

## Erfahrungsbericht

# Neukonzeption der Tourismusstrukturen und Bildung touristischer Arbeitsgemeinschaften in Hessen

### PROJECT M GmbH

Geschäftsführer:  
Dipl.-Volksw. Andreas Lorenz  
Dipl.-Kfm. Cornelius Obier

#### Büro Berlin

Tempelhofer Ufer 23/24  
10963 Berlin  
Tel. 030 - 21 45 87-0  
Fax 030 - 21 45 87-11  
E-Mail: [berlin@projectm.de](mailto:berlin@projectm.de)  
<http://www.projectm.de>

#### Büro Lüneburg

Vor dem Roten Tore 1  
21335 Lüneburg  
Tel. 04131- 7 89 62- 0  
Fax 04131- 7 89 62- 29  
E-Mail: [lueneburg@projectm.de](mailto:lueneburg@projectm.de)  
<http://www.projectm.de>

#### Büro Stuttgart

Falkertstraße 82  
70193 Stuttgart  
Tel. 0711 - 722 35 4 - 0  
Fax 0711 - 722 35 4 - 29  
E-Mail: [stuttgart@projectm.de](mailto:stuttgart@projectm.de)  
<http://www.projectm.de>

#### Kontakt:

Dipl. Kfm.  
**Cornelius Obier**  
E-Mail:  
[cornelius.obier@projectm.de](mailto:cornelius.obier@projectm.de)

Dipl. Kffr.  
**Sandra Skrodzki**  
E-Mail:  
[sandra.skrodzki@projectm.de](mailto:sandra.skrodzki@projectm.de)

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>ENTWICKLUNGSPROZESS DER TOURISMUSSTRUKTUREN IN HESSEN .....</b>	<b>4</b>
1.1	NEUKONZEPTION DES TOURISMUS IN HESSEN.....	4
1.2	AUFGABENVERTEILUNG DER EBENEN .....	5
1.3	MARKETING- UND KOMMUNIKATIONSANALYSEN .....	6
<b>2</b>	<b>BILDUNG TOURISTISCHER ARBEITSGEMEINSCHAFTEN IM KURHESSISCHEN BERGLAND.....</b>	<b>8</b>
2.1	KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN .....	8
2.1.1	<i>Ziele und Gegenstand</i> .....	8
2.1.2	<i>Eckwerte</i> .....	8
2.1.3	<i>Umsetzungsprozess</i> .....	9
2.2	STATUS DER BILDUNG TOURISTISCHER ARBEITSGEMEINSCHAFTEN.....	10
2.2.1	<i>Überblick</i> .....	10
2.2.2	<i>„Erlebnisregion Mittleres Fuldataal“</i> .....	11
2.2.3	<i>„Rotkäppchenland“</i> .....	11
2.2.4	<i>„Erlebnisregion Edersee“</i> .....	12
2.2.5	<i>„Habichtswald“</i> .....	13
<b>3</b>	<b>ERFAHRUNGEN ANDERER LÄNDER BEI DER OPTIMIERUNG LOKALER STRUKTUREN.....</b>	<b>14</b>
3.1	BEISPIELE ANDERER LÄNDER .....	14
3.1.1	<i>Nordrhein-Westfalen</i> .....	14
3.1.2	<i>Graubünden</i> .....	14
3.1.3	<i>Tirol</i> .....	15
3.2	ZUSAMMENFASSUNG DER ERFOLGS- UND MISSEERFOLGSFAKTOREN .....	15
<b>4</b>	<b>HANDLUNGSERFORDERNISSE FÜR DIE OPTIMIERUNG DER STRUKTUREN IN HESSEN.....</b>	<b>17</b>
4.1	HANDLUNGSFELD 1: FORTFÜHRUNG DER INITIIERTEN PROZESSE .....	17
4.1.1	<i>Weiterführung bis zur vollen Integration</i> .....	17
4.1.2	<i>Einbindung auf Destinationsebene</i> .....	18
4.2	HANDLUNGSFELD 2: LANDESWEITER HANDLUNGSRAHMEN .....	18
4.2.1	<i>Verbindliche Definitionen für touristische Arbeitsgemeinschaften</i> .....	18
4.2.2	<i>Zentral gemanagter, nachhaltiger Umsetzungsprozess</i> .....	19

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

<i>Abbildung 1: Hessische Destinationen .....</i>	<i>4</i>
<i>Abbildung 2: Drei-Ebenen-Modell und grobe Aufgabenabgrenzung.....</i>	<i>5</i>
<i>Abbildung 3: Ziele der TAG-Bildung.....</i>	<i>8</i>
<i>Abbildung 4: Umsetzungsprozess der TAG-Bildung .....</i>	<i>9</i>
<i>Abbildung 5: Touristische Arbeitsgemeinschaften im Kurhessischen Bergland .....</i>	<i>10</i>
<i>Abbildung 6: Benchmarks für die Optimierung lokaler Strukturen.....</i>	<i>15</i>
<i>Abbildung 7: Erfolgsfaktoren der Optimierung lokaler Strukturen.....</i>	<i>16</i>
<i>Abbildung 8: Zusammenwirken der Ebenen.....</i>	<i>18</i>

## Urheberrecht

Der vorliegende Bericht fällt unter § 2 Abs. 2 des Gesetzes zum Schutze der Urheberrechte. Er ist dem Empfänger lediglich zum eigenen Gebrauch für das vorliegende Projekt anvertraut.

Weitergabe und Vervielfältigungen (auch auszugsweise) sind lediglich mit schriftlicher Genehmigung des Verfassers möglich.

Alle Rechte, vor allem die Urheberrechte, verbleiben bei dem Verfasser.

Lüneburg, den 22.01.2009

PROJECT M GmbH  
Vor dem Roten Tore 1  
D-21335 Lüneburg

Tel.: 04131 – 78 96 2-0  
Fax: 04131 – 78 96 2-29

Mail: [lueneburg@projectm.de](mailto:lueneburg@projectm.de)

# 1 Entwicklungsprozess der Tourismusstrukturen in Hessen

## 1.1 Neukonzeption des Tourismus in Hessen

Der Tourismus in Hessen befindet sich seit dem Jahr 2001 in einem Re-Organisationsprozess. Seitdem haben sich auf regionaler Ebene die touristischen Organisationsstrukturen mehr und mehr von der nicht mehr zeitgemäßen Orientierung an Verwaltungsgrenzen hin zu Destinationen – den Zielgebieten aus Sicht der Gäste – entwickelt.

Grundlagen für diesen Prozess bildet das 2001/2002 mit den regionalen Tourismusorganisationen gemeinsam erarbeitete Konzept „Ansätze einer Neukonzeption des Tourismus in Hessen“. Diese sieht eine Strukturierung der Aufbauorganisation vor: Bildung von Destinationen auf regionaler und touristischen Arbeitsgemeinschaften (sog. TAGs) auf Ortsebene. Seither konnten sich elf Destinationen bilden, die überwiegend landesgrenzenübergreifend strukturiert sind: Nordhessen, Lahntal, Odenwald, Bergstraße, Rheingau, Rhön, Spessart, Taunus, Westerwald, Vogelsberg und Frankfurt Rhein Main.



