



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WIRTSCHAFT.
WACHSTUM.
WOHLSTAND.



Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen

Band 10: Kurzreport Organisationsstrukturen

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Stand

März 2013

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Bildnachweis

electriceye – Fotolia (Titel), alphaspirt – Fotolia (S. 4), Olivier
Le Moal – Fotolia (S. 6), pressmaster – Fotolia (S. 8), F. Schmidt –
shutterstock (S. 13), Werner Hilpert – Fotolia (S. 16)

Text und Redaktion

PROJECT M GmbH
Andreas Lorenz, Hagen Melzer
Cornelius Obier
www.projectm.de

Projekträger

Deutscher ReiseVerband e. V. (DRV)
Schicklerstraße 5–7
10179 Berlin
Projektleitung: Hans-Gustav Koch
Projektkoordination: Walter Krombach
www.drv.de

Projektdurchführung

PROJECT M GmbH unter wissenschaftlicher Mitwirkung des
Instituts für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa
GmbH (NIT)



Das Bundesministerium für Wirtschaft und
Technologie ist mit dem audit berufundfamilie®
für seine familienfreundliche Personalpolitik
ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von
der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der
Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.
Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum
Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung
auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen
der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder
Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen: Einführung | 2 |
| 2. Organisationsstrukturen: Ausgangssituation und Herausforderungen | 4 |
| 3. Schlüsselstrategien und Best Practice | 6 |
| 3.1 Systematische Aufgabenabgrenzung und -verteilung im touristischen System | 6 |
| 3.2 Bildung handlungsfähiger Einheiten – Strukturoptimierung auf lokaler Ebene | 8 |
| 3.3 Einbeziehung privater Leistungsträger in die Tourismusfinanzierung | 13 |
| 4. Fazit | 16 |
| Anhang | 17 |

1. Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen: Einführung

Projekt „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“

Wie funktioniert Tourismus in ländlichen Räumen? Welche Voraussetzungen müssen von der öffentlichen Hand und von privaten Anbietern erfüllt werden? Wie sehen erfolgreiche Angebote aus? Welche Vertriebswege sind zielführend und warum? Wie lassen sich neue Ansätze für Kooperation und Zusammenarbeit umsetzen? Diesen Fragen ist das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderte und vom Deutschen Reiseverband (DRV) durchgeführte Projekt „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“ nachgegangen. Das Tourismussystem ländlicher Räume wurde analysiert, Chancen und Herausforderungen bewertet, übergreifende Handlungsfelder benannt, Schlüsselstrategien und Erfolgsfaktoren abgeleitet und in kompakte Checklisten für alle am Tourismus Beteiligten übersetzt. Mehr als 450 Praxisbeispiele wurden dabei einbezogen. Die Ergebnisse sind in einem Leitfaden zusammengefasst. Zehn Kurzreports zu den Handlungsfeldern vertiefen dessen Aussagen.

Kurzreport „Handlungsfeld Organisationsstrukturen“

Dieser Kurzreport enthält spezielle Informationen und Empfehlungen zum Handlungsfeld Organisationsstrukturen. Nach einer Beschreibung der Ausgangssituation und Herausforderungen werden Schlüsselstrategien und Erfolgsfaktoren anhand bester Praxisbeispiele erläutert. Checklisten bieten Orientierung und Impulse für das eigene Handeln.

Alle Informationen zum Projekt, zum Download von Leitfaden, diesem und aller weiteren Kurzreports stehen unter www.tourismus-fuers-land.de und www.bmwi.de zur Verfügung.

Tourismus in ländlichen Räumen umfasst weit mehr als „Urlaub auf dem Bauernhof“. Gemeint sind alle Angebotsformen und -themen, die außerhalb städtischer Ballungsräume und im Wesentlichen in kleineren Gemeinden bis zu 5.000 Einwohnern stattfinden.

Eine Reihe an **Potenzialen** und Entwicklungen beeinflusst die touristische Entwicklung ländlicher Räume positiv (vgl. Leitfaden S. 8–11): Natur, Regionalität und Nachhaltigkeit werden für die zunehmend älter werdenden Nachfrager bedeutsam. Das steigende Interesse der Reisebranche an ländlichen Räumen führt zu einer Verdichtung des Angebots. Neue Möglichkeiten eröffnen sich für Kommunikation und Vertrieb der Vielfalt kleiner Angebote im Online-Bereich.

