler, Berater, Befähiger, Förderer und Koordinator für touristische bzw. tourismusrelevante Unternehmen und Strukturen.

Vor diesem Hintergrund liefert der Tourismuspolitische Handlungsrahmen klare Vorgaben für Destinationen und Destinationsmanagementorganisationen in den Bereichen

- Destinationsorganisation
- Relevante Destinationsnachfrage
- Stabile, langfristig beständige Destinationsidentität
- Destinationsmanagement
- Destinationsresonanz und -wirkung

Grundsätzlich zielt die Erfüllung der formulierten Kriterien und Vorgaben (vgl. Infobox) darauf ab, eine wirksame Marktbearbeitung durch die Destinationen gewährleisten zu können. Die Kriterien gelten auch für Landesgrenzen übergreifende Destinationen.

Kriterien für Destinationen und Destinationsmanagementorganisationen nach Tourismuspolitischem Handlungsrahmen Hessen 2015

1. Destinationsorganisation

Personal:

- Mind. 7 Vollzeitäquivalente im Destinationsmanagement tätig
- Mind. 5 Mitarbeiter/innen mit fachtouristischem Studium oder Ausbildung
- Regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter/innen

Finanzen:

- Mind. 800 TEUR Gesamtbudget p. a., mind. 350 TEUR p. a. eigenes Marketing-/ Maßnahmenbudget
- Zusätzlich mind. 200 TEUR Einnahmen aus freiwilligen Marketingbeteiligungen

Hinweise: Der Kriterienbereich „Destinationsorganisation" mit einer hinreichenden personellen und finanziellen Ressourcenausstattung bildet das Fundament und ist die Grundlage, um die meisten anderen Kriterien auf dem Weg zu einer starken, schlagkräftigen Destination erfüllen zu können. Nur mit einem handlungsfähigen, stabilen und adäquat ausgestatteten und qualifizierten Destinationsmanagement kann eine wirksame Marktbearbeitung gelingen.

2. Relevante Destinationsnachfrage

- Mind. 1,5 Mio. Übernachtungen gem. amtl. Statistik
- Mind. 15.000 Gästebetten gem. amtl. Statistik
- Mind. 10 Mio. Tagesreisen, nachgewiesen durch Studien und Untersuchungen

Hinweise: Eine relevante Destinationsnachfrage kann – abgesehen von städtisch geprägten Destinationen wie Frankfurt RheinMain – nur in größeren Destinationszuschnitten erzielt werden.

3. Stabile, langfristig beständige Destinationsidentität

- Räumlich-geographisch abgrenzbare und abgegrenzte Einheit
- Gemeinsame Identitätskultur, verbindende Regionalität und Netzwerke
- Vertikale Durchdringung und Entwicklung hinsichtlich Identität, Infrastruktur, Angebotsstruktur, Vernetzung und Organisationsstrukturen

Hinweise: Für die Abgrenzung von Destinationen sind Verwaltungsgrenzen nicht mehr das maßgebliche Kriterium. Vielmehr sollen sie neben einer räumlich-geographischen abgrenzbaren Einheit insbesondere eine hinsichtlich der Identitätskultur homogene Region darstellen. Maßgeblich ist die Wahrnehmung der Bevölkerung, der Anbieter und der Gäste. Destinationen sollen mehr sein als eine bloße Marketingkooperation mit einer anlassbezogenen Zusammenarbeitskultur. Vielmehr sollen sich auf Basis einer gemeinsamen Identitätskultur stabile Netzwerke, Organisations- und Angebotsstrukturen bilden.

4. Destinationsmanagement

- Marken- und Identitätskonzept: definierte, verbindende Identität und Soll-Markenprofil der Destination
- Destinationsentwicklungs-/Tourismuskonzept: Definition von Zielen, Zielgruppen, Zielmärkten und Themen als Grundlage für Management und Kontrolle
- Netzwerk und Netzwerkmanagement: Binnenmarketing- und Netzwerkkonzept, systematische Bearbeitung aller Anspruchsgruppen
- Organisations- und Aufgabenplanung: verbindliche, dokumentierte Aufgabendefinition und -teilung
- Planung und Kontrolle: jährliche, mit allen Partnern verzahnte Marketing- und Mediaplanung, destinationsbezogen ausdiskutierte, transparente Erfolgskennzahlen, systematische Monitoring- und Controllinginstrumente

Hinweise: Grundlage für das Destinationsmanagement ist ein gemeinsames Marken- und Identitätskonzept, das sowohl der Destination selbst als auch allen Akteuren eine einheitliche Identitätskultur und ein gemeinsames Markenverständnis liefert. In einem Tourismuskonzept werden die Ziele, Themen, Zielgruppen und Zielmärkte der Destination festgelegt. Es bildet die Grundlage für die Marktbearbeitung. Eine verbindliche Organisations- und Aufgabenplanung unter Einbezug aller relevanten Akteure legt Zuständigkeiten sowie Abläufe in einer Destination eindeutig fest. Diese klaren Vorgaben helfen u. a., doppelte Strukturen oder Aufgabenwahrnehmungen zu verhindern.

5. Destinationsresonanz und -wirkung

- Mind. 80% gestützte Markenbekanntheit im Tages-/Kurzreiseumfeld (Anreise in 120–180 PKW-Minuten) (messbar mittels Erfassung der Markenstärke durch Marktforschung)
- Mind. 80 von 100 Punkten beim TrustScore (= am Markt verfügbare Maßzahl für die aggregierten Online-Qualitätsbewertungen der Gäste)
- Mind. 80% Binnenbekanntheit und -zufriedenheit mit Destinationsmanagement (messbar mittels Befragung der Leistungsanbieter und Anspruchsgruppen)

Hinweise: „Destinationsresonanz und -wirkung" umfasst sowohl die externe als auch die interne Wirkung und Wahrnehmung der Destination und des Destinationsmanagements. Markenbekanntheit, Online-Qualitätsbewertungen der Gäste sowie die Binnenbekanntheit und -zufriedenheit mit dem Destinationsmanagement stehen unmittelbar mit den vorigen vier Kriterienbereichen in Verbindung: Nur ein effizientes Markenmanagement und eine relevante Destinationsnachfrage führen zu einer relevanten Markenbekanntheit. Eine hohe Qualitätsbewertung der Gäste setzt ein systematisches Qualitätsmanagement und -controlling voraus. Darüber hinaus bilden eine gemeinsame Identitätskultur sowie ein effizientes Binnenmarketing- und Netzwerkkonzept Voraussetzungen für die Zufriedenheit der Leistungsanbieter und Anspruchsgruppen mit dem Destinationsmanagement.

Quelle: HMWEVL (Hg.): Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen 2015, S. 37

3.2.1 Ressourcenbedarf

Der TPH beschreibt folgende Anforderungen an Destinationsorganisationen hinsichtlich der personellen und finanziellen Ressourcen.

Finanzielle Ressourcen

- mind. 800 TEUR Gesamtbudget p.a. (darin mind. 350 TEUR p. a. eigenes Marketing-/ Maßnahmenbudget)
- zusätzlich mind. 200 TEUR Einnahmen aus freiwilligen Marketingbeteiligungen

Hieraus ergibt sich ein erforderliches Gesamtbudget von 1 Mio. EUR pro Jahr als Vorgabe für eine schlagkräftige Destinationsorganisation.

Personelle Ressourcen

- mind. 7 Vollzeitäquivalente im Destinationsmanagement tätig
- mind. 5 Mitarbeiter/innen mit fachtouristischem Studium oder Ausbildung
- regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter/innen

3.2.2 Mittelverwendung

Das Aufgabenportfolio, das hinter den im Destinationsmanagement tätigen sieben Vollzeitäqu valenten steht, lässt sich wie nachfolgend dargestellt beschreiben.

Aufgabenbereich	Beispiele für Aufgaben des Aufgabenbereichs
Strategie, Planung, Controlling *Aufwand: ca. 0,5 VZÄ*	■ Destinationsentwicklungs- und Tourismuskonzept: Strategieentwicklung, -umsetzung, -fortschreibung ■ jährliche Aktions- und Marketingplanung und Verzahnung mit Akteuren der lokalen Ebene und der Leistungsanbieter ■ systematisches Monitoring- und Controlling gem. definierten Kennzahlen ■ Stellungnahmen zu bedeutsamen Fragestellungen in kommunalen und regionalen Gremien sowie zu Förderfragen (auf Anfrage)
Strukturentwicklung *Aufwand: ca. 0,5 VZÄ*	■ Impulsgebung und Koordination für die Entwicklung der touristischen Strukturen auf der lokalen Ebene ■ Aufbau von Zusammenarbeitsstrukturen und -mechanismen mit Funktionalpartnern und Einbindung in die Kooperationsnetzwerke von Regional- und Standortentwicklung sowie Wirtschaftsförderung
	■ Aufbau und Unterstützung von Systemen der Tourismusfinanzierung in der Destination ■ Entwicklung und Vermittlung von Planungs- und Informationsgrundlagen für die lokale Ebene, funktionale Partner und Leistungsanbieter ■ Impulsgebung und Koordination des Ansiedlungsmanagements für neue touristische Betriebe innerhalb der Destination ■ Initiierung von Aktivitäten zur Service- und Fachkräftegewinnung und Einbindung der Destination in übergeordnete bzw. Landesweite Initiativen
Wissensmanagement und -transfer *Aufwand: ca. 0,5 VZÄ*	■ Marktforschung, abgestimmt und eingebunden in die Initiativen und Maßnahmen auf Landesebene ■ Informationsvermittlung und Wissenstransfer (Statistiken, Studien, Daten, Informationen ...) ■ Impulsgebung für Innovationen, Aufbau eines systematischen Innovationsmanagements ■ Verknüpfung, Nutzung und Vermittlung des vorhandenen nachfrageseitigen Datenwissens zur Verbesserung von Gästeservice, Kommunikation und Produktentwicklung ■ Koordination der Qualifizierungs-, Aus- und Weiterbildungsinitiativen innerhalb der Destination, eingebunden in landesweite Initiativen

Aufgabenbereich	Beispiele für Aufgaben des Aufgabenbereichs
Marken-/Identitäts-management *Aufwand: ca. 0,75 VZÄ*	■ Entwicklung und Pflege einer Destinationsmarke, fußend auf der regionalen Identität und Regionalität ■ Definition und Management des Leistungsversprechens der Marke ■ Definition und Umsetzung von Markenarchitektur und Corporate Design ■ Inspiration und Impulsgebung für markenadäquate Angebote und Produkte sowie Marketingkampagne ■ Bewusstseinsbildende Projekte und Maßnahmen für regionale Identität, die Marke, den Wert des „Lebensraums“ ■ Kommunikation des Standort- und Wirtschaftsfaktors Tourismus sowie des „Lebensraums“ in der Öffentlichkeit mit allen Facetten
Angebots- und Qualitätsentwicklung *Aufwand: ca. 1,25 VZÄ*	■ Mitarbeit bei der Konzeption und Einrichtung überregionalen Infrastruktur (z. B. Wandersteige, Fernradwege) und Abstimmungsmanagement ■ Festlegen der Qualitätsstandards für touristische Angebote (insbes. Wege) ■ Entwicklung/Koordination der Umsetzung regionaler Betriebskonzepte für touristische Angebote (inbes. Wege) ■ Steuerung der Qualitätssicherung (Organisation von Streckenkontrollen an Wander- und Radwegen) ■ Aufbau, Koordination und ggf. Betreuung von thematischen Angebotsgruppen (z. B. Wandern, Kulinarik, Gesundheit) ■ Koordination der Produktentwicklung, hierzu: Festlegen und Kontrolle der Zielgruppenanforderungen und Qualitätsstandards, Bereitstellung von Handlungsempfehlungen/Checklisten als Grundlage zur Produktentwicklung
	■ Definition von produktspezifischen Vermarktungs-/Vertriebsaufgaben ■ Koordinierung eines regionsweiten Entwicklungsplanes für die Einrichtung der thematischen und themenübergreifenden Schlüsselinfrastruktur ■ Entwicklung und Umsetzung gesamtregionaler Service-Initiativen und Angebote, wie z. B. Gästekarten, Mobilitätsprojekte usw. ■ Initiierung und Umsetzung von Initiativen für Qualifizierung, Coaching und Unterstützung der lokalen Ebene und der Leistungsanbieter ■ Ausarbeitung zur Art und Umfang der Leistungsanbieterbetreuung gemeinsam mit lokaler Ebene