Abbildung 1: Hessische Destinationen

Quelle: Hessen Agentur (HA) 2006

## 1.2 Aufgabenverteilung der Ebenen

Durch die Neustrukturierung entstand der Bedarf, Aufgabenverteilung und Ablauforganisation zwischen den einzelnen touristischen Ebenen verbindlich zu regeln. Diesem Ziel dient das **Eckwertepapier zur Aufgabenverteilung in Hessen**, welches im Jahr 2006 unter Einbindung von ausgewählten Vertretern aller Ebenen unter Federführung der Hessen Agentur (HA) erarbeitet wurde. In diesem ist zum einen die Aufbauorganisation (touristische Organisations- und Marketingstrukturen und ihre Aufgaben) und zum anderen die Ablauforganisation (Prozesse der Zusammenarbeit innerhalb der Strukturen) festgelegt worden.

Die **Aufbauorganisation** im Tourismus in Hessen unterliegt einem 3-Ebenen-Modell, in welchem Landesebene, Regions-/ Destinationsebene, TAG-/ Ortsebene mit funktionalen Partnern und Leistungsanbietern zusammenarbeiten.

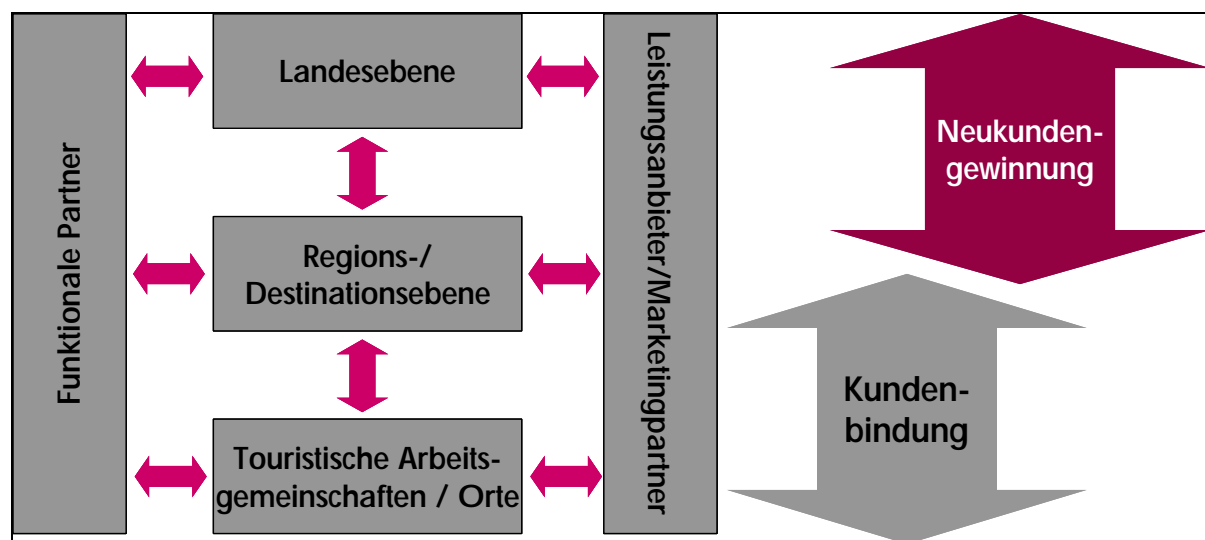


Abbildung 2: Drei-Ebenen-Modell und grobe Aufgabenabgrenzung

Quelle: PROJECT M

Die **Landesebene** wird durch zwei Institutionen vertreten.

- **Hessischer Tourismusverband (HTV):** Lobbyarbeit und Koordination der Interessen touristischer Orte und Regionen; vertritt als Mitglied im Deutschen Tourismusverband (DTV) die Interessen der hessischen Destinationen und Orte auf nationaler Ebene, Begleitung von touristischen Entwicklungs- und Organisationsprozessen auf Landesebene, Innenmarketing, Wahrnehmung von Aufgaben im Rahmen von Qualitätssicherung und -verbesserung (Hotelklassifizierung, Klassifizierung von Ferienwohnungen, Ferienhäusern und Privatzimmern, Klassifizierung von Touristinformationen)
- **Hessen Agentur (HA), Bereich Tourismusmarketing:** zuständig für die zentrale touristische Vermarktung des Reiselandes Hessen; Themen- und Destinationsmarketing, d.h. touristische Basisaufgaben, aktivierende Kommunikation und direkte Verkaufsförderung, Kooperation mit Regionen/Destinationen sowie Orten/touristischen Arbeitsgemeinschaften und Leistungsanbietern
- **Weitere landesweit tätige Tourismusorganisationen** sind der Hessische Heilbärderverband e.V., der Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Hessen e.V., Bauernhof

und Landurlaub in Hessen e.V., der Landesverband Hessen der Deutschen Gebirgs- und Wandervereine e.V. und der Landesverband der Campingplatzunternehmer in Hessen e.V. Deren Funktionen gilt es, sinnvoll zu vernetzen und umfassend aufeinander abzustimmen. Gegenwärtig wird in diesem Zusammenhang die Bündelung der Backoffice-Funktionen sowie die Stärkung der Interessenvertretung durch Unterbringung in einem gemeinsamen „Haus des Tourismus“ diskutiert.

Auf der **Regions-/Destinationsebene** wird Markenführung und Themenmarketing zur Neukundengewinnung gebündelt. Dabei kann eine Regions-/ Destinationsorganisation durchaus nicht nur einen Destinationsbegriff vermarkten, sondern über Themenmarketing sowie die Vermarktung von Teilregionen und Orten agieren.

Die **Ortsebene** arbeitet in **touristischen Arbeitsgemeinschaften, sog. TAGs**, zusammen. Hier werden Mittel zur Neukundengewinnung gebündelt und der Destinations-/ Regionsebene projektbezogen und für das aktive Marketing zugeführt. Die **Aufgaben der TAGs** erschließen sich unmittelbar aus der dargestellten Funktionsteilung der Ebenen im touristischen System:

- Wahrnehmung örtlicher Aufgaben, Konzentration auf Maßnahmen der Kundenbindung und –betreuung, Mitwirkung auf Destinationsebene,
- innerhalb der TAG und in der Destination aufeinander abgestimmte Angebotsgestaltung, Infrastrukturentwicklung sowie Gästeinformation und -betreuung,
- Zusammenführung möglichst aller Kommunikationsaktivitäten in der informierenden Kommunikation,
- Zusammenführung von Kommunikationsetats sowie zielgerichteter und gemeinsamer Mitteleinsatz in der aktivierenden Kommunikation auf Destinationsebene.

