TMH
TOURISMUS
MANAGEMENT
HESSEN

Umsetzungshilfe Teil 1

STRUKTUREN, AUFGABEN UND RESSOURCEN

auf Destinationsebene im Tourismus in Hessen

PROJECT M

Inhalt

1. Grundlagen für das Destinationsmanagement 4

1.1 Gegenstand der Umsetzungshilfe 5

1.2 Strategiekarte als Schema für das Destinationsmanagement 8

2. Strategische Ausrichtung des Destinationsmanagements 14

2.1 Vision und Mission 15

2.2 Übergreifende Ziele und Kennzahlen 17

3. Strategische Wege für das Destinationsmanagement 18

3.1 Strategische Wege im Überblick 19

3.2 Strategische Wege im Detail 20

3.2.1 **Strategischer Weg 1**: Strategie, Planung, Controlling für die Tourismus- und Regionalentwicklung 20

3.2.2 **Strategischer Weg 2**: Koordiniertes Netzwerkmanagement und Innenmarketing 22

3.2.3 **Strategischer Weg 3**: Ganzheitliches Identitäts- und Markenmanagement 24

3.2.4 **Strategischer Weg 4**: Angebots- und Qualitätsentwicklung zur Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe 26

3.2.5 **Strategischer Weg 5**: Vermarktung und Vertrieb 28

3.2.6 **Strategischer Weg 6**: Systematisches Gäste- und Besuchendenmanagement 30

3.2.7 **Strategischer Weg 7**: Wissensmanagement und Wissenstransfer 32

3.2.8 **Strategischer Weg 8**: Personal, Fach- und Servicekräftemanagement von Mitarbeitenden im Tourismus 34

3.3 Zusammenfassung: Kennzahlen- und Messystem für das Destinationsmanagement in Hessen 36

4. Finanzielle und personelle Ressourcen für das Destinationsmanagement 38

4.1 Bisheriger Ressourcenbedarf gemäß Tourismuspolitischem Handlungsrahmen 2015 39

4.2 Erhöhung des Ressourcenbedarfs durch Kostensteigerungen von 2015 bis 2021 40

4.3 Erhöhung des Ressourcenbedarfs durch Weiterentwicklung der bisherigen strategischen Wege/Handlungsfelder 40

4.4 Erhöhung des Ressourcenbedarfs durch neue strategische Wege/Handlungsfelder 42

4.5 Zusammenfassung des Ressourcenbedarfs und Ausblick 43

GRUNDLAGEN FÜR DAS DESTINATIONS-MANAGEMENT

1

1.1 Gegenstand der Umsetzungshilfe

Grundlagenpapier „Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen“

Im Mittelpunkt der vorliegenden Umsetzungshilfe stehen die zukünftigen Aufgaben, Strukturen und Ressourcen der Destinationsebene im touristischen System in Hessen. Die Umsetzungshilfe ist einzuordnen in die Aktivitäten der Tourismus Management Hessen UG (TMH): Das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen (HMWEVW) und das Hessische Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (HMUKLV) haben die Tourismus Management Hessen UG (TMH), ein Tochterunternehmen des Hessischen Tourismusverbands e. V., mit dem Umsetzungsmanagement des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens Hessen und der Landtourismusstrategie beauftragt. Das Umsetzungsmanagement veröffentlicht gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen PROJECT M im Rahmen einer mehrteiligen Reihe Grundlagenpapiere und Umsetzungshilfen.

Die TMH veröffentlicht im Sommer 2022 eine aktualisierte Version des Grundlagenpapiers zu den Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen im Tourismus in Hessen. Dazu wird die Vorgängerversion aus dem Jahr 2019 umfassend überarbeitet und an die veränderte Ausgangssituation des Tourismus mit ihren aktuellen Herausforderungen und Anforderungen angepasst. Das Grundlagenpapier gibt einen detaillierten Überblick zu den relevanten Akteuren des Tourismus in Hessen anhand des 3-Ebenen-Modells: Es stellt die Aufgaben und Strukturen der Landes-, Destinations- und lokalen Ebene sowie der Funktionalpartnerinnen und Funktionalpartner und Leistungsanbietenden dar und ordnet diese mit Blick auf aktuelle Trends und Entwicklungen ein. Davon ausgehend leitet es entsprechende Veränderungsbedarfe hinsichtlich der Zusammenarbeitsstrukturen und nötigen Ressourcen für die verschiedenen Akteurinnen und Akteure ab.

Als Anlage zu diesem Grundlagenpapier ist folgende umfassende **Reihe aus Umsetzungshilfen** geplant, die die Strukturen, Aufgaben und Ressourcen der verschiedenen Akteurinnen und Akteure sowie Ebenen im Tourismus in Hessen im Detail aufbereitet:

1. Grundlagenpapier „Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen im Tourismus in Hessen“

- **Umsetzungshilfe Teil 1:** „Strukturen, Aufgaben und Ressourcen auf Destinationsebene im Tourismus in Hessen“
- **Umsetzungshilfe Teil 2:** „Strukturen, Aufgaben und Ressourcen auf der lokalen Ebene im Tourismus in Hessen“
- **Umsetzungshilfe Teil 3:** „Strukturen, Aufgaben und Ressourcen der Funktionalpartnerinnen und Funktionalpartner im Tourismus in Hessen“
- **Umsetzungshilfe Teil 4:** „Strukturen, Aufgaben und Ressourcen der hessischen Landkreise im Tourismus“

2. Grundlagenpapier „Tourismusfinanzierung“

3. Grundlagenpapier „Markenmanagement in Hessen“

4. Veröffentlichungsreihe: Digitales Management

5. Veröffentlichungsreihe: Nachhaltigkeit

- **Teil 1:** Umsetzungshilfe für Destinationen
- **Teil 2:** Umsetzungshilfe für Partnerbetriebe
- **Teil 3:** Umsetzungshilfe für die lokale Ebene
- **Teil 4:** Umsetzungshilfe zum nachhaltigen Management

Während grundsätzlich eine Kontinuität bei Aufgaben und Strukturen im Land gewährleistet sein soll, ist angesichts der veränderten Rahmenbedingungen die Weiterentwicklung in vielen Bereichen erforderlich und sinnvoll.

Inhalte der Umsetzungshilfe

Die vorliegende Umsetzungshilfe für die Destinationsebene beschreibt anhand von acht Handlungsfeldern, hier als „Strategische Wege" bezeichnet, die weiterentwickelten bestehenden sowie neuen Aufgaben, deren Bearbeitung die hessischen Destinationen sicherstellen sollten. Dafür wurden die Vision und Mission für das Destinationsmanagement in Hessen entwickelt. Sie dienen als Leitlinie bzw. Rahmen für die acht künftigen Strategischen Wege.

Darauf aufbauend stellt die Umsetzungshilfe den künftig veränderten personellen und finanziellen Ressourcenbedarf dar, die die hessischen Destinationen benötigen, um ihre Aufgaben erfolgreich zu bearbeiten und langfristig wettbewerbsfähig zu sein. Die Umsetzungshilfe gibt den Destinationen als wesentliches Gestaltungsinstrument die „Strategiekarte" als auch eine Übersicht der wichtigsten Kennzahlen für das Monitoring als praxisbezogene Hilfestellungen für die Umsetzung an die Hand.

Ziel ist es, einen einheitlichen Rahmen für die künftigen langfristigen Destinationsstrategien und Maßnahmenplanungen zu schaffen. Dabei gilt es auch, langfristig eine noch bessere Verzahnung der Destinationen untereinander, mit den anderen Akteurinnen und Akteuren im touristischen System und mit demHessen Tourismus auf Landesebene zu erreichen. Die für diese Umsetzungshilfe entwickelten Grundlagen zu Aufgabenprofilen, Ressourcenbedarfen und KPIs für die Destinationen bilden bereits einen zentralen Baustein für den fortzuschreibenden Tourismuspolitischen Handlungsrahmen 2023 und werden in diesen einfließen.

Strategische Grundlagen der Umsetzungshilfe

Zentrale strategische Grundlage für die Weiterentwicklung des Tourismus in Hessen ist der aktuelle Tourismuspolitische Handlungsrahmen (TPH). Er liefert klare Vorgaben für leistungsfähige Organisations- und Marketingstrukturen auf Landes-, Destinations- und lokaler Ebene, um markt- und wettbewerbsfähig agieren zu können. Darüber hinaus enthält er eindeutige Empfehlungen zur Aufgabenbeschreibung, -abgrenzung und Zusammenarbeit der Ebenen im touristischen System und zeigt Ansätze zur inhaltlichen Weiterentwicklung auf.

In der Fortschreibung des TPH 2023 sollen die Kriterien weiterentwickelt werden und den unterschiedlichen Ausgangssituationen der Destinationen Rechnung tragen. Die weiterentwickelten Kriterien werden mit hinreichend langen Übergangsfristen, jedoch auch mit einem konkreten Zeithorizont im touristischen System in Hessen implementiert. Die Destinationen werden bei der Umsetzung umfassend unterstützt.

Neben dem Tourismuspolitischen Handlungsrahmen bilden auch der Strategische Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2019–2024/ Tourismus 4.0 (SMP) sowie die Strategie für den Tourismus im Ländlichen Raum in Hessen (Landtourismusstrategie) einen Rahmen für die Weiterentwicklung der Aufgaben und Strukturen der Destinationen.