Tourismus in ländlichen Räumen steht jedoch auch vor großen **Herausforderungen** (vgl. Leitfaden S. 15–22): Landflucht und demographische Entwicklung gefährden die Grundversorgung vieler Regionen. Die Budgets der öffentlichen Hand sinken. Es mangelt an Fachkräften. Die Natur- und Kulturlandschaft ist im Wandel, die Interessen von Tourismus, Landwirtschaft und Energiewirtschaft sind auszugleichen. Die kleinteilige verstreute Anbieterstruktur erschwert professionelles Wirtschaften und Kooperieren. Die Organisationsstrukturen im öffentlichen Tourismusmarketing aller Ebenen sind vielerorts nicht an den Aufgaben orientiert und aufeinander abgestimmt.

Die Aufgaben der Zukunft konzentrieren sich daher auf zehn übergreifende Handlungsfelder. Diesen sollten sich je nach Voraussetzung Anbieter, Vermarkter, Politik und Verwaltung gleichermaßen stellen.

Zehn Handlungsfelder für den Tourismus in ländlichen Räumen

- **Nachhaltige touristische Entwicklung ländlicher Lebensräume:** Die natürlichen Grundlagen sind zu erhalten, regionale Identität als Basis für Standortqualität und touristische Attraktivität zu stärken.
- **Produktinszenierung:** Durch Inszenierung von Erlebnissen werden Angebote mit Mehrwert geschaffen.
- **Stärkung und Weiterentwicklung von Netzwerken:** Nur so können Wertschöpfungsketten verlängert werden. Vor allem kleine Partner profitieren hiervon.
- **Infrastruktur und Investitionsmanagement:** Kristallisationspunkte müssen geschaffen werden, um Reiseanlässe zu generieren und Folgeinvestitionen zu ermöglichen. Besondere Bedeutung kommt der Verknüpfung mit Markenstrategien zu.
- **Markenbildung:** Marken sorgen für Vertrauen beim Gast, Sicherheit für den Unternehmer und eine hohe Marktdurchdringung. Es handelt sich um eine zentrale Aufgabe des regionalen Tourismusmarketings.
- **Kommunikation und Vertrieb:** Die Chancen liegen im Online-Bereich. Die Einbindung starker privater Partner im Vertrieb wird bedeutsamer. Anbieter und DMO sind umfassend zu qualifizieren.
- **Organisationsstrukturen:** Aufgabenorientierte Organisationsansätze werden im öffentlichen Tourismusmarketing erforderlich.
- **Fachkräftesicherung und -professionalisierung:** Qualifiziertes und motiviertes Personal ist Voraussetzung für jeden Dienstleistungsbetrieb. Gefordert ist die strategische und branchenübergreifende Einbeziehung dieser Aufgabe in regionale Tourismusstrategien.
- **Mobilität:** Tourismus erfordert Mobilität zum und vor Ort. Öffentliche Alltags- und individuelle Freizeitmobilität sind dabei zu verzahnen.
- **Barrierefreiheit:** Gerade in ländlichen Räumen stellt die Bereitstellung barrierefreier Urlaubserlebnisse eine große Herausforderung dar. Schlüsselstrategien sind ein regionaler Entwicklungsansatz und die Integration in regionale (Marken-)Strategien.

2. Organisationsstrukturen: Ausgangssituation und Herausforderungen



Funktionsfähige Organisationsstrukturen auf allen Ebenen und deren Zusammenspiel sind Voraussetzung für die Führung touristischer Marken, effizientes Außenmarketing sowie die Koordination der Leistungsträger und Partner vor Ort. Die Realität sieht allerdings oft anders aus:

→ **Oft keine eindeutige Tourismuspolitik auf Bundes- und Länderebene:** Die Zuständigkeiten für den Tourismus in ländlichen Räumen liegen meist bei verschiedenen Ressorts und sind nicht immer genau abgegrenzt.¹ Während die Federführung in der Tourismuspolitik in der Regel bei den Wirtschaftsministerien liegt, sind oftmals die Landwirtschaftsministerien für das Segment des Land- und Agrotourismus zuständig. Interministerielle und über Bundeslandgrenzen hinweg sinnvolle Abstimmungen (z. B. für Regionen wie den Harz) sind langwierig und finden teils nicht statt. Die Folge: Voneinander unabhängige Entwicklungsansätze für

Tourismus im Allgemeinen und „Urlaub auf dem Land“ im Speziellen in einem Bundesland. Für touristische Unternehmen bestehen Unklarheiten über die zuständigen Ansprechpartner.

