

ANSÄTZE EINER NEUKONZEPTION DES TOURISMUS IN HESSEN

ENDBERICHT



F U T O U R



Ansätze einer Neukonzeption des Tourismus in Hessen

IMPRESSUM

Auftraggeber	Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung Postfach 3129 65021 Wiesbaden
Auftragnehmer	FUTURE Umwelt-, Tourismus- und Regionalberatung GmbH & Co. KG Waltherstrasse 29 80337 München www.futour.com Interne Projektbezeichnung: p0133
Bearbeitung	Peter Zimmer, Geschäftsführer FUTURE GmbH & Co. KG GeschäftsführerInnen der hessischen Regionalverbände sowie des HTS Marketing-Ausschusses
Titelfoto	Impressionen aus Hessen aus: Broschüren des Hessen Touristik Service e. V.

Wiesbaden/München, den 27. September 2002

Inhaltsangabe:

1. Einleitung	3
2. Rahmenbedingungen / Ausgangssituation	7
3. Destination Management	9
3.1 Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit	10
3.2 Von der Region zur Destination	12
3.3 Die 6 Schlüsselemente in der Praxis	13
3.3.1 Kerngeschäftssysteme	15
3.3.2 Vermarktungsnetzwerke	15
3.3.3 Markenpolitik	16
3.3.4 Qualitätsmanagement	16
3.3.5 Wissensmanagement	17
3.3.6 Destination Management Center (DMC)	18
3.4 Regionstypen	20
4. Ist-Situation in Hessen	23
4.1 Bisherige Struktur	23
4.1.1 Landesebene	23
4.1.2 Regionalebene	24
4.1.3 Lokale Ebene	27
4.2 Zukünftige Destinationen / neue Strukturen	28
4.2.1 Kooperationsmodelle, PEG, IRS, PPP	28
4.2.2 4-Ebenen-Modell Hessen	32

5. Konzeptionsphase	36
5.1 Besonderheiten einzelner Destinationen	36
5.1.1 Gründung der „Region Vogelsberg Touristik GmbH“	36
5.1.2 Frankfurt Rhein Main	36
5.1.3 Lahntal	36
5.1.4 Taunus	37
5.1.5 Nordhessen	37
5.2 Übersicht über bisherige und zukünftige Struktur	38
5.3 Touristische Angebote in Hessen	39
6. Weitere Vorschläge	45
6.1 Hessischer Innovationspreis für Angebotsgestaltung	45
6.2 Ratgeber „Hessische Gastlichkeit & Ambiente“	45
6.3 Optimierung touristischer Routen	46
6.3.1 Deutsche Märchenstrasse	46
6.4 Naturparke in Hessen	46
7. Handlungsempfehlungen	48
8. Abbildungen	51
9. Literaturhinweise	52

1. Einleitung

Die Vergabe des vorliegenden Konzeptes durch den HMWVL, basiert im wesentlichen auf der Koalitionsvereinbarung der Hessischen Regierungsparteien und der Marketingplanung des Hessischen Touristik Service (HTS). Die **Koalitionsvereinbarung** der hessischen Regierungsparteien sieht als Zielsetzung für den Tourismus vor: „Für den Fremdenverkehr werden wir gemeinsam mit dem Gastgewerbe, den Verbänden des Fremdenverkehrs und der Bäder, der Nahrungswirtschaft und den Kommunen eine umfassende Neukonzeption erstellen. Dabei kommt es darauf an, die regionalen Besonderheiten Hessens verstärkt herauszustellen und für diese entsprechend zu werben. Ein gemeinsamer Auftritt des Landes wird angestrebt. In dieser Neukonzeption werden die Belange der hessischen Bäder als wichtiger Bestandteil Berücksichtigung finden“.

Im **Marketingplan 2001/2002** des **Hessen Touristik Service e.V.** heißt es u.a.:

Neben den für Hessen relevanten touristischen Themen ist es Aufgabe des HTS, die imagebildenden hessischen Landschaftsregionen mit ihren regionsspezifischen Angebotsschwerpunkten in der Marketingarbeit zu berücksichtigen und der vielfach an Verwaltungsgrenzen orientierten touristischen Vermarktung entgegenzuwirken. Die zu kommunizierenden Landschaftsregionen sollten geographisch eindeutig abgrenzbar sein und über ein eigenständiges regionaltypisches Profil verfügen.

Vergleichbar zum Vorgehen anderer Bundesländer war zunächst auch in Hessen die Vergabe eines Gutachtens zu Stand, Möglichkeiten und Erfordernissen des Tourismus vorgesehen. Es sollte den Hintergrund für eine allgemeine Diskussion aller Beteiligten über eine Neukonzeption bieten. Die Erfahrungen der letzten Jahre in mehreren Bundesländern und im Ausland zeigen jedoch, dass bei der Entwicklung und Konstituierung größerer Tourismusregionen oder Destinationen auf der Grundlage von Gutachten und unter der Regie des Landes erhebliche Widerstände und Reibungsverluste zu überwinden sind. Die Identifikation der Betroffenen mit den Ergebnissen selbst qualitativ hochwertiger Gutachten ist meist nur gering; Aufwand und Ertrag stehen oft in keinem angemessenen Verhältnis. Dagegen ist zu erwarten, dass solche Probleme deutlich geringer sein können, wenn stattdessen ein gut geführter, zielorientierter Diskussionsprozess in Gang gesetzt wird, bei dem alle

Beteiligten von Anfang an die neue Konzeption gemeinsam mit entwickeln. Die **Einsicht in die Notwendigkeit einer Neufassung der Tourismusregionen und die Bereitschaft, sich an diesem Entwicklungsprozess aktiv zu beteiligen, war in den hessischen Regionen bereits vorhanden.** Dies haben die beiden vorgeschalteten, vom HTS organisierten und von FUTOUR moderierten Seminare (31.10.00 in Fulda und 07.12.00 in Gießen) deutlich gezeigt.

Ein weiteres positives Signal war in der **Vereinbarung von fünf nordhessischen Kreisen** und der **Stadt Kassel** zu sehen, zukünftig im Tourismus gemeinsam zu agieren. Vorteilhaft war auch, dass auf **verschiedene aktuelle Studien** (Kreilkamp-Studie aus NRW, Destination-Management-Untersuchung des Österreichische Bundeswirtschaftsministerium, etc.) zurückgegriffen werden konnte. Das Rad muss nicht neu erfunden werden, im Gegenteil, es lassen sich wertvolle Erfahrungen und Synergieeffekte aus parallel laufenden Entwicklungen und Verfahren für touristische Ansätze in Hessen ableiten.

Das Wirtschaftsministerium hat deshalb die Initiative des **HTS** aufgegriffen, der bereits mit seinem erweiterten Marketing-Ausschuss eine solche **Diskussion mit den am Tourismus Beteiligten unter externer Fachmoderation** begonnen hat. Ein derartiger Prozess ermöglicht es, dass die Kenntnisse, Erfahrungen und Vorstellungen der hessischen Regionen zum Thema touristischer Neukonzeption in die aktuelle und zukünftige Arbeit unmittelbar einfließen können.

Gewünscht wurde ein moderierter Diskussionsprozess unter Begleitung eines externen, tourismuserfahrenen Fachmoderators. Bei Bedarf sollte sich auch die Unterstützung durch kurzfristige, kleinere, thematisch begrenzte Expertisen anbieten, sowie die Hinzuziehung von Sachverständigen (Wissenschaft, Tourismuswirtschaft, Werbewirtschaft, Marketing). Notwendige Zuarbeiten, z.B. in der Marktforschung Erhebung von Zahlen, Daten, Fakten etc., sollten über die IBH/FEH initiiert werden können.

Gemäß dem **Bottom-Up-Prinzip** wurden von unten nach oben mit den beteiligten Regionalverbänden und Teilnehmern anderer Organisationen, HMWVL, Mitglieder

des HTS, VHH, HOGA, AG IHK unter externer Moderation gemeinsam von der Basis aus Vorschläge erarbeitet, um marktgerechte Strukturen in Hessen zu schaffen.

Als **Aufgaben/Arbeitsfragen** wurden u.a. festgelegt:

- Einigung auf Abgrenzung neuer Tourismusregionen bzw. Destinationen, Reduzierung der Zahl der alten bisherigen Tourismusregionen von 14 auf „X“ veritable Destinationen.
- Überwindung des bestehenden relativen Nebeneinanders von Regionen, Orten, Betrieben und Infrastrukturbetreibern, Schaffung von eigendynamischen, strategisch zu managenden Angebots- und Wettbewerbseinheiten.
- Überprüfung und Entwicklung einer neuen Aufgabenteilung im hessischen Tourismus, Rolle und Stellenwert der Leistungsträger/Tourismuszirtschaft, touristischen Orte, Regionalverbände, des HTS, des Landes (HMWVL).
- Klärung und Straffung der Organisationsstrukturen, aber keine Zwangsvereinigungen; Kooperation geht vor Zusammenlegung, Vereinbarungen zu sinnvoller Aufgabenteilung.

Vorgehensweise mit Primär- und Sekundäranalyse

- Vorgeschalet waren zwei eintägige Workshops zum Destination Management auf Einladung des HTS am 31.10. und 07.12.2000
- Alle verfügbaren Unterlagen aus Hessen und anderen Ländern (z.B. Österreich, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz) wurden gesichtet, ausgewertet und den Teilnehmern zugänglich gemacht
- 14 Regionen sowie die Städte Frankfurt, Kassel und Wiesbaden wurden auf mehrtägigen Besichtigungsreisen durch den FUTOUR-Berater erkundet
- Dabei wurden Interviews mit rund 200 touristischen Entscheidern, die von den Teilnehmern ausgewählt und vorgeschlagen wurden, vor Ort geführt
- In vier ganztägigen Workshops mit allen Regionalgeschäftsführern und Verbandsvertretern wurden in den Gesprächen die vor Ort gemachten Erfahrungen gemeinsam besprochen und vertieft
- Zahlreiche Beiträge, Presseartikel, etc. zum Thema aus anderen Regionen wurden zusammen mit den Protokollen an alle Teilnehmer versandt

- Weitere externe Referenten wurden aus Hessen, Österreich und Deutschland eingeladen
- Ergebnisse parallel laufender Entwicklungen, z.B. die extern moderierten Workshops der sechs nordhessischen Partner, wurden eingearbeitet
- Bei verschiedenen Jahreshauptversammlungen einzelner Verbände und dem Hessischen Tourismustag 2001 in Wetzlar wurden bereits Zwischenergebnisse vorgestellt und diskutiert

2. Rahmenbedingungen / Ausgangssituation

In sehr vielen Ländern im In- und Ausland wurden bereits Reorganisationsprozesse begonnen. Dafür werden in der internationalen Diskussion folgende **Begründungszusammenhänge** argumentiert:

- Schlechte Chancen für klein- und mittelbetrieblich strukturierte Tourismuswirtschaften im Internationalisierungs- und Globalisierungsprozess.
- Trend zu anspruchsvollen, multioptionalen postmodernen Gästesichten, die schwer berechenbar sind und immer wieder neu gewonnen werden müssen.
- Globaler Verdrängungswettbewerb bei standardisierten Reiseangeboten macht in entwickelten Ländern neue Verflechtungen des Tourismus mit Kompetenzträgern aus anderen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen zur Entwicklung hochwertiger neuer Angebote nötig.
- Diese Aufgaben erfordern allianz- und partnerschaftsfähige regionale Einheiten.
- Auch extensiv genützte Regionen benötigen Integration in regionsübergreifende Vermarktungs- und Entwicklungspartnerschaften.