1.2 Strategiekarte als Schema für das Destinationsmanagement

Eine Möglichkeit der Entwicklung und Darstellung von Strategien für Destinationen sowie der Prozesse und Systeme, die für deren Implementierung notwendig sind, ist die „Strategy Map", deutsch: „Strategiekarte".

Was ist eine Strategiekarte?

Das Instrument der Strategiekarten wurde von Robert S. Kaplan und David P. Norten im Rahmen ihrer Methode der „Balanced Scorecard" entwickelt. Eine Strategiekarte zeigt auf einen Blick, welche Mission und Vision für die Ausrichtung der jeweiligen Destination gelten soll, welche Strategischen Wege/Handlungsfelder daraus folgen und welche Schlüsselprojekte und -maßnahmen dafür umgesetzt werden sollen. Die Strategiekarten sind in vier grundsätzliche Perspektiven unterteilt:

- **Innengerichtet:** In der „Entwicklungs- und Lernperspektive" sind Maßnahmen verortet, die die Grundlage für die Umsetzung eines strategischen Wegs bilden. Die „Prozess- und Ressourcenperspektive" zeigt auf, wie Strukturen, Abläufe und Mechanismen weiterentwickelt werden müssen.
- **Außengerichtet:** Die „Kunden- und Marktperspektive" zeigt auf, welche Maßnahmen in Richtung der Kunden und Kundinnen, Gäste und Besuchenden ergriffen werden sollen. Die „Wertschöpfungsperspektive" bildet diejenigen Maßnahmen ab, die auf die Verbesserung der touristischen Wertschöpfung ausgerichtet sind.
- Sie werden so angelegt, dass die eigenen Ziele der Akteurinnen und Akteure daran angepasst und **orts-, organisations- und unternehmensspezifische Ziele abgeleitet** oder ergänzt werden können. Außerdem kann jederzeit auf Veränderungen mit Anpassungen und Ergänzungen reagiert werden. Strategiekarten stellen daher ein **flexibles und agiles Planungs- und Steuerungsinstrument** dar.

STRATEGIE	**Vision**	Was wollen wir in unserer Destination erreichen? Was ist das höchste Ziel, das wir erreichen können und wollen?
	Mission	Was müssen wir tun, um die Vision zu realisieren? Was ist unsere wichtigste Leitlinie, mittels derer wir die Vision umsetzen wollen?
	Strategische Wege	In welchen zentralen Handlungsfeldern müssen wir zum Erreichen unserer Ziele tätig werden, z. B. Qualität, Qualifizierung, Infrastruktur, Produktentwicklung, …
TAKTIK	**Strategische Ziele nach innen**	Welche übergeordneten strategischen Ziele müssen wir nach innen (Betriebe und Organisation) realisieren, um unsere Vision und Mission zu verwirklichen? → **Perspektive 1) „Entwicklung und Lernen" sowie 2) „Prozesse und Ressourcen"**
	Strategische Ziele nach außen	Welche übergeordneten strategischen Ziele müssen wir nach außen (Gäste und Einheimische) realisieren, um unsere Vision und Mission zu verwirklichen? → **Perspektive 3) „Kunden und Markt" sowie 4) „Wertschöpfung"**
	(Schlüssel-) Maßnahmen	Welche konkreten Aufgaben, Maßnahmenpakete und Projekte müssen wir anpacken, um unsere Ziele zu erreichen?

Nutzen von Strategiekarten im Destinationsmanagement

Strategiekarten geben der Entwicklung der hessischen Destinationen einen langfristigen, strategischen Rahmen. Dieser soll als Orientierung zur Umsetzung der Strategien auf der lokalen Ebene, bei funktionalen Partnerinnen und Partnern und bei Leistungsanbietenden dienen. In den Strategiekarten wird verlässlich die strategische Ausrichtung für die kommenden Jahre definiert. Gleichzeitig sind sie so flexibel, dass nicht ein starrer Plan entsteht, sondern vielmehr auf der Maßnahmenebene eine kontinuierliche Nachjustierung erfolgen kann.

Alle Tourismusakteurinnen und -akteuren erkennen, bis auf die Ebene der einzelnen Mitarbeitenden, in der Strategiekarte die strategische Ausrichtung und das Vorgehen zur Umsetzung. Gleichzeitig wird auch deutlich, wie ihr eigenes Wirken zur Umsetzung der Destinationsstrategie beiträgt. Durch dieses System ist es möglich, Zusammenhänge der Tourismusentwicklung noch besser zu erkennen und Kooperationen optimal aufeinander abzustimmen.

In Hessen sowie bereits in vielen anderen Destinationen hat sich das Instrument „Strategiekarte" bewährt. Die HA Hessen Agentur GmbH, Abteilung „Hessen Tourismus", arbeitet bereits im „Strategischen Marketingplan 2019–2024/ Tourismus 4.0" mit einer Strategiekarte für das Tourismusmanagement und -marketing auf Landesebene. Auch die Spessart Marketing und Tourismus GmbH verwendet für ihre Strategie bereits eine Strategiekarte.

STRATEGIEKARTE FÜR DEN TOURISMUS

Vision

Vision ist es, den Tourismus nachhaltig zu
Der Tourismus trägt damit spürbar zur Star
Vision ist es, den Tourismus zu einem de

Mission

Gemeinsam mit allen Partnern im touristischen Syste
ein homogenes, professionelles und attraktives B

Strategie

STRATEGISCHE PERSPEKTIVE

Sieben Strate

		ZIEL/WEG 1: Entwicklung einer Markenfamilie	ZIEL/WEG 2: Verknüpfung Städte und ländlicher Raum	ZIEL/WEG 3: Qualitätsverbesserung im Tourismus	
STRATEGISCHE ZIELE, DIE NACH AUSSEN WIRKEN	WERT-SCHÖPFUNG	*(keine Maßnahmen mit direkten Wertschöpfungseffekten, da die LMO auftragsgemäß mit wenigen Ausnahmen nicht unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt ist)*	*(keine Maßnahmen mit direkten Wertschöpfungseffekten, da die LMO auftragsgemäß mit wenigen Ausnahmen nicht unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt ist)*	*(keine Maßnahmen mit direkten Wertschöpfungseffekten, da die LMO auftragsgemäß mit wenigen Ausnahmen nicht unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt ist)*	• M M B • M V • M A E
	KUNDEN-NUTZEN	• M1.6 Marken-Manual/ Werkzeugkasten zur Markenfamilie • M1.5 Fotoshooting und Bilddatenbank, nutzbar für Partnerinnen und Partner in Hessen	• M2.6 Einbindung der entwickelten Angebote ins Marketing auf allen Ebenen • M2.5 Zielgruppenorientiertes Marketing durch LMO (Verknüpfung Städte und ländlicher Raum)	• M3.6 Vermittlung des Qualitätsstatus an Tourismusakteure in Hessen • M3.5 Systematische Klassifizierung und Zertifizierung	• M tu H • M e u B
STRATEGISCHE ZIELE, DIE NACH INNEN WIRKEN	PROZESSE/ INNOVATIONEN	• M1.4 Anpassung der Marketing-Medien an Markenfamilie und Zielgruppen • M1.3 Entwicklung, Verankerung und Implementierung der Markenfamilie • M1.2 Definition der Markenfamilie, Abstimmung mit Landes-CD	• M2.4 Weiterentwicklung der AK-Struktur im Landesmarketing/themenübergreifende Verknüpfung • M2.3 Abgestimmte Marketingplanung Inland und Ausland	• M3.4 Einführung Q-Award • M3.3 Regelmäßige Q-Meetings	• M B • M z e
	ENTWICKLUNG/ LERNEN	• M1.1 Kontinuierliches Monitoring der Beteiligungs- und Bündelungswirkung durch die Markenfamilie, Prozessevaluation und -optimierung	• M2.2 Best-Practice-Monitoring für Angebote und Services, Wissensvermittlung und Qualifizierung der Partnerinnen und Partner • M2.1 Kontinuierliches Angebotsmonitoring, Prozessevaluation und -optimierung	• M3.2 Gemeinsame virtuelle Tourismusakademie von IHKn, DeHoGa, HA, HTV u.a. zu Qualitäts-/Angebotsentwicklung, Digitalisierung usw. • M3.1 Systematisches Monitoring der Qualitätskennzahlen, Prozessevaluation und -optimierung	• M g V P -o

S IN HESSEN 2019–2024

u einem entscheidenden Motor der Wertschöpfung in Hessen auszubauen.
ndort- und Lebensqualität für Hessens Städte und die ländlichen Räume bei.
er führenden Wirtschafts- und Standortfaktoren für Hessen zu entwickeln.

m in Hessen wird die touristische Marktbearbeitung so umgesetzt, dass es uns gelingt,
ild von Hessen als Reisedestination in unser Land selbst und nach außen zu tragen.