### 1.3 Marketing- und Kommunikationsanalysen

Um die Schwachstellen und Handlungserfordernisse der Neustrukturierung, vor allem auf der lokalen Ebene, aufzudecken, wurden in den Jahren 2004 und 2005 Marketing- und Kommunikationsanalysen in den Pilotregionen Odenwald, Rheingau und Nordhessen (ausgehend vom Kurhessischen Bergland) durchgeführt. Ziel dieser Analysen war das Aufzeigen möglicher Mittelfreisetzung für die Neukundengewinnung, die Ermittlung von Schwachstellen und Handlungserfordernissen im Marketing sowie die Darstellung der Optimierungspotenziale in Bezug auf die Organisationsstrukturen auf lokaler Ebene.

Bei den Analysen wurden sämtliche Kommunikationsziele, -mittel und -ausgaben für die Pilotdestinationen Nordhessen, Rheingau und Odenwald inhaltlich und finanziell erfasst und bewertet. Darüber hinaus wurde das gesamte Print-Material inhaltlich und qualitativ erfasst und bewertet. Gleichzeitig wurden strukturelle Mängel der Destinationsbildung in Hessen auf Basis der Untersuchungsergebnisse aufgezeigt. Die wichtigsten Erkenntnisse der damaligen Analyse sind im Folgenden dargestellt:

- **Mittelbündelung auf Ortsebene:** Die aufgewendeten Gesamtetats kommunaler und quasi-kommunaler Institutionen und Organisationen sind teilweise erheblich, werden jedoch völlig zersplittert und kleinteilig auf lokaler Ebene durch die einzelnen Orte ausgegeben. Die Bündelung der Mittel und deren zielgerichteter Einsatz würde die Wirkung

der touristischen Marketingkommunikation in den untersuchten Regionen massiv verbessern.

- **Stärkung der Destinationsebene:** Die Destinationsebene verfügt gegenwärtig nur über Bruchteile der verfügbaren Gesamttats. → Mit den geringen verfügbaren Budgets kann die Regions-/ Destinationsebene im Markt kaum Wirkung erzielen.
- **Einbindung privater Anbieter:** Der Anteil der Finanzierung touristischer Marketingkommunikation durch private Leistungsanbieter ist zu gering → Es besteht die Notwendigkeit zur Einbindung privater Anbieter, um so auch deren Mitteleinsatz zu bündeln und eine höhere Erzielung einer Wirkung am Markt zu erlangen.
- **Stärkung der Neukundengewinnung:** Der Mitteleinsatz für die aktivierende Kommunikation zur Neukundengewinnung ist deutlich zu gering → Durch vollständige Bereinigung des massiven Überangebotes an Print-Medien sind erhebliche Etatverschiebungen hin zur aktivierenden Kommunikation möglich.
- **Qualitätsverbesserung im Marketing:** Die Qualität des durchgeführten Marketings ist oft schlecht und genügt in keiner Weise den Kommunikations- und Informationsanforderungen der potenziellen Gäste → Gefordert sind durchdachte Marketingkampagnen auf Destinationsebene mit erheblichem Mitteleinsatz, die mittel- und langfristig angelegt sind, und möglichst weite Teile des Marketings auf Orts- und Leistungsanbietersebene einbeziehen.
- **Operative Schwerpunktverlagerungen:** Deutliche Schwerpunktverlagerungen von Print-Produkten hin zu Internet und Online-Marketing sind erforderlich; Empfehlung einer Reduzierung der Anzeigenaktivitäten und verstärkter Einsatz von redaktioneller Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Im Zuge der Kommunikations- und Marketinganalysen wurde deutlich, dass die lokale Ebene den **zentralen Ansatzpunkt** für die Verbesserung der Marketing- und Organisationsstrukturen in Hessen bildet: Hier sind die erforderlichen Mittel vorhanden, hier können Ressourcen gebündelt werden, hier entstehen die touristischen Produkte und Angebote im Sinne der jeweiligen Destinations- und Landesstrategie, hier erfolgt die Einflussnahme auf die Qualität im gesamten Marketing.

Vor diesem Hintergrund wurde innerhalb der Destination Nordhessen das **Kurhessische Bergland als Modellregion** für die Bildung touristischer Arbeitsgemeinschaften (TAGs) auf der Ortsebene ausgewählt. Über diese Entwicklungen informiert das folgende Kapitel.

## 2 Bildung touristischer Arbeitsgemeinschaften im Kurhessischen Bergland

### 2.1 Konzeptionelle Grundlagen

#### 2.1.1 Ziele und Gegenstand

Ziel der Bildung von touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs) ist die **Professionalisierung der gesamten Tourismusarbeit** inkl. des touristischen Marketings **auf lokaler Ebene**. Möglichst viele Mittel und Ressourcen, die zersplittert und wirkungslos auf Ortsebene verwendet werden, sollen in gemeindeübergreifenden Strukturen gebündelt werden. Hierdurch ergeben sich Synergien, welche Spielräume für neue, zielgruppengerechte Investitionen in das Marketing, die Infrastruktur und den Gästeservice ergeben.

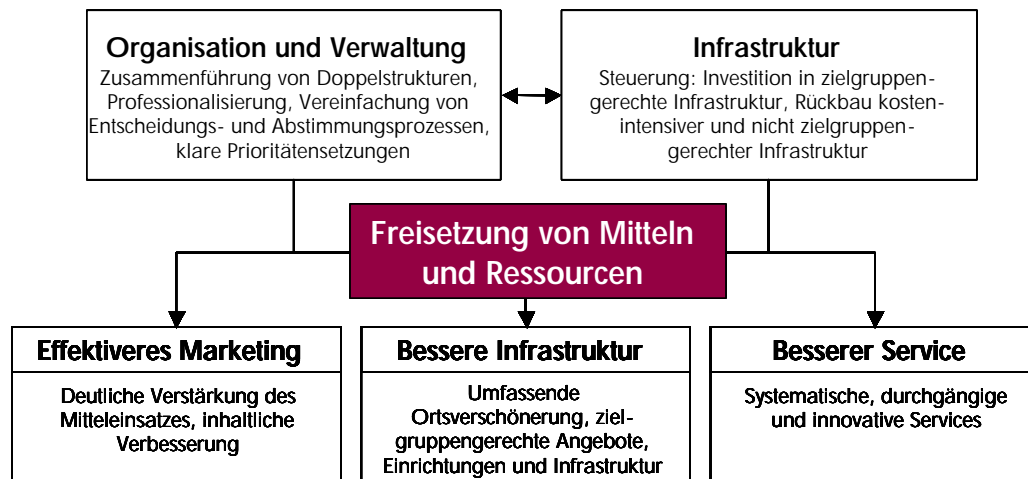


Abbildung 3: Ziele der TAG-Bildung

Quelle: PROJECT M

Die Bündelung erfolgt durch die Zusammenlegung der einzelörtlichen Strukturen und somit die Vermeidung von Doppelstrukturen. Hierdurch erfahren die Tourismusstrukturen eine Professionalisierung. Qualifizierte Fachkräften können beschäftigt werden. Marketingbudgets für eine wirkungsvollere Marktbearbeitung können gebündelt werden. **Ein entscheidender Schritt hierbei ist die Einbindung privatwirtschaftlicher Leistungsanbieter in die neuen Organisations- und Marketingstrukturen.**

#### 2.1.2 Eckwerte

Touristische Arbeitsgemeinschaften (TAGs) sind im Hinblick **auf eine kritische Größe marktfähige, strategisch geführte räumliche Einheiten mit einem klar erkennbaren und abgrenzbaren Angebot (homogener touristischer Raum).**

Sie beruhen auf freiwilliger, von innen gelebter, verbindlicher Kooperation mehrerer Städte und Gemeinden, ihrer touristischen Organisationen sowie privater Leistungsanbieter in aufgabenadäquaten Strukturen. Neben der Wahrnehmung als homogener Raum ist auch die vom Gast als zusammengehöriger Raum wahrnehmbare Größe entscheidend.