Dazu kommen noch einige **nationale** bzw. **hessische Erfahrungen**:

- Deutschland ist zunehmend nicht mehr das Ziel für den Haupturlaub der Deutschen, sondern für die Zweit- und Dritturlaube
- Hessen bzw. Deutschland verliert kontinuierlich Marktanteile im klassischen Urlaubsgeschäft an ausländische Reiseziele.
- Der Bekanntheitsgrad und das Image der Reiseziele Hessens, aber auch anderer Bundesländer, z.B. Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg, sind im bundesweiten Vergleich unterdurchschnittlich ausgeprägt.
- In Hessen überschneiden sich bis auf den Vogelsberg alle anderen Regionen in Teilbereichen mit benachbarten Bundesländern. Verschiedene Kooperationen, z.B. Lahntal, Rhön gehen daher über mehrere Landkreis- und Ländergrenzen.

In Deutschland gibt es laut DTV ca. 300 Fremdenverkehrsverbände auf Regional- und Länderebene, **in Hessen sind es neben dem HTS noch 14 Regionalverbände**. Der **deutsche Tourismus** ist insgesamt **überorganisiert**. Es existiert eine mehrstufige, bürokratische Organisationshierarchie über zum Teil acht

bis zehn Ebenen und Zwischenebenen hinweg, die sich vorwiegend an politischen Grenzen orientiert. Diese halbstaatlichen Organisationen sind nicht markt- und nachfrageorientiert, sondern primär „mitgliederzentriert“. Aus der Sicht des Gastes sind jedoch Landes-, Landkreis- oder Gemeindegrenzen längst nicht gleich Erlebnisgrenzen.

Auch in den hessischen Regionen existieren viele redundante Strukturen, d.h., dass neben den Regionalverbänden weitere selbständige Ortsorganisationen etc. bestehen, die nicht in ein gemeinsames Managementkonzept eingebunden sind und zum Teil ohne klare Aufgabenverteilung ihre Kraft nicht richtig bündeln.

3. Destination Management

Destination Management ist ein zukunftsgerichtetes Tourismuskonzept. Es ist prozess- und kundenorientiert, Leistungsprozesse und Dienstleistungsketten für die jeweiligen Gästesegmente stehen im Vordergrund. Die Destination ist als strategische Geschäftseinheit zu sehen. Das Management muss das auf ausgewählte Zielgruppen bezogene Leistungsbündel so optimieren, dass es die Gästewünsche möglichst umfassend befriedigt. Außerdem muss das in einer Destination zusammengefasste Angebot genügend groß sein, um auf den ausgewählten Zielmärkten wirksam aufzutreten.

Unter einer Destination sind somit strategische Geschäftsfelder zu verstehen mit:

- einem umfassenden Leistungsbündel für ausgewählte Gästegruppen
- einer eigenständigen, zeitlich stabilen Gästeattraktivität (als Marke positionierbar)
- einem genügend großen Nachfragemarkt
- einer hohen Eigenständigkeit in der Ausgestaltung des Marketing-Mix
- einer definierbaren Konkurrenz
- und den Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit

3.1 Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit

Die österreichischen Untersuchungen haben vier Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit mit verschiedenen Kriterien ergeben :

Abb. 1: Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit



Quelle: Österreichisches Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (1999)

Qualitätsstrukturen:

- Anzahl an Qualitätsbetten (3-, 4- und 5-Sternebetten)
- Durchschnittliche Betriebsgröße (Betten/gewerbliche Hotel-Gasthof-Pensions-Betrieb)
- Anteil der Qualitätsbetten an den Gesamtbetten
- Betten mit profilierenden Betriebszusatzangeboten (Hardware)
- Freizeitinfrastrukturangebot
- Anzahl der B&G-Arbeitsplätze (Beherbergung und Gastronomie)
- Bruttowertschöpfung pro Beschäftigtem p.a.
- Destinationspotential (Markenqualität und Bekanntheit, Kompetenzthemen- und Partnerverflechtung, internationale Netzwerke,...)

Erfolg:

- Übernachtungen
- Gäste
- Auslastung der Qualitätsbetten in Tagen (3-, 4- und 5-Sterne)
- Saisonverteilung (Anzahl an Monaten bis gesamt 75 % der Jahresnächtigung)
- Nationenmix (Anzahl an Nationen bis gesamt 75 % der Jahresnächtigung)
- Relativer Markenwert/Bekanntheitsgrad
- Gästezufriedenheit
- Leistungsträgerzufriedenheit

Marketing:

- Leitbild, Kerngeschäfts- und Markenstrategie
- Geschäftsfeld- & Angebotsentwicklung
- Marktkommunikation
- Packaging, Pricing, Vertrieb und Verkauf
- Qualitätsmanagement
- Entwicklungsrahmenbedingungen im Land und auf Bundesebene
- Regionales Marketingbudget (ohne Infrastruktur und Finanzhaushalt)

Management:

- Entwicklungsdiskurs
- Innenvernetzung
- Außenvernetzung
- Innovationsmanagement
- Umwelt- und Umweltmanagement
- Managementstrukturen
- Entwicklungskompetenz der reg. Managementstrukturen

Mit den aufgeführten 30 Kriterien ließen sich auch in Hessen die Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit darstellen, wenn sie modifiziert würden; so sind z.B. im Bereich „Anzahl der Qualitätsbetten“ im Moment noch nicht alle potentiellen Betriebe klassifiziert. Aber auch diese nicht klassifizierten 3-, 4-, und 5-Sterne-Bettenbetriebe müssten hinzugezählt werden.

Im Bereich „Erfolg“ gibt es keine Aussage über den relativen Markenwert einzelner Destinationen (lediglich über den Bekanntheitsgrad verschiedener Regionen, etwa durch die EMID Untersuchung, 1995) bzw. Bekanntheitsgrad, die Zufriedenheit der Gäste oder der Leistungsträger. Im „Marketing“ lässt fast überall die Höhe der Etats zu wünschen übrig. Der Etat z.B. von Willingen ist allein genauso groß wie der gesamte Etat aller anderen sieben Submarken und der Touristikzentrale Waldeck-Ederbergland zusammen. Die Haushaltsmittel der Teilregion Werratal des Werra-Meißner-Landes sind ebenfalls höher als die des Regionalverbandes.

3.2 Von der Region zur Destination

Tourismusregionen sind gegeben, sobald Gebiete relevant für touristische Zwecke genutzt werden. Regionen werden zu **Destinationen**, indem sie vom Gast als solche gesehen werden **und** sich zu strategisch gemanagten Einheiten entwickeln, die als soziale Systeme ihre Entwicklung bewusst betreiben sowie ihre Potenziale und Chancen in für sie relevanten Markt- und Entwicklungszusammenhängen zu verwerten versuchen.

Eine **Destination** ist ein geographischer Raum (Land, Region, Ort), den der jeweilige Gast oder ein Gästesegment als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit das eigentliche Produkt und die Wettbewerbseinheit im Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.

Destinationen sind als strategisch gemanagte regionalwirtschaftliche Entwicklungssysteme zu sehen. Sie sollten sich dadurch auszeichnen, dass sie Kompetenz- und Angebotsnetzwerke organisieren können, welche die Hauptansprüche ihrer Gäste exzellent abdecken können. Sie sollten aber gleichzeitig eigendynamisch organisierte Wettbewerbs- und Entwicklungseinheiten sein, welche sich in den für sie relevanten Entwicklungs- und Vermarktungszusammenhängen passend vernetzen und behaupten können.

Die **Destinationsstrategie** setzt Dynamiken in Gang, die Regionen zu Destinationen werden lassen. Destinationsentwicklung kann aus vielen Anlässen und an vielen Ecken der Region beginnen und führt über die Realisierung der beschriebenen Schlüsselemente zu selbständigen neuen Verbänden.

Generell lässt sich feststellen, dass die bestehenden hessischen Tourismusorganisationen nur beschränkt in der Lage sind, ihre vorhandenen Koordinations- und Steuerungsmöglichkeiten zu nützen.

Umfassende Strategien liegen überwiegend nicht vor. Fast überall sind zwar einmal **Tourismusleitbilder** (eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau eines erfolgreichen Destination Management) entstanden; diese sind aber weder aktuell („Halbwertszeit von 3 – 5 Jahren“) noch in aktiver Umsetzung befindlich.

3.3 Die 6 Schlüsselemente in der Praxis

Mit dem Tourismus in Europa geht es auch in den nächsten Jahren laut zahlreichen Prognosen bergauf. Der **Wettbewerb der Destinationen untereinander verstärkt sich** jedoch zunehmend. **Wie sind die hessischen Tourismusregionen darauf vorbereitet?**

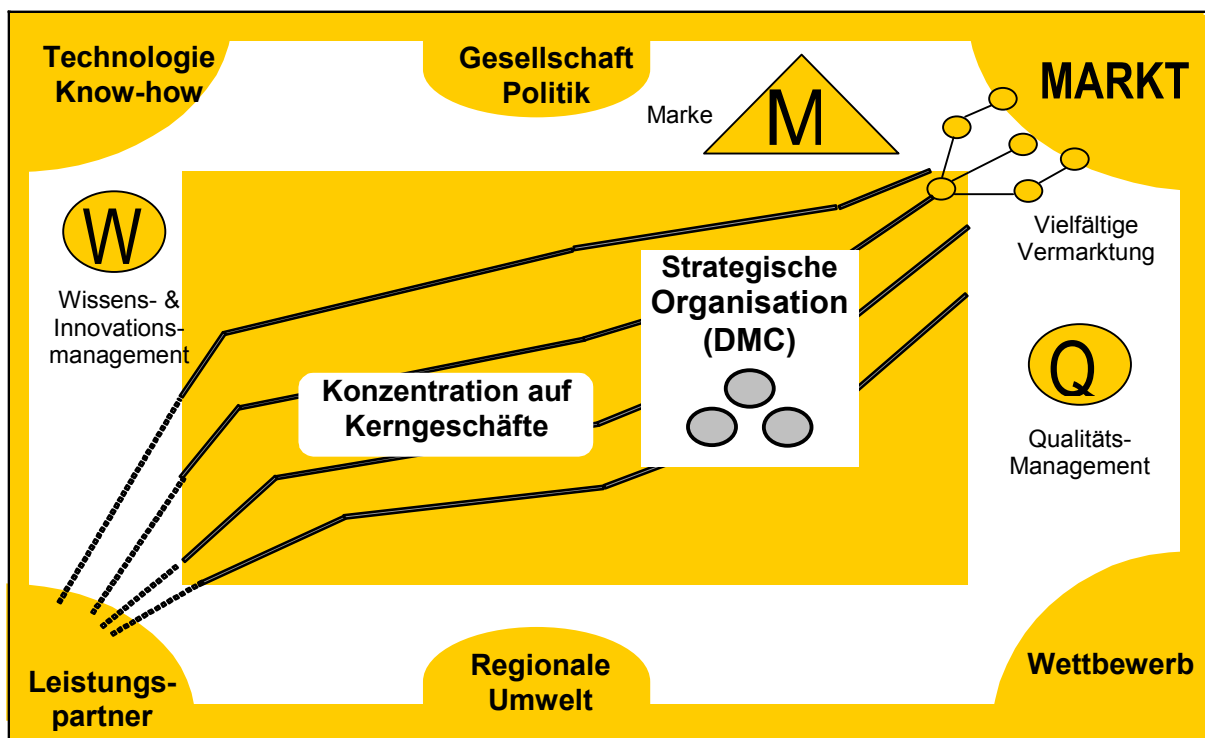
Wer auch beim Gast von morgen punkten will, muss das Reise- und Aufenthaltserlebnis in den Vordergrund stellen. Neben der emotionalen Komponente werden Service und Authentizität des touristischen Angebots eine noch größere Rolle als heute spielen. Dies ist nur durch eine verstärkte Konzentration auf **Kerngeschäfte** und deren professionellen Ausbau möglich. Der multioptionale Gast, der unberechenbar zugleich sowohl Fast Food als auch Feinkost, Armani und C & A schätzt, wird immer kompetenter und entwickelt sich zum Schnäppchenjäger und „Bargain Maker“, das heißt, er beginnt über Preise zu verhandeln, flexibles Pricing wird immer wichtiger. Im verstärkten Maße wird der Gast von morgen das einfordern, was ihm versprochen wurde. Als Konsequenz müssen Anbieter in **Qualitätsentwicklung** und **-sicherung** investieren. Es gilt, weit gespannte **Vertriebsnetzwerke** aufzubauen. „Multi channel distribution“ lautet heute schon das Stichwort, um größtmögliche Auslastung zu erreichen. Bei der Fülle an touristischen

Anbietern und Angeboten wird „Branding“, also **Markenbildung**, an Bedeutung gewinnen. Im Zeitalter des Internet gilt es, aus der Masse der Informationsmöglichkeiten zum qualifizierten **Wissenstransfer** zu kommen, gegenüber dem Gast, aber auch innerhalb der Betriebe, Orte, Regionen und dem Land.