gische Wege zur Umsetzung

ZIEL/WEG 4: Best-of-Strategie für ngebote und Produkte	ZIEL/WEG 5: Weiterentwicklung digitale Kompetenz	ZIEL/WEG 6: Stärkung der LMO	ZIEL/WEG 7: Weiterentwicklung der Zusammenarbeit	Umsetzung
M4.8 Zielgruppenbezogene Marketingkampagne für est-of-Angebote/-Produkte M4.7 Digitales Gutschein-/ ertriebskonzept M4.6 Implementierung einer ctivity Booking Engine für rlebnis-Buchungen	*(keine Maßnahmen mit direkten Wertschöpfungseffekten, da die LMO auftragsgemäß mit wenigen Ausnahmen nicht unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt ist)*	• M 6.6 Erfassung/Weiterentwicklung des Strukturverbesserungs- und Wertschöpfungsbeitrags der LMO	*(keine Maßnahmen mit direkten Wertschöpfungseffekten, da die LMO auftragsgemäß mit wenigen Ausnahmen nicht unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt ist)*	KEY PERFORMANCE INDIKATOREN (WANN SIND WIR ERFOLGREICH?) FACHKONZEPTION UND IMPLEMENTIERUNG MAßNAHMEN, INITIATIVEN, PROJEKTE
M4.5 Gemeinsame Einrichung eines Content Media aus mit Tourismuspartnern M4.4 Angebots-/Produktntwicklung für markennd zielgruppenadäquate est-ofs	• M5.6 Daten Management Plattform als Datenverbund aller Tourismusorganisationen • M5.5 Marktforschungs-, Monitoring- und Reporting-Konzept mit Dashboards-/BI-Lösung	• M6.5 Binnenmarketing-Kampagne zur Vermittlung des Strategischen Marketingplans	• M7.6 Weiterentwicklung „Tourismusnetzwerk Hessen“	
M4.3 Leitfaden für est-of-Angebote/-Produkte M4.2 Konzepte für die ielgruppenbezogen zu ntwickelnden Angebote	• M5.4 Benchmark- und Datenanalyse-System „H-Benchmark“ • M5.3 Daten-Management Konzept • M5.2 Content-Management Konzept	• M6.4 Weiterentwicklung des touristischen Marketingbeirats der LMO • M6.3 Planbare Mittelverwendung für die LMO (vorbehaltlich der Zustimmung des Haushaltsgesetzgebers)	• M7.5 Regelmäßige Abstimmungsprozesse Standort- und Landesmarketing • M7.4 Verzahnung mit der „Strategie für den Tourismus im Ländlichen Raum“ • M7.3 Strukturierung/Netzwerkbildung mit Funktionalpartnern • M7.2 Verzahnung mit dem Umsetzungsmanagement des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens	
M4.1 Monitoring der Angebote, Marktwirkung und ertriebsperformance, rozessevaluation und optimierung	• M5.1 Konzept/Monitoring der Digitalen Kompetenz, Prozessevaluation und -optimierung	• M6.2 Personalentwicklungs-/Qualifizierungsprogramm für Mitarbeitenden der LMO • M6.1 Organisationsentwicklung für die LMO zur Abteilung „Hessen Tourismus“	• M7.1 Regelmäßiger Umsetzungsbericht für den SMP 2019–2024	

© HA Hessen Agentur GmbH

Ziel ist es, in allen Destinationen Strategiekarten umzusetzen, so dass eine Abstimmung auch der hessischen Destinationen untereinander sowie zwischen Landesebene und Destinationen auf einen Blick möglich wird. Die Fortschreibung der Strategiekarten soll langfristig inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt werden. Mit dem System der Strategiekarten kann somit die Zusammenarbeit auf allen Ebenen deutlich verbessert werden. Auf Grundlage der obigen Ausarbeitungen können in den hessischen Destinationen auf einfache Weise eigene Strategiekarten entwickelt werden. Damit werden die allgemeinen Aufgabenübersichten in ein für alle Destinationen bei der Strategieentwicklung und –umsetzung nutzbares und individuell anpassbares System überführt. Die Hinterlegung mit Ressourcen und KPIs ermöglicht die Umsetzung in die eigenen Organisationsstrukturen und Prozesse.

Die dargestellte Muster-Strategiekarte für das Destinationsmanagement soll hierzu als flexible Vorlage für die DMOs dienen. Basierend auf den individuellen Schwerpunkten und Strukturen der jeweiligen Destination werden konkrete Maßnahmen für die strategische Entwicklung erarbeitet und durch die Strategiekarte visualisiert.

Sämtliche im Folgenden dargestellten strategischen Grundlagen für das Destinationsmanagement in Hessen sind nach dem Schema von Strategiekarten aufgebaut. Dieses Vorgehen soll es den hessischen Destinationen erleichtern, ihre Strategien auf den folgenden Grundlagen aufzubauen und selbst destinationsspezifische Strategiekarten zu entwickeln.

		STRATEGIE
VISION		Tourismus wird in den hessischen Destinationen Einwohnerinnen und Einwohner als auch Leistun signifikanten Beitrag zum Gemeinwohl und dami
MISSION		Das Destinationsmanagement in Hessen fördert Netzwerke für die Entwicklung und das Manager Identität und Regionalität der Destinationen bei löst Wertschöpfung in den Destinationen durch mittels Angebotsentwicklung, Gäste- und Besuch Veränderungsprozesse und macht sie resilienter
STRATEGIE Strategische Perspektive		**STRA**
		Strategischer Weg 1 Strategie, Planung, Controlling für die Tourismus- und Regional-entwicklung
		Strategischer Weg 2 Koordiniertes Netzwerk-mangement und Innen-management
		Strat Weg Ganz Ident Mark mana
STRATEGISCHE ZIELE die nach außen wirken	**Wert-schöpfung**	
	Markt/ Kunden	
STRATEGISCHE ZIELE die nach innen wirken	**Prozesse Innova-tionen**	
	Entwick-lung lernen	

EKARTE FÜR DEN TOURISMUS IN HESSEN

zu einem entscheidenden Faktor für die Wirtschafts- und Standort- sowie für die Aufenthalts- und Lebensqualitat für Gäste sowie gsanbietende und Unternehmen. Mit einem verantwortungsvollen Tourismus leistet das Destinationsmanagement in Hessen einen it einer nachhaltigen Entwicklung.

das Gemeinwohl durch einen verantwortungsvollen Tourismus im Sinne der UN-Nachhaltigkeitsziele, schafft strategische Grundlagen und ment der Lebens- und Erlebnisräume für Gäste sowie Einwohnerinnen und Einwohner, trägt entscheidend zur Verstärkung der gewachsenen und schafft damit die Grundlage für die Entwicklung starker Destinationsmarken unter Nutzung und Integration der Markenfamilie Hessen, die Stärkung bzw. den Ausbau regionaler Wirtschaftskreisläufe aus, koordiniert die Markenbearbeitung in den hessischen Destinationen nendenmanagement sowie Vermarktung und Vertrieb, wappnet die Destinationen und die Leistungsanbieter für Transformations- und gegen disruptive Ereignise und Krisen.

ATEGISCHE WEGE ZUR UMSETZUNG

egischer 3	Strategischer Weg 4	Strategischer Weg 5	Strategischer Weg 6:	Strategischer Weg 7	Strategischer Weg 8	UM-SETZUNG
zheitliches itäts und ten-agement	Systematisches Gäste und Besuchenden-management	Angebots- und Qualitätsent-wicklung zur Stärkung regio-naler Wirtschafts-kreisläufe	Vermarktung und Vertrieb	Wissens-management und Wissens-transfer	Personal, Fach- und Servicekräfte-management und -marketing	

Auf Grund-
lage der bisherigen Aus-
rbeitungen können in den
inationen auf einfache Weise
ne Strategiekarten entwickelt
en. Die Hinterlegung mit Res-
cen und KPIs ermöglicht die
Umsetzung in die eigenen
rganisationsstrukturen und
Prozesse.

KEY PERFORMANCE INDIKATOREN
Wann sind wir erfolgreich?

FACHKONZEPTION UND IMPLEMENTIERUNG
MASSNAHMEN, INNOVATIONEN, PROJEKTE

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DES DESTINATIONS-MANAGEMENTS

2

2.1 Vision und Mission

Angesichts der tiefgreifenden Veränderungen im Tourismus ist auch eine Anpassung der Vision und Mission für das Destinationsmanagement in Hessen erforderlich: So soll der Tourismus zukünftig nicht allein einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region leisten. Vielmehr rücken die Belange der Einheimischen und der Mitarbeitenden im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit, aber auch ökologische Fragen der Nachhaltigkeit in den Fokus. Das Zielbild für die Destinationen verfolgt daher einen nachhaltigen, verantwortungsvollen Gesamtansatz und eine am Gemeinwohl orientierte Tourismusentwicklung.

Vision für das Destinationsmanagement in Hessen

„Tourismus wird in den hessischen Destinationen zu einem entscheidenden Faktor für die Wirtschafts- und Standortentwicklung sowie für die Aufenthalts- und Lebensqualität für Gäste und Einwohnende, Leistungsanbietende und Unternehmen.

Mit einem verantwortungsvollen Tourismus leistet das Destinationsmanagement in Hessen einen signifikanten Beitrag zum Gemeinwohl und damit einer nachhaltigen Entwicklung."