→ **Knappe Kassen – problematische Finanzierung:** Tourismus ist eine freiwillige kommunale Aufgabe. Teils ist er unter-, oft jedoch nicht aufgabenadäquat finanziert. Bestehende Finanzierungsoptionen (z. B. Kur- und Fremdenverkehrsabgabe) sind politisch umstritten, freiwillige Beteiligungen der Leistungsanbieter an der Tourismusfinanzierung bislang selten. Auch die Einnahmeseite der Tourismusorganisationen steht unter Druck: Vertriebssysteme haben sich verändert, erhoffte Vermittlungsprovisionen brechen weg (siehe Kurzreport Kommunikation und Vertrieb). Öffentliche Förderung ist angesichts geänderter EU-Förderungen tendenziell rückläufig, Eigenanteile können durch die Kommunen häufig nicht erbracht werden.

¹ Dies ist u. a. durch die EU-Förderpolitik bedingt: Nur durch die Einbindung verschiedener Ressorts können die notwendigen Mittel für die Tourismusförderung organisiert werden.

- **Keine aufgabenadäquaten Tourismusstrukturen:** Touristische Strukturen, im Wesentlichen bestehend aus Landesmarketingorganisation (LMO), Destination Management Organisationen (DMO) und Tourismusorganisationen auf interkommunaler und kommunaler Ebene haben sich verändert. Das klassische Drei-Ebenen-Modell² hat sich in der Praxis überlebt; oft ist die kommunale Ebene besser ausgestattet als die regionale. Ebenso bestehen Unklarheiten über die sinnvolle Verteilung touristischer Aufgaben in der jeweiligen Region mit ihren spezifischen organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen. Insbesondere zwischen der kommunalen und regionalen Ebene fehlt oft eine klare Aufgabenverteilung. In der Folge werden Aufgaben doppelt, gar nicht oder nicht professionell genug bearbeitet.
 - **Kleinteiligkeit und Kirchturmdenken:** Isoliertes Handeln verhindert oftmals eine Verwaltungsgrenzen übergreifende Zusammenarbeit. Viele Tourismusorganisationen sind zu kleinteilig und parallel strukturiert. Lokal- bzw. regionalpolitisch gewollte Projekte ohne Marktorientierung werden häufig „durchgezogen“, unverhältnismäßig hohe Mittel fließen damit in ineffizientes Außenmarketing kleiner Einheiten. Die Integration in regionale oder landesweite Strategien erfolgt damit oft unzureichend.
 - **Parallelstrukturen in der Vermarktung durch thematische Initiativen und Netzwerke, v. a. im Agrotourismus:** Für eine größere Effizienz bei allen Aufgaben (z. B. Qualifizierung, Produktgestaltung, Vermarktung) kann die organisatorische Eingliederung in die vorhandenen Tourismusorganisationen die bessere Option sein (z. B. LAG Urlaub auf dem Bauernhof Mecklenburg-Vorpommern integriert in Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern, www.auf-nach-mv.de).
 - **Qualifizierungsstau:** Die Anforderungen an das handelnde Personal sind hoch und sie steigen weiter. Anspruchsgruppen auf allen Ebenen sind zu befriedigen, Marken sollen aufgebaut und geführt werden. Neue Vertriebssysteme sind zu installieren. Das Marketing ist mit Blick auf Social Media und mobiles Internet neu zu organisieren. Die Qualifizierung des touristischen Personals hält damit nicht Schritt. Für Aus- und Weiterbildung stehen kaum Mittel bereit.
- In der Folge wird die Tourismusentwicklung ganzer Regionen geschwächt: Die Wahrnehmbarkeit am Markt sinkt. Regionale Steuerung von Tourismusentwicklung und -marketing gelingt aufgrund von Unterfinanzierung und Unterbesetzung mancher DMO sowie fehlender Qualifikation oft nur bedingt. Kontakt zu und Durchgriff auf Leistungsträger sind begrenzt, Destinations- und auch Landesstrategien verpuffen. Potenziale für die Entwicklung regionaler touristischer Marken werden nicht realisiert. Den Leistungsträgern fehlt ein klarer Orientierungsrahmen. Die Herausforderungen lauten:
- **Entwicklung aufgabenorientierter statt hierarchischer Organisationsstrukturen** und Überwindung von Parallelstrukturen bzw. der Nichtbearbeitung von Aufgaben.
 - **Auf- und Ausbau von Wissen und Qualifizierung v. a. auf der kommunalen Ebene:** Arbeitsprozesse müssen optimiert werden. Auch politische Entscheidungsträger sollten zumindest vor Entscheidungen in touristisch-organisatorischen Fragen Zugang zu Hintergrundinformationen haben, um z. B. klare Aufgabenprofile für „ihre“ Tourismusorganisationen erstellen und die Aufgabenableistung durch diese prüfen zu können.
 - **Einbindung touristischer Leistungsträger in Organisation und Finanzierung der Tourismusorganisationen,** um Wissenstransfers zu ermöglichen und die Abhängigkeit von politischen Entscheidungen zu reduzieren.