Aufgabenbereich	Beispiele für Aufgaben des Aufgabenbereichs
Vermarktung und Vertrieb *Aufwand: ca. 1,75 VZÄ*	■ Daten- und Content Management-Strategie sowie Aufbau einer Daten- und Informationsgrundlage und eines entsprechenden Daten- und Informationsmanagements und Bearbeitung sämtlicher erforderlichen Vermarktungskanäle ■ Aufbau und Pflege einer umfassenden Webpräsenz inkl. sämtlicher digitalen Vermarktungs- und Vertriebskanäle ■ digitale Reisebegleitung und Besucherführung (Reiseführer, Apps etc.) ■ Kompetenzzentrum in allen Fragen von Vermarktung und Vertrieb für die lokale Ebene und die Leistungsanbieter ■ Entwicklung eines Print-Konzeptes und modularen Rasters für eine Print-Familie gemeinsam mit der lokalen Ebene ■ zentraler Ansprechpartner für Journalisten und Blogger, Erstellen & Versand von Pressemitteilungen, Pflege des Presseverteilers, Begleitung von Journalisten-/Bloggerreisen, Pressekonferenzen, aktive Initiierung von PR-Aktionen (auch Social Media) ■ Impulsgebung für die Strukturierung des Vertriebs, Koordination der Vertriebsaktivitäten innerhalb der Destination ■ aktive Erschließung von Vertriebspartnerschaften mit Reiseveranstaltern/-mittlern sowie Vertriebsplattformen ■ sonstige Maßnahmen zur Bewerbung der Destination, Themen, Angebote gem. jährlicher Marketing-/Mediaplanung
Netzwerkmanagement & Innenmarketing *Aufwand: ca. 1,75 VZÄ*	■ übergreifende/thematische Netzwerke, Runde Tische, Anbieterversammlungen o. ä. ■ Aufbau/Pflege von digitalen Netzwerkstrukturen ■ Informations- und Netzwerkveranstaltungen: Tage der offenen Tür, regionale Tourismustage, regelmäßige, eigeninitiativ Berichte in Ausschüssen und Gremien etc. ■ Innenkommunikation (regionsinterne Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Newsletter, Tätigkeitsberichte) ■ Kontaktanbahnung und -vermittlung bei Initiativen, Innovationen und Projekten ■ Vermittlung zwischen Branchen und Akteuren, Einbindung von Leistungsanbietern ■ Mitwirkung in überregionalen Gremien (HA, HTV, Verbände ...) und regionsinternen Gremien ■ Organisation, Koordination, Management, Dokumentation

Quelle: HMWEVL (Hg.): Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen 2015, S. 37

3.2.3 Mittelherkunft

Anrechenbare Mittel

Zur Darstellung der erforderlichen Ressourcen für die oben benannten Aufgaben angerechnet werden können nur Zuschüsse, Beiträge, Umlagen und andere finanzielle Mittel, die der Destinationsorganisation kontinuierlich und langfristig für die benannten Aufgaben zur Verfügung gestellt werden. Für die erforderlichen Budgets und Ressourcen auf Destinationsebene angerechnet werden kann nur, was für die in Kap. 2.2 beschriebenen Aufgaben eingesetzt wird. Hier einige Beispiele für Finanzierungen, die angerechnet werden können:

- Erträge aus anlassbezogener Finanzierung (z. B. Verkauf von Produkten / Merchandising-Artikeln) oder Geschäftsmodellen, wie z. B. Gästekarten, die der Destinationsorganisation zur Verfügung stehen, können unter der Bedingung berücksichtigt werden, dass sie für die in Kap. 2.2 benannten Aufgaben verwendet werden.
- Eingeworbene Mittel von Dritten im Wege der freiwilligen Beteiligung an der Tourismusfinanzierung, die der Destinationsorganisation zukommen, können dem Budget der Destinationen angerechnet werden.
- Personal, welches mittels Personalgestellung von Dritten nicht nur vorübergehend bei der Destinationsorganisation zugeordnet wird und damit der fachlichen Weisung der Destinationsorganisation unterliegt, kann ebenso angerechnet werden, wenn es für die in Kap. 2.2 benannten Aufgaben eingesetzt wird.
- Für die Möglichkeiten der Tourismusfinanzierung wird auf die Umsetzungshilfe Teil 2 „Tourismusfinanzierung“ des Hessischen Tourismusverbands e.V. verwiesen (Veröffentlichung im Mai 2018). Es wird empfohlen, insbes. die beihilfe- und vergaberechtlichen Rahmenbedingungen der Tourismusfinanzierung, die in der Umsetzungshilfe beschrieben sind, zu beachten.

Nicht anrechenbare Mittel

Nicht angerechnet werden können folgende Bereiche (beispielhafte Aufzählung):

- Aufgaben, die in Kap. 2.2 nicht benannt sind, wie z. B. der Betrieb einer Tourist-Information oder eines Infozentrums, erfordern zusätzliche Mittel und Ressourcen über die benannten Mittel hinaus.
- Vorübergehende Projekte und temporäre Finanzierungen, die der DMO nicht dauerhaft gesichert zur Verfügung stehen, können nicht angerechnet werden. Hiermit gemeint sind z. B. auch Auftragsprojekte und Geschäftsbesorgungen aller Art.
- Personal und Ressourcen in anderen Organisationen, auf die kein weisungsgebundener Zugriff der Destinationsorganisation vorhanden ist, können nicht berücksichtigt werden.
- In die in Kap. 2.2 benannten Positionen fallen z. B. Aufgaben der Infrastrukturentwicklung hinein, jedoch nicht die tatsächlichen Investitionen in die Infrastruktur.

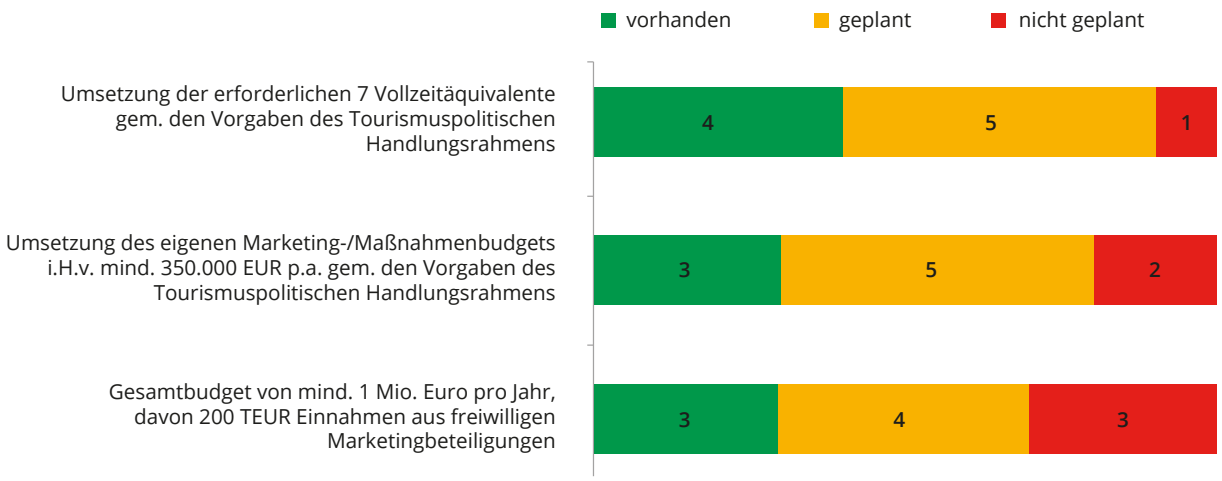
3.3 Ergebnisse des Umsetzungsmonitorings

Die im Tourismuspolitischen Handlungsrahmen festgelegten Kriterien für Destinationen und Destinationsmanagementorganisationen sind eine Entwicklungsperspektive, auf welche die hessischen Destinationen hinarbeiten sollen. Durch das Umsetzungsmanagement wird jährlich ein Monitoring durchgeführt, welches den Entwicklungsstand der Destinationen in den zentralen Feldern des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens analysiert. Die Ergebnisse des Monitorings 2016–2018 ergaben, dass die mangelhafte bzw. nicht langfristig gesicherte Ressourcenausstattung für die hessischen Destinationen die zentrale Herausforderung darstellt. So erfüllen derzeit nur drei der zehn Destinationen (Bergstraße-Odenwald, Nordhessen, Rhön) die Vorgaben des TPH. Unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen ist davon auszugehen, dass die Destinationen Spessart und Taunus im Jahr 2019 TPH-Konformität erreichen werden.

Wie die Tabelle verdeutlicht, variiert die Ressourcenausstattung der hessischen Destinationen erheblich. Sie liegt, trotz einer Verbesserung der Durchschnittswerte in den letzten Jahren, bei vielen Destinationen meist noch unter den Marktanforderungen.

Aufwand p.a.	*Vorgaben* (TPH, in Tsd. EUR bzw. VZÄ)	*Durchschnitt* (in Tsd. EUR bzw. VZÄ)				*Minimum* (in Tsd. EUR)				*Maximum* (in Tsd. EUR)			
		2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Gesamt	800 + 200	570	642	734	805	105	128	291	320	1.260	1.325	1.640	1.800
Marketing	350	217	242	274	319	35 (120)	40 (113)	90	87	550	550	581	675
Personal	7	5,1	6,1	7,1	7,5	1 (2)	1 (2,5)	2,5	3	11	21,5	23	24

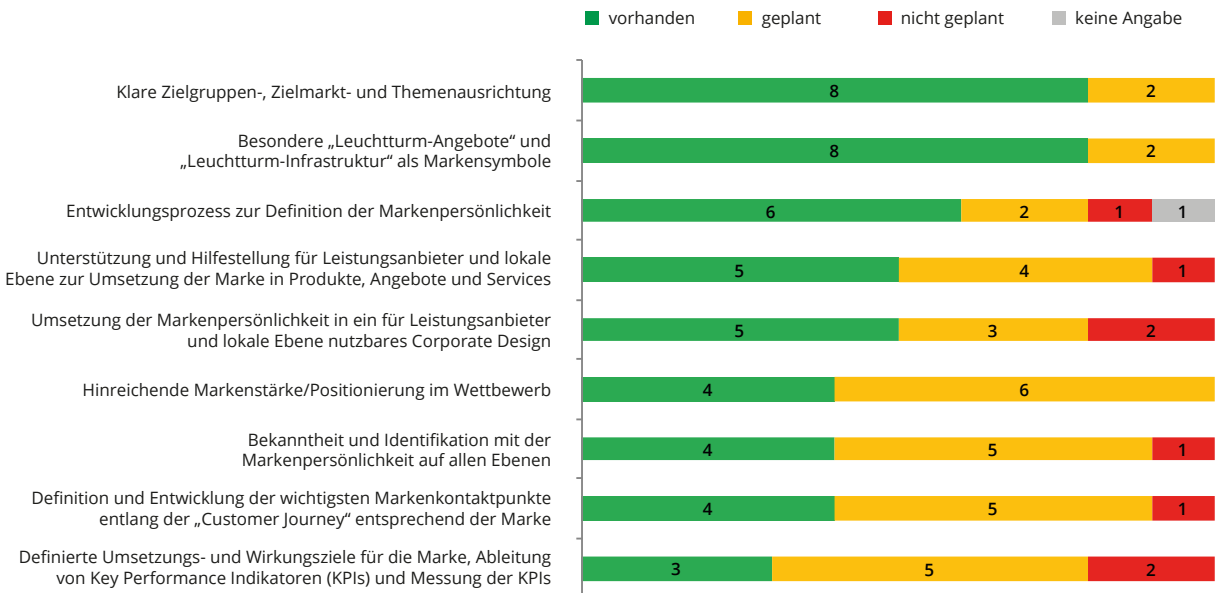
Ressourcen in der eigenen Organisation (basierend auf Angaben der Destinationsmanager), n = 11 bzw. ab 2018 n = 10; Quelle: Umsetzungsmonitoring 2016, 2017, 2018. Hinweise: Die Angaben umfassen ausschließlich Personal der eigenen Organisation mit Destinationsaufgaben. Bei den Angaben zu 2019 handelt es sich um Planzahlen. Personal und Kosten bzw. Mittel der Tourist-Informationen wurde, sofern kenntlich gemacht (Rhön und Taunus), in der Berechnung nicht berücksichtigt. Ebenfalls nicht berücksichtigt sind die Umlageanteil, Personal- und technische Kosten der Gästekarte in Nordhessen. Marketing- bzw. Personalkosten der Destinationen Rhön, Westerwald und FrankfurtRheinMain wurden ausgehend vom Gesamtetat geschätzt.



Erfüllung der Ressourcenvorgaben des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens durch die zehn hessischen Destinationen (basierend auf Angaben der Destinationsmanager)

Quelle: Umsetzungsmonitoring 2018

In Zusammenhang mit der Tourismusfinanzierung sehen sich einige Destinationen auch vor Herausforderungen mit den Vorgaben des Beihilfe- und Vergaberechts gestellt. In vielen Bereichen des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens wie etwa dem Qualitätsmanagement sind zwar vereinzelte Initiativen vorhanden, es mangelt hier jedoch an einer systematischen Planung und Umsetzung. Die Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung beschränkt sich oft auf Online-Marketing und Social Media.