Mission für das Destinationsmanagement in Hessen

Das Destinationsmanagement in Hessen …

- koordiniert die **Marktbearbeitung** in den hessischen Destinationen mittels Angebotsentwicklung, Gäste- und Besuchendenmanagement sowie Vermarktung und Vertrieb,
- löst **Wertschöpfung** in den Destinationen durch die Stärkung bzw. den Ausbau regionaler Wirtschaftskreisläufe aus,
- trägt entscheidend zur Verstärkung der gewachsenen **Identität und Regionalität** der Destinationen bei und schafft damit die Grundlage für die Entwicklung starker **Destinationsmarken** unter Nutzung und Integration der Markenfamilie Hessen,
- schafft strategische Grundlagen und Netzwerke für die Entwicklung und das Management der **Erlebnisräume für Gäste und Besuchende,**
- trägt maßgeblich zur **Lebens- und Standortqualität** für die Bevölkerung und die Unternehmen in den hessischen Destinationen bei,
- leistet einen entscheidenden Beitrag zur positiven, **gemeinwohlorientierten Entwicklung** der Destination,
- wappnet die Destinationen und die Leistungsanbietenden für **Transformations- und Veränderungsprozesse** und macht sie resilienter gegen disruptive Ereignisse und Krisen,
- **fördert das Gemeinwohl** durch einen verantwortungsvollen Tourismus im Sinne der UN-Nachhaltigkeitsziele.

Ziele für Nachhaltige Entwicklung

Quelle: UN-Agenda 2030 (2016)

2.2 Übergreifende Ziele und Kennzahlen

Mit der Handlungsmaxime für einen verantwortungsvollen und nachhaltigen Tourismus in Hessen verändern sich die strategischen Ziele für die Tourismusentwicklung. Um auf das Erreichen der Vision hinzuarbeiten, werden die strategischen Ziele und Kennziffern für das Destinationsmanagement weiterentwickelt. Insbesondere der Anspruch an ein nachhaltiges, qualitatives Wachstum rückt in den Fokus. Vor diesem Hintergrund werden drei Zielbereiche definiert:

- Übergreifendes Ziel 1:
  Anknüpfen an den vor der Corona-Pandemie bestehenden Wachstumspfad
- Übergreifendes Ziel 2:
  Nachhaltige Entwicklung
- Übergreifendes Ziel 3:
  Zufriedenheit und Akzeptanz

Die unten dargestellten Kennziffern gilt es mit Blick auf die Messung weiter zu operationalisieren und destinationsspezifisch mit Soll- und Schwellenwerten und in kürzeren Intervallen zu unterlegen. Darüber hinaus ergeben sich Schnittstellen zu den operativen Kennziffern zur Erfolgs- und Wirkungsmessung in den unten dargestellten strategischen Wegen bzw. Handlungsfeldern.

Durch die Einführung einer landesweiten Kennzahlenarchitektur für das Destinationsmanagement und den Aufbau eines gemeinsamen Dashboards können dann Kennzahlen und Entwicklungen besser in Relation gesetzt werden. Das Kennzahlen-Controlling wird somit zum Seismographen der Strategien – Umsetzung der Strategie der hessischen Destinationen und des Landes insgesamt.

Strategische Zielbereiche und Kennzahlen

Übergreifendes Ziel 1:
Anknüpfen an den vor der Corona-Pandemie bestehenden Wachstumspfad

- Kennzahl 1: Steigerung der Ankunfts- und Übernachtungszahlen
- Kennzahl 2: Steigerung der Bettenauslastung
- Kennzahl 3: Steigerung der Wertschöpfung durch Tourismus

Übergreifendes Ziel 2:
Nachhaltige Entwicklung:

- Kennzahl 4: Wahrnehmung als nachhaltiges Reiseziel aus Gästesicht
- Kennzahl 5: Anteil der bzgl. Nachhaltigkeit zertifizierten Tourismusorganisationen und Betriebe

Übergreifendes Ziel 3:
Zufriedenheit und Akzeptanz

- Kennzahl 6: Steigerung der Gästezufriedenheit
- Kennzahl 7: Verbesserung von Tourismusakzeptanz und -bewusstsein der Bevölkerung
- Kennzahl 8: Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit

STRATEGISCHE WEGE FÜR DAS DESTINATIONS-MANAGEMENT

3

3.1 Strategische Wege im Überblick

Die Veränderungen im touristischen System in Hessen zum Ersten und die weitreichend veränderten Aufgaben im Destinationsmanagement zum Zweiten werden zum Anlass genommen, die Aufgaben und Strukturen der hessischen Destinationen und damit auch die Vorgaben des TPH aus dem Jahr 2015 weiterzuentwickeln.

Hierbei wurden die nachfolgenden acht Strategischen Wege bzw. Handlungsfelder herausgearbeitet, die die künftigen Aufgaben auf Destinationsebene beschreiben. Hierbei stellen die Strategischen Wege 1 bis 5 bereits im bisherigen Destinationsmanagement in Hessen bestehende Aufgabenfelder dar, die überprüft und angepasst wurden, während die Strategischen Wege 6 bis 8 neu hinzugekommen sind.

Besonders diese neuen Strategischen Wege, aber auch verschiedene andere Aufgaben sollen in Kooperation und Zusammenarbeit mit den Partnern und Partnerinnen im touristischen System in Hessen bearbeitet werden. Daher ist eine destinationsspezifische Betrachtung der Ausgangslage und Möglichkeiten der Destinationen sowie eine detaillierte Bestandsaufnahme bereits vorhandener Strukturen, Prozesse und Synergien innerhalb der Netzwerke nötig. Es gilt, die jeweilige Rolle der Destination im touristischen Gefüge vor Ort zu definieren und entsprechend abzugrenzen.

3.2 Strategische Wege im Detail

3.2.1 Strategischer Weg 1: Strategie, Planung, Controlling für die Tourismus- und Regionalentwicklung

Die Aufgaben hinsichtlich der strategischen Grundlagen für die erfolgreiche Tourismusentwicklung in den Destinationen sind im ersten Strategischen Weg umfassend beschrieben. Dabei umfasst ein zeitgemäßes Tourismuskonzept nicht nur klassische Themen, wie die touristische Positionierungs- und Produktstrategie, sondern muss sich insbesondere auch mit den Themen Nachhaltigkeit, Erfolgsmessung, Tourismusbewusstsein und verschiedenen Bereichen des Standortmarketings befassen. Basierend auf einer konsequenten Gemeinwohlorientierung steht somit nicht nur der „Erlebnisraum für Gäste", sondern zunehmend der „Lebensraum für Einheimische und Mitarbeitende" im Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung der Destinationen. Die Aufgaben im Destinationsmanagement sind:

Nachhaltiges Destinationskonzept: Entwicklung und Fortschreibung auf Grundlage einer nachhaltigen Tourismusausrichtung, Umsetzungsmanagement, Controlling, Evaluierung sowie Weiterentwicklung an der Schnittstelle vom Tourismus zur Regionalentwicklung und Schnittstelle zur Standort- und Wirtschaftsförderung

KPI-Management: Definition eines auf das nachhaltige Destinationskonzept ausgerichteten nachhaltigen Kennzahlensets auf Grundlage einer landesweiten Systematik, systematisches Monitoring und Controlling

Nachhaltigkeitsentwicklung: Zertifizierungsprozess, kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung zur nachhaltigen Destinationsentwicklung, Berücksichtigung der SDGs

Aktions- und Marketingplanung: Aufstellen einer Jahresplanung, Verzahnung mit Akteuren und Akteurinnen der lokalen Ebene und der Leistungsanbietende

Binnenmarketing: Kommunikation des Standort- und Wirtschaftsfaktors Tourismus sowie dessen Wirkung auf die Lebens- und Standortqualität in der Öffentlichkeit mit allen Facetten

Tourismusakzeptanz und -bewusstsein: Planung und Durchführung von Kampagnen gemeinsam mit Akteuren, Akteurinnen und Anspruchsgruppen in der Destination

Strukturentwicklung innerhalb der Destination: Impulsgeber für die Strukturentwicklung innerhalb der Destination (bspw. Gründung von TAGs)

Klimafolgenanpassungs-Konzepte: Impulsgeber für Strategien und Maßnahmen zur Anpassung an die Folgen der Klimakrise, insbesondere für Wetterextreme und Umweltkatastrophen mit Blick auf die langfristige touristische Entwicklung in Kooperation mit Institutionen und anderen Einrichtungen mit entsprechendem Know How (bsp. Trinkbrunnen zur öffentlichen Versorgung)

Infrastruktur- und Ansiedlungsmanagement: Koordinierung eines regionsweiten Entwicklungsplanes für die Einrichtung der thematischen und themenübergreifenden Schlüsselinfrastruktur, Definition von Schlüsselinfrastruktur, Abstimmung mit Kommunen, Koordination eines systematischen touristischen Ansiedlungsmanagements

Mitarbeitenden- und Fachkräftegewinnung im Rahmen des Standortmanagements: Strategische Vernetzung mit den relevanten Partnerinnen und Partnern in der Destination, gemeinsame Entwicklung von Strategien und Maßnahmen

Strategische Stellungnahmen: Interne Stellungnahmen zu bedeutsamen Fragestellungen in kommunalen und regionalen Gremien sowie zu Förderfragen (auf Anfrage)