2 Klare, „hierarchische“ Abgrenzungen der Aufgaben für Landes-, Destinations- und kommunale Ebene, z. B. aktivierendes Marketing (Neukundenansprache) ausschließlich ab der Destinationsebene aufwärts. Je höher die Ebene, umso größere Mittel, da umfangreichere Aufgaben.

3. Schlüsselstrategien und Best Practice



Neben dem Bund sind insbesondere die Länder für die Gestaltung der tourismuspolitischen Rahmenbedingungen zuständig. Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse v. a. auf Länderebene müssen optimiert und beschleunigt werden, und zwar spezifisch für das jeweilige Bundesland.

Die Konzentration und Federführung aller tourismuspolitischen Aufgaben bei einem Ressort kann ein gangbarer Weg sein: In Baden-Württemberg wurden die touristischen Aufgaben im heutigen Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz gebündelt (Wahrnehmung vorher durch die Ministerien für Wirtschaft und Landwirtschaft). Laut Aussage vieler Touristiker haben sich z. B. Entscheidungsprozesse zur Vergabe von Fördermitteln dadurch teils deutlich beschleunigt. Für eine optimale Abstimmung der Förderung allgemeiner touristischer mit der ländlichen Entwicklung wird zudem die stärkere informative Einbindung gerade der LEADER-Vernetzungsstellen und -Koordinatoren in die Tourismusstrategien der Bundesländer und Destinationen notwendig.

Doch auch für die öffentlichen Tourismusorganisationen der Destinations- und kommunalen Ebene lassen sich grundsätzlich übertragbare und sinnvolle Ansätze zur Bildung aufgabenorientierter Strukturen ableiten.

3.1 Systematische Aufgabenabgrenzung und -verteilung im touristischen System

Erfolgreiche touristische Regionen erfordern ein optimales Zusammenspiel der kommunalen und regionalen Tourismusorganisationen sowie weiterer touristisch relevanter Partner, wie z. B. den Nationalen Naturlandschaften.

Wichtige Aufgaben sind Produkt- und Angebotsgestaltung, Gästeinformation und Betreuung, Vermarktung und Vertrieb (zur neuen Rolle der DMO siehe Kurzreport Kommunikation und Vertrieb), Infrastrukturentwicklung und -betrieb, Qualitätsmanagement und Qualifizierung sowie die interne Steuerung aller Prozesse. Dafür gibt es allerdings keine idealtypischen Organisationsstrukturen, denn:

- **Erfordernis, Zielsetzung und Umfang einzelner Aufgabenbereiche können völlig unterschiedlich sein:** Während manche DMO stark auf eigenen Vertrieb setzen (z. B. mangels geeigneter privatwirtschaftlicher Alternativen für ihr spezifisches Angebot), kann diese Aufgabe bei anderen DMO komplett ausgelagert sein und statt dessen z. B. stärker auf Produktgestaltung liegen usw.

- **Organisatorische und finanzielle Voraussetzungen variieren stark:** In einigen Regionen an Nord- und Ostsee verfügen z.B. die DMO über ca. 600 – 700.000 Euro Jahresbudget und fünf bis sieben Mitarbeiter, kommunale Organisationen hingegen über bis zu fünf Millionen Euro und entsprechend mehr Personal.³ In anderen Regionen ist es genau umgekehrt.