Entwicklungsstand der zehn hessischen Destinationen im Marken- & Identitätsmanagement (basierend auf Angaben der Destinationsmanager)
Quelle: Umsetzungsmonitoring 2018

Veränderungen am Gebietszuschnitt, etwa durch häufige Ein- und Austritte in eine Destination, erschweren in manchen Destinationen die Bildung einer stabilen, langfristig beständigen Destinationsidentität. Fortschritte verzeichnen die Destinationen im Kriterienbereich 4 („Destinationsmanagement“). So wurden im Bereich Markenmanagement viele Prozesse angestoßen. Diese müssen jedoch noch konsequenter fortgeführt werden. Positiv zu bewerten ist ebenfalls, dass sich die grundsätzliche Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft in den Destinationen verbessert hat. Trotz einzelner Fortschritte im Bereich Zuständigkeiten haben viele Destinationen hier jedoch weiterhin Verbesserungsbedarf. Dies betrifft insbesondere die Verbindlichlichkeit der Aufgabenteilung. Ebenso ist vielfach die Vernetzung mit der lokalen Ebene ausbaufähig. Auch hinsichtlich des Aufbaus und der Anwendung von Monitoring- und Controllinginstrumenten sind die Destinationen noch nicht zufriedenstellend aufgestellt.

3.4 Herausforderungen und Lösungsansätze

Städtedestinationen und Destinationen in ländlichen Räumen

Viele hessische Destinationen haben in der Marktbearbeitung deutliche Probleme und Nachteile gegenüber anderen Destinationen in Deutschland. Dies hat verschiedene Ursachen. Die Destinationen in Hessen sind **sehr heterogen.** Städtisch geprägte Destinationen, wie z. B. Frankfurt RheinMain, entwickeln sich sehr dynamisch, während die ländlichen Regionen oft stagnieren. Durch den Boom des Städtetourismus hat sich diese Entwicklung in den letzten Jahren massiv verstärkt.

Finanzielle Ausstattung

Die größte Herausforderung liegt für die hessischen Destinationen in der oft bei **weitem nicht ausreichenden finanziellen und personellen Ressourcenausstattung.** Verschärfte Rahmenbedingungen des Beihilfe- und Vergaberechts erschweren zudem die Suche nach neuen Finanzierungsquellen. Viele Destinationen nehmen auch ressourcenbedingt wichtige Aufgaben nicht oder nicht hinreichend wahr. Dies gilt u. a. für die Bereiche Marktforschung, Benchmarking und Know-How-Transfer sowie für Mechanismen der Erfolgskontrolle.

Aufgabenverteilung und Ressourcenzuordnung

Darüber hinaus existieren in einigen Destinationen Strukturen, die teilweise **parallele und überschneidende Aufgaben** wahrnehmen. In beiden Fällen sind damit häufig keine erforderlichen strategischen Grundlagen für eine wirksame Marktbearbeitung gegeben.

Gebietszuschnitt

Neben der mangelhaften Ressourcenausstattung sind strukturelle Aspekte und häufig auch der Gebietszuschnitt Bereiche, welche die Destinationen vor Herausforderungen stellen. Änderungen der **Gebietszuschnitte** sowie eine z. T. problematische Ländergrenzen übergreifende Zusammenarbeit **erschweren die Marktbearbeitung** und haben **Akzeptanz- sowie Identifikationsprobleme** zur Folge. Die Gründe für Veränderungen am Gebietszuschnitt sind vielfältig: finanzielle Ursachen, strategische Überlegungen, mangelndes Zugehörigkeitsgefühl (insbesondere an den Randgebieten) und die als gering erachtete Bedeutung des Tourismus vor Ort, weswegen die Notwendigkeit für eine Mitgliedschaft nicht gesehen wird. Dies erschwert nicht nur die Marktbearbeitung erheblich, sondern kann auch den Bestand der Ursprungsdestinationen in Frage stellen.

Identität und Identifikation

Während einige hessische Destinationen sehr kleinteilig aufgestellt sind, werden andere Destinationen zwar als solche ausgewiesen, ihnen fehlen jedoch die erforderlichen Charakteristika einer tatsächlichen Destinationsstruktur. Dies bezieht sich u. a. auf eine nicht stringente Umsetzung von Markenprozessen, eine nicht hinreichend ausgeprägte Identität sowie eine schwache Identifikation mit der Destination.

Aufgrund der Marktanforderungen werden grundsätzlich **größere Destinationszuschnitte als perspektivenreicher** eingeschätzt. Bei zu kleinteiligen Destinationsstrukturen empfiehlt es sich daher, entsprechende Veränderungsprozesse umzusetzen.

Zusammenschluss der Destinationsorganisation mit Städten in direkter Nachbarschaft

Insbesondere für kleinteilige Destinationen, die an große Städte grenzen, bietet sich ein organisatorischer Zusammenschluss an. Die beiden Organisationen können dabei sowohl im operativen Geschäft, als auch in Form einer gemeinsamen Markenstrategie kooperieren. Während die Destination insbesondere von der Bekanntheit der Stadt profitiert, kann etwa die Entwicklung gemeinsamer (Kopplungs)Angebote helfen, neue Zielgruppen zu erschließen und die Aufenthaltsdauer zu verlängern.

Das Beispiel „Region Stuttgart“

Ein Beispiel für einen solchen Zusammenschluss ist die Gründung der Regio Stuttgart Marketing- und Tourismus GmbH (RSMT) im Jahr 1994. Bei ihren Gesellschaftern handelt es sich um die Stuttgart Marketing GmbH (SMG), den Verein Regio Stuttgart Marketing- und Tourismus e. V., den Verband Region Stuttgart und die Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart. Die Gesellschaften treten nicht nur im operativen Geschäft, d. h. bei der touristischen Vermarktung und Förderung der Region Stuttgart, gemeinsam auf, sondern verfügen auch über eine gemeinsame Marken- und Marketingstrategie.

Anschluss an größere Destinationen, die die Kriterien erfüllen

Erfüllt eine Destination nicht die Kriterien, um sich wettbewerbsfähig aufstellen zu können, bietet sich die Möglichkeit des Anschlusses an eine größere Destination, um Synergien zu nutzen und eine schlagkräftige Struktur zu bilden.

Das Beispiel „Ostsee Schleswig-Holstein“ und „Holsteinische Schweiz“

Ein Beispiel für einen solchen Zusammenschluss ist die Zusammenführung des Ostseebäderverbandes Schleswig-Holstein e. V. und des Holsteinische Schweiz Tourismus e. V. zum Ostsee-Holstein-Tourismus e. V. im Jahr 2004. Dem OHT gehören Gemeinden, Städte, Kreise und privatwirtschaftliche Unternehmen an.

Vertikale Integration

Sind insbesondere in kleinteiligen Destinationen starke Organisationen oder Strukturen wie z. B. Wirtschaftsförderungen oder auch Schutzgebiete/Geoparke vorhanden, so eröffnet sich für die DMO die Möglichkeit eines inneren Zusammenschlusses. Ziel dieser Kooperationsform ist es, Synergien insbesondere im Marketing zu bündeln, um eine stärkere Wirkung im Außenauftritt zu erzielen.

Das Beispiel „Rheinhessen“

In Rheinhessen haben sich z. B. die Rheinhessen-Touristik GmbH, der Rheinhessenwein e. V. und der Rheinhessen-Marketing e. V. zusammengetan, um ein gemeinsames Marketing für die Region zu betreiben. Unter der gemeinsamen Dachmarke „Rheinhessen“ verfolgt die Kooperation das Ziel, insbesondere durch die Vermarktung des Themas Wein die touristische Anziehungskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Region zu entwickeln und zu stärken.

Ländergrenzen übergreifende Zusammenführung der Destinationsstrukturen

Diese Option eignet sich insbesondere für Destinationen, deren Gebietszuschnitte z. B. durch bestimmte naturräumliche Gegebenheiten oder Strukturen geprägt sind. Nicht nur vor dem Hintergrund der Ressourcenbündelung kann eine solche Zusammenführung sinnvoll sein, auch aus Gästesicht ist eine länderübergreifende Vermarktung der Destination plausibel, da der Gast diese als eine räumliche Einheit wahrnimmt.

Das Beispiel „Eifel“

Die Eifel Tourismus (ET) GmbH mit Sitz in Prüm ist ein Beispiel für eine solche überregionale und länderübergreifende Tourismusorganisation (Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz). Sie bündelt und koordiniert die in der Eifel vorhandenen touristischen Kräfte und tritt nach außen als zentrale Tourismus-Marketing-Organisation der Urlaubsregion Eifel auf. Zur Förderung des regionalen Tourismus kooperiert die Gesellschaft auch mit benachbarten Tourismusregionen, insbesondere der Eifel-Ardennen-Region.

Erschließung neuer Finanzierungsquellen durch stärkere Einbeziehung der privaten Wirtschaft in die Finanzierung

Die Einbindung der Privatwirtschaft in die Finanzierung des Tourismus nach dem Prinzip der Freiwilligkeit stellt eine Möglichkeit zur Erschließung neuer Finanzierungsquellen dar. Die Modelle der freiwilligen Einbindung in die Tourismusfinanzierung unterscheiden sich hauptsächlich in der Art und Weise der Mitwirkung bzw. Mitbestimmung für die privaten Akteure. In diesem Zusammenhang sind unbedingt die juristischen Rahmenbedingungen, insbesondere des Beihilfe- und Vergaberechts, zu beachten.

Das Beispiel „Allgäu“

Eine DMO, welche die Privatwirtschaft in die Finanzierung des Tourismus einbezogen hat, ist die Allgäu GmbH. So haben privatwirtschaftliche Unternehmen etwa die Möglichkeit, sich an Marketingaktivitäten zu beteiligen und selbst Marketingleistungen zu erwerben. Dies leistet einen Beitrag zur Refinanzierung der Marketingaktivitäten der Allgäu GmbH.

Einwerbung von mehr Mitteln bei den Partnern in der Region

Die Einbindung von Partnern in der Region ist eine weitere Möglichkeit zur Finanzierung des Tourismus. In diesem Zusammenhang sind ebenfalls die juristischen Rahmenbedingungen, insbesondere des Beihilfe- und Vergaberechts, zu beachten.

Das Beispiel „Teutoburger Wald“

Ein Beispiel hierfür findet sich im Teutoburger Wald. Der Teutoburger Wald Tourismus ist als Fachbereich der OstWestfalenLippe GmbH integrierter Bestandteil des Regionalmarketings und zuständig für das Destinationsmanagement des Reisegebiets Teutoburger Wald. Beiträge zum Tourismusmarketing im Rahmen der OWL GmbH leisten neben den Kreisen und der kreisfreien Stadt Bielefeld auch kommunale und nichtkommunale Tourismuspartner. Diese Partner sind u. a. Städte und Gemeinden (Einwohnerzahl, Ankünfte und Übernachtungen als Faktoren zur Berechnung der Beiträge), Übernachtungsbetriebe, touristische Unternehmen (Campingplätze, Thermen, Freizeitparks, Museen etc.), Kammern, Verbände, Stiftungen, DEHOGAs und auch nichttouristische Unternehmen.

LOKALE EBENE: STÄDTE, GEMEINDEN UND TOURISTISCHE ARBEITSGEMEIN-SCHAFTEN

4

4.1 Ausgangssituation

Die dritte Ebene des touristischen Systems in Hessen bildet die lokale Ebene. Sie besteht aus Städten und Gemeinden, die sich, wenn sie die erforderlichen Ressourcen nicht alleine aufbringen können, in sogenannten Touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs) oder anderen, vergleichbaren Formen der interkommunalen Zusammenarbeit mit touristischen Aufgaben zusammen schließen.

Was sind Touristische Arbeitsgemeinschaften (TAGs)?