Ziele	Indikatoren	Messung & Quellen
• Vorhandensein strategischer Konzepte	• Destinationskonzept inklusive a) Markenentwicklung b) Strukturentwicklung c) Infrastruktur d) Mitarbeitenden-gewinnung/-bindung e) Nachhaltigkeit f) Klimafolgenanpassung	• Umsetzungsmonitoring TPH, Berücksichtigung und Messung der Nachhaltig-keitsziele gemäß der Zertifizierung
• Stabilisierung und Erhöhung von Tourismusakzeptanz und -bewusstsein	• Tourismusakzeptanz-saldo (TAS)	• Akzeptanzmessung des DIFT auf regionaler Ebene • Befragung von Stakeholde-rinnen und Stakeholdern
• Verbesserung der touristisch bedingten Lebens-/Standort-qualität	• ausgelöste Wirkungseffekte des Tourismus	• Befragung von Partnerinnen und Partnern sowie Stakeholderinnen und Stakeholdern

3.2.2 Strategischer Weg 2: Koordiniertes Netzwerkmanagement und Innenmarketing

Das Netzwerkmanagement und die identitätsstiftende Arbeit der Destinationen nach innen sind Schlüsselaufgaben für den langfristigen Erfolg des Tourismus. Um alle relevanten Partnerinnen und Partner sowie Stakeholderinnen und Stakeholder adäquat in die Weiterentwicklung der Destinationen einzubinden und deren individuelle Ansprüche und Bedürfnisse in Einklang zu bringen, beschreibt der zweite Strategische Weg die wesentlichen Aufgabenbereiche der Destinationen in ihrem regionalen Netzwerk sowie im Gefüge des Drei-Ebenen-Modells in Hessen. Die Aufgaben im Destinationsmanagement sind:

Gremienarbeit:
Mitwirkung in überregionalen Gremien (HA, HTV, Verbände …) und regionsinternen Gremien, kontinuierliche, eigeninitiative Kommunikation an interne Gremien und Ausschüsse

Binnennetzwerk:
Schaffung von verbindlichen Grundlagen in den Zusammenarbeitsstrukturen, Aufbau/Pflege einer digitalen Netzwerkstruktur, Koordination des Binnen-Netzwerkes (z. B. Nachhaltigkeitsrat) Mitwirkung und Einbindung in LAG Vorständen und Gremien sowie Mitwirkung in weiteren Verbänden und Institutionen bei Funktionalpartnerinnen und -partnern (bspw. Schutzgebiete)

Informations- und Netzwerkveranstaltungen:
Übergreifende/thematische Netzwerke, Runde Tische, Anbieterversammlungen, Barcamps, Tage der offenen Tür, regionale Tourismustage u. a.

Schnittstellenmanagement:
Einbindung in die Kooperationsnetzwerke von Regional- und Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung sowie enge Vernetzung, Vermittlung zwischen Branchen sowie Akteurinnen und Akteuren, Einbindung von Leistungsanbietenden, Kontaktanbahnung und -vermittlung bei Initiativen, Innovationen und Projekten

Innenmarketing:
Teilnahme und Präsenz an regional ausgerichteten Messen und Informationstagen

Binnen-Kommunikation:
Regionsinterne Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Newsletter, Tätigkeitsberichte, Kommunikation des Standort- und Wirtschaftsfaktors Tourismus sowie des Destinationskonzeptes in den Gremien und der Öffentlichkeit – Gemeinwohlansatz

Mediation und Moderation:
Vermittlung bei Konflikten zwischen Zielen/Anspruchsgruppen

Ziele	Indikatoren	Messung & Quellen
• Kontinuierliche Verbesserung der Vernetzung und der Zusammenarbeitsprozesse aller Stakeholderinnen und Stakeholder, Partnerinnen und Partner sowie Binnennetzwerke	• Indikatoren für Kooperationsintensität und -zufriedenheit	• Befragung von Partnerinnen und Partnern sowie Stakeholderinnen und Stakeholdern
• Erhöhung der Nutzungsfrequenz des Tourismusnetzwerk Hessen	• Anzahl Akteurinnen und Akteure, die die Plattform nutzen	• Website-Analyse für das digitale Netzwerk

3.2.3 Strategischer Weg 3: Ganzheitliches Identitäts- und Markenmanagement

Beim Identitäts- und Markenmanagement haben die hessischen Destinationen oft noch Nachholbedarf. Insbesondere der ganzheitliche Ansatz soll daher im dritten Strategischen Weg verdeutlicht werden: Die Aufgaben der Destinationen gehen beim Thema Marke weit über die Entwicklung einer Destinationsmarke hinaus und umfassen langfristig besonders die Implementierung im gesamten touristischen Netzwerk der Destination, die Sicherstellung der Erlebbarkeit der Marke für die Gäste an allen relevanten Touchpoints entlang der Customer Journey sowie das kontinuierliche professionelle Markenmonitoring für die erfolgreiche Umsetzung. Die Aufgaben im Destinationsmanagement sind:

Destinationsmarke:
Entwicklung und Weiterentwicklung der Destinationsmarke, eingebunden in die touristische Markenfamilie und Zielgruppensystematik Hessen, Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und Erarbeitung von Lösungen bei bundesländerübergreifenden Destinationen

Grundlagen für die Markennutzung:
Markenhandbuch, Content Manual, Corporate Design Manual, Handreichung für Best of-Produkte der Destinationsmarke, Anleitungen, Checklisten, Umsetzungsbeispiele, Partnerinnen und Partner sowie touristische Leistungsträger und Leistungsträgerinnen zur Implementierung der Marke einbeziehen und schulen/qualifizieren

Markenmanagement:
Markenwächterinnen und Markenwächter, Koordinatorinnen und Koordinatoren, Impulsgebende sowie Enabler für die Umsetzung der Destinationsmarke in der eigenen Destination, Customer Journey- und Touch-Point-Management, Inspiration und Impulsgebung für markenadäquate Angebots- und Produktentwicklung (Best of-Produkte) sowie Marketingkampagnen für Orte und Anbietende

Markenmonitoring:
Kontinuierliches Monitoring der Markenumsetzung im touristischen Bereich, ständiger Abgleich mit den definierten Zielgruppen und Quellmärkten

Identitätsmanagement:
Pflege, Weiterentwicklung und Nutzbarmachung der spezifischen Identität und Regionalität der Destination für die Marktbearbeitung, bewusstseinsbildende Projekte und Maßnahmen für die regionale Identität, die Marke und den Wert der Region

Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe:
Vernetzung der touristischen Leistungsträgerinnen und Leistungsträger mit destinationstypischen Erzeugern, Schaffung von Synergien zwischen regionalen Initiativen und touristischen Akteurinnen und Akteuren

Verbesserung der Erlebbarkeit regionaler Identität:
Zum Beispiel durch Veranstaltungsformate und „Bühnen" für regionale Produkte, Erzeugende und Herstellende, Baukultur, Kulturschaffende und Initiativen, zielgerichtete Vermarktung, markenkonforme Inszenierung und Storytelling, Initiatorinnen und Initiatoren sowei Impulsgebende für kulturfördernde Projekte und Veranstaltungen

Ziele	Indikatoren	Messung & Quellen
• Vorhandensein der Grundlagen für die Markenentwicklung und -durchdringung	• Markengrundlagen inklusive Markenhandbuch, Content Manual, Corporate Design Manual, Handreichung für Best of-Produkte der Destinationsmarke, Anleitungen, Checklisten, Markenwächter	• Umsetzungsmonitoring TPH
• Stärkung der Destinationsmarke (Wahrnehmung, Sympathie, etc.)	• Markenstärke	• Destination Brand
• Verbesserung der Binnenwahrnehmung der Destinationsmarke	• entsprechende Indikatoren für die Markenwahrnehmung und den Wertschöpfungsbeitrag der Marke	• Befragung von Partnerinnen und Partnern sowie Stakeholderinnen und Stakeholdern

3.2.4 Strategischer Weg 4: Angebots- und Qualitätsentwicklung zur Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe

Aufgrund der veränderten Gästeerwartungen und dem starken Wettbewerb der Destinationen untereinander ist das Thema Angebots- und Qualitätsentwicklung nach wie vor von großer Bedeutung für die Destinationen. Sie nehmen in diesem Aufgabenbereich vielfach die Rolle als Takt- und Impulsgebende ein, um das touristische Angebot bestmöglich im Einklang mit der eigenen Markenpersönlichkeit, ihren Zielgruppen und ihren definierten Qualitätsstandards zu entwickeln und zu optimieren. Dabei gilt es, sich optimal mit den touristischen Schlüsselpartnerinnen und -partnern und regionalen Stakeholderinnen und Stakeholdern innerhalb der Destination zu vernetzen. Der Strategische Weg 4 umfasst daher nicht nur die Bereiche Angebot/Produkt und Infrastruktur, sondern auch wichtige Aufgaben hinsichtlich Qualitätsmanagement und Gästeservice. Die Aufgaben im Destinationsmanagement sind:

Angebotskoordination:
Aufbau, Koordination und ggf. Betreuung von thematischen Angebotsgruppen (z. B. Wandern, Kulinarik, Gesundheit), Angebote für Übernachtungsgäste, Tagesgäste und Einheimische

Koordination der Produktentwicklung:
Festlegung und Kontrolle der Zielgruppenanforderungen und Qualitätsstandards, Bereitstellung von Handlungsempfehlungen/Checklisten als Grundlage für die Produktentwicklung, Definition von produktspezifischen Vermarktungs- und Vertriebsaufgaben