Alle diese Aufgaben sollten am besten von einem unternehmerisch geführten **Destination Management Center** geleitet werden, denn der Wettbewerb im Destination Management wird nicht nur über den Markt für Produkte und Kerngeschäfte ausgetragen, sondern auch im Rahmen kostenoptimaler, kundenorientierter Geschäftsprozesse.

Die hervorgehobenen Kriterien stellen allesamt **Schlüsselemente eines idealtypischen Destination Managements** dar.

Abb. 2: Idealtypisches Destinationssystem



Quelle: verändert nach ÖAR/invent (1998)

Um für diese anspruchsvolle Aufgabe gerüstet zu sein, entwickeln sich mehr und mehr touristische Regionen zu schlagkräftigen Destinationen.

3.3.1 Kerngeschäftssysteme

Kerngeschäfte sind gezielt organisierte Angebotsbündel und Dienstleistungsketten, für die von der Destination angebotenen Haupturlaubsformen. Diese Kerngeschäfte unterscheiden sich von traditionellen Angebotsgestaltungen dadurch, dass sie von einem Anbieterverbund getragen werden, der sich zur Realisierung und Einhaltung gemeinsam vereinbarter Qualitäts- und Preisstandards verpflichtet. Der Anbieterverbund gewinnt damit Einfluss auf Qualität und Preis der relevanten Teilleistungen des Kerngeschäftssystems. Zudem ist es einem derartigen Anbieterverbund möglich, die aus dem Kerngeschäft ableitbaren Angebote über kompakte Packages kapazitäts- und nachfragegerecht flexibel zu vermarkten. **Diese Anbieterverbünde müssen in den hessischen Destinationen überwiegend erst noch geschaffen werden.** Die Mitarbeiter des Destination Management Centers müssen die relevanten Leistungsträger zu einer verpflichtenden Partnerschaft zusammenführen und reibungslose Abläufe zwischen den verschiedenen Teilen des jeweiligen Angebotsbündels organisieren: Beherbergungsbetriebe, Sportveranstalter, Tourismusverband etc.. **Gute Beispiele** sind die Aktivitäten der Stadt Kassel - Bad Wilhelmshöhe hinsichtlich der Überprüfung ihres Kerngeschäftes Gesundheit/ Wellness oder etwa die Schaffung der Angebotsgruppe „Tagung, Kongresse, Seminare im Waldecker Land“ mit 20 Hotels. Im Dauerbrenner „Essen und Trinken“ sind neben „Hessen à la carte“ auch in anderen Destinationen Angebotsgruppen wie etwa das „Odenwald Gasthaus“ oder „Kulinarischer Herbst entlang der Lahn“ und ähnliche entstanden.

3.3.2 Vermarktungsnetzwerke

Erfolgreich werden diejenigen hessischen Destinationen sein, die Anschluss an die Vertriebspartner des touristischen Vermarktungssystems finden. Denn die Macht in der Reisebranche liegt bei den Distributoren. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine Kernkompetenz in der Angebotsentwicklung. Aus der Sicht der Vermarktung muss das Destination Management wie ein Incoming-Operator agieren, also wie ein Bindeglied zwischen den Leistungsträgern, den Angebotspaketen und den Vermarktungspartnern.

Allerdings ist die Diskussion darüber, inwieweit öffentlich subventionierte Tourismusstellen in Konkurrenz zur Privatwirtschaft treten können, noch offen. Eine Entscheidung bei der EU steht noch aus.

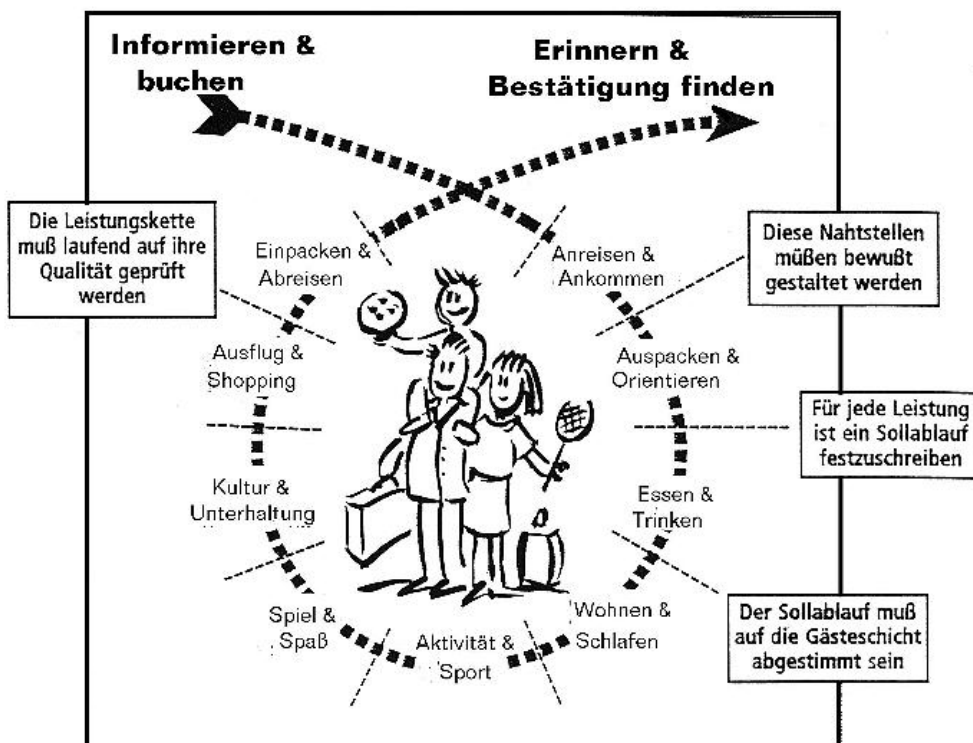
3.3.3 Markenpolitik

Marken prägen und stützen die Identität einer Destination als Wettbewerbs- und Entwicklungseinheit. Sie strahlen auf ihre Träger zurück und erzeugen Identität und Entwicklungsenergie. Echte Marken stellen für Destinationen eine langfristige Wertentscheidung dar, die dem Leitbild und der Entwicklungsstrategie einer Destination entsprechen.

3.3.4 Qualitätsmanagement

Qualität ist, was der Kunde wünscht, plus dem, was die Destination zur Differenzierung und Profilierung ihres Angebotes gegenüber Mitbewerbern an Zusatznutzen bieten will. Die Qualität muss in den hessischen Destinationen anhand der sogenannten Dienstleistungs- oder Servicekette entwickelt, gesichert und überprüft werden.

Abb. 3: Dienstleistungskette



Quelle: ÖAR/ invent (1998)

Es geht darum, durch standardisierte Prozesse und Leistungsbausteine sicherzustellen, dass die nichtlagerfähige „Ware“ Dienstleistung mit dem Gast als „Koproduzenten“ im Augenblick des Konsums zum Erlebnis wird. Es reicht heute nicht mehr, die Gästewünsche zu befriedigen. Die Gäste müssen **begeistert** werden. Erlebnis entsteht aber erst, wenn alle Einzelanforderungen des Gastes in diesem Augenblick erfüllt werden. **In den hessischen Destinationen ist für die einzelnen Kerngeschäfte, z.B. das Kerngeschäft Bootswandern in der Destination Lahntal, die jeweilige Dienstleistungskette zu erstellen und zu überprüfen.**

3.3.5 Wissensmanagement

Voneinander lernen, Austausch und Information unter den Kollegen – gerade da tun sich viele auch im Tourismus schwer. Andere am eigenen Wissen teilhaben zu lassen funktioniert nur dort, wo eine **Kultur des Vertrauens** herrscht. Diese gilt es innerhalb der Destinationen aber auch zwischen Destinationen auf- und auszubauen und zu pflegen. Ein anderer Aspekt ist der Zeitfaktor, andere am eigenen Wissen teilhaben zu lassen und mit ihnen zu reden, kostet Zeit. Die Nase vorn haben nur die, die sich auf den Weg von einer reinen Informationsgesellschaft zur Wissensgesellschaft machen. Und eine Wissensgesellschaft kann nur funktionieren, wenn ihre Mitglieder Informationen austauschen – Einzelkämpfer und „Ortskaiser“ sind dabei hinderlich. Das Motto muss daher lauten: „Lieber gemeinsam, statt einsam“.

Das fachliche Know-how, aber auch das informelle Wissen der Hotelbetreiber, qualifizierter Arbeitskräfte, Touristiker, Beratungsfirmen, Fachhochschulen, Berufsakademien, Universitäten, Reiseveranstalter, Incomer, Tourismusorganisationen etc. ist vorhanden. Der Engpass ist neben dem Zeitfaktor oft auch das soziale Vermögen der Institutionen und Akteure zum Aufbau jener Beziehungen und Problemlösungs-Gemeinschaften die notwendig sind, um das vorhandene Wissen auch zu nutzen. Wissensmanagement ist in allen hessischen Regionen lediglich Nebenprodukt der Entwicklung. Es zählt aber zu einem professionellen Destination Management. Es kann das wichtige Zusammenwachsen der Akteure unterstützen, das Destinations-Netzwerk ausbauen und die Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit einer Destination entscheidend erhöhen.

3.3.6 Destination Management Center (DMC)

Destinationen als entscheidende Angebots- und Wettbewerbseinheiten müssen entsprechend professionell organisiert, geführt und gemanagt werden. Diese Funktion wird von einer DMC übernommen. Die zentrale Herausforderung besteht für die DMC darin, die rechtlich selbständigen Leistungsträger einer Destination, die Hotels, Pensionen, Infrastrukturanbieter und andere spezialisierte Dienstleister zu einem kerngeschäftorientierten Anbieterverbund zusammen zu führen, wie uns das im Waldecker Land aufgezeigt wurde. Entscheidend erscheint, dass DMC's so aufgebaut sind, dass sie den regionalen Verbund dazu befähigen können, rasch und flexibel auf neue Markt- und Entwicklungsherausforderungen zu reagieren. DMC's müssen dafür vor allem von regionalen Interessenskonflikten und Neutralitätsgeboten so weit freigestellt werden, dass sie notwendige Entwicklungs- und Vermarktungsleistungen in der Destination rechtzeitig durchsetzen können.

- DMC's konzentrieren sich auf die Entwicklung, Organisation und Vermarktung von Kerngeschäften
- DMC's sind flexible schlanke Organisationen
- DMC's sind vollwertige Vermarktungsorganisationen, welche die Vermarktungs- und Verkaufsaktivitäten der Destination koordinieren und auch selbst verkaufen
- DMC's können marktorientiert und mit Sanktionsmöglichkeiten agieren, weil sie Vermarktungskompetenz besitzen und von Strukturen geprägt sind, durch die sie vor der direkten Einflussnahme einzelner Partner geschützt sind.
- DMC's werden von den Entwicklungspartnern der Regionen getragen und finanziert
- DMC's sind Anwalt für das Ganze der Destination und vor allem auf die Optimierung des Zusammenspiels der relevanten Partner einer Region spezialisiert.