Folglich lassen sich funktionierende Organisationen nur über eine aufgabenbezogene Herangehensweise unter Berücksichtigung der regionalen „Kräfteverhältnisse“ entwickeln. Dabei können auch leistungsfähige, netzwerkähnliche, die Ebenen übergreifende Strukturen aufgebaut werden. Drei Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Welche Aufgaben sind im regionalen Gesamtsystem mit seinen Organisationen und Akteuren in welchem Umfang zu leisten?
- Welche bestehenden Strukturen lassen sich dabei und auch über die Ebenen hinweg sinnvoll nutzen?
- Wie müssen gegebenenfalls bestehende Tourismusorganisationen angepasst werden, um optimal im Gesamtsystem zu funktionieren?

Best Practice: Eifel Tourismus GmbH (Rheinland-Pfalz und NRW) – vertikale Aufgabenabgrenzung und -verteilung

Bei der vertikalen Aufgabenverteilung innerhalb einer Region werden zwischen Landesebene (LMO), Destinationsebene (DMO) bis zur örtlichen Ebene alle touristischen Aufgaben klar abgegrenzt und verteilt. Die DMO sind gefordert, ein systematisches Zusammenspiel der Tourismusorganisationen und weiterer Partner zu ermöglichen.

Die Zuordnung der Aufgaben weist den Partnern dabei ein Stück Eigenverantwortung zu, jedoch immer innerhalb des regionalen strategischen Rahmens.

Die Eifel Tourismus GmbH als DMO der sich auf Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen erstreckenden Destination hat in ihrer Tourismusstrategie die systematische Aufgabenabgrenzung und -verteilung als Leitprojekt bestimmt und im Jahr 2011 umgesetzt. Für alle nach innen und außen gerichteten Prozesse wurden die Aufgaben definiert und die Zuständigkeiten für die verschiedenen Ebenen festgelegt. Die Eckpfeiler dieser vertikalen Aufgabenverteilung sind:

- **Straffe Prozesssteuerung durch die regionale Ebene:** Der etwa einjährige, extern moderierte Prozess wurde in allen Arbeitsphasen (Analysephase, Aufgabenmodell, Aufgabenabgrenzung und -zuordnung, Erstellung der Umsetzungshilfen) durch die Eifel Tourismus GmbH und eine strategische Arbeitsgruppe begleitet.
- **Einbindung aller Organisationsebenen und regionaler „Big Player“:** Analyse und Konzept bezogen die Eifel Tourismus GmbH (DMO), die Landkreise und Wirtschaftförderungsgesellschaften (teilregionale Ebene), die so genannten Tourismus Service Center (kommunalen Organisationen), die Nationalen Naturlandschaften (Nationalpark Eifel, Natur- und Geopark Vulkaneifel) und wichtige Leistungsträger ein.
- **Vollständige Aufgabenerfassung:** Die tiefgreifende Erhebung aller bislang wahrgenommenen und künftig relevanten Aufgaben auf allen Ebenen öffentlicher Tourismusorganisationen (Produktgestaltung, Infrastrukturentwicklung, Marketing, Markenführung usw.) ist Basis für eine neue ausbalancierte Organisationsstruktur in der gesamten Eifel.
- **Aufgabendefinition und -verteilung:** Das Aufgabensystem mit den Zuständigkeiten innerhalb der Eifel wurde in einem Leitfaden dokumentiert. Erforderliche finanzielle und personelle Mindestressourcen für die Eifel mit ihren einzelnen Tourismusorganisationen wurden definiert.
- **Wissenstransfer, Transparenz, Sensibilisierung:** Für die kommunale Ebene erstellte die Eifel Tourismus GmbH Arbeitshilfen zur Umsetzung der neuen

3 Quelle: eigene Recherchen PROJECT M GmbH.

Aufgabenstruktur in Form von Checklisten. Sie erörtern die jeweils zugeordneten Aufgaben, eventuell zu schaffende organisatorische Voraussetzungen und grundsätzliche Zeithorizonte. Die Checklisten sind allen Partnern zugänglich. Fortlaufend wird über die Medien und die allgemeine Netzwerkarbeit der Eifel Tourismus GmbH über den Prozess und die Konsequenzen informiert.

www.eifel.info

Best Practice: „Top-Trails of Germany“ – horizontale Aufgabenverteilung

Die horizontale Aufgabenverteilung erfordert eine verstärkte Zusammenarbeit z. B. auf Ebene der DMO. Vor allem die Entwicklung touristischer Themen wie Kultur oder Wandern und bestimmte Aufgaben (z. B. die Produktgestaltung oder die Vermarktung) bieten sich zur Kooperation an.