Wegemanagement:
Mitarbeit bei der Konzeption und Einrichtung überregionaler Infrastruktur (z. B. Wandersteige, Fernradwege) und Abstimmungsmanagement, Sicherstellung von Qualitätsmanagementsystemen für Wege und Begleitinfrastruktur, Entwicklung/Koordination der Umsetzung regionaler Betriebskonzepte für touristische Angebote (insbesonder Wege)

Qualitätsmanagement:
Festlegen der Qualitätsstandards für touristische Angebote sowie Anbieterinnen und Anbieter, Monitoring der Qualität, Initiierung und Umsetzung von Initiativen für Qualifizierung, Coaching und Unterstützung der lokalen Ebene und der Leistungsanbietenden

Service-Initiativen:
Entwicklung und Umsetzung gesamtregionaler Service-Initiativen und Angebote, wie z. B. Gästekarten, Mobilitätsprojekte …

Qualitätsauszeichnungen:
Auszeichnung über Awards/Preisauslobung und Promotion von Spitzenleistung, Qualität, Innovation und besonderer Angebote in der Region bzw. Unterstützung der Anbieterinnen und Anbieter bei der Einreichung bei überregionalen Wettbewerben

Ziele	Indikatoren	Messung & Quellen
• Steigerung der Angebotsqualität • Verbesserung der Gästezufriedenheit	• Markengrundlagen inklusive Markenhandbuch, Content Manual, Corporate Design Manual, Handreichung für Best of-Produkte der Destinationsmarke, Anleitungen, Checklisten, Markenwächter	• Umsetzungsmonitoring TPH
• Steigerung der Weiterempfehlungen durch Gäste	• Net Promoter Score	• Destination Brand
• Stetige Systematisierung im Qualitätsmanagement	• Anzahl und Anteile von Prädikaten und Zertifizierungen (DTV i-Marke, ServiceQ Deutschland, Dehoga-Klassifizierung …) • Anteil der Tourismusbetriebe mit einer Qualitätsauszeichnung hinsichtlich Nachhaltigkeit	• Destination Quality, Monitoring zur Nachhaltigkeit
• Steigerung der touristischen Wertschöpfung	• Tagesausgaben der Gäste, Umsatzvolumen usw.	• Wirtschaftsfaktor Tourismus

3.2.5 Strategischer Weg 5: Vermarktung und Vertrieb

Im Strategischen Weg 5 sind die klassischen Vermarktungsaufgaben der Destinationen von der umfassenden Kampagnenplanung und -steuerung bis zum Erfolgsmonitoring enthalten. Dies umfasst sowohl analoges Marketing wie die Erstellung und Implementierung von Printkonzepten und typische PR-Aufgaben als auch digitale Aktivitäten in den Bereichen Webpräsenz, Social Media oder eCommerce.

Ein besonderer Schwerpunkt der Arbeit der Destinationen sollte hier auf der konsequenten Verzahnung ihrer Kampagnen mit der Landesebene liegen, um Synergien bestmöglich zu nutzen und von der neuen Markenfamilie Hessen zu profitieren. Auch die wichtige Rolle der Destinationen als kompetente Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen in Sachen Vermarktung und Vertrieb für die lokale Ebene und die Leistungsanbietenden ist besonders hervorzuheben. Die Aufgaben im Destinationsmanagement sind:

Kampagnen:
Planung und Umsetzung von mehrjährigen, beteiligungsfähigen Marketingkampagnen, Einwerbung von Partnern, Partnerinnen und Mitteln, Einbindung in/Verzahnung mit landesweiten Kampagnen, Controlling und Reporting des Kampagnenerfolgs

Webpräsenz:
Online-Marketing, Social Media Marketing, Affiliate Marketing, Website

Print-Konzept:
Entwicklung eines Print-Konzeptes und modularen Rasters für eine Print-Familie gemeinsam mit der lokalen Ebene

PR-Management:
PR, zentraler Ansprechpartner für Journalistinnen und Journalisten, Erstellen und Versand von Pressemitteilungen, Pflege des Presseverteilers, Begleitung von journalistischen Reisen, Pressekonferenzen, aktive Initiierung von PR-Aktionen (auch Social Media), Schnittstelle zur landesweiten PR und Initiativen

Vertriebsmanagement:
Koordination der Vertriebsaktivitäten innerhalb der Destination (online und offline), aktive Erschließung von Vertriebspartnerschaften mit Reiseveranstaltern/-mittlern sowie Vertriebsplattformen

Kompetenzzentrum in allen Fragen von Vermarktung und Vertrieb
für die lokale Ebene und die Leistungsanbietenden, Unterstützung der lokalen Ebene und Leistungsanbietenden in allen Fragen rund um das Thema Vermarktung und Vertrieb sowie Digitalisierung

Ziele	Indikatoren	Messung & Quellen
• Steigerung der Gäste- und Übernachtungszahlen	• Anzahl der Ankünfte und Übernachtungen, Aufenthaltsdauer, Auslastung, Gini-Saisonalitäts-Koeffizient	• Destination Quality/amtliche Statistik, Tourismusradar Hessen, Reiseanalyse, Meeting- und Eventbarometer
• positive Entwicklung der definierten internationalen Quellmärkte	• Incoming-Anteile, Gästezahlen aus den jeweiligen internationalen Quellmärkten	• Destination Quality/ amtliche Statistik
• Durchführung effektiver Marketingkampagnen	• definierte kampagnenbezogene KPIs	• Erfassung und Analyse jeweils definierter kampagnenbezogener KPIs
• Durchführung effektiver Social Media Promotion	• definierte KPIs für Web und Social Media	• Website/Social Media Analysen
• Steigerung der Pressepräsenz	• Frequenz- und Mediawertanalyse der PR	• Presse-Clipping
• Steigerung der Onlinebuchbarkeit regionaler Unterkünfte und Aktivitäten	• Quote der Onlinebuchbarkeit/-anbindung der Leistungsanbietenden	• Erfassung von Anzahl und Art
• weitere Kennzahlen gemäß Marketinganalysen der DMO	• zu definieren	

3.2.6 Strategischer Weg 6: Systematisches Gäste- und Besuchendenmanagement

Nicht nur in den traditionellen Gästehochburgen des Deutschlandtourismus hat das Thema Besuchenden- und Gästelenkung seit der Corona-Pandemie nochmals deutlich an Relevanz gewonnen. Auch an vielen Stellen in Hessen machen teils starke Auslastungsspitzen, zum Beispiel in bestimmten Natur- und Naherholungsgebieten, eine optimierte Gästelenkung sowohl im Tages- als auch Übernachtungstourismus zunehmend erforderlich.

Der sechste Strategische Weg begreift den Aufgabenbereich Gäste- und Besuchendenmanagement im Kontext einer ganzheitlichen Digitalstrategie der Destinationen. Dazu gehören neben klassischen Aufgaben wie Gäste- und Mobilitätskarten auch eine übergreifende Datenstrategie, ein effizientes POI-Management und datengestütztes Mobilitätsmanagement, die auf der der landesweiten Datenstrategie basieren sollten.

Datenmanagement:
Aufbau einer gemeinsamen Datenstrategie und Wissensvermittlung über Anforderungen, Erhebung und Pflege von strukturierten „offenen" Daten eingebunden in das Open Data Projekt/ Tourismus-Hub Hessen

Datenerfassung und -pflege:
Systemische Erfassung und Einbindung der touristischen Akteure und Akteurinnen bei der Erhebung von strukturierten Daten nach „open data" sowie Sicherstellung der Anbindung an das Tourismus-Hub Hessen.

Digitales Besuchenden- und Mobilitätsmanagement:
Aufbau und Pflege einer umfassenden Datengrundlage und Webpräsenz zur Bereitstellung von Gästeinformationen, ggf. auch über Apps und Leitsysteme

Gäste- und Mobilitätskarten:
Entwicklung und Umsetzung gesamtregionaler Service-Initiativen und Angebote (z. B. Gästekarten, Mobilitätsprojekte etc.) nach Prüfung individueller Rahmenbedingungen

Informationsnetzwerk:
Entwicklung eines aufeinander abgestimmten Netzwerks an Tourist-Informationen (bspw. Abstimmung der Öffnungs- und Erreichbarkeitszeiten) in enger Abstimmung mit den TAGs

Ziele	Indikatoren	Messung & Quellen
• Vorhandensein Besuchendenmanagement- und -lenkungskonzepte	• Grundlagen: Digitales Besuchenden- und Mobilitätsmanagement, Datenmanagement-Konzept, Informations-Netzwerk in der Destination	• Umsetzungsmonitoring TPH
• kontinuierliche Digitalisierung aller POIs	• Zahl und Anteil der digitalisierten POIs	• POI-Erfassung nach landesweitem Standard
• Entwicklungsthema: Systematische Verbesserung der Gästelenkung	• Anzahl und Frequenz der Gäste nach Ort/Strecke	• Frequenzmessungen/Zählung von Besuchendenströmen (z. B. mobile Daten, Echtzeitbefragungen)