Die **Managementaufgaben** dazu sind:

- Gesamtverantwortung wahrnehmen
- Netzwerke pflegen
- Innovationsmanagement betreiben
- Infrastrukturmanagement und Fundraising betreiben

- unternehmerisches Handeln einfordern und vorleben
- Entwicklungsdiskurs planen, nicht geschehen lassen
- Managementstrukturen permanent weiter entwickeln
- Lobbying organisieren und
- Destinationsdenken statt Ortsdenken leben.

Der Aufbau eines Destination Management Centers stellt das schwierigste Schlüsselement dar. **Momentan gibt es in Hessen noch keine funktionierenden DMCs im obengenannten Sinne.** Die Tourismusverbände der bayerischen, thüringischen und hessischen **Rhön** haben beispielsweise gemeinsam vereinbart, länderübergreifend zusammenzuarbeiten, aber kein separates DMC zu gründen. Sie haben bereits ihre Aufgaben funktional miteinander vernetzt. Im Gegensatz dazu versucht die Touristikzentrale Waldeck-Ederbergland unter dem Namen Waldecker Land Touristik ein komplettes Destination Management Center aufzubauen.

Mindestkriterien für eine Destination:

- **1.000.000 Übernachtungen**
- **200.000 Gäste**
- **500.000 € reines Marketing Budget (ohne Personalkosten)**

Damit gibt es im Moment auf der Basis dieser Meßlatte im Bundesland Hessen noch keine touristischen Destinationen.

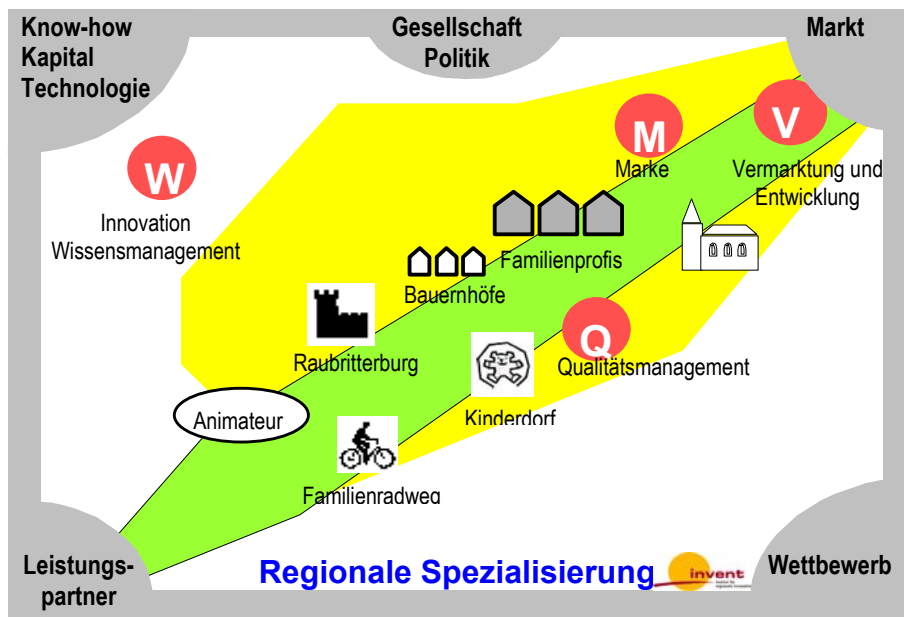
3.4 Regionstypen

Im Rahmen des österreichischen Destination Management Prozesses wurden vier Regionstypen unterschieden.

- **Regionen mit Potentialen für globale Märkte (Typ 1)**
 - *Höchstwerte in der Qualitätsstruktur
 - *Regionale Potentiale für globale Märkte
 - *Globales Markenpotential
 - *Allianzfähigkeit für globale Vermarktung und globalorientierte Produktentwicklung
- **Regionen mit Potentialen für internationale Märkte (Typ 2)**
 - *Hohe Werte in der Qualitätsstruktur
 - *Anschlussfähigkeit an internationale Vermarktungssysteme
 - *Selbständiges Agieren auf internationalen Märkten
 - *Allianzen und Partnerschaften für international orientierte Angebotsentwicklung und Vermarktung
- **Regionen mit Nahmarktpotentialen (Typ 3)**
 - *Ausreichende Qualitätsstruktur für Spezialisierungen
 - *Selbständiges Agieren auf nationalen Märkten und Märkten in angrenzenden Nachbarländern
 - *Partnerschaften und Kooperationen für internationale Märkte
 - *Auf Nahmärkte konzentrierte Angebotsentwicklung
- **Regionen mit Spezialisierungspotentialen (Typ 4)**
 - *Extensiv genutzte Tourismusregionen ohne ausreichendes Nutzenpotential für anspruchsvolle Formen von regionalen Tourismusorganisationen
 - *Nicht ausreichendes Nutzenpotential für größere regionale Kooperationen

Als Destination des Typs 1 oder 2 lässt sich für Hessen lediglich Frankfurt/Main bezeichnen. Die anderen hessischen Regionen stellen den Typ 3 dar. Die für diesen Regionstyp empfohlenen Strategien sollten dementsprechend modifiziert, angepasst und umgesetzt werden.

Abb. 4: Regionen mit Nahmarktpotential (Typ 3)

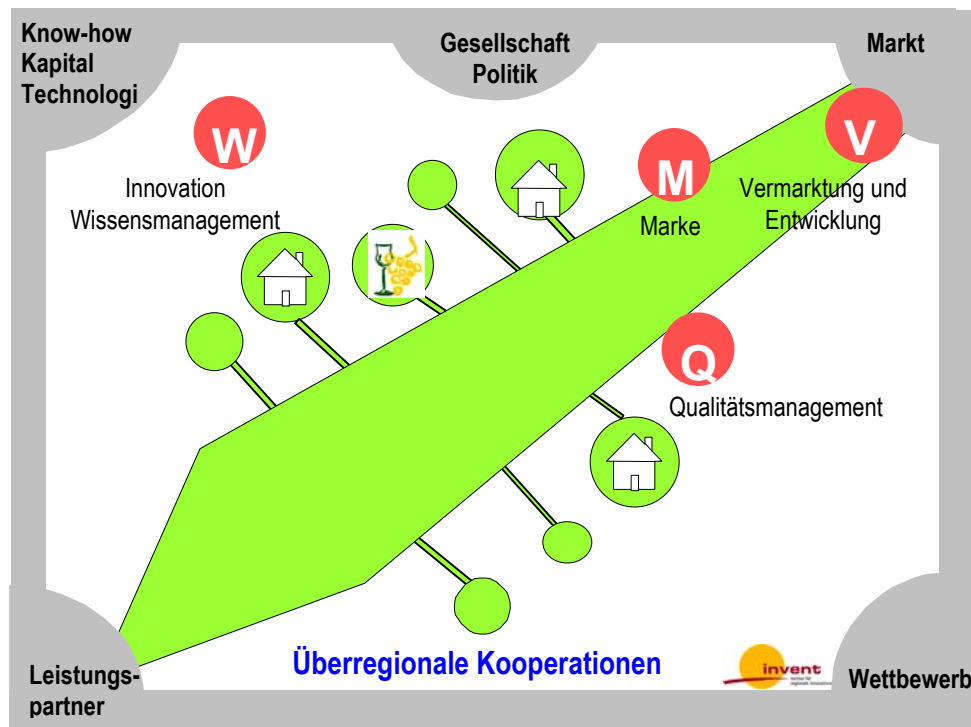


Quelle: verändert nach ÖAR/invent (1998)

Strategie: Destinationsstrategie mit nahmarktorientierter Spezialisierung

- Regionale Konzentration der Destinationsstrategie auf einen Angebots-schwerpunkt
- Konzentration der regionalen Angebotsentwicklung auf eine exzellent realisierbare Produkt-Marktkombination
- Umfassende regionale Kooperation für die Realisierung und Vermarktung des regionalen Schwerpunktprogramms
- Konzentration der Vermarktung auf einige ausgewählte und vorteilhaft bedienbare geographisch abgegrenzte Nahmärkte
- Konzentration der regionalen Investitionsmaßnahmen auf die ausgewählte Produkt-Marktkombination
- Zusammenführung der Destination mit leistungsfähigen Partnern des Vertriebs- und Marktkommunikationsbereichs für das spezialisierte Angebot
- Qualitätsführerschaft und Innovationsführerschaft in der Nische
- Forcierung des Direktverkaufes

Abb. 5: Extensivregionen ohne ausreichendes regionales Kooperationspotential (Typ 4)



Quelle: verändert nach ÖAR/invent (1998)

Strategie: Spezialisierungsstrategie für Insellösungen

- Hochwertige örtliche oder betriebliche Spezialisierungsstrategien, z.B. als besonders familienfreundlicher Ort/Betrieb
- Integration in überregional organisierte Vermarktungs- und Entwicklungskooperationen
- Verzicht auf aufwendige regionale Kooperationsformen und Konzentration der Mittel auf kleinregionale Schwerpunktprogramme und spezialisierte Insellösungen
- Verzicht auf eine überfordernde breite Abdeckung unterschiedlicher Gästewünsche - Konzentration

4. Ist-Situation in Hessen

4.1 Bisherige Struktur

4.1.1 Landesebene

Der Hessen Touristik Service e.V. (HTS) ist zuständig für:

- Lobbyarbeit / Interessensvertretung / Service für Mitglieder
- Zentrales Marketing für das Reiseziel Hessen
- Verkaufsförderung touristischer Angebote
- Touristischer Kommunikationsverbund / Touristische Datenbank

Der HTS ist ein eingetragener Verein (e. V.). Mitglieder des HTS sind die 14 hessischen regionalen Tourismusverbände, die Tourismusorganisationen der Städte Kassel und Wiesbaden, der Hotel- u. Gaststättenverband Hessen e.V., der Hessische Heilbäderverband e.V., die Arbeitsgemeinschaft der Industrie- u. Handelskammern sowie weitere 19 fördernde Mitglieder. Einzelne hessische Teilregionen und Städte gehören dem HTS nicht an: Die Städte Frankfurt und Offenbach, sowie der Landkreis Offenbach und Groß-Gerau. Der HTS ist Mitglied im Deutschen Tourismusverband e. V., dem entsprechenden Bundesfachverband und der Deutschen Zentrale für Tourismus e.V.

„Hessen“ stellt keine touristische Marke wie etwa Bayern dar. Es fehlt die gewachsene historische Identität, der eingeführte geographische Name. Hinzu kommt die Inhomogenität des Angebots.

Deshalb kommt dem Themenmarketing auf Landesebene, wie es durch den HTS seit 1999 kontinuierlich und erfolgreich durchgeführt wird, eine wesentliche Rolle zu.

1999	Tagungen und Kongresse
2000	Gesundheit und Wellness
2001	Städte und Kultur
2002	Aktiv und Natur
permanent:	Hessen kulinarisch

4.1.2 Regionalebene

Die regionalen Tourismusverbände sind, bis auf zwei Ausnahmen, eingetragene Vereine (e. V.). Mitglieder sind dort die jeweiligen Tourismusorte sowie einzelne touristische Leistungsträger. Finanziell beteiligt sind auch die Kreise, die oft, obwohl nicht Mitglieder, die Hauptträger sind und Personal, Büro etc. stellen.

Im Rheingau-Taunus-Kreis, im Main-Kinzig-Kreis und im Vogelsbergkreis ist die Rechtsform eine GmbH. Hauptgesellschafter ist jeweils der Landkreis, der auch die Hauptfinanzierung trägt, weitere Gesellschafter sind einzelne touristische Leistungsträger. Die Umwandlung der Touristikzentrale Waldeck-Ederbergland (TZWE e.V.) in eine GmbH ist in Arbeit. Eine generelle Empfehlung zur Rechtsform von Tourismusorganisationen kann nicht abgegeben werden.