- TAGs sind interkommunale Zusammenschlüsse mehrerer Städte und Gemeinden, die sich aufgrund der Kleingliedrigkeit der Strukturen auf örtlicher Ebene bilden. Nicht alle hessischen Städte und Gemeinden müssen sich in TAGs organisieren. Entscheidend ist die Fähigkeit zur Umsetzung der erforderlichen touristischen Aufgaben. Städte und Gemeinden, die über die unten benannten Ressourcen verfügen, müssen sich nicht, können sich aber TAGs anschließen.
- TAGs bündeln die verfügbaren Ressourcen und professionalisieren die Marktbearbeitung. Die in allen Destinationen geplante Bildung von TAGs wurde jedoch selten umfassend umgesetzt. Zudem sind vorhandene TAG-Strukturen häufig zu kleinteilig und mangelhaft ausgestattet.
- Wenn einzelörtlich starke Tourismusstrukturen vorhanden sind, muss die lokale Ebene nicht als TAG aufgestellt werden. Dies gilt vor allem dort, wo sich große oder mittelgroße Städte, stark aufgestellte Kurorte oder touristisch bedeutsame Gebiete befinden. Mit dem Boom des Städtetourismus haben sich insbesondere die städtischen Tourismusorganisationen deutlich professionalisiert. Gerade große Städte verfügen mitunter über eine deutlich bessere Ressourcenausstattung als die Destinationsebene. Es ist zu erwarten, dass sich diese Entwicklung in Zukunft noch weiter verstärkt. In kleinen Destinationen wie dem Rheingau, die von der Größe her selbst einer TAG ähneln, finden sich teilweise keine nachgeordneten Zusammenschlüsse auf lokaler Ebene und sind auch nicht erforderlich.

Bedeutung und Rolle der Städte im touristischen System

Durch ihre Entwicklungsdynamik sind die hessischen Städte Treiber der positiven Entwicklung im Tourismus in Hessen. Insbesondere große Städte wie Frankfurt am Main oder Wiesbaden profitieren vom Boom des Städtetourismus. Städte dieser Größenordnung weisen selbst Destinationscharakter auf.

Grundsätzlich ist es erforderlich, dass sich auch die Städte kooperativ in die touristische Marktbearbeitung auf Destinationsebene einbinden. Sie leisten einerseits einen wichtigen Beitrag für die Marktbearbeitung auf Destinationsebene. Andererseits profitieren sie jedoch auch von der Zusammenarbeit durch die Erschließung von Marktsegmenten und Zielgruppen, die nur auf Destinationsebene erschlossen werden können.

Für die Städte im Land stellt sich hinsichtlich der Integration in das touristische System auch aus marketingstrategischen Überlegungen künftig die Aufgabe, sich mit ihrem Umland, benachbarten Orten und TAGs sowie der jeweiligen Destination, optimal zu vernetzen. Stadt-Umland-Kooperationen tragen dazu bei, Synergieeffekte zu erzielen, indem etwa neue Angebotskombinationen entwickelt werden. Diese können wiederum neue Zielgruppen ansprechen und die Aufenthaltsdauer der Gäste verlängern. Sowohl die Städte als auch das Umland profitieren von entsprechenden Maßnahmen.

Die großen Städte im Land stehen jedoch zudem vor der Aufgabe, spezielle Zielgruppen und Märkte im Städtetourismus zu erschließen – Geschäftsfelder, die ggf. auf Destinationsebene nicht oder nicht hinreichend bearbeitet werden. Daher organisieren sie in diesen Geschäftsfeldern eine die Destinationsebene ergänzende Marktbearbeitung. So haben sich unter dem Dach des Hessischen Tourismusverbandes e. V. elf hessische Städte bzw. deren Tourismusorganisationen zu einem Arbeitskreis zusammengeschlossen (AK Städte), um kooperative Marketingstrategien zu entwickeln und ihre vielfältigen Angebote zu vermarkten. Darüber hinaus dient der AK Städte auch dem Erfahrungsaustausch sowie als Bündelungsinstrument der gemeinsamen Interessen. Mitglieder in dem Arbeitskreis sind Kassel, Marburg, Gießen, Wetzlar, Darmstadt, Hanau, Frankfurt am Main, Wiesbaden, Offenbach und Fulda.

4.2 Perspektiven des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens

Vorgaben und Kriterien

Der Tourismuspolitische Handlungsrahmen sieht vor, dass auf lokaler Ebene von einer nicht abgestimmten Marktbearbeitung, die auf eine eigene Positionierung ausgerichtet ist, abzusehen ist. Größere Städte mit eigenen städtetouristischen Geschäftsfeldern oder Heilbäder und Kurorte können eine Ausnahme darstellen.

Die Strukturen auf der lokalen Ebene können einzelörtlich (z. B. größere Städte, Heilbäder und Kurorte) oder in interkommunaler Kooperation mehrerer Orte betrieben werden. Entscheidend ist, dass die betriebenen Strukturen den Anforderungen hinsichtlich Größe und Professionalität entsprechen. Zur Durchführung der Aufgaben auf lokaler Ebene bedarf es daher bestimmter Anforderungen, die eine professionelle Führung der lokalen Strukturen und des lokalen Zuständigkeitsgebietes erlauben. Diese Anforderungen sind im Tourismuspolitischen Handlungsrahmen formuliert:

Kriterien und Vorgaben für die lokale Ebene

Professionelle, strategische Führung:

- Die lokale Struktur arbeitet in einem klar abgegrenzten, verbindlich festgelegten Zuständigkeitsgebiet.
- Die lokale Struktur verfügt über die erforderlichen Führungs-/Planungsgrundlagen: jährliche Marketing- und Mediaplanung, Aufgaben- und Organisationsbeschreibung für den lokalen Zuständigkeitsbereich
- Kurorte und Heilbäder, größere Tourismusorte und Städte mit mehr Gäste-/Übernachtungsaufkommen sowie Touristische Arbeitsgemeinschaften sollten über ein eigenes Tourismuskonzept verfügen, das sich sinnvoll in das Konzept der jeweiligen Destination einbindet.

Marktfähige, aufgabenadäquate Ausstattung:

- Mindestens zwei Vollzeitäquivalente werden über den normalen Betrieb der Tourist-Information hinaus benötigt. Diese müssen die über die Gästeinformation und -betreuung hinaus gehenden Aufgaben qualifiziert führen und bearbeiten können. Die Leitung der lokalen Struktur sollte über eine qualifizierte Tourismusausbildung verfügen.
- Zur Bearbeitung der Aufgaben ist von einem regelmäßigen Sach- und Marketingbudget von mindestens 100 TEUR pro Jahr zusätzlich zum reinen Betrieb der Tourist-Information auszugehen. Grundlage für die Bemessung sind Sachkosten, die für die Kernaufgaben eingesetzt werden – ohne externe Refinanzierung, ohne Raum- und Betriebskosten. Mitunter sind in erheblichem Ausmaß Mittel zur Finanzierung von Maßnahmen der Infrastruktur- und Angebotsgestaltung notwendig, die in den hier dargestellten Kostenansätzen nicht enthalten sind. Der tatsächliche Ressourcenbedarf kann je nach Aufgabenstellung erheblich höher liegen.

Professionelle Bearbeitung der Kernaufgaben:

- Professionelle Bearbeitung der Kernaufgaben „Angebots- und Produktentwicklung und -management“, „Gästeinformation und -betreuung“, „Informierende und angebotsspezifische Marketingaktivitäten“, „Koordination, Entwicklung und Betrieb touristischer Infrastruktur“, „Qualitätsentwicklung und -sicherung“
- Professionelle Führung der eigenen Organisation und touristische Entwicklung des lokalen Zuständigkeitsbereichs
- Professionell betriebene Tourist-Information mit adäquater Ausstattung und Servicestandards, mindestens Zertifizierung nach ServiceQualität Deutschland
- Systematische Angebots- und Infrastrukturentwicklung bzw. -pflege sowie Qualitätssicherung der Infrastruktur
- Professionelle Umsetzung und Einbindung ins Marketing auf Destinationsebene

Einbindung in das touristische System:

- Vollständige Einbindung in das touristische System der Destination und des Landes, entsprechend einer in der jeweiligen Destination entwickelten und verbindlichen Aufgaben- und Arbeitsteilung
- Vollständige Einbindung in die Standort- und Regionalentwicklung

4.2.1 Ressourcenbedarf

Die touristischen Strukturen auf der lokalen Ebene können einzelörtlich (z. B. größere Städte, Heilbäder und Kurorte) oder in interkommunaler Kooperation mehrerer Orte betrieben werden. Entscheidend ist, dass die touristischen Strukturen auf der lokalen Ebene marktgerechten Anforderungen hinsichtlich Größe und Professionalität entsprechen. Zur Durchführung der Aufgaben auf lokaler Ebene bedarf es daher bestimmter Anforderungen, die eine professionelle Führung der lokalen Strukturen und des lokalen Zuständigkeitsgebietes erlauben. Diese Anforderungen sind im Tourismuspolitischen Handlungsrahmen formuliert und werden nachfolgend aufgeführt.

Personelle Ressourcen

- Mindestens zwei Vollzeitäquivalente werden über den normalen Betrieb der Tourist-Information hinaus benötigt.
- Diese müssen die über die Gästeinformation und -betreuung hinaus gehenden Aufgaben qualifiziert führen und bearbeiten können.
- Die Leitung der lokalen Struktur sollte über eine qualifizierte Tourismusausbildung verfügen.
- Die MitarbeiterInnen werden regelmäßig weiter qualifiziert.

Zusätzliche finanzielle Ressourcen

- Zur Bearbeitung der Aufgaben ist von einem regelmäßigen Sach- und Marketingbudget von mindestens 100 TEUR pro Jahr zusätzlich zum reinen Betrieb der Tourist-Information auszugehen.
- Grundlage für die Bemessung sind Sachkosten, die für die Kernaufgaben eingesetzt werden – ohne externe Refinanzierung, ohne Raum- und Betriebskosten.
- Der tatsächliche Ressourcenbedarf kann je nach Aufgabenstellung erheblich höher liegen. Mitunter sind z. B. in erheblichem Ausmaß Mittel zur Finanzierung von Maßnahmen der Infrastruktur- und Angebotsgestaltung notwendig, die in den hier dargestellten Kostenansätzen nicht enthalten sind.

4.2.2 Mittelverwendung

Das Aufgabenportfolio und damit die Bereiche für eine professionelle Führung der Organisationen auf der lokalen Ebene lässt sich wie nachfolgend dargestellt beschreiben.

Netzwerkmanagement & Innenmarketing

- Lokale Netzwerke, Runde Tische, Anbieterversammlungen o.ä.
- Informationsvermittlung und Wissenstransfer an Anbieter, kommunale Akteure und Politik
- Innenkommunikation (regionsinterne Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Newsletter, Tätigkeitsberichte)
- Mitwirkung in destinationsweiten Gremien

Gästeservice & -information

- Gewährleistung hoher und einheitlicher Qualitätsstandards, z. B. bei Gästeanfragen, -auskünften und -buchungen über alle Kommunikationswege hinweg
- Entwicklung eines aufeinander abgestimmten Netzwerks an Tourist-Informationen (u.a. Standortplanung in Bezug auf mögliche Zusammenlegungen, Öffnungszeiten und Erreichbarkeit)
- Koordination eines professionellen Betriebs der Tourist-Information(en) mit adäquater Ausstattung und Servicestandards, z. B. Zertifizierung nach I-Marke und ServiceQualität Deutschland

Angebots- und Produktentwicklung /-management

- aufeinander abgestimmte Produkt- und Angebotsentwicklung für den Tages- und Übernachtungstourismus unter Einbindung von privaten Anbietern
- Koordination des Gästeprogramms
- Koordination und Umsetzung von Veranstaltungen

Qualitätsmanagement

- systematische Qualifizierung der Organisationen und des touristischen Personals
- Vermittlung von Qualifizierungen und Schulungen für Leistungsanbieter und Beratung von Betrieben in Qualitätsfragen
- regelmäßige Qualitätsbeobachtung, Evaluierung und Monitoring der gesamten Servicekette anhand definierter Kennziffern
- thematisch relevante Zertifizierungen (z. B. Wandern, Radfahren)

Infrastrukturentwicklung bzw. -pflege

- in den Geschäfts- bzw. Angebotsfeldern abgestimmte Infrastrukturplanung und -entwicklung (u.a. regionale Routen- und Wegenetze)
- Investitionsschwerpunkte für Schlüsselinfrastruktur
- Investoren- und Betreibersuche, Nutzungskonzepte für Entwicklungsflächen

Vermarktung und Vertrieb

- Marketingkonzeption / Marketing- und Mediaplanung (inkl. Vernetzung mit Destinationsebene)
- informierende und angebotsspezifische Marketingaktivitäten
- Zusammenführung möglichst aller Aktivitäten der informierenden Kommunikation (gemeinsame Website, gemeinsames Gastgeberverzeichnis, gemeinsamer Veranstaltungskalender o.ä.)