Um überhaupt mit gestaltungsfähigen Marketingbudgets am Markt operieren zu können, sind darüber hinaus minimale Marketingbudgets und -ressourcen im Kooperationsgebiet erforderlich. Im Folgenden lassen sich folgende Richtwerte zusammenfassend darstellen:

- **Homogenität:** räumliche Einheit, erkennbares, abgrenzbares und bündelungsfähiges touristisches Angebot (touristischer Raum),
- **Koordinierung:** unter Beachtung koordinativer Anforderungen beherrschbare Größe,
- **Relevanz:** mindestens 150.000 Übernachtungen (amtliche Statistik), Kommunikationsbudget von mindestens € 100.000,-, (Hinweis: nur Sachkosten und nur Kommunikationskosten)
- **Verbindlichkeit:** verbindliche Zusammenführung finanzieller und personeller Ressourcen, gemeinsam getragene und durchgesetzte Marketingstrategie, politischer Wille zur Zusammenarbeit.

TAGs sollen zudem mit dem touristischen System auf Landesebene kooperieren. Bei der TAG-Bildung ist es wünschenswert, auf bisher vorhandene touristische und nicht-touristische interkommunale Organisations- und Kooperationsstrukturen anzuknüpfen.

### 2.1.3 Umsetzungsprozess

Die Bildung touristischer Arbeitsgemeinschaften erfolgt idealtypisch in einem **dreistufigen Prozess**, welcher sich über einen mittelfristigen Zeitraum von drei bis fünf Jahren erstreckt.

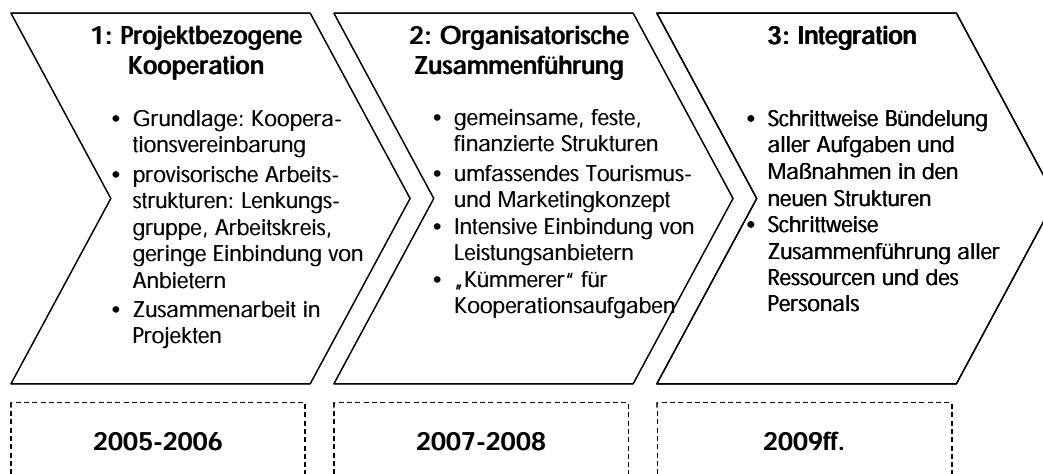


Abbildung 4: Umsetzungsprozess der TAG-Bildung

Quelle: PROJECT M

Dabei sollten die Auswirkungen auf den Touristik Service Kurhessisches Bergland und andere landkreisbezogene sowie sonstige überörtliche Strukturen, die Einbindung der Regions/Destinationsebene Nordhessen in ihrer Funktion als Destinationsorganisation für die TAGs und die Einbindung in die konzeptionelle Ausrichtung der hessischen Landestourismusorganisationen Beachtung finden.

Die dargestellte Zeit- und Ablaufplanung wurde im TAG-Bildungsprozess selbst erarbeitet.

## 2.2 Status der Bildung touristischer Arbeitsgemeinschaften

### 2.2.1 Überblick

In der Region „Kurahessisches Bergland“ haben sich seit 2005 vier TAGs gebildet, die „Erlebnisregion Mittleres FuldaTal“, die „Erlebnisregion Edersee“, das „Rotkäppchenland Schwalm-Knüll“ sowie die „Region Habichtswald“. Alle vier wurden bei der TAG-Bildung zielgerichtet unterstützt.

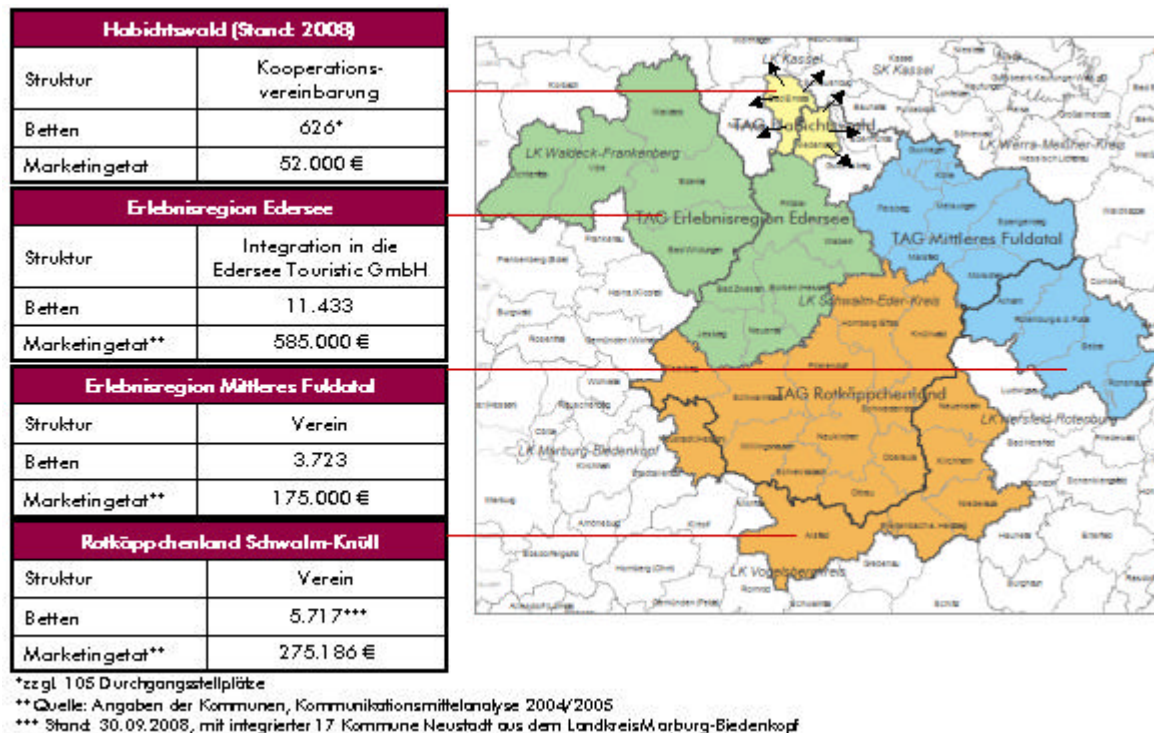


Abbildung 5: Touristische Arbeitsgemeinschaften im Kurhessischen Bergland

Quelle: PROJECT M

Fasst man die Ergebnisse zusammen, lassen sich folgende Aussagen treffen:

- TAG-Gebietskulissen nach nachfragebezogenen Gegebenheiten strukturiert
- TAGs gegründet und in der operativen Tourismusarbeit stabilisiert
- Organisations- und Finanzierungsstrukturen aufgebaut, Aufgabenverteilung in Netzwerkstrukturen organisiert
- Leistungsanbieter operativ und organisatorisch eingebunden, mit dem Ziel die Integration noch zu erweitern
- Langfristplanung zur vollständigen verbindlichen Zusammenführung sämtlicher Aufgaben, Strukturen und Ressourcen auf TAG-Ebene initiiert

### 2.2.2 „Erlebnisregion Mittleres Fuldataal“

Im Jahr 2006 haben sich auf Initiative und mit Unterstützung des Touristik Service Kurhessisches Bergland e. V. elf Kommunen (Stadt Bebra, Gemeinde Alheim, Stadt Felsberg, Gemeinde Guxhagen, Gemeinde Körle, Gemeinde Malsfeld, Stadt Melsungen, Gemeinde Morschen, Gemeinde Ronshausen, Stadt Rotenburg a.d. Fulda, Stadt Spangenberg) zur Touristischen Arbeitsgemeinschaft (TAG) „Erlebnisregion Mittleres Fuldataal“ zusammen geschlossen.

In 2007 wurde das Marketingkonzept für die TAG festgelegt, welches die Themenschwerpunkte „Wandern“, „Radfahren“, „Natur & Kunst“ sowie „Handwerk & Produkte“ beinhaltet.

Im Jahr 2008 wird mit der Gründung des Vereins „Tourismus Service Erlebnisregion Mittleres Fuldataal e.V.“ die Institutionalisierung der Organisationsstrukturen vorgenommen. Durch die Gründung des Vereins werden die Leistungsanbieter umfassend in die Entwicklung, Bearbeitung und auch Finanzierung der Erlebnisregion Mittleres Fuldataal mit einbezogen. Inzwischen zählt der Verein mehr als 80 überwiegend privatwirtschaftliche Mitglieder, die in erheblichem Maße zur Finanzierung des Marketings beitragen. Die Finanzierung erfolgt durch eine Kombination aus festem Mitgliedsbeitrag und variabler Marketingumlage.

Die Personalleistungen werden teilweise auf dem Wege der Geschäftsbesorgung durch bereits bestehende Organisationen erbracht. Für die Gesamtkoordination ist ein hauptamtlicher Geschäftsführer zum 1.1.2009 eingestellt.

Um eine sukzessive Bündelung von touristischen Aufgaben und Personal in der Dachstruktur vorzunehmen, wurde ein Aufgabenverteilungsplan erarbeitet. Die einzelnen gebündelten Aufgaben sollen zunächst von den fachlich qualifizierten Tourist-Informationen in der Region übernommen werden. Im nächsten Schritt plant die Region die Bündelung aller Aufgaben in der Dachorganisation unter Aufgabe der lokalen Strukturen.

### 2.2.3 „Rotkäppchenland“

Seit 2005 arbeiten die in den Regionen Schwalm und Knüll liegenden 16 Kommunen (Stadt Alsfeld, Gemeinde Breitenbach, Gemeinde Frielendorf, Gemeinde Gilserberg, Stadt Homberg (Efze), Gemeinde Kirchheim, Gemeinde Knüllwald, Gemeinde Neuenstein, Stadt Neukirchen, Gemeinde Niederaula, Gemeinde Oberaula, Gemeinde Ottrau, Gemeinde Schrecksbach, Stadt Schwalmstadt, Stadt Schwarzenborn, Gemeinde Willingshausen) an einem Zusammenschluss zu einer TAG. Im Jahr 2008 wurde mit Neustadt die 17. Gemeinde in die TAG aufgenommen.

Auch für das Rotkäppchenland wurde neben einem Marketingkonzept ein Organisations- und Finanzierungskonzept erarbeitet und mit einem Umsetzungsplan für die TAG Rotkäppchenland unterlegt.

Im Jahr 2008 hat sich der Tourismusservice Rotkäppchenland e.V. als Dachorganisation gegründet. Auch hier konnten bereits über 100 Leistungsanbieter als Mitglieder für den Verein gewonnen werden.

Im Rotkäppchenland wurde zudem ein „Netzwerk der Tourist-Informationen“ eingerichtet. Dieses beinhaltet erstens die kooperative Aufteilung der Aufgaben im Betrieb des Tourismus Service Rotkäppchenland gem. einem Aufgabenverteilungsplan und zweitens die Festlegung von gemeinsamen Standards für alle Tourist Informationen. Die Aufgaben wurden, ebenso wie die Geschäftsführung des Vereins, mittels Geschäftsbesorgungsverträgen an die fachlich qualifizierten Tourist-Informationen in der Region übertragen.

Gleichzeitig wurde für das Rotkäppchenland eine Produktentwicklungskampagne Wandern zur Einbindung der Leistungsträger entwickelt. Auch ein Marken, Produkt- und Qualitäts-handbuch wurde für den Tourismusservice Rotkäppchenland e.V. erarbeitet.

Der Vorstand des Vereins hat beschlossen, bis zum 31.12.2009 die Zusammenführung aller bestehenden touristischen Organisationen und Strukturen auf lokaler Ebene in den Verein vorzunehmen.

#### 2.2.4 „Erlebnisregion Edersee“

Seit 2006 arbeiten die in der Edersee Touristic GmbH organisierten Kommunen (Edertal, Vöhl, Waldeck, Lichtenfels), die Städte Fritzlar, Frankenu und Bad Wildungen sowie die zum Zweckverband Schwalm-Eder-West gehörenden Kommunen (Bad Zwesten, Borken, Jesberg, Neuental, Wabern) an einem Zusammenschluss zur TAG Erlebnisregion Edersee.

Die Stufe 2 der TAG-Bildung in der Erlebnisregion Edersee wurde Ende des Jahres 2007 in wesentlichen Teilen mit einem Handlungskonzept, einer Grundsatzklärung zur Kooperation sowie einem Finanzierungsschlüssel abgeschlossen. Zudem wurden die Organisationsstrukturen und touristischen Aufgaben in der TAG-Region bestimmt.