Die regionalen hessischen Tourismusorganisationen betreiben das touristische Marketing für ihre(n) Landkreis(e), von der Angebotsstrategie über die gesamte Kommunikation bis hin zum Vertrieb. Dabei kooperieren sie teilweise bereits erfolgreich kreis- und ländergrenzenübergreifend im Rahmen eines „Destination Management“.

Bisher gab es in Hessen folgende Regionsstruktur:

1. Kassel-Land

(Landkreis Kassel, Kassel)

2. Waldecker Land

(Landkreis Waldeck-Frankenberg)

3. Werra-Meißner-Land

(Werra-Meißner-Kreis)

4. Kurhessisches Bergland

(Schwalm-Eder-Kreis)

5. Waldhessen

(Landkreis Hersfeld-Rotenburg)

6. Marburg-Biedenkopf

(Landkreis Marburg-Biedenkopf)

7. Lahn-Dill

(Lahn-Dill Kreis, westl. Teile Landkreis Gießen)

8. Vogelsberg und Wetterau

(Vogelsbergkreis, Wetteraukreis, östl. Teile Landkreis Gießen)

9. Rhön

(Landkreis Fulda)

10. Westerwald-Lahn-Taunus

(Landkreis Limburg-Weilburg)

11. Rheingau-Taunus

(Rheingau-Taunus-Kreis, Wiesbaden)

12. Main und Taunus

(Hochtaunuskreis, Main-Taunus-Kreis, Frankfurt, Offenbach, Landkreis Offenbach)

13. Spessart-Kinzigal-Vogelsberg

(Main-Kinzig-Kreis)

14. Odenwald-Bergstraße-Neckartal

(Odenwaldkreis, Landkreis Bergstraße, Landkreis Groß-Gerau, Darmstadt, Landkreis Darmstadt-Dieburg)

Abb. 6: Karte von Hessen



Quelle: Verwaltungs-Verlag (Hrsg.) (2001): Faltplan Landkreis Hersfeld-Rotenburg

Allein wenn man die Namen einzelner Regionen betrachtet, wird das Problem deutlich:

- Viermal taucht die Bezeichnung Taunus auf (plus einmal noch im rheinland-pfälzischen Verbund Lahn-Taunus)
- Begriffe wie Kassel-Land sind zu spröde
- Namen wie Spessart-Kinzigtal-Vogelsberg zu lang und zu unpräzise
- Regionen mit Kunstnamen wie etwa Waldhessen können überall in Hessen liegen.

Die hessischen Landschaftsregionen mit ihren regionsspezifischen Angebotsschwerpunkten in der Marketingarbeit zu berücksichtigen und der vielfach an Verwaltungsgrenzen orientierten touristischen Vermarktung entgegenzuwirken ist nicht einfach. Die zu kommunizierenden Landschaftsregionen sollten geographisch eindeutig abgrenzbar sein und über ein eigenständiges regionaltypisches Profil verfügen.

Der Bekanntheitsgrad, die Größe, die touristische Bedeutung der Regionen sowie deren touristisches Profil differieren aber erheblich. Zusammen mit der unklaren Namensgebung erschwert dies erheblich das Marketing. Es wird in der praktischen Arbeit notwendig sein, touristische Primärregionen zu benennen, die stellvertretend in der Marketingarbeit herausgestellt werden.

4.1.3 Lokale Ebene

Die lokalen Tourismusorganisationen in Hessen sind größtenteils noch integrativer Bestandteil der lokalen Stadtverwaltungen (Amt, Eigenbetrieb). Verschiedentlich gibt es bereits örtliche Tourismusstellen, die als GmbH arbeiten (z.B. Tourismus + Congress GmbH Frankfurt am Main, Kassel Tourist GmbH, Marburg Tourismus und Marketing GmbH). Hauptgesellschafter ist jeweils die Kommune, die auch die Hauptfinanzierung trägt, weitere Gesellschafter sind einzelne touristische Leistungsträger.

Je nach Rechtsform ist ihre Aufgabenkompetenz unterschiedlich stark ausgeprägt. Fremdenverkehrsämter arbeiten im Rahmen ihres Tourismusmarketing für ihren Ort

stärker informationsorientiert, während GmbHs eher gewinnorientiert wirtschaften und in Eigenverantwortung auch Veranstaltungen und Märkte ausrichten, Ticketing Service betreiben usw.

4.2 Zukünftige Destinationen / neue Strukturen

4.2.1 Kooperationsmodelle, PEG, IRS und PPP

In Hessen gibt es verschiedene touristische **Kooperationsmodelle**, die ihre Destination schon seit längerem über Kreis- und Bundesländergrenzen hinweg vermarkten und z.B. gemeinsame Gastgeberverzeichnisse, Wander- und Radwegekarten erstellen und gemeinsame gastronomische Veranstaltungen durchführen:

- Die **Lahntalkooperation** (Kooperation der regionalen Tourismusverbände entlang der Lahn in Hessen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz)
- Die **Rhön** (Kooperation der regionalen Tourismusverbände der Rhön in Hessen, Thüringen und Bayern)
- Das **Werratal** (Kooperation der Werratal-Anliegergemeinden in Hessen, Niedersachsen, Thüringen)
- Der **Odenwald** (Kooperation der regionalen Tourismusverbände des Odenwaldes in Hessen, Baden-Württemberg und Bayern)
- **Nordhessen** (Kooperation der regionalen Tourismusverbände Nordhessens in Hessen, Thüringen, Nordrhein-Westfalen)

Derzeit im Aufbau und in Planung befindliche touristische Marketingkooperationen, in deren Entwicklung auch die hessischen regionalen Tourismusorganisationen eingebunden sind, betreffen

- das **Rhein-Main-Gebiet** (Kooperation der Städte Frankfurt, Wiesbaden und Mainz, mit geplanter Ausweitung auf die umliegenden regionalen Tourismusverbände in Hessen und Rheinland-Pfalz)
- den **Spessart** (Kooperation der regionalen Tourismusverbände des Spessarts in Hessen und Bayern)
- den **Taunus** (Kooperation der regionalen Tourismusverbände des Taunus in Hessen und Rheinland-Pfalz)

- den **Westerwald** (Kooperation der regionalen Tourismusverbände des Westerwaldes in Hessen, Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen)
- das **Sauerland** (Kooperation der regionalen Tourismusverbände des Sauerlandes in Hessen und Nordrhein-Westfalen)

Es zeichnet sich breite Übereinstimmung darüber ab, dass sich die touristischen Regionen in Hessen stärker an den größeren geografischen Landschaften orientieren und sich dabei ihre Zahl verringern soll. Ziel solcher Zusammenlegungen soll aber nicht einfach „mehr Größe“ sein, sondern **vielmehr eine wachsende organisatorische und finanzielle Leistungsfähigkeit dieser Destinationen und eine Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit im Tourismusmarkt.**

Es wird darin aber auch ein Beitrag zur **stärkeren Kundenorientierung** im Tourismus gesehen, weil sich die Touristen überwiegend an Landschaften und Urlaubsthemen (wie Radfahren, Wandern, usw.) orientieren und nicht an Verwaltungsgrenzen.

Abb. 7: Hessische Regionen auf dem Weg zum Destination Management

	Kerngeschäfte definiert, Kerngeschäftsmangement eingeführt	Vermarktungsnetzwerk aufgebaut, aktiver Vertrieb entstanden	Markenpolitik entwickelt, Premium-Marken vorhanden	Qualitätsmanagement eingeführt, Programm steht	Wissensmanagement organisiert, Veranstaltungen, etc.	DMC aufgebaut, arbeitsfähig	4-Ebenen-Modell	Gesamt
1 Frankfurt	++	++	+	+	0	++	-	+
2 Kassel*	+	+	+	0	0	+	-	0
3 Kassel Land*	+	0	+	0	0	0	0	0
4 Kurhessisches Bergland*	+	+	+	+	++	0	+	+
5 Lahntal	+	+	++	+	+	+	+	+
6 Odenwald	+	+	+	+	+	0	+	+
7 Rheingau	++	++	++	+	0	+	+	+
8 Rhön	+	+	++	+	+	+	+	+
9 Spessart	0	0	0	0	+	0	0	0
10 Taunus	+	0	0	0	0	+	+	0
11 Vogelsberg	0	0	0	0	0	0	0	0
12 Waldecker Land*	++	++	++	+	+	+	+	+
13 Waldhessen*	0	0	0	0	0	0	+	0
14 Werra-Meißner Land*	0	0	0	0	0	0	+	0
15 Wiesbaden	+	+	++	+	+	+	-	+
- = nicht relevant 0 = am Anfang + = auf dem Weg ++ = abgeschlossen				*ohne Berücksichtigung Nordhessen Touristik				

Folgende zentrale **Leistungsmaßstäbe** eines funktionierenden **Destinationsmanagements** werden von den hessischen Regionen als notwendig angesehen:

- Angebotsentwicklung im jeweiligen regionalen Kerngeschäft und Integration des Leistungsbündels in eine stimmige Dienstleistungskette.
- Der Multioptionalität des Gastes durch vertikale Kooperationen gerecht werden.
- Durch Markenpolitik eine eigenständige und stabile Gästeattraktivität sichern.
- Leistungsfähige Vermarktungssysteme: Call Center und Reservierungssysteme und damit gekoppeltes, professionelles Incoming der Destination mit Kontingenten und Volumina für den nationalen und internationalen Vertrieb.
- Umfassende Qualitätssicherung aller Angebotskomponenten durch eine Qualifizierungs- und Qualitätsoffensive.
- Langfristige Sicherung eines ausreichenden Marketingbudgets durch Zusammenschlüsse und Kooperationen.
- Systematische Marktforschung, z.B. permanente Gästebefragung (PEG)

Permanente Gästebefragung (PEG) Hessen 2002

In ganz Hessen ist die permanente Gästebefragung 2002 angelaufen. Nach einer Interviewerschulung am 16.1.2002 in Gießen konnten bereits Ende Januar die ersten Interviews durchgeführt werden.

Um die Marketingmaßnahmen in Zukunft noch besser an den Kundenwünschen orientieren zu können, werden im Verlauf des ganzen Jahres rund 7.000 persönliche Interviews mit Übernachtungsgästen durchgeführt. Die Untersuchung wird repräsentative Aussagen für die hessischen Regionen und Städte sowie das Reiseziel Hessen zulassen. Finanziert wird die Befragung durch die beteiligten Regionen und Städte sowie den HTS. (*HTS-Info*, S. 3)

Ungefähr die Hälfte der PEG-Fragen ist mit dem Fragenkatalog in anderen Bundesländern identisch, so dass Vergleiche im Sinne eines Benchmark möglich sind.

Ein landesweites hessisches **Informations- und Reservierungssystem (IRS)** gibt es in Hessen nicht. Jedoch arbeitet der HTS eng mit den hessischen regionalen

Tourismusverbänden bei der Einführung regionaler IRS zusammen. In vielen hessischen Regionen wurden bereits und werden derzeit Informations- und Reservierungssysteme eingeführt, jeweils nach ISI-Schnittstellenstandard („ISI = International Standard Interface“), die auch eine spätere Internetbuchbarkeit erlauben. Der HTS-Arbeitskreis „IRS“ begleitet diese Entwicklung. Landesweit gibt es aber verschiedene Kooperationen mit anderen Wirtschaftspartnern.