4.2.3 Mittelherkunft

Anrechenbare Mittel

Zur Darstellung der erforderlichen Ressourcen für die oben benannten Aufgaben angerechnet werden können nur Zuschüsse, Beiträge, Umlagen und andere finanzielle Mittel, die der Organisation auf der lokalen Ebene kontinuierlich und langfristig für die benannten Aufgaben zur Verfügung gestellt werden. Für die erforderlichen Budgets und Ressourcen auf lokaler Ebene angerechnet werden kann nur, was für die in Kap. 3.2 beschriebenen Aufgaben eingesetzt wird. Hier einige Beispiele für Finanzierungen, die angerechnet werden können:

- Erträge aus anlassbezogener Finanzierung (z. B. Verkauf von Produkten / Merchandising-Artikeln) können unter der Bedingung berücksichtigt werden, dass sie für die in Kap. 3.2 benannten Aufgaben verwendet werden.
- Eingeworbene Mittel von Dritten im Wege der freiwilligen Beteiligung an der Tourismusfinanzierung, die der Organisation auf der lokalen Ebene zukommen, können dem Budget angerechnet werden.
- Personal, welches mittels Personalgestellung von Dritten nicht nur vorübergehend bei der Organisation zugeordnet wird und damit der fachlichen Weisung der Organisation unterliegt, kann ebenso angerechnet werden, wenn es für die in Kap. 3.2 benannten Aufgaben eingesetzt wird.

Für die Möglichkeiten der Tourismusfinanzierung wird auf die Umsetzungshilfe Teil 2 „Tourismusfinanzierung“ des Hessischen Tourismusverbands e.V. verwiesen (Veröffentlichung im Mai 2018). Für Organisationen auf der lokalen Ebene empfiehlt sich die Auseinandersetzung mit den gesetzlichen Instrumenten der Tourismusfinanzierung im Rahmen des kommunalen Abgabengesetzes. Es wird darüber hinaus empfohlen, insbes. die beihilfe- und vergaberechtlichen Rahmenbedingungen der Tourismusfinanzierung, die in der Umsetzungshilfe beschrieben sind, zu beachten.

Nicht anrechenbare Mittel

Nicht angerechnet werden können folgende Bereiche (beispielhafte Aufzählung):

- Aufgaben, die in Kap. 3.2 nicht benannt sind, wie z. B. der Betrieb einer Tourist-Information oder eines Infozentrums, erfordern zusätzliche Mittel und Ressourcen über die benannten Mittel hinaus.
- Vorübergehende Projekte und temporäre Finanzierungen, die der Organisation auf der lokalen Ebene nicht dauerhaft gesichert zur Verfügung stehen, können nicht angerechnet werden. Hiermit gemeint sind z. B. auch Auftragsprojekte und Geschäftsbesorgungen aller Art.
- Personal und Ressourcen in anderen Organisationen, auf die kein weisungsgebundener Zugriff der Organisation vorhanden ist, können nicht berücksichtigt werden.

In die in Kap. 3.2 benannten Positionen fallen z. B. Aufgaben der Infrastrukturentwicklung hinein, jedoch nicht die tatsächlichen Investitionen in die Infrastruktur.

4.3 Herausforderungen und Lösungsansätze

Auch auf lokaler Ebene steigt der Druck zur Umsetzung professioneller Strukturen. Es bedarf einer kritischen Größe, um eine effektive Marktbearbeitung zu gewährleisten. Kleinteilige lokale Strukturen sind nicht mehr in der Lage, die Aufgaben adäquat durchzuführen. Die Organisationen auf lokaler Ebene müssen hierfür sowohl über das notwendige Know-How als auch über ausreichend personelle Ressourcen und finanzielle Mittel verfügen.

Es sind Lösungen notwendig, die es auch kleineren, weniger leistungsfähigen Orten ermöglichen, den Aufgabenstellungen auf der lokalen Ebene nachzukommen. Grundsätzlich bestehen drei Erfolg versprechende Wege zur Umsetzung und Weiterentwicklung der lokalen Strukturen:

Variante 1: Interne Strukturverbesserung

Dieser Ansatz ist auf die jeweilige Stadt oder Gemeinde beschränkt und setzt voraus, dass die jeweilige lokale Organisation bereits marktfähig im Sinne des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens ist oder entsprechend ausgebaut werden kann. Maßgabe sind hierfür die **Mindestvorgaben des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens,** wie dargestellt. Gelingen kann dies, indem **mehr Mittel** für die kommunale Tourismusförderung bereitgestellt werden oder durch **interne Umstrukturierungen,** die das Ziel verfolgen, nicht effizient eingesetzte Mittel für eine marktgerechte Aufgabenwahrnehmung freizusetzen.

Variante 2: Übertragung touristischer Aufgaben

Bei diesem Ansatz zur Strukturveränderung überträgt die Stadt bzw. Gemeinde **Teil- oder Gesamtaufgaben auf Dritte,** z. B. auf übergeordneter Ebene (Regionalagenturen, Landkreise), auf große und leistungsfähige Organisationen auf der lokalen Ebene oder ggf. auch auf sonstige Dritte, z. B. im Rahmen einer privatwirtschaftlichen Lösung. Voraussetzung für diese Ausgliederung touristischer Aufgaben ist, dass der Übernehmende über die kritische Größe verfügt, die es ihm ermöglicht, die Anforderungen an die lokale Struktur zu erfüllen.

Variante 3: Bildung Touristischer Arbeitsgemeinschaften

Erfüllen mehrere kleine Tourismusorganisationen nicht die Anforderungen an lokale Organisationen etwa in Hinblick auf Größe oder Ressourcenausstattung, bietet sich ein **Zusammenschluss zu einer größeren Einheit** an. Um sich im Wettbewerb wahrnehmbar aufzustellen, zielt der Zusammenschluss zu Touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs) auf die **Bündelung von Ressourcen und die Erzielung von Synergien** auf lokaler Ebene. Indem in kleinteiligen und einzelörtlichen Strukturen gebundene Ressourcen freigesetzt und gebündelt werden, werden gestaltungsfähige Budgets für eine wirkungsvolle Marktbearbeitung geschaffen. Dies wiederum schafft eine kritische Größe für arbeitsteilige Strukturen und Spielräume für neue, zielgruppengerechte Investitionen in Marketing, Gästeservice und Infrastruktur.

Ein wesentliches Problem im touristischen System ist, dass die Aufgabenteilung zwischen den Destinationsorganisationen und den TAGs häufig nicht klar geregelt ist. Dies führt sowohl zu doppelten Aufgabenwahrnehmungen als z. T. auch zu unabgestimmten Eigenaktivitäten einzelner TAGs und somit zu Konkurrenzsituationen innerhalb einer Destination. In manchen Fällen sind TAGs jedoch auch zu kleinteilig und damit zu schwach aufgestellt, um eine professionelle Marktbearbeitung gewährleisten zu können. In diesen Fällen müssen sie intensiv durch die Destinationsorganisation, die z. T. ihre Aufgaben mit übernimmt, betreut werden.

Ebenso wie an Destinationen bestehen auch an TAGs bestimmte Anforderungen als Grundlage für eine effektive Marktbearbeitung (vgl. Infobox). So sollte sich etwa der Gebietszuschnitt der TAG nicht an Verwaltungsgrenzen, sondern eher an geographisch-topographischen Grenzen orientieren. Dies schafft u. a. einen naturräumlichen Zusammenhang mit einer starken Identifikation nach innen und einer klaren räumlichen Identität nach außen. Neben einer hinreichenden Budget- und Personalausstattung sowie einer relevanten touristischen Nachfrage ist es zudem von Bedeutung, dass die TAG über eine eigenständige Organisationsstruktur verfügt. Diese sollte in einer Kooperationsvereinbarung festgehalten werden, welche verbindliche Aufgabenteilungen und Zuständigkeiten festlegt. Darüber hinaus ist eine Einbindung in das Marketing auf Destinationsebene sowie eine Sicherstellung von Schnittstellen zu benachbarten TAGs zu gewährleisten. Letzteres hat insbesondere Bedeutung für den Bereich der touristischen Infrastruktur (hinsichtlich Qualität, einheitlicher Besucherführung etc.).

Aufgaben- und Kooperationsbereiche in TAGs

Für TAGs bieten sich verschiedene Bereiche, in denen die Mitglieder kooperieren können (vgl. Infobox). Der Bereich Marken- & Identitätsmanagement dient sowohl der Definition und Umsetzung einer gemeinsamen Identität und Markenpersönlichkeit als auch der Festlegung der Eckpunkte der gemeinsamen Marktbearbeitung (u. a. hinsichtlich Themen, Zielgruppen und Zielmärkte). Im Gästeservice verständigen sich die Mitglieder der TAG auf einheitliche Qualitätsstandards entlang der gesamten Customer Journey. Für die einzelnen Tourist-Informationen bietet sich ggf. die Möglichkeit von Zusammenlegungen.

Ein weiterer Aufgaben- und Kooperationsbereich für TAGs ist die Produkt- & Angebotsentwicklung sowie die Vermarktung. Dies bedarf einer Abstimmung sowohl unter den Mitgliedskommunen als auch mit den privaten Leistungsanbietern. Die Angebote und auch Veranstaltungen sollten sich thematisch in die erarbeitete Positionierungsstrategie einfügen und Image bildend und fördernd wirken. Zur Ressourcenbündelung sollten möglichst alle Aktivitäten in der informierenden Kommunikation zusammengeführt werden. Dies umfasst etwa einen gemeinsamen Online-Auftritt oder ein gemeinsames Gastgeberverzeichnis. Die gemeinsam erarbeitete Marketingstrategie hat sich in die Strategie auf Destinationsebene einzugliedern.

Aufgrund der geringen Einzelbudgets der TAG-Mitglieder bietet sich auch eine Zusammenarbeit im Bereich der Entwicklung und Umsetzung einer digitalen Strategie an. Diese reicht weit über eine gemeinsame Website hinaus. Sie umfasst etwa auch einen gemeinsamen digitalen Vertrieb sowie eine digitale Begleitung des Gastes während seiner gesamten Reiseerfahrung (von der Informationsphase vor der Reise über die Besucherführung vor Ort bis zur Nachbetreuung). Ein gemeinsames digitales Datenmanagement unterstützt die TAG-Mitglieder in der Verbesserung von Gästeservice, Kommunikation und Produktentwicklung.

Auch im Bereich des Qualitätsmanagements bieten sich Möglichkeiten zur Kooperation. Hier geht es insbesondere um die Umsetzung und Einhaltung einheitlicher Qualitätsstandards und die Qualifizierung des Personals in Qualitätsfragen. Hinsichtlich der touristischen Infrastruktur müssen die Mitgliedskommunen in der Planung und Entwicklung zusammenarbeiten. Dies umfasst zusätzlich zu profilthemenbezogenen Infrastrukturen wie z. B. Wander- oder Radwegeinfrastrukturen auch eine einheitliche Planung und Gestaltung von barrierefreier Infrastruktur. Ein koordiniertes Vorgehen ist Voraussetzung für die Einhaltung einheitlicher Service- und Qualitätsstandards und schließlich für ein stimmiges Reiseerlebnis für den Gast.

Mit Blick auf die Organisation & Verwaltung sollen grundsätzlich alle Aufgaben und Maßnahmen sowie Ressourcen in der neuen TAG-Struktur gebündelt werden, um Synergieeffekte zu erzielen. Auch arbeiten die TAG-Mitglieder u. a. im Bereich der Marktforschung und des Controllings zusammen.