3.2.7 Strategischer Weg 7: Wissensmanagement und Wissenstransfer

Um sich in Sachen Innovation und Qualität langfristig wettbewerbsfähig aufzustellen, ist ein adäquater Wissenstransfer innerhalb der Destination – gegenüber der lokalen Ebene, den funktionalen Partnerinnen und Partnern und vor allem zu den Leistungsanbietenden – unerlässlich. Die Corona-Pandemie hat noch einmal verdeutlich, dass es für die Destinationen immer wichtiger wird, schnell und kompetent auf Krisen reagieren zu können und als verlässliche Partnerinnen und Partner in der Krise zur Seite zu stehen. Der siebte Strategische Weg legt den Schwerpunkt daher auf eine weitere Systematisierung, Professionalisierung und konzeptionelle Untermauerung von Marktforschungsaktivitäten, Wissensmanagement und der (Weiter-)Entwicklung von Mitarbeitenden. Von großer Bedeutung sind hierbei auch die Identifikation und Abgrenzung der jeweiligen individuellen Wissensbedarfe innerhalb der jeweiligen Destination. Die Aufgaben im Destinationsmanagement sind:

Konzept für Wissensmanagement und -transfer:
Entwicklung eines Konzeptes zu Art und Umfang der Leistungsanbietendenbetreuung gemeinsam mit IHKn, DeHoGa sowie lokaler Ebene und anderen Akteurinnen und Akteuren in der Destination, Wissenstransfer zu aktuellen Gegebenheiten und Themen (z. B. Corona)

Marktforschung:
Umsetzung der Marktforschung abgestimmt mit und eingebunden in die Landesebene (HA), systematische Nutzung von Marktforschungsdaten, Studien und Analysen

Eigene Qualifizierungsschwerpunkte:
Impulsgebende und Schaffung von Arbeitsgrundlagen zum Thema Digitalisierung: Organisationsentwicklung, Zusammenarbeit, Datenmanagement, Open Data (schema.org), digitale Buchbarkeit, digitales Customer Journey Management, Krisenmanagement und Kommunikation, Tourismusbewusstsein und -akzeptanz, hierzu: Planungs- und Informationsgrundlagen für die lokale Ebene, funktionale Partnerinnen und Partner sowie Leistungsanbietende

Mitarbeitenden-Entwicklung:
Interne Mitarbeitendenförderung, Bereitstellung von Weiterentwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten

Ziele	Indikatoren	Messung & Quellen
• Vorhandensein von Konzepten für Wissensmanagement und Wissenstransfer	• Wissensmanagement-Konzept, Mafo-Konzept, Konzept zur Mitarbeitendenschulung und -entwicklung	• Umsetzungsmonitoring TPH
• Verbesserung der Mitarbeitenden-Entwicklung und -Förderung	• Anzahl und Art der angebotenen Qualifizierungsmöglichkeiten	• Erfassung von Anzahl und Art
• kontinuierliche Verbesserung des Wissensmanagements für die Stakeholderinnen und Stakeholder sowie Partnerinnen und Partner	• Indikatoren für Nutzungsintensität und Zufriedenheit mit dem Wissensmanagement für die Stakeholderinnen und Stakeholder sowie Partnerinnen und Partner	• Befragung von Partnerinnen und Partnern sowie Stakeholderinnen und Stakeholdern

3.2.8 Strategischer Weg 8: Personal, Fach- und Servicekräftemanagement von Mitarbeitenden im Tourismus

Eine zentrale Herausforderung für den Tourismus stellt das Personalmanagement dar. Wo in den vergangenen Jahren vor allem ein Fachkräftemangel herrschte, hat sich die Situation aufgrund der starken Abwanderung von Beschäftigten und Auszubildenden in andere Branchen vielerorts nochmals verschärft und ist zu einem generellen Mangel an Mitarbeitenden im Tourismus geworden.

Um diesem Problem zu begegnen, müssen die Bedürfnisse der Beschäftigten einen deutlich größeren Stellenwert in der Destination einnehmen. Der achte Strategische Weg umfasst verschiedene Aufgabenfelder zur Gewinnung und Sicherung von Mitarbeitenden im Tourismus. Nach außen gerichtet umfasst dies vor allem integrierte Marketing- und Imagemaßnahmen, um den Tourismus als attraktive Branche zu positionieren. Nach innen gerichtet steht die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, zum Beispiel durch Schaffung zielgerichteter Angebote mit Mitarbeitende, im Vordergrund, um sich als Destination im zunehmenden Wettbewerb um Personal zukunftsfähig aufzustellen. Die Aufgaben im Destinationsmanagement sind:

Initiativen zum Mitarbeitendenmarketing:
Initiativen zur Verzahnung von Standort- und Arbeitgebermarketing im Gastgewerbe zur Imagebildung der Destination mit Partnern und Partnerinnen, u. a. HoGa, IHKn …: Werbung und Zusammenarbeit bei/mit Bildungseinrichtungen, Messen, Speeddating etc., positive Positionierung der Branche innerhalb der Destination

Verzahnung bestehender Aktivitäten:
Initiierung von Angeboten und Netzwerken zu den Themen Nachfolge, Organisationsentwicklung und Mitarbeitendenführung sowie Employer Branding, Schaffung von Förderprogrammen in Abstimmung mit Verbänden (z. B. Willkommenspakete, Beratungsstellen)

Angebotsentwicklung:
Schaffung von Rahmenbedingungen für verschiedene Interessensgruppen, z. B. familienfreundliche Arbeitsbedingungen, Kinderbetreuung, Gesundheitsangebote

Mitarbeitenden-Netzwerke:
Schaffung von Netzwerken und Initiativen zur Weiterbildung der Mitarbeitenden innerhalb der touristischen Leistungsanbietenden (z. B. Job-Rotation, Standorttouren, Vernetzung mit Hochschulen)

Hinweis: In allen Teilaufgaben dieses Strategischen Weges wirkt das Destinationsmanagement lediglich unterstützend. Die Hauptzuständigkeit liegt bei anderen Akteuren und Partnern.

Ziele	Indikatoren	Messung & Quellen
• Erhöhung der Anzahl der Mitarbeitenden im Tourismus durch Anerkennung, Anreize schaffen	• Anzahl der Beschäftigten im Tourismus	• amtliche Beschäftigungsstatistiken im Tourismus
• Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit in touristischen Betrieben	• Erfassung der Mitarbeitendenzufriedenheit, des Employee Net Promoter Score (eNPS), kununu-Bewertungen	• Mitarbeitendenbefragung, eNPS-Analysen, kununu Analyse
• Erhöhung der Ausbildungs- und Abschlussquoten in touristischen Betrieben	• Ausbildungs- und Abschlussquoten in touristischen Betrieben	• IHK-Analysen

3.3 Zusammenfassung: Kennzahlen- und Messystem für das Destinationsmanagement in Hessen

Fasst man die beschriebenen Indikatoren, Messinstrumente und Quellen zusammen, so ergeben sich nachfolgende Messinstrumente für den Tourismus in Hessen. Diese gilt es, mit Marktforschung und Monitoring der HA Hessen Agentur, Abteilung Hessen Tourismus, abzugleichen und zu einem Gesamtansatz der Messinstrumente im Destinationsmanagement in Hessen zu kommen. Darüber hinaus ist anzustreben, eine gemeinsame Dashboard-Lösung von Landes- und Destinationsebene für die wesentlichen Kennzahlen im Hessen Tourismus insgesamt zu schaffen.

Messinstrumente	Frequenz	Ziele
• Umsetzungsmonitoring TPH, tw. Berücksichtigung und Messung der Nachhaltigkeitsziele gemäß der Zertifizierung	• jährlich	• Vorhandensein strategischer Konzepte, z. B. Destinationskonzept • Vorhandensein der Grundlagen für die Markenentwicklung und -durchdringung • Vorhandensein Besuchendemanagement- und -lenkungskonzepte • Vorhandensein von Konzepten für Wissensmanagement und Wissenstransfer • Erfassung von Anzahl und Art der Instrumente zur Mitarbeitendenentwicklung
• Akzeptanzmessung des DIFT (Tourismusakzeptanzsaldo TAS)	• alle 3 Jahre	• Stabilisierung und Erhöhung von Tourismusakzeptanz und -bewusstsein
• Befragung von Partnerinnen und Partnern sowie Stakeholderinnen und Stakeholdern	• alle 3 Jahre	• Verbesserung der touristisch bedingten Lebens-/Standortqualität • kontinuierliche Verbesserung der Vernetzung und der Zusammenarbeitsprozesse aller Stakeholderinnen und Stakeholder, Partnerinnen und Partner sowie Binnennetzwerke • Verbesserung der Binnenwahrnehmung der Destinationsmarke • kontinuierliche Verbesserung des Wissensmanagements für die Stakeholderinnen und Stakeholder sowie Partnerinnen und Partner