Wie die Privatwirtschaft auch außerhalb des Tourismus vermehrt als Partner gewonnen werden kann (**Public Private Partnership**) zeigt das Lahntal, z.B. bei der Durchführung des „Kulinarischen Herbstes“:

Abb. 8: Kulinarischer Herbst



4.2.2 4-Ebenen-Modell Hessen

Das im Nachbarland NRW entwickelte 3-Ebenen-Modell wird als richtiger Schritt für den Organisationsaufbau im Tourismus angesehen. In Hessen sind jedoch die vier Ebenen Leistungsträger, lokaler Tourismusverband/TAG (Touristische Arbeitsgemeinschaft), Destination und HTS von Bedeutung. Die Betriebsebene als Rückgrat der touristischen Dienstleistung wird als separate Ebene gesehen.

Das hessische 4-Ebenen-Modell umfasst daher Betriebe, einzelne Orte bzw. touristische Arbeitsgemeinschaften, Destinationen auf Regional- und den HTS auf Landesebene. Die Arbeits- und Aufgabenteilung der einzelnen Ebenen und der

Ebenen untereinander wird gemäß der folgenden Aufstellung festgelegt und wird gegebenenfalls fortentwickelt und eingehalten um ein Nebeneinander bzw. Doppelarbeit zu vermeiden, Etats zu bündeln und somit zu optimierten Vermarktungsstrukturen zu kommen.

4-Ebenen-Modell Hessen - Aufgabenverteilung

- **Betriebsebene / Aufgabe:**

- Kundenbindung / Neukundengewinnung
- Hausprospekte
- Angebotsentwicklung
- Qualitätsmanagement

- **Orts- / TAG-Ebene / Aufgabe:**

- Kundenbindung
- Gästeservice
- Angebotsentwicklung
- Qualitätsentwicklung / -sicherung

- **Destinationsebene / Aufgabe:**

- Neukundengewinnung
- Drehscheibe für Information, Marketing, Vertrieb (DMC)
- Wissenstransfer (W)
- Wenige Kernkompetenzen/Kerngeschäftsfelder (K)
- Unterkunftsverzeichnis
- Themenmarketing
- Destinationskatalog/Buchungskatalog
- PR, Messe, Internet, Service Center
- Vertriebskompetenz (V)
- Markenbildung (M)
- Qualitätsentwicklung / -sicherung für Kerngeschäfte (Q)

- **Landesebene / Aufgaben:**

- **Kernaufgabe:**

Entwicklung von Initiativen zur Neukundengewinnung und deren Umsetzung in enger Kooperation mit der Orts- und Destinationsebene

- Koordinierung der Themenkampagnen in Abstimmung mit den Destinationen
- Entwicklung destinationenübergreifender Themenkataloge
- Einrichtung eines überregionalen Servicecenters für Destinationen
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Betreuung von Schwerpunktmärkten (z.B. Ausland, Business)
- Akquisition von Reiseveranstaltern
- Koordinierung und Betreuung von Messeauftritten im In- und Ausland
- Touristische Datenbank Hessen (Print und Internet)

Definition einer TAG:

Als Richtgröße touristischer Arbeitsgemeinschaften können folgende Punkte dienen:

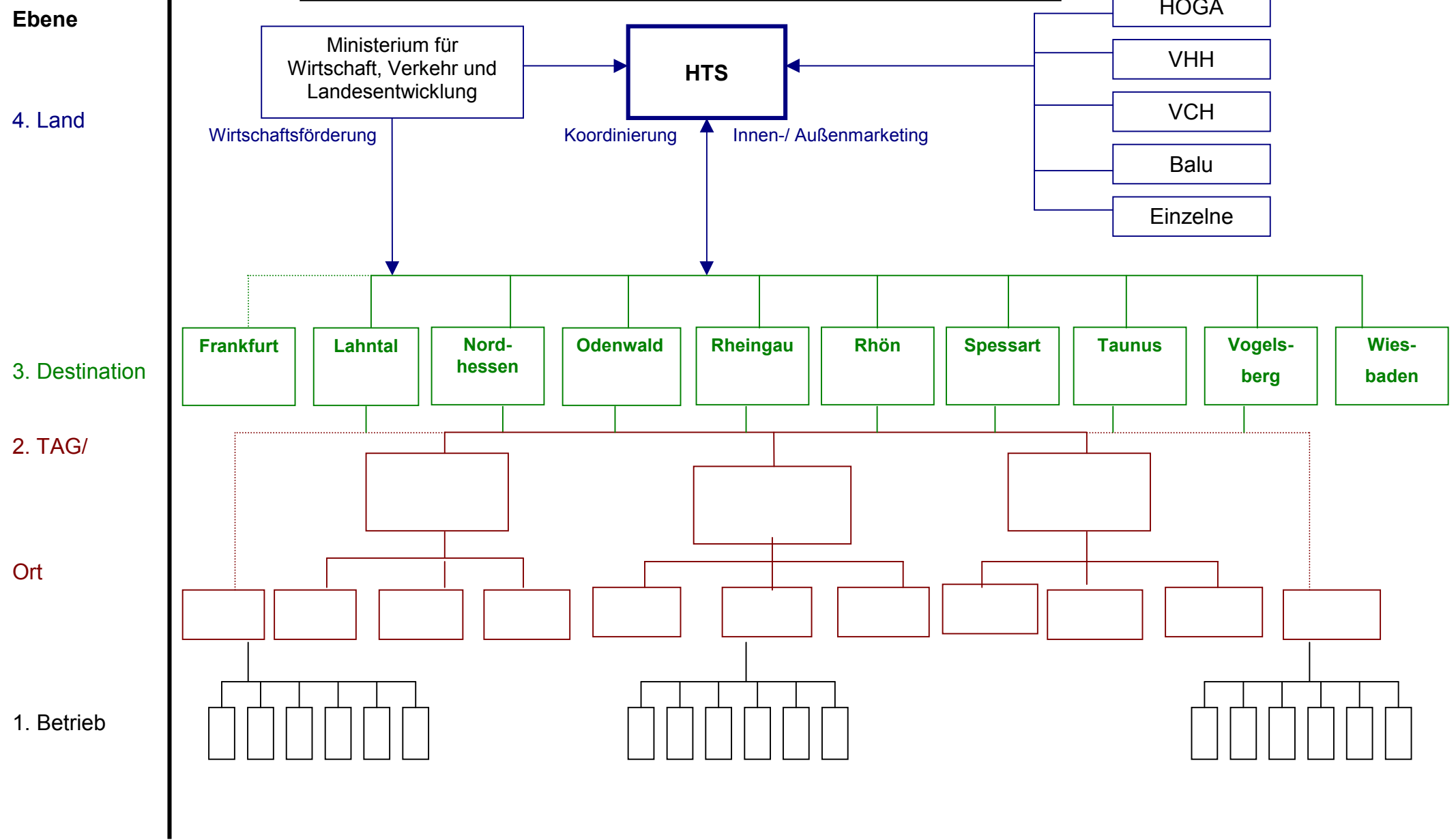
- Sie sollten ein Potenzial von mindestens 150.000 Übernachtungen pro Jahr repräsentieren oder eine herausragende tagestouristische Bedeutung haben,
- über ein Marketingbudget von mindestens 175.000 € verfügen,
- eine räumliche touristische Einheit bilden.

Die beiden ersten Punkte sind durchaus variabel und müssen an die spezifischen Voraussetzungen der Orte / Teilregionen angepasst werden.

Voraussetzungen zur TAG-Bildung ist der politische Konsens der Orte zur verbindlichen Zusammenarbeit.

Die Umsetzung des 4-Ebenen-Modells muss in den einzelnen Destinationen konsequent begonnen, bzw. weitergeführt werden. In jeder einzelnen Destination muss vor dem Hintergrund des aktuellen Zustands zugleich auch an der Implementierung der sechs Schlüsselkomponenten des Destinationsmanagements gearbeitet werden.

**Abb.9: Zukünftige Organisationsstruktur des hessischen Tourismus
4-Ebenen-Modell**



5. Konzeptionsphase

5.1 Besonderheiten einzelner Destinationen

5.1.1 Gründung der „Region Vogelsberg Touristik GmbH“

Am 19. Dezember 2001 wurde als Nachfolgeorganisation des Fremdenverkehrsverbandes Vogelsberg und Wetterau e.V. die „Region Vogelsberg Touristik GmbH“ gegründet. Insgesamt 30 Gesellschafter – von den beiden Landkreisen Vogelsberg und Wetterau über zahlreiche Städte und Gemeinden sowie weitere Institutionen – zeichneten Gesellschaftsanteile.

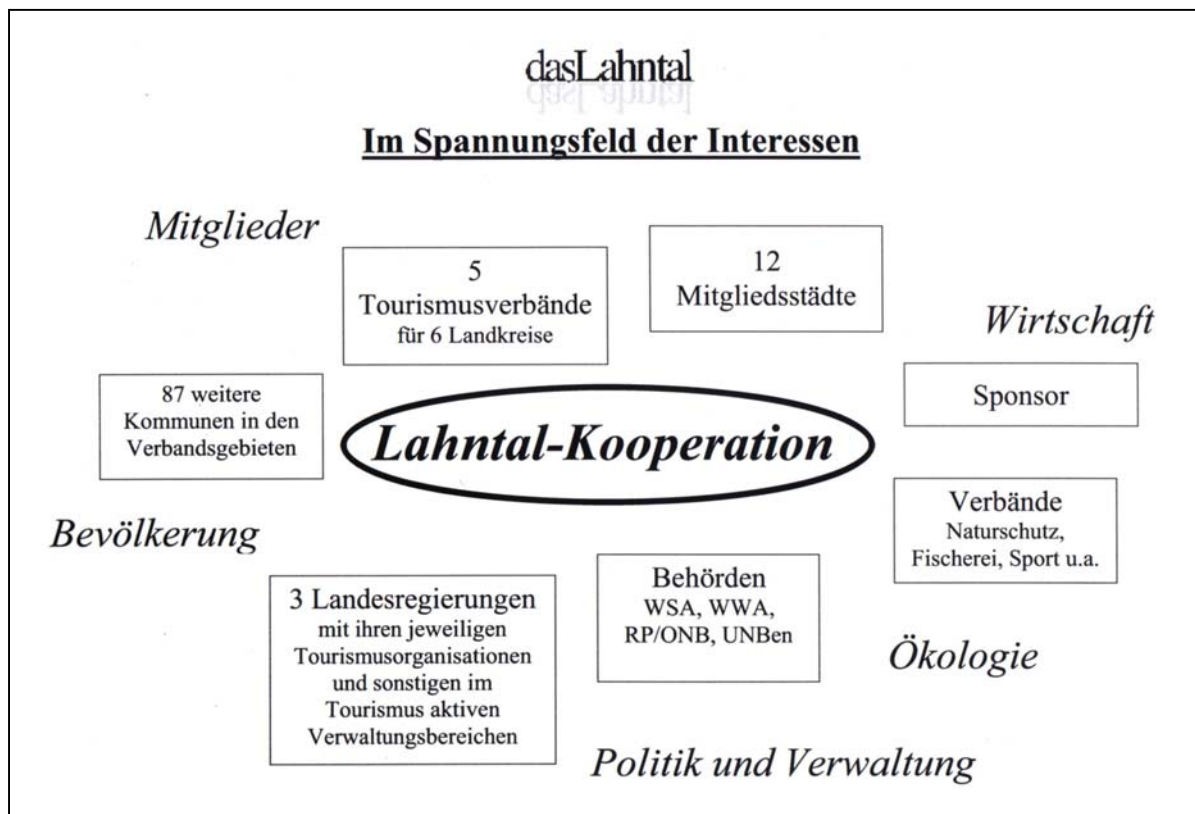
5.1.2 Frankfurt Rhein Main

Bei der Frage des Zuschnitts und der Abgrenzung der hessischen Regionen und Städte sowie des zukünftigen Aufbaus von Destinationen taucht immer wieder das Thema „Rhein-Main“ auf. Dieser neue Zusammenschluss ginge quer zu den traditionellen Strukturen und Ländergrenzen von Gießen bis Darmstadt und von Mainz bis Aschaffenburg. Ein endgültiges, oder gar umgesetztes, Konzept liegt jedoch noch nicht vor.