Aufgaben- und Kooperationsbereiche in Touristischen Arbeitsgemeinschaften	
Marken- & Identitäts-management	■ Definition der gemeinsamen Identität der Mitgliedskommunen und der Markenpersönlichkeit ■ Formulierung eines gemeinsamen Tourismuskonzeptes ■ Festlegung gemeinsamer Zielgruppen, Zielmärkte und Angebotsthemen ■ Umsetzung der Markenpersönlichkeit in ein einheitliches Corporate Design ■ Binnenmarketing zur Stärkung der gemeinsamen Identität
Gästeservice & -information	■ Gewährleistung hoher und einheitlicher Qualitätsstandards, z. B. bei Gästeanfragen, -auskünften und -buchungen über alle Kommunikationswege hinweg ■ Entwicklung eines aufeinander abgestimmten Netzwerks an Tourist-Informationen (u. a. Standortplanung in Bezug auf mögliche Zusammenlegungen, Öffnungszeiten und Erreichbarkeit) ■ Zertifizierung nach i-Marken-System und ServiceQ
Produkt- & Angebotsentwicklung	■ Aufeinander abgestimmte Produkt- und Angebotsentwicklung für den Tages- und Übernachtungstourismus unter Einbindung von privaten Anbietern ■ Vernetzung der Angebotsthemen bei der Erstellung von Pauschal- und Bausteinangeboten ■ Koordination des Gästeprogramms ■ Etablierung von imageprägenden (Highlight)-Veranstaltungen
Vermarktung	■ Gemeinsame Marketingstrategie (inkl. Vernetzung mit Destinationsebene) ■ Gemeinsame Marketing- und Mediaplanung ■ Zusammenführung möglichst aller Aktivitäten der informierenden Kommunikation (gemeinsame Website, gemeinsames Gastgeberverzeichnis, gemeinsamer Veranstaltungskalender etc.) ■ Mittelumgewichtung von Print-Produkten zu Internet und Online-Marketing
Digitale Strategie	■ Übersetzung der gemeinsamen Marke in eine digitale Strategie ■ Gemeinsame Website ■ Gemeinsames digitales Datenmanagement ■ Digitales Customer Journey Management ■ Digitale Reisebegleitung und Besucherführung (Reiseführer, Apps etc.) ■ Systematisches Social Media Marketing ■ Gemeinsamer digitaler Vertrieb ■ Nutzung und Verknüpfung des vorhandenen nachfrageseitigen Datenwissens zur Verbesserung von Gästeservice, Kommunikation und Produktentwicklung ■ Qualifizierung im Bereich Digitalisierung

Aufgaben- und Kooperationsbereiche in Touristischen Arbeitsgemeinschaften	
Qualitäts-management	■ Systematische Qualifizierung der Organisationen und des touristischen Personals der Mitgliedsorte der TAG ■ Vermittlung von Qualifizierungen und Schulungen für Leistungsanbieter und Beratung von Betrieben in Qualitätsfragen ■ Regelmäßige Qualitätsbeobachtung, Evaluierung und Monitoring der gesamten Servicekette in der TAG-Region anhand definierter Kennziffern ■ Thematisch relevante Zertifizierungen (z. B. Wandern, Radfahren)
Infrastruktur	■ In den Geschäfts- bzw. Angebotsfeldern der TAG abgestimmte Infrastrukturplanung und -entwicklung (u. a. regionale Routen- und Wegenetze) ■ Abgestimmte Planung im Bereich Barrierefreiheit innerhalb der TAG-Region (inkl. Klassifizierungen) ■ Abstimmung der Investitionsschwerpunkte für Schlüsselinfrastruktur ■ Abgestimmte Nutzungskonzepte für Entwicklungsflächen ■ Gemeinsame Investoren- und Betreibersuche ■ Ggf. Kooperation beim Betrieb touristischer Infrastruktur
Organisation & Verwaltung	■ Bündelung aller Aufgaben und Maßnahmen in den neuen Strukturen ■ Zusammenführung des Personals und der finanziellen Ressourcen ■ Gemeinsames Controlling/Finanzwesen ■ Gemeinsame Marktforschung ■ Gemeinsame Beschaffung ■ Einbindung von Leistungsanbietern ■ Abstimmung in juristischen Fragen insbesondere hinsichtlich der Tourismusfinanzierung (u. a. Beihilfe-/Vergaberecht)

Umsetzungsprozess der TAG-Bildung

Auch wenn sich die Bildung Touristischer Arbeitsgemeinschaften je nach regionalen Gegebenheiten unterschiedlich vollzieht, können drei typische Entwicklungsstufen skizziert werden, die sich in vielen vergleichbaren Prozessen herausgebildet haben:

- **Stufe 1:** Projektbezogene Kooperation auf Basis einer Kooperationsvereinbarung
- **Stufe 2:** Organisatorische Zusammenführung mit gemeinsamem Marketingkonzept
- **Stufe 3:** Integration mit Zusammenführung aller personellen und materiellen Mittel

Je nach regionalen Gegebenheiten ist der Einstieg in die TAG auf jeder Stufe möglich, so dass bestimmte Stufen auch übersprungen werden können, sofern dies möglich ist.

Stufe 1: „Projektbezogene Kooperation“

Sind in der TAG-Region noch keine geeigneten Strukturen vorhanden, um den Kooperationsprozess einzuleiten, bedarf es folgender erster Schritte:

- Einsetzen eines „Kümmerers“, der die Einrichtung erster Kooperationsstrukturen vorantreibt
- Einsetzen einer ersten Projektgruppe mit wichtigen Akteuren aus der TAG-Region, die ein erstes Grundsatzpapier zur TAG erarbeitet
- ggf. Hinzuziehung einer externen Prozessmoderation

Innerhalb der TAG sollten sich die Beteiligten zügig auf **Arbeitsstrukturen** verständigen. Dies kann durch die Einsetzung von Lenkungs- bzw. Steuerungsgruppen mit einem begleitenden touristischen Facharbeitskreis geschehen. Die Lenkungsgruppe setzt sich aus Vertretern aus Kommunalpolitik, Verwaltung und Tourismusleiterinnen und -leitern zusammen. Sie zeichnet insbesondere verantwortlich für die Koordination des Prozesses, die Kommunikation und Lobbyarbeit, die Vorbereitung von Beschlüssen sowie die Beschaffung von erforderlichen finanziellen Mitteln. Der touristische Arbeitskreis ist vor allem mit der Umsetzung betraut und wird besetzt mit Vertretern der kommunalen Touristiker und privater Leistungsanbieter.

Frühzeitig im Prozess bedarf es einer festen **Kooperationsvereinbarung**, die über eine Beschlussfassung der zuständigen kommunalen Gremien bei allen Kooperationspartnern abgesichert werden sollte. Die Vereinbarung sollte umfassen:

- Erste Festlegung der TAG-Region mit Offenheit für sinnvolle Erweiterungen (Es ist sinnvoll, an bisher vorhandene touristische und nichttouristische interkommunale Organisations- und Kooperationsstrukturen anzuknüpfen.)
- Einrichtung fester Kooperations-/Arbeitsstrukturen innerhalb der TAG
- Ziel- und Handlungskonzept für die TAG: u. a. Analyse und Bewertung der derzeitigen Tourismus- und Kooperationsstrukturen, Festlegung der gemeinsamen Ziele und Vorhaben, Zeit- und Maßnahmenplan für die Umsetzung der TAG
- Erarbeitung eines ersten Aufgabenverteilungsplans und der ggf. erforderlichen Finanzierung

Weitere Inhalte der ersten Umsetzungsstufe sind die Namensgebung und der Namensschutz für die TAG sowie die Verständigung auf einen gerechten Finanzierungsschlüssel zwischen den Partnerkommunen. Eine Möglichkeit für die Bildung eines Finanzierungsschlüssels besteht in einem Mix aus den Parametern „Anzahl der Beherbergungskapazitäten“ (Wertschöpfung durch Übernachtungstourismus) und „Einwohner“ (Wertschöpfungsbeitrag durch Tagestourismus).

Stufe 2: „Organisatorische Zusammenführung“

In der zweiten Stufe der TAG-Bildung geht es insbesondere darum, die Kooperation organisatorisch zusammen zu führen, abzusichern und langfristig zu planen. Grundlage hierfür ist die Erarbeitung eines Tourismus- und Marketingkonzeptes. Dies legt u. a. die gemeinsamen Zielgruppen und Angebotsfelder, Investitionsbereiche oder auch die Einbindung der TAG auf Destinationsebene fest. Das Konzept sollte von einer Lenkungsgruppe und einem touristischen Facharbeitskreis unter Einbezug der Leistungsanbieter und der Öffentlichkeit erarbeitet werden. Eine jährliche Marketing- und Mediaplanung übersetzt das Konzept in operative Maßnahmen. Diese sind mit messbaren Zielen zu unterlegen, um eine Erfolgskontrolle zu ermöglichen.

Ein weiterer Bestandteil der zweiten Stufe der TAG-Bildung ist die Umsetzung erster Gemein-

schaftsprojekte. Zu Beginn sind hier möglichst Maßnahmen auszuwählen, die sowohl schnelle Erfolge nach außen deutlich machen als auch eine große Wirkung nach innen entfalten (u. a. gemeinsames Corporate Design (CD), gemeinsame Projekte in der Angebotsgestaltung, Zusammenführung der informierenden Kommunikation (Internetauftritt, Gastgeberverzeichnis etc.)).

Für die Umsetzung des Tourismuskonzeptes und erster gemeinsamer Projekte ist eine festgeschriebene Geschäfts-/Aufgabenverteilung zwischen den Kooperationspartnern notwendig. Sie umfasst Kooperationsziele und -inhalte, Organisations- und Führungsstrukturen, Aufgaben und Leistungen der TAG, eine Kosten- und Finanzierungsplanung, eine kosten- und finanzierungstechnisch unterlegte Maßnahmen- und Umsetzungsplanung sowie die Festlegung von Zuständigkeiten.

Stufe 3: „Integration“

In der letzten Stufe der TAG-Bildung werden die Organisationsstrukturen vollständig zusammengeführt. Es sollte eine Vollintegration, also eine vollständige Zusammenführung des Personals und der Ressourcen der Kooperationspartner, angestrebt werden. Dabei werden alle Aufgaben der lokalen Ebene, d. h. Vermarktung und Vertrieb, Angebotsgestaltung, Gästeservice und -betreuung (inkl. Betrieb von Tourist-Informationen), auf die TAG-Organisation übertragen. Um Dopplungen in der Aufgabenwahrnehmung zu vermeiden, ist der Wegfall von auf die TAG übertragenen Aufgaben bei den Kooperationspartnern entscheidend.

Ein Teilschritt auf dem Weg zur Vollintegration kann die Anwendung eines Marketing-Dach-Modells sein. Hierbei übertragen die Kooperationspartner touristische Aufgaben auf eine neu gegründete Organisation. Eine vollständige Zusammenführung auch hinsichtlich des Personals erfolgt bei diesem Modell jedoch nicht, so dass hieraus keine echten Effizienzgewinne resultieren.

Dreistufiger Umsetzungsprozess der TAG-Bildung
Quelle: HMWVL (o.J.): Aufgaben und Strukturen der Touristischen Arbeitsgemeinschaften im Tourismus in Hessen , S. 16

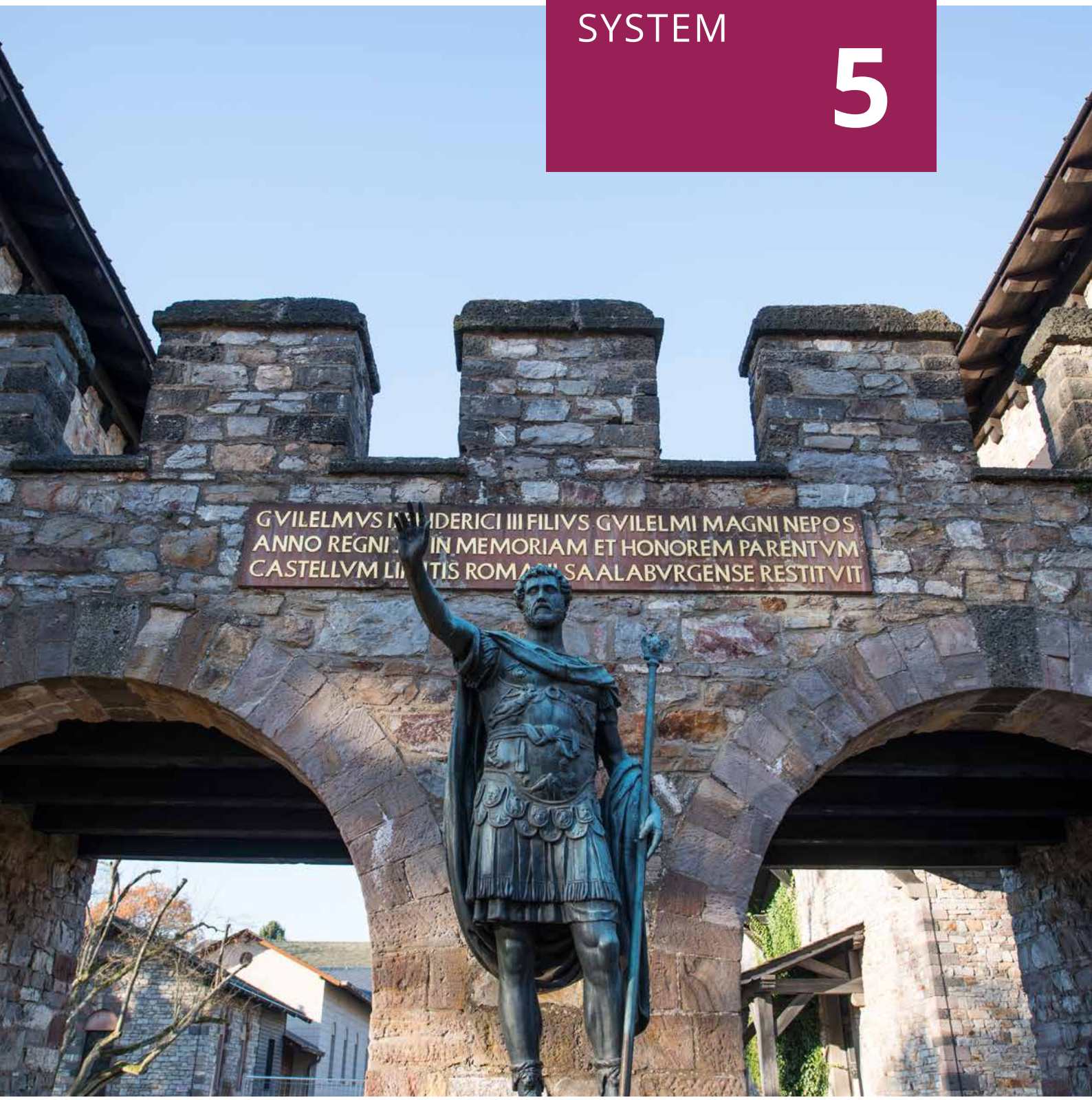
Steuerungsinstrumente für Touristische Arbeitsgemeinschaften	