Messinstrumente	Frequenz	Ziele
• Website- und Social Media Analysen	• kontinuierlich	• Erhöhung der Nutzungsfrequenz des Tourismusnetzwerk Hessen • Durchführung effektiver Social Media Promotion
• Destination Brand	• alle 3 Jahre	• Stärkung der Destinationsmarke (Markenstärke) • Steigerung der Weiterempfehlungen durch Gäste • Verbesserung der Markenstärke von innen (Bevölkerungsperspektive)
• Destination Quality	• jährlich	• Steigerung der Angebotsqualität, Verbesserung der Gästezufriedenheit • stetige Systematisierung im Qualitäts-management • Nachhaltigkeitszertifikate • Steigerung der Gäste- und Übernachtungs-zahlen • positive Entwicklung der definierten internationalen Quellmärkte
• Monitoring zur Nach-haltigkeit	• jährlich	• Destination Quality: Anteil der Tourismus-betriebe mit einer Qualitätsauszeichnung hinsichtlich Nachhaltigkeit
• kampagnenbezogene KPIs	• nach Bedarf	• Durchführung effektiver Marketingkampagnen
• Gäste-/Besuchenden-befragung	• alle 3 Jahre	• Steigerung der Angebotsqualität, Verbesserung der Gästezufriedenheit
• Presse-Clipping	• jährlich	• Steigerung der Pressepräsenz
• Wirtschaftsfaktor Tourismus	• jährlich	• Steigerung der touristischen Wertschöpfung
• POI-Erfassung nach landesweitem Standard	• jährlich	• kontinuierliche Digitalisierung aller POIs
• Frequenzmessungen	• jährlich	• Entwicklungsthema: Systematische Verbesserung der Gästelenkung
• Mitarbeitendenbefragung, eNPS-/kununu Analyse	• jährlich	• Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit in touristischen Betrieben
• amtliche Beschäftigungs-statistiken	• jährlich	• Erhöhung der Anzahl der Mitarbeitenden im Tourismus durch Anerkennung, Anreize schaffen
• IHK-Analysen	• jährlich	• Erhöhung der Ausbildungs- und Abschluss-quoten in touristischen Betrieben

FINANZIELLE UND PERSONELLE RESSOURCEN FÜR DAS DESTINATIONS-MANAGEMENT

4

4.1 Bisheriger Ressourcenbedarf gemäß Tourismuspolitischem Handlungsrahmen 2015

Der TPH aus dem Jahr 2015 beschreibt – mit Bezug zur damaligen Aufgabenkonstellation und Kostensituation – nebenstehende Anforderungen an Destinationsorganisationen hinsichtlich der personellen und finanziellen Ressourcen.

Bisherige Anforderungen an die Ressourcenausstattung gemäß TPH 2015

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 ergab sich bisher 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 Mitarbeitende mit fachtouristischem Studium oder Ausbildung, regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden

Diese Ressourcenansätze gilt es für die Erfüllung der bisherigen und der neuen strategischen Wege an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen.

4.2 Erhöhung des Ressourcenbedarfs durch Kostensteigerungen von 2015 bis 2021

Zunächst müssen daher die allgemeinen Kostensteigerungen berücksichtigt werden: Seit der Festlegung der Vorgaben im TPH im Jahr 2015 ist von einer Erhöhung der Personalkosten von durchschnittlich 2,4 % p. a. auszugehen – gemäß den Tariferhöhungen im öffentlichen Dienst. Auch die Kosten für Marketingleistungen sind laut Statistischem Bundesamt seitdem um durchschnittlich 1,5 % p. a. gestiegen.

Damit ergibt sich eine Kostensteigerung für identische Leistungen von 2015 bis 2021 von durchschnittlich ca. 2 % p. a., was einem erhöhten Mittelbedarf i. H. v. 112.300 EUR p. a. bedeutet. Allein aus den Kostensteigerungen ergibt sich eine finanzielle Mindestausstattung der Destinationsmanagementorganisationen i. H. v. 913.800 EUR p. a.

4.3 Erhöhung des Ressourcenbedarfs durch Weiterentwicklung der bisherigen strategischen Wege/Handlungsfelder

Zum anderen kommt der zusätzliche Mehrbedarf durch die Weiterentwicklung der Aufgaben innerhalb der bereits im TPH 2015 bestehenden Strategischen Wege i. H. v. 97.200 TEUR p. a. hinzu.

Folgende personelle und finanzielle Ressourcen werden für die bisherigen, teils um weitere Themen ergänzten strategischen Wege im Destinationsmanagement in Hessen veranschlagt:

Weiterentwickelte Strategische Wege	Personal	Sachkosten	Gesamtkosten
1. Strategie, Planung, Controlling für die Tourismus- und Regionalentwicklung	1,45 VZÄ	68.000 €	**195.792 €**
2. Koordiniertes Netzwerkmanagement und Innenmarketing	1,925 VZÄ	21.600 €	**188.607 €**
3. Ganzheitliches Identitäts- und Markenmanagement	1,125 VZÄ	20.000 €	**116.232 €**
4. Angebots- und Qualitätsentwicklung zur Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe	0,7 VZÄ	3.700 €	**55.314 €**
5. Vermarktung und Vertrieb	1,95 VZÄ	268.000 €	**455.922 €**

Insgesamt werden somit personelle Ressourcen von ca. 8,6 Vollzeitäquivalenten zur Erfüllung der bisherigen Strategischen Wege benötigt, für die voraussichtliche Personalkosten von insgesamt rund 462 TEUR zu veranschlagen sind. Zusammen mit Sachkosten von rund 381 TEUR und einem durchschnittlichen Overhead von 20 % benötigen die Destinationen damit ein Gesamtbudget von ca. 1.012 TEUR für die adäquate Bearbeitung der bestehenden Strategischen Wege 1 bis 5. Bereits hier ist eine deutliche Steigerung im Vergleich zu den Vorgaben aus dem TPH 2015 zu erkennen.

TPH 2015
811.416 €
6,72 VZÄ

Fortschreibung 2021			
Sachkosten	Personalkosten	Zzgl. 20 % Overhead	GESAMT
381.300 €	461.923 €	168.645 €	**1.011.867 €**
	8,58 VZÄ		

4.4 Erhöhung des Ressourcenbedarfs durch neue strategische Wege/ Handlungsfelder

Weitere personelle und finanzielle Ressourcen werden für die drei neu hinzugekommenen strategischen Wege im Destinationsmanagement veranschlagt:

Weiterentwickelte Strategische Wege	Personal	Sachkosten	Gesamtkosten
6. Systematisches Gäste- und Besuchendenmanagement	1,0 VZÄ	20.000 €	**95.187 €**
7. Wissensmanagement und Wissenstransfer	0,625 VZÄ	45.000 €	**98.286 €**
8. Personal, Fach- und Servicekräftemanagement von Mitarbeitenden im Tourismus (Impulse, Konzeption, Entwicklung)	0,55 VZÄ	–	**45.018 €**

Zur Bearbeitung der Aufgaben der neu hinzugekommenen Strategischen Wege 6 bis 8 werden personelle Ressourcen von insgesamt ca. 2,6 Vollzeitäquivalenten veranschlagt, was Personalkosten von rund 134 TEUR entspricht. Der gesamte zusätzliche Ressourcenbedarf in den Destinationen beläuft sich damit auf ca. 239 TEUR.

Hierbei handelt es sich immer um grundsätzliche Annahmen, die es vor Ort in den jeweiligen Destinationen und angesichts der zu übernehmenden Aufgaben zu verifizieren gilt.

Sachkosten	Personal	Zzgl. 20 % Overhead	Gesamtkosten
65.000 €	133.743 €	39.749 €	**238.491 €**
2,61 VZÄ			

4.5 Zusammenfassung des Ressourcenbedarfs und Ausblick

Fasst man den Ressourcenbedarf für die beschriebenen bisherigen und neuen Strategischen Wege zusammen und stellt ihn den bisherigen Anforderungen im TPH 2015 gegenüber, ergeben sich folgende Ressourcenbedarfe:

TPH 2015
811.416 €
6,72 VZÄ

Fortschreibung 2021		
Bisherige Strategische Wege	Neue Strategische Wege	GESAMT
1.011.867 €	238.491 €	**1.250.358 €**
8,58 VZÄ	2,61 VZÄ	**11,19 VZÄ**

Durch Kostensteigerungen, die Erweiterung der Aufgaben in den bisherigen Strategischen Wegen und die neuen Strategischen Wege ergibt sich ein Ressourcenbedarf von rund elf Vollzeitäquivalenten und rund 1,25 Mio. EUR jährlich.

Langfristig ist zudem angesichts der stark steigenden Inflation seit Beginn des Jahres 2022 von weiteren signifikanten Kostensteigerungen auszugehen, die auch in der Fortschreibung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens 2023 Berücksichtigung finden sollten.

Im Rahmen der Fortschreibung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens sind zudem für die hessischen Destinationen verträgliche und machbare Wege zu erarbeiten, wie mit den erweiterten Aufgaben und Ressourcenbedarfen umzugehen ist. Hierbei sind Übergangsfristen, Stufenlösungen und ggf. neue bzw. erweiterte Finanzierungsmodelle für die hessischen Destinationen zu erarbeiten.

IMPRESSUM

Herausgeber
Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen (HMWEVW)

info@wirtschaft.hessen.de
Telefon: +49 611 815-0

Erstellt durch
TMH Tourismus Management Hessen UG
Frankfurter Straße 2
65189 Wiesbaden
kontakt@tourismusmanagementhessen.de
Telefon: +49 611 3600-9825

Mit fachlicher Unterstützung
PROJECTM GmbH
Steinhöft 9
20459 Hamburg

hamburg@projectm.de
Telefon: +49 40 41923960

Projektteam
Yvonne Heider, Cornelius Obier, Anne Weißenborn, Helena Jetses

Fotos
HA Hessen Agentur GmbH, HA Hessen Tourismus, Roman Knie

Gestaltung
FISCHUNDBLUME DESIGN
Yvonne Berthold & Katrin Hellmann GbR
Kastanienallee 79
10435 Berlin

Stand
September 2022

TMH
TOURISMUS
MANAGEMENT
HESSEN

PROJECTM