Aufgrund der bestehenden regionalen Organisationsstruktur entschied sich die Region, keine neuen Organisationsstrukturen zu gründen, sondern die TAG-Aufgaben bei der bereits bestehenden Edersee Touristic GmbH anzusiedeln. Der künftige Integrationsprozess gestaltet sich wie folgt:

- Vorstufe (2009-2010): Kooperation aller Partner auf Basis von Teilaufgaben, mit gemeinsamem Personal bei der Edersee Touristic GmbH. Dieses Stufe ist bereits konzipiert worden (s. Handlungskonzept). Gültig.
- Zusammenführung aller (sinnvollen) Aufgaben, personellen und finanziellen Ressourcen unter dem Dach der Edersee Touristic auf Basis eines Dienstleistungsvertrages (2011-2013).
- Langfristig und optional: Umstrukturierung und Neufirmierung der Edersee Touristic GmbH durch Verkauf von Anteilen an neue Partner oder Kapitalerhöhung. Basis dazu ist der Finanzierungsschlüssel.

### 2.2.5 „Habichtswald“

Bis zum Jahr 2008 hatten sich flächendeckend in Kurhessischen Bergland die bereits beschriebenen TAG's gebildet. Lediglich im nördlichen Kreisgebiet des Schwalm-Eder-Kreises hatten sich Gudensberg, Edermünde und Niedenstein bislang keiner TAG angeschlossen. Durch die Initiative der Stadt Niedenstein und der Gemeinde Bad Emstal aus dem benachbarten Landkreis Kassel konnte diese Lücke nun geschlossen werden. Gegenwärtig besteht die TAG nur aus den beiden Gemeinden, insbes. Gudensberg, Schauenburg, Edermünde und die Gemeinden des Wolfhager Landes sollen noch hinzugewonnen werden.

In der touristischen Arbeitsgemeinschaft haben sich die beiden Gründungsgemeinden auf Basis eines gemeinsamen Handlungskonzeptes mit mehreren Umsetzungsstufen zur unmittelbaren Zusammenführung aller touristischen Aufgaben bekannt. Dies bildet die Grundlage für eine Kooperationsvereinbarung, sowie einen Maßnahmen- und Kostenplan für das Jahr 2009.

Die Zusammenführung der privatwirtschaftlichen Strukturen in gemeinsame Vereinsstrukturen wird gegenwärtig geprüft.

## 3 Erfahrungen anderer Länder bei der Optimierung lokaler Strukturen

### 3.1 Beispiele anderer Länder

#### 3.1.1 Nordrhein-Westfalen

Die Ausgangslage in Nordrhein-Westfalen war ähnlich der in Hessen. Auch hier stagnierten die Übernachtungen im Zeitraum 1990-2000. Es gab wenig Kooperationsstrukturen und die Arbeitsfelder und Schnittstellen der einzelnen Ebenen waren nicht klar definiert und abgestimmt. Ein ineffizienter Einsatz der finanziellen Mittel sowie strukturelle und organisatorische Mängel spiegelten sich in der Kommunikation wieder: Prospekte statt Neukundengewinnung.

Zielsetzung war auch hier die Bildung von Destinationen und touristischen Arbeitsgemeinschaften. Der Prozess vollzog sich in mehreren Schritten. 1999 bis 2001 wurde das 3-Ebenen-Modell entwickelt und an regionale und lokale Akteure vermittelt, sowie pilothaft umgesetzt. In der Zeit zwischen 2002 und 2005 bildeten sich flächendeckend 13 Destinationen, teilweise bundesland-übergreifend, sowie vereinzelt touristische Arbeitsgemeinschaften (Münsterland flächendeckend, teilweise in der Eifel). 2005 erfolgte eine Evaluation, in dem der Prozess grundsätzlich Bestätigung fand.

#### 3.1.2 Graubünden

Graubünden ist mit 3.048 ÜN/100 EW derjenige Kanton mit der höchsten Tourismusintensität in der Schweiz. Jedoch gingen die Übernachtungen im Zeitraum 1990 bis 2005 um 17% zurück. Es gab 92 Tourismusverbände und -organisationen mit einem Gesamtbudget von 74 Mio. CHF, jedoch kein effektives Marketing aufgrund zu geringer Sachbudgets und unzureichender Mittel zur Beschäftigung ausreichend qualifizierter Mitarbeiter. Gestützt wurde dies durch ein fehlendes Aufgaben- und Verantwortungsprofil für die unterschiedlichen Ebenen und Organisationen.

Im Jahr 2005 hat ein kantonale initiiertes und zentral gesteuerter Transformationsprozess eingesetzt. Dieser hat die Bildung von fünf „Kerndestinationen“ (DMO) auf Basis von Markenbekanntheit und weiteren strukturellen Voraussetzungen sowie neun so genannten „zukünftigen Tourismusorganisation (zTO) zur Grundlage. Die Voraussetzungen hierfür sind vor allem die Grundlage von naturräumlichen Grenzen und die Wahrnehmung aus Gästesicht. Die übrigen Orte sollten sich entweder einer DMO anschließen oder sich zu einer sog. zukünftigen Tourismusorganisation (zTO) zusammenschließen. Mit Auslösung des Prozesses sollten die Verbände die strategische Ausrichtung sowie einen Businessplan erarbeiten und umsetzen. Die Wirkungskontrolle erfolgt durch die Balanced Scorecard.

Gleichzeitig bildete sich „Graubünden Ferien“ als kantonale Organisation. Unterstützt wurde der Prozess durch Anreiz- und Steuerungsmechanismen und die Fokussierung von Fördermitteln auf kriterienkonforme lokale Zusammenschlüsse.

### 3.1.3 Tirol

Auch in Tirol gingen die Übernachtungen im Zeitraum 1992-1997 um 3,6% zurück. Seinerzeit gab es 247 Tourismusverbände, die von Dopplung der Strukturen und Verschwendung von ressourcenunkoordiniertem Marketing geprägt waren. Dieses war geprägt durch unzählige Zielgruppen, Themen, Produkt- und Regionenmarken. Ziel war es die Zahl der Tourismusverbände zu reduzieren, sowie eine zentrale Tourismusorganisation aufzubauen.

Der Reformprozess wurde vom Land initiiert und gesteuert. Er vollzog sich in drei Phasen, bei denen die gesetzliche Regulierung zunehmend verstärkt (Tiroler Tourismusgesetz) und gleichzeitig finanzielle Anreize verringert wurden. Der Fusionsprozess wurde inklusive der Fusionsverträge gesetzlich geregelt. Bis 2008 reduzierten sich so die Tourismusverbände flächendeckend auf 36, mit Einzelbudgets von durchschnittlich ca. 2,3 Mio. Euro. Gleichzeitig entstand ein zentraler Dachverband „Tirol Werbung“. Dies ergab eine starke Marketingzentralisierung durch Bündelung der Aktivitäten in der Tirol Werbung GmbH.