Kooperations-vereinbarung	■ Grundsätzliche Vereinbarung über die Zusammenarbeit in der TAG-Struktur
	■ Ziel- und Handlungskonzept für die TAG:
	  ■ Festlegung der gemeinsamen Ziele und Vorhaben
	  ■ Festlegung der TAG-Region
	  ■ Festlegung der Organisations-/Arbeitsstrukturen
	  ■ Festlegung von Zuständigkeiten
	  ■ Aufgabenbeschreibungs- und Aufgabenverteilungsplan
	  ■ Zeit- und Maßnahmenplan für die Umsetzung der TAG
	  ■ Finanzierungsplan

Tourismus-konzept	■ Grundlegende Strategie der TAG ■ Festlegung von Zielvereinbarungen ■ Festlegung der Angebotsthemen, Zielgruppen und Zielmärkte ■ Festlegung der langfristigen Zusammenarbeitsstrukturen ■ Zeit- und Maßnahmenplanung ■ Einbindung in das jeweilige Konzept der Destination
Kosten- & Finanzierungs-plan	■ Ggf. Bestandteil der Kooperationsvereinbarung ■ Kosten- und finanzierungstechnisch unterlegte Maßnahmen- und Umsetzungsplanung ■ Festlegung von Investitionsschwerpunkten ■ Gerechter, nutzenorientierter Finanzierungsschlüssel zur Umlage der Kosten auf die Partner innerhalb der TAG ■ Ggf. Einbindung privater Partner
Marketing- & Mediaplan	■ Kurzdarstellung von Positionierung, Zielgruppen, Zielmärkten, Angebots-themen und -schwerpunkten ■ Darstellung der gemeinsamen Vermarktungs- und Vertriebsaktivitäten ■ Darstellung von Beteiligungs- und Kooperationsmöglichkeiten ■ Unterlegung der Maßnahmen mit messbaren Zielen
Monitoring- & Controlling-system	■ Regelmäßige Überprüfung der vereinbarten Ziele anhand messbarer und vergleichbarer Kennzahlen ■ Regelmäßige Auswertung interner und gästebezogener Kennzahlen ■ Qualitätsmanagement & -sicherung: Regelmäßige Qualitätsbeobachtung, Evaluierung und Monitoring der gesamten Servicekette in der TAG-Region anhand definierter Kennziffern

FUNKTIONALE PARTNER IM TOURISTISCHEN SYSTEM

5



5.1 Ausgangssituation

Unter dem Begriff „Funktionalpartner“ werden zahlreiche, verschiedenartige Akteure zusammengefasst. Hierzu zählen u.a. Landkreise, Wirtschaftsfördergesellschaften, Trägerorganisationen von Großschutzgebieten und Geoparks, regionale Entwicklungsgruppen, die hessischen Industrie- und Handelskammern oder Verbände, wie z. B. der DEHOGA Hessen e. V.

Die sogenannten funktionalen Partner arbeiten gemäß Drei-Ebenen-Modell mit der Landes-, Destinations- und lokalen Ebene zusammen. Sie unterstützen die Ebenen u.a. durch Infrastrukturprojekte sowie qualitätsschaffende und -verbessernde Maßnahmen. Die funktionalen Partner sollen in der Regel keine Aufgaben in Vermarktung und Vertrieb übernehmen und keine mit den drei Ebenen unabgestimmten Aktivitäten entfalten. Dieses Aufgabenverständnis[5] ist in Hessen jedoch noch nicht hinreichend verankert. So gibt es in den Destinationen häufig entsprechende Organisationen, die oftmals nicht abgestimmte touristische und/oder tourismusrelevante Marketingaktivitäten durchführen. Ursächlich für mangelnde Abstimmung und Doppelstrukturen ist z. T. die bisher zu geringe Differenzierung zwischen den unterschiedlichen Arten der Funktionalpartner sowie eine nicht hinreichende Klärung von Rolle, Aufgaben und Einbindung der verschiedenen Funktionalpartner in das touristische System.

5 Eine Ausnahme hierzu bilden die Marketing-Partner (siehe Aufgabenbeschreibung S. 37).

5.2 Perspektiven des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens bzw. des aktuellen Dialogs zu den funktionalen Partnern

Um mehr Klarheit bezüglich Rolle, Aufgaben und Einbindung der funktionalen Partner in das touristische System in Hessen zu schaffen und damit auf eine funktionierende Aufgabenteilung zwischen den Drei-Ebenen und den Funktionalpartnern hinzuwirken, hat im Jahr 2018/19 ausgehend von dem im Tourismuspolitischen Handlungsrahmen für die Funktionalpartner skizzierten Rollen- und Aufgabenverständnis eine Diskussion hierzu stattgefunden. Eine Konkretisierung des Rollen- und Aufgabenverständnis sowie eine verbesserte Einbindung der Funktionalpartner ist nicht zuletzt dadurch nötig, dass die Bedeutung der funktionalen Partner im Deutschlandtourismus in den vergangenen Jahren durch veränderte Markt- und Rahmenbedingungen wie die Digitalisierung sowie ein gewandeltes Verständnis von Tourismus und Destinationsmanagement gestiegen ist und voraussichtlich weiter zunehmen wird[6].

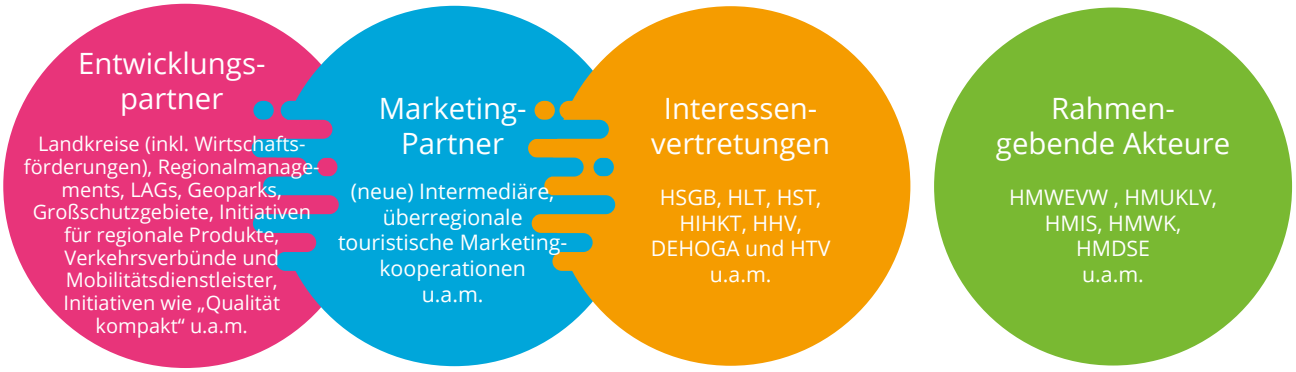
Die Funktionalpartner sind v.a. für die Wahrnehmung innengerichteter Aufgaben wie Identitätsbildung bzw. -stärkung sowie Qualitätsentwicklung bzw. -sicherung von herausragender Bedeutung. Sie werden im touristischen System Hessens als gleichwertige und unverzichtbare Partner verstanden und übernehmen verbindlich differenzierte Aufgaben. Es ist künftig aufgrund verschiedenartiger Rollen, Aufgaben und Einbindung zwischen vier Arten der Funktionalpartner zu unterscheiden, und zwar:

- Entwicklungspartner
- Marketing-Partner
- Interessensvertretungen und
- Rahmengebende Akteure

Die funktionalen Partner sollen in Zukunft seitens der touristischen Akteure, insbesondere 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.

6 Die Ergebnisse des Diskussionsprozesses zu Rolle, Aufgaben und Einbindung der Funktionalpartner in das touristische System in Hessen werden in der „Anlage Funktionalpartner" ausführlich dargestellt (siehe www.hessen.tourismusnetzwerk.info, Rubrik Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen, Modul 5). An dieser Stelle werden wesentliche Inhalte der Anlage zusammengefasst.

Differenzierte Darstellung der Funktionalpartner



Kurzbeschreibung zu den Aufgaben von Entwicklungspartnern, Marketing-Partnern und Interessensvertretungen

Entwicklungspartner

Die sogenannten Entwicklungspartner gestalten, indem sie beispielsweise öffentliche, touristische Infrastruktur wie Rad- und Wanderwege, Informationszentren und Museen 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. Sie sind daher u.a. bei der Erfüllung der Destinationsaufgaben Infrastruktur-, Angebots- und Produktentwicklung, Qualitätsmanagement und -sicherung für Infrastruktur, Angebot und Service sowie Identitätsbildung für das Destinationsmanagement unverzichtbare Partner. Zu den sogenannten Entwicklungspartnern zählen z.B. Landkreise, regionale Entwicklungsgruppen sowie die Trägerorganisationen von Geoparks und Großschutzgebieten.

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 (z.B. die sogenannten (neuen) Intermediäre oder überregionale touristische Kooperationen), als auch um Akteure aus anderen Branchen. Gemeinsam ist den Akteuren, dass sie für das Destinationsmanagement 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.

Interessensvertretungen

Interessensvertretungen bündeln die Interessen einzelner Personen, Unternehmen, Organisationen oder Gebietskörperschaften. 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. Zu den im Zusammenhang mit dem Tourismus wesentlichen Interessenvertretungen gehören u.a. der Hessische Industrie- und Handelskammertag e.V. und deren Mitglieder, der Hotel- und Gastronomieverband DEHOGA Hessen e.V. bzw. dessen regionale Verbände sowie der hessische Heilbäderverband e.V.

5.3 Herausforderungen und Lösungsansätze

Verankerung des Aufgabenverständnisses und weitere Konkretisierung der Arbeitsteilung

Rolle, Aufgaben und Einbindung der verschiedenen Funktionalpartner sind inzwischen klar formuliert (siehe hierzu „Anlage Funktionalpartner" Link). Es gilt nun für die einzelnen Akteure, ihre Rolle anzunehmen und keine Aufgaben wahrzunehmen, die eindeutig im Verantwortungsbereich der Landes-, Destinations- oder lokalen Ebene liegen. Für eine funktionierende Arbeitsteilung ist es zu empfehlen, die **Zuständigkeiten** der verschiedenen Akteure noch einmal auf Destinationsebene zu **konkretisieren** und abzustimmen sowie **verbindlich in einem gemeinsamen Aufgabenverteilungsplan festzuhalten,** sodass künftig unabgestimmte Aktivitäten und Doppelarbeiten vermieden werden können.

Vermeidung von destinationsartigen Strukturen auf Kreisebene

Insbesondere in Bezug auf die Rolle der **Landkreise** ist festzustellen, dass diese **allein keine touristischen Destinationen** darstellen. Trotzdem gibt es in einigen Landkreisen Bestrebungen, die jeweilige Destination zu verlassen und eigene, kreisbezogene Destinationsstrukturen aufzubauen. Ungeachtet der Frage, ob einzelne Landkreise überhaupt in der Lage sind, eine schlagkräftige Marktposition aufzubauen, würde ein solches Vorgehen die Destination und die entsprechenden Akteure schwächen. In Beratungsgesprächen mit den Landkreisen muss auf diese Thematik verstärkt hingewiesen werden.