5.1.3 Lahntal

Der über achtjährige Aufbau der Kooperation und Marke Lahntal ist ein gutes Beispiel für engagierte Umsetzung des Destination-Gedankens. Trotz großer Widrigkeiten, wie Überschneidungen mit anderen Regionen und Bundesländern und einem ausgeprägten Spannungsfeld der Interessen ist es gelungen, das Lahntal zu einem Begriff zu machen.

Abb. 10: Die Lahntalkooperation



Quelle: Lahntal-Kooperation (2001)

5.1.4 Taunus

Aus den ehemals fünf Regionalverbänden (vier hessische und ein rheinland-pfälzischer) Rheingau-Taunus, Westerwald-Lahn-Taunus, Lahn-Dill-Westerwald-Taunus, Taunus-Touristik-Service (ehemals Main-Taunus) und -Lahn-Taunus-Tourist wird nun der Taunus geschlossen als Taunus vermarktet. Über die Aufgabenzuweisung und Mittelverteilung innerhalb dieser regionalen Tourismusorganisationen muss erst noch abschließend befunden werden. Er reicht im Westen bis Nastätten, im Osten bis Bad Nauheim, im Süden bis Hofheim und im Norden bis Weilmünster oder Katzenelnbogen.

5.1.5 Nordhessen

Die fünf Nordhessischen Regionen Kassel Land, Kurhessisches Bergland, Waldecker Land, Waldhessen, Werra-Meißner-Land und die Stadt Kassel haben die gemeinsame Zusammenarbeit unter dem Namen Nordhessen in einem separaten Konzept vereinbart.

5.2 Übersicht über bisherige und zukünftige Struktur

Wie lassen sich die Regionen geographisch eingrenzen und zu Destinationen entwickeln?

BISHER		ZUKÜNFTIG
Kassel	➔	Nordhessen
Kassel-Land	➔	Nordhessen
Kurhessisches Bergland	➔	Nordhessen
Waldecker Land	➔	Nordhessen
Waldhessen	➔	Nordhessen
Werra-Meißner-Land	➔	Nordhessen
Lahn-Dill ^x	➔	Lahntal
Marburg-Biedenkopf	➔	Lahntal
Westerwald/Lahn/Taunus ^x	➔	Lahntal
Odenwald-Bergstraße-Neckartal	➔	Odenwald
Rheingau/Taunus	➔	Rheingau
Rhön	➔	Rhön
Spessart/Kinzigtal-Vogelsberg	➔	Spessart
Taunus	➔	Taunus
Westerwald/Lahn/Taunus ^x	➔	Taunus
Vogelsberg/Wetterau	➔	Vogelsberg
Frankfurt	➔	Frankfurt Rhein Main
Wiesbaden	➔	Wiesbaden

^x Westerwald und Lahn-Dill grenzüberschreitend mit Rheinland-Pfalz

5.3 Touristische Angebote in Hessen

Die Themen „Städte & Kultur“, „Gesundheit & Wellness“, „Aktivität & Freizeit“ sowie „Tagungen, Kongresse, Seminare“ stellen laut Marketingplan 2001/2002 die Kernbereiche des hessischen Tourismus dar, der Bereich „Essen & Trinken“ spielt generell eine wesentliche Rolle und ist ein permanentes Thema.

Kassel

- Profilierungschance/Themenzentrierung:
 - Städtetourismus
 - Kultur
 - Tagungen/Kongresse/Seminare
 - Gesundheit/Wellness

- Projekte:
 - Brüder-Grimm-Fest 2003
 - Kulturstadt Europas 2010
 - „Gastfreundlichste Stadt Deutschlands“ 2007
 - documenta 12 2007
 - Modellprojekt „TI – Schaufenster Nordhessens“

Kassel - Land

- Profilierungschance/Themenzentrierung:
 - Gesundheit – Wellness
 - Aktivurlaub
 - Seminare – Tagungen
 - Kulturtourismus

- Projekte:
 - Märchenlandweg
 - Fahrradpool
 - Ecomuseum Reinhardswald
 - Ecomuseum Habichtswald
 - Schlemmerwochen 2002/2003.

Kurhessisches Bergland

- Profilierungschance/Themenzentrierung:
 - Familienerholung
 - Hobby- und Kreativurlaub
 - Sport- und Freizeitaktivitäten
 - Geschäftsreiseverkehr
 - Trachten und Brauchtum
 - Fachwerkarchitektur
 - Märchen
 - Regionale Küche

- Projekte:
 - Gästeführerausbildung
 - Floßfahrten auf der Fulda
 - Themenspezifische Pauschalarrangements
 - Qualifizierungsoffensive Kurhessisches Bergland
 - Kooperation Knüll Feriendörfer
 - Regionale Radwegevernetzung
 - Radroutenkataster
 - Kunst am Wanderweg, ARS-Natura

Waldecker Land

- Profilierungschance/Themenzentrierung:
 - Erlebnis und Erholung
 - Gesundheit/Wellness
 - Tagungen/Kongresse/Seminare
 - Kultur
- Projekte:
 - Ski-Weltcup Willingen
 - Mountainbike-Festival
 - Barockfestspiele Bad Arolsen
 - Offene Hessische Drachenbootmeisterschaften
 - Harley-Davidson-Treffen
 - „Tagungen/Kongresse/Seminare im Waldecker Land“ (Aufbau einer Angebotsgruppe: mit 20 Hoteliers; u.a. Ziel: ein eigener Verkäufer dafür unter der Dachmarke Waldecker Touristik Service)

Waldhessen

- Profilierungschance/Themenzentrierung:
 - Aktivurlaub
 - Gesundheit/Wellness
 - Kultur
 - Tagungen/Kongresse/Seminare
 - Events
- Projekte:
 - Bad Hersfelder Festspiele
 - Bad Hersfelder Festspielkonzerte
 - Oper in der Stiftsruine
 - Errichtung des Bachhauses als Zentrum der musischen Bildung
 - Eventtourismus mit Heißluftballon
 - Förderung des "Land der weißen Berge" (Harmonisierung von Industrie und Tourismus)
 - Ausbau des umweltverträglichen Kanutourismus
 - Verbesserung der Infrastruktur im Radtourismus
 - Tagungen und Kongresse in der logistischen Mitte Deutschlands (Verkaufsförderung)
 - interaktiver Marktplatz Waldhessen

Werra-Meißner-Land

- Profilierungschance/Themenzentrierung:
 - Erlebnis und Erholung
 - Gesundheit / Wellness
 - Tagungen/Kongresse/Seminare
 - Kultur

- Projekte:
 - Fahrraderlebnistag
 - Werrarally
 - Open- flair-Festival
 - traditionelle Volksfeste
 - Frau Holle Aktionswochen
 - Wandertage auf dem Meißner
 - Frauenurlaub (von Frauen für Frauen)
 - Kultursommer
 - Europäische Jugendwochen
 - Inlineskaterversammlung
 - Erlebnisbahnhof
 - Puppenfesttage
 - Meißner Volksskilauf

Frankfurt

- Profilierungschance/Themenzentrierung:
 - Geschäftsreise
 - Tagungen/Kongresse/Seminare
 - Messen
 - Events (Museumsuferfest, Weihnachtsmarkt etc.)

- Projekte:
 - Metropolitana
 - WM 2006

Olympia 2012

Lahntal

- Profilierungschance/Themenzentrierung:
 - Bootswandern
 - Radwandern
 - Wandern
 - Städtetourismus im Lahntal
 - Besichtigungs- und Kulturtourismus (Burgen & Schlösser, Museen, Ausgrabungsstätten, kulturelle Veranstaltungen)
 - Tagungen, Kongresse und Seminare im Lahntal

- -Projekte:
 - Weiterentwicklung und Ausbau der touristischen Infrastruktur für Bootswanderer (Lenkungskonzept Bootstourismus)
 - Weiterentwicklung und Ausbau der touristischen Infrastruktur für Radwanderer (Lahntalradwanderweg, Radwanderwege in Seitentäler und Teilregionen)
 - Weiterentwicklung und Ausbau der touristischen Infrastruktur für Wanderer (Lahntalhöhenwanderwege, Wanderwege in Seitentäler und Teilregionen)
 - Fortführung des Gastronomie-Projektes „Kulinarischer Herbst entlang der Lahn“
 - Projekt Burgen & Schlösser im Lahntal
 - Projekt „umweltverträgliche Mobilität im Lahntal“

Odenwald

- Profilierungschance/Themenzentrierung:
 - Wandern
 - Radwandern
 - Natur- / Kulturerlebnis
 - kulinarische Qualität

- Projekte:
 - Odenwald-Schmetterling (Arbeitstitel großer Wanderweg)
 - Ausbau des Radwegenetzes
 - Geopark (Naturpark Bergstraße-Odenwald)
 - Odenwald-Gasthaus, Kartoffel-, Lamm-, Wildwochen

Rheingau

- Profilierungschance/Themenzentrierung:
 - Naturerlebnis mit Rhein und Wein
 - Tagungen, Seminare, Schulungen, Incentivreisen
 - Kulturerlebnis
 - Tagesausflüge/Naherholung

- Projekte:
 - 7-Tage-Service in der Touristinformation der RTKT
 - Rheingau-Taunus Tourismus Börse (kombinierte Fachbesucher-/Endverbrauchermesse in Kloster Eberbach)
 - Erlebniswelt „Drosselgasse Rüdesheim am Rhein“
 - Rheinromantik (rund um die Comicfigur „Karl, der Spätlesreiter“)
 - Weinproben
 - Rheingau-Musik-Festival
 - Rheingauer Schlemmerwochen
 - Jazzfestival Idstein
 - kombinierte Erlebnispauschalen mit Rheinschiffahrt, Weinproben und Besichtigung kulturhistorischer Sehenswürdigkeiten
 - Ausbau des Rheinhöhenweges zu einem der drei Leitwanderwege Deutschlands

Rhön

- Profilierungschance/Themenzentrierung:
 - Natur erleben
 - Gesundheitstourismus (Wellness, Gesundheit und Kur)
 - Geschäftsreisen und Stop-Over
 - Kultur und Brauchtum

- Projekte:
 - Wanderwelt Nr. 1
 - Wandern ohne Gepäck
 - Urlaub auf dem Bauernhof
 - Rhöner Charme
 - Direktvermarktung Rhöner Produkte
 - Kuren in der Rhön - Acht Heilbäder
 - Fastenwandern
 - Tagungen und Kongresse
 - Hotels entlang der A 7
 - Barockstadt Fulda
 - Kunstwochen Kleinsassen
 - Theaterstadt Meiningen
 - Freilandmuseumsfeste
 - Musikgruppen

Spessart

- Profilierungschance/Themenzentrierung:
 - Gesundheit/Wellness
 - Natur
 - Sport/Freizeit
 - Kultur

- Projekte/Regionale Leitprodukte:
 - Gesund mit Spaß
 - Fit mit Spaß
 - Der Natur auf der Spur
 - Wandern ohne Gepäck
 - Golf-Vielfalt
 - Räubertouren
 - Entdeckungsreise Spessart
 - Historische Märkte
 - Burgen & Schlösser-Festivals
 - Märchen der Gebrüder Grimm

Taunus

- Profilierungschance/Themenzentrierung:
 - Aktivität und Freizeit (Tagesgäste/Naherholung)
 - Tagungen/Kongresse/Seminare
 - Gesundheitstourismus/Wellness
 - Natur/Erlebnis

- Projekte:
 - Taunus Touristinformation Hessenpark (01.03.2003), täglich geöffnet
 - Heilklimapark (erstmalig in Deutschland) 2002 - 2004
 - Hofkonzerte im Taunus (Arbeitstitel) wechselndes Sommerprogramm in verschiedenen Bauernhöfen, Beginn 2002
 - 1. Taunus-Lahn-Marathon: Weiltal-Landschaftslauf am 27.04.2003
 - 1. Autofreier Weiltal-Sonntag 2003