## 3.2 Zusammenfassung der Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Betrachtet man zusammenfassend die dargestellten Beispiele, so wird deutlich, dass nur durch eine zentrale Koordination und Steuerung durch die Landesebene nachhaltige Erfolge der Umstrukturierung auf lokaler Ebene erzielt werden können. Das Setzen auf Überzeugungsarbeit und den guten Willen der lokalen Akteure ist nicht zielführend. Es bedarf landesweit klarer Regelungen mit Konsequenzen bei Nichteinhaltung, um Optimierungsprozesse auf lokaler Ebene erfolgreich umzusetzen.

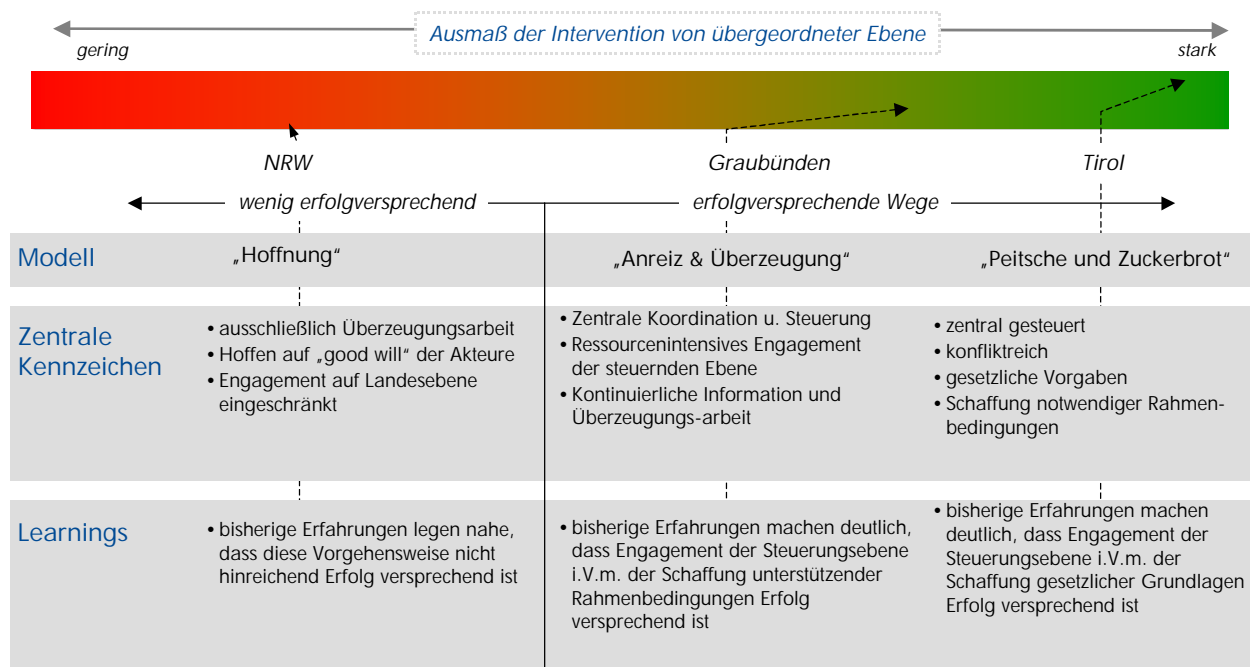


Abbildung 6: Benchmarks für die Optimierung lokaler Strukturen

Quelle: PROJECT M

Werden die Erfolgsfaktoren summarisch zusammen gefasst, ergeben sich folgende Erkenntnisse :



Abbildung 7: Erfolgsfaktoren der Optimierung lokaler Strukturen

Quelle: PROJECT M

## 4 Handlungserfordernisse für die Optimierung der Strukturen in Hessen

### 4.1 Handlungsfeld 1: Fortführung der initiierten Prozesse

#### 4.1.1 Weiterführung bis zur vollen Integration

Die Bildung von touristischen Arbeitsgemeinschaften hat flächendeckend im Kurhessischen Bergland begonnen. Jedoch ist dieser Prozess bei weitem noch nicht abgeschlossen. In Abhängigkeit des jeweiligen dargestellten Entwicklungsstandes müssen die nächsten Phasen eingeleitet werden.

Dort, wo bereits verbindliche Organisations- und Finanzierungsstrukturen aufgebaut und die Aufgabenverteilung in Netzwerkstrukturen organisiert ist, muss eine systematische und zügige Fortsetzung der Zusammenführung aller touristischen Strukturen in die gemeinsame Dachstruktur erfolgen, da ansonsten der erhöhte Abstimmungsaufwand die erwirkten Synergien „auffrisst“. Die Endausbaustufe der touristischen Arbeitsgemeinschaften sollte daher unter Bereinigung der einzelörtlichen Strukturen möglichst rasch erfolgen.

Für die gebildeten TAGs im Bereich des Kurhessischen Berglandes werden unmittelbar nachfolgend dargestellte Maßnahmen umzusetzen sein:

- **TAG Erlebnisregion Edersee:** Vorlage eines operativen Marketing- und Umsetzungsplans, Erarbeitung eines Geschäftsplans / Aufgabenverteilungsplans und zügige operative Umsetzung, so dass die Region zur Saison 2009/2010 (d.h. im Herbst 2009) gebündelt am Markt tätig ist.
- **TAG Erlebnisregion Mittleres Fuldataal:** Fassen von verbindlichen Beschlüssen mit Fristen und Zuständigkeiten zur Umsetzung der Stufe 3 der TAG-Bildung (vollständige Zusammenführung der örtlichen Strukturen in die Dachorganisation) und baldmöglichste Umsetzung der Stufe 3, um die tatsächlichen Synergien und Potenziale der TAG nutzen zu können.
- **TAG Rotkäppchenland:** In dieser TAG wurde der Beschluss zur vollständigen Zusammenführung der örtlichen Strukturen in der Dachorganisation mit Fristsetzung (31.12.2009) bereits vom Vorstand des Tourismusservice Rotkäppchenland gefasst. Hier ist der Vorstand gehalten, eine verbindliche Umsetzungsplanung mit Stufen und Zuständigkeiten zu erarbeiten und den gefassten Beschluss umzusetzen.
- **TAG Habichtswald:** In dieser Region konnten die Grundlagen für die TAG-Bildung durch Zusammenschluss von zwei Kommunen gelegt werden. Bei dieser TAG kommt es darauf an, die Kooperationsregion größer zu fassen, d.h. weitere Kommunen für die TAG-Bildung zu gewinnen.

Es wird empfohlen, als Reaktion auf den vorliegenden Erfahrungsbereich von Landesseite die Umsetzung dieser Maßnahmen verbindlich einzufordern und die Umsetzung nachzuvollziehen bzw. zu kontrollieren.