Verbesserung der Abstimmung

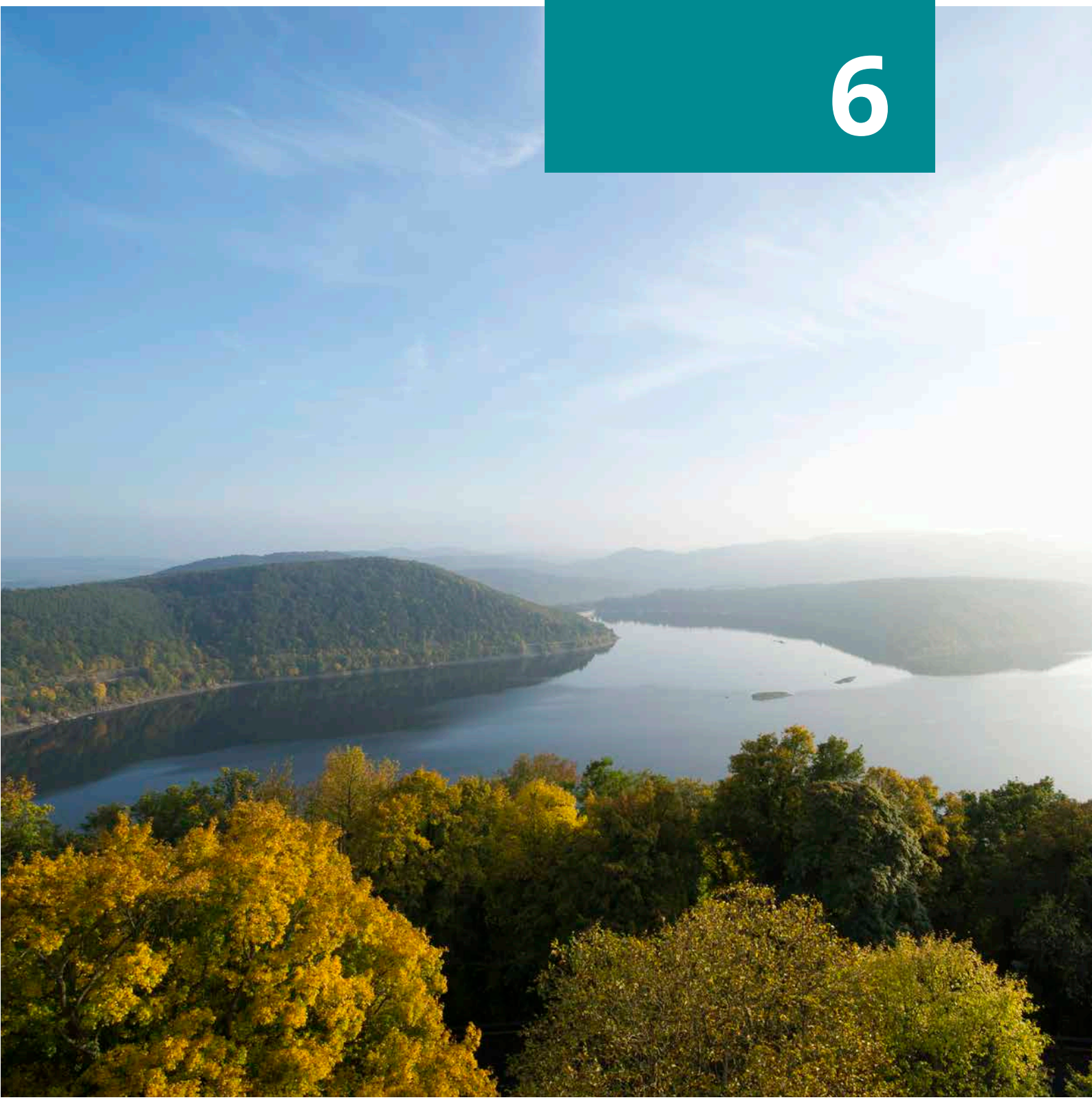
Verbesserungspotenzial besteht vielfach hinsichtlich der Abstimmung zwischen der Destinationsebene und den Funktionalpartnern sowie der Unterstützung des touristischen Systems durch Landkreise, Wirtschaftsförderungsgesellschaften und regionale Entwicklungsgruppen. Wie verschiedene Positivbeispiele zeigen, bedarf es hier klar definierter Aufgabenabgrenzungen sowie funktionierender Abstimmungs- und Zusammenarbeitsstrukturen, die gewährleisten, dass auch die operative Arbeit aller Akteure umfassend miteinander verzahnt wird. Als konkrete Maßnahmen sind neben einem abgestimmten **Aufgabenverteilungsplan** die Initiierung gemeinsamer, systematischer **Abstimmungs- und Entwicklungstreffen** zwischen Destinationsmanagement und Funktionalpartnern, die **Einrichtung eines regelmäßig tagenden Beirats** oder eines vergleichbaren beratenden Gremiums auf Destinationsebene und durch die DMO, das Schaffen einer **gegenseitigen Gremienbeteiligung** sowie die Umsetzung eines **Tourismusnetzwerks auf Destinationsebene** zu empfehlen.

Wechselseitige Einbindung in die Erarbeitung strategischer Entwicklungskonzepte

Sowohl seitens der touristischen Akteure als auch seitens der funktionalen Partner werden Strategien, Konzepte sowie Handlungs- und Maßnahmenpläne erstellt: Zu nennen sind neben dem Tourismuskonzept der Destination u.a. Kreisentwicklungskonzepte in Landkreisen, Entwicklungs- und Managementpläne für Schutzgebiete und Regionale Entwicklungskonzepte durch Organisationen im Bereich Regionalentwicklung und -management. Von zentraler Bedeutung ist, dass **wechselseitig proaktiv und frühzeitig die Einbindung aller Beteiligten in die Erarbeitung der Konzepte** erfolgt, sodass die verschiedenen Konzepte aufeinander abgestimmt sind und ineinandergreifen.

LEISTUNGS-ANBIETER

6



Die Organisationsstruktur im Drei-Ebenen-Modell sieht für alle Ebenen das Mitwirken der Leistungsanbieter, wie z. B. Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe, Freizeitunternehmen oder den Einzelhandel, vor. Gegenwärtig ist die tatsächliche Zusammenarbeit mit Leistungsanbietern jedoch sehr unterschiedlich ausgeprägt. Während die Zusammenarbeit bisher zumeist auf der lokalen Ebene abläuft, ist sie auf Destinationsebene verbesserungswürdig.

Einbindung auf Landes- und Destinationsebene

Die Leistungsanbieter sind diejenigen Akteure im touristischen System, die u. a. durch Gästeinformation und -betreuung vor Ort die stärkste Bindung zu den Gästen besitzen und damit auch maßgeblich den Eindruck des Gastes vom Zielgebiet prägen. Neben anderen Leistungsanbietern kommt dem Gastgewerbe dabei eine besondere Bedeutung zu. Sie eignen sich daher sehr gut zur Einbindung in Marketingaktivitäten, Imagekampagnen oder Aktivitäten zur Neukundengewinnung auf allen drei Ebenen – insbesondere jedoch auf Destinations- und Landesebene. Geeignete Leistungsanbieter sollten auf diesen beiden Ebenen insbesondere in Vermarktungs- und Image prägende Aktivitäten einbezogen werden, die den Schwerpunkt auf die Vermittlung von Regionalität und Authentizität richten. Dieses Vorgehen verleiht den entsprechenden Kampagnen Glaubwürdigkeit bei der Ansprache potentieller Gäste.

Darüber hinaus sind die Leistungsanbieter auf Landesebene in Initiativen etwa zu den Themen Qualität, Qualifizierung oder Nachfolgeregelung einzubeziehen. Nur durch landesweit abgestimmte Aktivitäten können in den Betrieben einheitliche Standards umgesetzt werden.

Einbindung auf lokaler Ebene

Auf lokaler Ebene können die Leistungsanbieter ebenfalls in Vermarktungsaktivitäten einbezogen werden. Die stärkste Einbindung erfolgt hier jedoch über die konkrete Produktentwicklung. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Einbindung der Privatwirtschaft in die Finanzierung des Tourismus. Die Modelle reichen hier von einer anlassbezogenen, über eine strukturelle bis hin zu einer gesellschaftsrechtlichen Einbindung. Die anlassbezogene Einbindung der Leistungsanbieter stellt in den Tourismusorganisationen oft den üblichen Weg zur Verbesserung der Einnahmesituation dar. Marketingleistungen, wie z. B. Anzeigen in Gastgeberverzeichnissen, werden dabei entgeltlich an Leistungsanbieter verkauft.

Eine anlassbezogene Einbindung der Leistungsanbieter in die Finanzierung ist jedoch nicht hinreichend zielführend, um eine nachhaltig stabile Tourismusfinanzierung aufzubauen. Größere Möglichkeiten bietet eine systematische und ganzheitliche Einbindung, die auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet ist. Neben der Verminderung der Abhängigkeit von politischen Entscheidungen stärkt die freiwillige Einbindung die Verantwortung aller Tourismusakteure für die Tourismusentwicklung. Es bedarf jedoch professioneller Strukturen, einer klaren Ziel- und Zweckbindung der Mittel sowie gemeinsamer konzeptioneller Ziele und Grundlagen zwischen den Beteiligten. Gleichzeitig spielen die juristischen Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle. Insbesondere eine gesellschaftsrechtliche Einbindung ist beihilfe- und vergaberechtlich mit erheblichen Herausforderungen verbunden und scheidet oft aus.

Abstimmung und Koordination erforderlich

Von großer Bedeutung für die Einbindung der Leistungsanbieter ist eine umfassende Koordination auf allen Ebenen. Hierbei kommt der Destinationsebene eine Schlüsselrolle zu:

- Koordination der Einbindung der Leistungsanbieter innerhalb der Destination – enge Abstimmung mit der lokalen Ebene sowie den Funktionalpartnern
- Koordination der Einbindung der Landesorganisationen der Leistungsanbieter auf Landesebene – enge Zusammenarbeitund Abstimmung mit den Strukturen und Akteuren auf Landesebene

Segmentspezifische Einbindung der Leistungsanbieter

Um die Zusammenarbeit und Abstimmung zu gewährleisten hat es sich als erfolgreich erwiesen, die Leistungsanbieter auf Destinationsebene zu segmentieren und die verschiedenen Segmente mit unterschiedlichen Maßnahmen zu bearbeiten. Eine Einteilung in folgende beispielhafte Segmente kann erfolgen:

- größere, ketten-/kooperationsgebundene Beherbergungsbetriebe
- größere inhabergeführte Beherbergungsbetriebe
- kleinere und mittlere Beherbergungsbetriebe
- Beherbergungsbetriebe im Nebenerwerb
- Kultureinrichtungen
- Freizeiteinrichtungen
- Einzelhandel
- lokaler Transport/Verkehr
- ...

Segmentspezifisch kann dann der Betreuungs- und Einbindungsbedarf sowie die entsprechende Vorgehensweise innerhalb einer Destination festgelegt werden.

AUSBLICK

7

Mit der jetzt aktualisierten Umsetzungshilfe stellt das Umsetzungsmanagement für den Tourismuspolitischen Handlungsrahmen den ersten weiterentwickelten Teil einer mehrteiligen Reihe vor. Da die Umsetzungshilfe ein „living paper“ ist, muss sie von Zeit zu Zeit und nach Bedarf aktualisiert werden. Aufgrund von Hinweisen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge, der Mitglieder der Lenkungsgruppe, die das Umsetzungsmanagement begleiten sowie durch Weiterentwicklungen im Tourismusmanagement waren Ergänzungen und Aktualisierungen notwendig, die in die jetzt vorliegende zweite Auflage aufgenommen wurden. Die Neuauflage dieser Handlungshilfe entspricht dem Anspruch des Umsetzungsmanagements, Veränderungen und Ergänzungen, die sich in den relevanten Themen im Tourismus in Hessen ergeben, zeitnah zur Unterstützung der Arbeit auf den Ebenen der Destinationen, der lokalen Kooperationen sowie in den Städten als Hilfestellung zur Verfügung zu stellen.

Neben der bereits vorgelegten Umsetzungshilfe zur Tourismusfinanzierung[7] wird die zu Marke und Markenmanagement zeitnah folgen. Das Thema Digitalisierung wird in enger Abstimmung mit der HA Hessen Agentur GmbH bearbeitet, da dieser Bereich zurzeit bei der Fortschreibung des Strategischen Marketingplans eine hervorgehobene Rolle spielt.

Das Umsetzungsmanagement wird in seinen Beratungsgesprächen mit den politisch Verantwortlichen auf den unterschiedlichen kommunalen politischen Ebenen das Thema der Vernetzung von Tourismus- und Standortmarketing noch deutlicher zum Ausdruck bringen. Touristische Angebote und touristische Infrastruktur sind maßgeblich auch eine Verbesserung der Lebensqualität für die einheimische Bevölkerung und sind deshalb für Industrie und Gewerbe eine wichtige Unterstützung bei der Akquisition von Arbeitskräften.

7 www.hessen.tourismusnetzwerk.info/wp-content/uploads/2018/09/Umsetzungshilfe_TEIL-2-Tourismusfinanzierung.pdf

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: Yvonne Heider, Nils Heydorn, Cornelius Obier, Hartmut Reiße und Judith Vollheim

Fotos: Hessen Agentur_Paavo Blåfield

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

Stand: August 2019

www.
hessischertouris-
musverband.de