Vogelsberg

- Profilierungschance/Themenzentrierung:
 - Natur erwandern, erleben, verstehen
 - Urlaub aktiv für Reiter und Pferd
 - Wellness in der Region
 - Radfahren auf Europas größtem Vulkangestein
 - Wintersport
 - Kultur – Vom „Urgestein“ zur Moderne
- Projekte:
 - Natur auf der Spur (20 Naturparkführer stehen zu Ihrer Verfügung)
 - Wandern ohne Gepäck
 - Von Reitstation zu Reitstation (Reitkurse, Reitferien, Wander-Ritte)
 - Radwandern ohne Gepäck
 - Vulkanexpress/Vulkanradweg
 - Kulturelle Highlights – vulkanisch gut

6. Weitere Vorschläge

6.1 Hessischer Innovationspreis für Angebotsgestaltung

Ähnlich wie z.B. im Waldecker Land sollte auch hessenweit ein Innovationspreis für Angebotsgestaltung im Tourismus geschaffen werden. Das Ziel des Wettbewerbs ist, die Bedeutung der Angebotsgestaltung im Tourismus dauerhaft zu unterstreichen, da der Tourismus letztlich in einer einfachen Erfolgsformel zusammengefasst werden kann: Bewährtes stützen und weiterentwickeln und – darauf aufbauend – permanent nach Innovation streben. Außerdem soll der vielfach gestellten Forderung Rechnung getragen werden, regionale und örtliche Besonderheiten in der gesamthessischen Tourismusvermarktung zu verankern. Zudem spielen bei dieser Aktion Größe und Finanzkraft hinter dem Angebot keine Rolle, sondern alleine die Kreativität und Professionalität, um lokale Eigenarten zu einem erfolgversprechenden touristischen Produkt werden zu lassen. Diese sollen sowohl eine Vorbildfunktion für die Angebotsentwicklung im hessischen Tourismus übernehmen, als auch zur Profilierung des hessischen Angebots eingesetzt werden. Die Ausschreibung sollte sich an alle an der Vermarktung des Tourismus in Hessen Beteiligten richten (Leistungsträger, Orte, Incoming-Operator etc.). Es müsste ein Beirat gegründet und ein attraktiver Preis ausgelobt werden. Der Preis könnte in unterschiedlichen Produktlinien verliehen werden und z.B., wie in Bayern, aus einem Marketingpaket im Gegenwert von ca. 10.000 EURO bei der Bayern-Tourismus-Marketing GmbH bestehen. Die offizielle Preisverleihung könnte anlässlich des Hessischen Tourismustages erfolgen.

6.2 Ratgeber „Hessische Gastlichkeit & Ambiente“

Durchführung eines Wettbewerbs und Erstellung eines Ratgebers zur hessischen Gastlichkeit und dem speziellen hessischen Ambiente. Damit soll u.a. die bestehende Kooperation „Hessen à la carte“ qualitativ erweitert werden.

6.3 Optimierung touristischer Routen

6.3.1 Deutsche Märchenstrasse

In Deutschland gibt es circa 200 touristische Routen. Kaum eine darunter funktioniert im Sinne eines echten Topangebotes, das wie ein Profitcenter oder eine Submarke unter dem Dach einer oder mehrerer Destinationen vermarktet wird. Die große Ausnahme ist die „Romantische Straße“.

Die über 600 Kilometer lange Deutsche Märchenstraße von Hanau bis Bremen bietet die Voraussetzungen auch international zu reüssieren. Allerdings fehlen sowohl die organisatorischen Voraussetzungen (lediglich Halbtagskräfte in der Geschäftsstelle, zu geringe Beiträge der angrenzenden Orte, etc.) als auch die durchgängige, aufeinander abgestimmte Beispielbarkeit dieser herausragenden Route.

Im Rahmen eines Modellprojektes zur attraktiveren Gestaltung und Optimierung der Deutschen Märchenstraße ließen sich auch Rückschlüsse auf die Deutsche Fachwerkstraße, die Limesstraße oder die neu gegründete Keltenstraße (Bad Nauheim, Biebertal, Büdingen, Butzbach, Friedberg, Glauburg und Oberursel) ziehen.

Abb. 11: Deutsche Märchenstraße



6.4 Naturparke in Hessen

In Deutschland existieren nahezu 90 Naturparke, die etwa 25 % der Fläche abdecken. Mit der Ausweisung weiterer Naturparke vor allem in den ostdeutschen Bundesländern und in Baden-Württemberg ist zu rechnen.

In Hessen gibt es derzeit 10 Naturparke, nämlich Bergstraße-Odenwald, Diemelsee, Habichtswald, Hessische Rhön, Hessischer Spessart, Hochtaunus, Hoher Vogelsberg, Kellerwald-Edersee, Meißner-Kaufunger Wald sowie Rhein-Taunus.

Die Naturparke in Hessen verstehen sich nach wie vor mehr als Instrument der Besucherlenkung, wie dies der Tradition der Naturparke in Westdeutschland entspricht. In Ostdeutschland haben die Naturparke dagegen eher traditionelle Naturschutz-Aufgaben übernommen und stehen damit dort in einem ganz anderen Konflikt zu den Interessen der Bevölkerung vor Ort. Die neue Leitlinie des Verbandes Deutscher Naturparke (VDN) versucht nun, diese unterschiedlichen Definitionen der Naturparke in Deutschland zu vereinheitlichen. Sie weist daher den Naturparken schwerpunktmäßig auch Aufgaben intermediärer Organisationen vor allem im Bereich der Regionalentwicklung zu. Für diesen neuen Aufgabenschwerpunkt sind die Naturparke weder inhaltlich noch strukturell gerüstet.

Um die Naturparke in Hessen, die weitgehend die herausragenden Kulturlandschaften des Landes abdecken und damit auch die überregional bedeutsamen Urlaubslandschaften erfassen, auch verstärkt als touristische Destination in des Bewusstsein der Gäste zu rücken, sind im Hinblick auf ihr einheitliches Erscheinungsbild und ihre Qualität Schritte notwendig, um einen solchen neuen Weg mit Erfolg einschlagen zu können.

- Qualitätssiegel „Hessische Naturparke“
- Erstellung und Aufbau eines Qualitätssiegels

7. Handlungsempfehlungen

- 1. Der Tourismus in Deutschland und in Hessen ist überorganisiert.**
 - 2. Der hessische Tourismus sollte sich grundsätzlich auf nur vier Ebenen organisieren:**
 - ⇒ Betriebsebene
 - ⇒ Ortsebene bzw. touristische Arbeitsgemeinschaft
 - ⇒ Destinationsebene
 - ⇒ Landesebene
 - 3. Der Tourismus bekennt sich zu einer klaren Aufgabenteilung dieser Ebenen.**
 - 4. Im Mittelpunkt der Betriebsebene stehen:**
 - ⇒ Angebotsentwicklung
 - ⇒ Kundengewinnung und Kundenbindung
 - ⇒ Qualitätssicherung
 - 5. Das Schwergewicht auf der Ortsebene oder touristischen Arbeitsgemeinschaft liegt auf:**
 - ⇒ Angebotsentwicklung
 - ⇒ Gästeservice - Gästeinformation
 - ⇒ Qualitätsentwicklung und -sicherung
- Bestehende Organisationen sollen auf diese Aufgaben ausgerichtet, fehlende Organisationen aufgebaut werden.
- 6. In Hessen entstehen über die Grenzen der bestehenden Regionalorganisationen und ggfs. auch über die Landesgrenzen hinaus ausreichend große, finanziell und organisatorisch leistungsfähige Destinationen.**

Die angestrebten Mindestkriterien des Gutachters für eine Destination sind:

- 1 Mio Übernachtungen,
- 200.000 Gäste,
- 500.000,-- EURO reines Marketingbudget.

7. Die Destinationen orientieren sich möglichst an den großen bekannten geografischen Landschaften.

8. In den neuen Destinationen werden Destination Management Center aufgebaut.

Hauptaufgaben sind

- ⇒ Entwicklung der Kerngeschäfte
- ⇒ Aufbau von Vermarktungsnetzwerken/Vertrieb
- ⇒ Markenpolitik
- ⇒ Qualitäts- und Wissensmanagement

9. Organisationsstruktur und Arbeitsauftrag der Destination Management Center orientieren sich an den Bedürfnissen der Leistungsträger im Tourismus.

Die Destination Management Center benötigen hierfür ein hohes Maß an Eigenständigkeit und Unabhängigkeit.

10. Für die neuen Destinationen müssen neue touristische Leitbilder entwickelt werden, die in den Untergliederungen der Destinationen vorhandenen Tourismusleitbilder müssen aktualisiert und fehlende Leitbilder erarbeitet werden.

11. Die neuen Destinationen streben für sich die Entwicklung zu einer marktfähigen Marke an.

12. Die Destinationen entwickeln zur Optimierung ihrer Leistungsfähigkeit Anbieter-Verbünde für die Produkte in ihren Kerngeschäften.

13. Die Destinationen entwickeln, sichern und überprüfen Dienstleistungs- und Serviceketten für die Angebote in ihren Kerngeschäften.

14. Veränderungen auf der Regionalebene führen auch zu Veränderungen auf der Landesebene.

Hier wird sicherlich ein Diskussions- und Entscheidungsprozess nötig, in welcher Form und wer diese Aufgaben zu übernehmen hat.

15. Arbeitsschwerpunkte des HTS sind:

- ⇒ Koordinierung
- ⇒ Neukundengewinnung
- ⇒ Themenkampagnen
- ⇒ Touristische Datenbank Hessen (Print und Internet)
- ⇒ Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- ⇒ Betreuung von Schwerpunktmärkten
- ⇒ Betreuung von Messeauftritten im In- und Ausland

Auch hier ist es notwendig zu klären, wie diese Aufgaben in welcher Struktur wahrzunehmen sind.

16. Auf Landesebene orientiert sich das Tourismusmarketing an den gemeinsamen Themen und an den Kerngeschäften der Destinationen des Landes.

17. Der HTS baut seine Service Angebote gegenüber den Destinationen aus.

18. Auf allen 4 Ebenen sollten verstärkt Kooperationen mit der Privatwirtschaft (PPP) angestrebt und die Möglichkeiten des Sponsoring genutzt werden.

8. Abbildungen

Abb. 1: Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit

Abb. 2: Idealtypisches Destinationssystem

Abb. 3: Dienstleistungskette

Abb. 4: Regionen mit Nahmarktpotential (Typ 3)

Abb. 5: Extensivregionen ohne ausreichendes regionales Kooperationspotential (Typ 4)

Abb. 6: Karte von Hessen

Abb. 7: Hessische Regionen auf dem Weg zum Destination Management

Abb. 8: Kulinarischer Herbst

Abb. 9: Zukünftige Organisationsstruktur des hessischen Tourismus: 4-Ebenen-Modell

Abb. 10: Die Lahntalkooperation

Abb. 11: Deutsche Märchenstraße

9. Literaturhinweise

ÖAR-REGIONALBERATUNG GMBH/ INVENT-INSTITUT FÜR REGIONALE INNOVATIONEN (HRSG.) (1998): Destination Management. Ein Weg für starke Tourismusregionen mit dem Mut wie „ein Unternehmen“ zu werden.

ÖSTRREICHISCHES BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (HRSG.) (1999): X-Ray-Analyse und Monitoringsystem zur Wettbewerbsfähigkeit österreichischer Tourismusregionen.

TOURISMUSVERBAND NORDRHEIN-WESTFALEN E.V. (2000): Strategie 2000-2005. Neue Ideen für den NRW-Tourismus.