## 4.1.2 Einbindung auf Destinationsebene

Zudem muss das Zusammenwirken der einzelnen Ebenen, gerade in Nordhessen, weiter verbessert werden. Dies ist durch eine intensive und institutionalisierte Einbindung der TAGs auf der Destinationsebene (Regionalmanagement Nordhessen) möglich. Notwendig ist künftig die Konzentration des Marketings auf Destinationsebene. Um die Bündelung der finanziellen Ressourcen zu erreichen, ist im Regionalmanagement Nordhessens ein Marketing- bzw. Tourismusbeirat einzurichten, in dem die TAGs festen Sitz und Stimmrecht erhalten. In diesem Gremium sollten Entwicklungsinitiativen oder Qualitätsinitiativen beteiligungsfähig und gemeinsam umgesetzt werden.

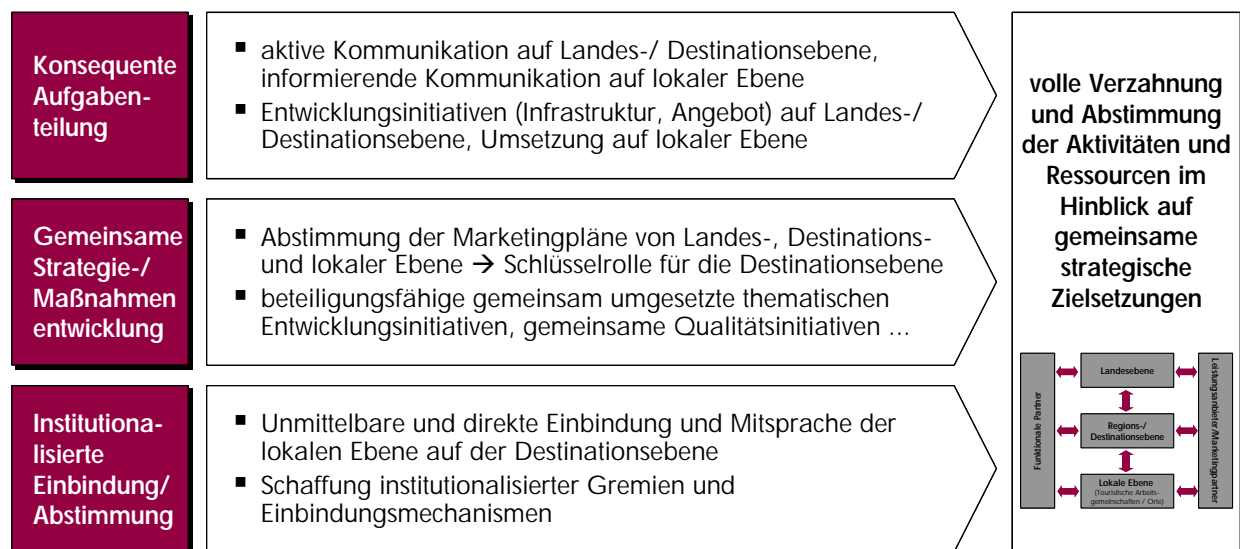


Abbildung 8: Zusammenwirken der Ebenen

Quelle: PROJECT M

## 4.2 Handlungsfeld 2: Landesweiter Handlungsrahmen

### 4.2.1 Verbindliche Definitionen für touristische Arbeitsgemeinschaften

Die Umsetzung von touristischen Arbeitsgemeinschaften bedarf exakter Regelungen für marktgerechte Strukturen. Die bestehenden Definitionen (vgl. Kap. 2.1) müssen in folgenden Bereichen ergänzt und landesweit verbindlich gemacht werden:

- **Raumstruktur:** minimale und maximale Flächenausdehnung touristischer Arbeitsgemeinschaften und Destinationen
- **Marktfähigkeit:** minimale Budget- und Personalausstattung touristischer Arbeitsgemeinschaften und Destinationen, minimale Bündelungswirkung bezogen auf Betten-/ Übernachtungs-/ Gästezahlen
- **Führungsgrundlagen:** Mindestanforderungen in Bezug auf Tourismuskonzepte, Businesspläne, operative Marketingpläne auf Ebene der touristischen Arbeitsgemeinschaften
- **Strukturen:** Soll-Strukturen, Vorgabe von Umsetzungszeiten für alle Stufen der TAG-Bildung, Regelung diverser Sonderfragen, wie z.B. Destinationsstruktur Rheingau (Größenstruktur ist vergleichbar einer TAG), Vorgehensweise bei der Einbindung großer Tou-

rismusorte, wie z.B. Bad Wildungen und Willingen, Einbindung von größeren und großen Städten in die Tourismusstrukturen des Landes (Destinations- und TAG-Ebene)

- **Einbindung** in das 3-Ebenen-Modell: Akzeptanz der Aufgabenabgrenzung zwischen TAG- und Destinations-/Landesebene, Beteiligung an der Umsetzung des Landestourismuskonzeptes

Ziel sollte die Erarbeitung einer „Kooperationslandkarte“ als Orientierungsrahmen mit Zielvorgaben für die räumliche Abgrenzung sein.

#### 4.2.2 Zentral gemanagter, nachhaltiger Umsetzungsprozess

Um den Prozess in Hessen zum Erfolg zu führen, bedarf es einer mit angemessenen Ressourcen ausgestatteten zentralen Koordination und Steuerung sowie kontinuierlicher Informations- und Überzeugungsarbeit. Zusammenfassend lassen sich folgende Anforderungen an diesen Prozess beschreiben:

- Nachhaltiger und langfristiger, angemessen ausgestatteter Top-down-Umsetzungsprozess mit durchgängiger Steuerung mit Durchhaltevermögen über einen langen Zeitraum.
- Unterstützung der Destinationen / TAGs durch Vorstrukturierung und Begleitung (s.o.)
- Abgestimmtes System von Anreiz-, Förderungs-, Forderungs-, Einbindungs-/ Beteiligungsmechanismen: Umstellung der Förderung auf Destinations- und TAG-Strukturen
- Umfassender Informations- und Kommunikationsprozess

Die Voraussetzung für den Erfolg des Prozesses kann wie folgt beschrieben werden: Die Landesebene muss bereit sein, diesen Prozess so zu gestalten, dass die lokalen Akteure nicht anders können, als ihn umzusetzen. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass die Gewährung von Fördermitteln für investive und nicht-investive Maßnahmen an die Einbindung in TAG-Strukturen und den Fortschritt bei der Umsetzung der Destinations- und TAG-Strukturen gebunden wird (Forderung). In Frage kommt auch eine Unterstützung der TAGs durch Partizipation an der Förderung des Marketings, wie beispielsweise in Nordhessen auf Destinationsebene praktiziert (Anreiz).

So lange die beschriebenen Steuerungs- und Koordinierungsmaßnahmen nicht umgesetzt werden, kann nicht von einer konsequenten Umsetzung der Neustrukturierung, weder auf TAG- noch auf Destinationsebene, ausgegangen werden. Die benannten Maßnahmen benötigen dann auch einen „Kümmerer“ auf Landesebene, der nachhaltig und mit angemessener Personalausstattung die Umsetzung des Prozesses voran treibt. Aus gutachterlicher Sicht sollte geprüft werden, ob diese Funktion durch den Landestourismusverband wahrgenommen werden kann.

Lüneburg, den 22.01.2009

PROJECT M GmbH



Cornelius Obier

Geschäftsführer