„Top Trails of Germany“ ist eine Marketingkooperation von vierzehn regional agierenden Partnern (meist DMO), die jeweils einen Qualitätswanderweg betreiben, aber gemeinsam vermarkten. Die Partner zahlen eine jährliche Umlage, aus der die gemeinsame Vermarktung (z. B. gemeinsame Website und Messeauftritte) und die Arbeit der Geschäftsstelle (Geschäftsführung und eine Assistenz) finanziert werden. Einheitliche Standards für Pauschalangebote (Wandern ohne Gepäck) wurden festgelegt (z. B. Dauer, Qualität der Unterkunft usw.). Jährlich finden ein bis zwei Partnertreffen statt, auf denen die Marketingplanung festgelegt und entsprechende Aufgaben für die einzelnen Partner und die Geschäftsstelle zugewiesen werden.

www.top-trails-of-germany.de

Horizontale Aufgabenverteilung funktioniert meist nach klassischen Netzwerkmodellen. Wichtig sind verbindliche Ziele und ein konstantes Netzwerkmanagement zur Koordination und Kontrolle der Aufgabenerfüllung (siehe Kurzreport Netzwerke und Kooperationen).

3.2 Bildung handlungsfähiger Einheiten – Strukturoptimierung auf lokaler Ebene



Die große Mehrheit kommunaler Tourismusorganisationen in ländlichen Räumen verfügt nur über eine geringe Personalstärke von ein bis zwei Stellen (inklusive Leitung und Betrieb der Tourist Info) und Jahresbudgets von 50.000 bis 100.000 Euro. Den steigenden Erwartungen und Anforderungen wichtiger Anspruchsgruppen kann damit kaum entsprochen werden.⁴

- **(Potenzielle) Gäste:** Optimaler Service von der Erstinformation über den Aufenthalt bis zum Beschwerdemanagement wird erwartet, die Anforderungen werden spezieller.
- **Touristische Leistungsträger:** Neue Gäste sollen gewonnen, Stammgäste gehalten werden. Dies erfordert eine professionelle Marktbearbeitung und die enge Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern auch bei Produktgestaltung und Qualitätssicherung.
- **Landes- und Destinationsebene:** Die lokalen Aktivitäten müssen auf die Marketing- und Markenstrategien der höheren Ebenen abgestimmt werden. Intensive Kooperation ist sowohl in der Produktgestaltung als auch im Marketing erforderlich. Für die Zusammenarbeit empfehlen sich dabei laterale Netzwerkstrukturen (z. B. Kompetenzzentrum der Thüringen Tourismus GmbH, www.fachpublikum.thueringen-tourismus.de).⁵

⁴ Quelle: eigene Recherchen PROJECT M GmbH.

⁵ Branchenübergreifende Netzwerke siehe Kurzreport Netzwerke und Kooperationen.

→ **Kommunalpolitik und Verwaltung:** Hier werden Wirtschaftlichkeitsnachweise erwartet, z. B. durch regelmäßige Tätigkeitsberichte usw.

„Kritische Größe“ erforderlich

Mit den genannten Budgets ist in der Regel die Aufgabenfülle nicht zufriedenstellend zu bewältigen. Hinzu kommt: Je kleiner die Organisationseinheit und je geringer die betreute Gästezahl, desto höher die Kosten je Gast. Ein Beispiel aus Rheinland-Pfalz: In Orten mit bis zu 25.000 Übernachtungen wurden durch die lokalen Tourismusorganisationen 3,62 Euro je Übernachtung eingesetzt. Bei Zuständigkeit für bis zu 250.000 Übernachtungen waren es nur noch 1,32 Euro, bei 500.000 Übernachtungen noch 0,86 Euro.⁶

Tourismusorganisationen auf kommunaler Ebene sollten also eine „kritische Größe“ erreichen, um die anstehenden Aufgaben qualifizierter und arbeitsteiliger zu erfüllen und gleichzeitig die Kosten je Gast zu reduzieren. Hierfür sind folgende Wege möglich:

→ **Interne Strukturoptimierung:** Beschränkt auf die jeweilige Kommune und ihre Organisationen; sinnvoll, wenn die eigene kommunale Organisation selbst als Einheit mit kritischer Größe entwickelt werden kann; Bereitstellung von mehr Mitteln oder interne Umstrukturierung zur Mittelfreisetzung, stabile Haushaltslage erforderlich. Beispiel Bad Kreuznach: Zusammenlegung von bisher drei Organisationen für Tourismusmarketing und Gesundheitswirtschaft

in eine einzige Einheit, die Gesundheit und Tourismus für Bad Kreuznach GmbH (www.bad-kreuznach-tourist.de).

→ **Interkommunale Zusammenarbeit:** Zusammenschluss mehrerer kleiner kommunaler (gegebenenfalls auch regionaler) Tourismusorganisationen mit dem Ziel der arbeitsteiligen Wahrnehmung der Aufgaben; bei begrenzten Budgets und zur besseren Marktpräsenz für viele Kommunen der geeignete Weg. Folgende Stufen sind möglich:

- **Stufe 1 (Marketingkooperation):** vertraglich vereinbart, Aufgabenverteilungsplan, mindestens 50 Prozent der verfügbaren Marketingbudgets gebündelt.
- **Stufe 2 (Umfassende Tourismuskoooperation):** wie Stufe 1, jedoch Bündelung des gesamten Marketingbudgets und gemeinsame Infrastrukturentwicklung.
- **Stufe 3 (Gemeinsame Organisation):** Zusammenführung aller Aufgaben in einer Organisation, Bereinigung bzw. Aufgeben der bisherigen Strukturen, z. B. Tegernsee, siehe Best Practice.

→ **Auslagerung von Aufgaben (Outsourcing):** Teiler oder Gesamtaufgaben werden an andere leistungsfähigere bzw. spezialisierte Organisationen oder Partner übertragen, z. B. an öffentliche Partner wie einen touristischen Zweckverband oder auch privatwirtschaftliche Partner, z. B. Tagungserlebnis Tegernsee, siehe Best Practice.

Checkliste: Marktfähigkeit kommunaler Tourismusorganisationen

Strategische Führung

- Räumlich klar abgegrenztes Zuständigkeitsgebiet, abgestimmt mit Nachbarorten bzw. -regionen.
- Strategische Planungsgrundlagen vorhanden, z. B. Tourismuskonzept, Marketingplanung, Aufgabenbeschreibung/Organigramm.



6 Tourismusverband Rheinland-Pfalz (Hg.)/PROJECT M GmbH: Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene in Rheinland-Pfalz (www.rlp-info.de/leitfaden).

Aufgabenorientierte und marktfähige Ausstattung

- ✓ Personalbedarf: Tourist Information (je nach Bedarf) und zusätzlich mindestens zwei Vollzeitstellen für Führung, Produktgestaltung, Marketing usw. (Hinweis: Richtwert, individuelle Abweichungen möglich).
- ✓ Touristisch qualifizierte (d. h. ausgebildete!) Leitung (möglichst als Vollzeitstelle).
- ✓ Budgetierung: ab ca. 100.000 Euro/Jahr (Sach- und Personalkosten, exklusive Betrieb der Tourist Information).

Professionelle Aufgabenbearbeitung

- ✓ Strategische Führung der Organisation.
- ✓ Professionell betriebene Tourist Information (aktuelle Ausstattung und Service-Standards, gegebenenfalls DTV-zertifiziert).
- ✓ Angebotsentwicklung, Infrastrukturgestaltung und Qualitätsmanagement gemäß jeweiliger Anforderungen und Vorgaben in Abstimmung auf DMO/LMO-Strategien.
- ✓ Umsetzung eigener (erforderlicher!) Marketingmaßnahmen.

Einbindung in das touristische System

- ✓ Ausrichtung kommunaler Strategie an Landes-/Destinationskonzepte bzw. entsprechenden Markenstrategien.
- ✓ Kooperation v. a. mit der Destinationsebene (Einbindung in DMO-Marketing).
- ✓ Optional: Einbindung in touristische Strukturen höherer Ebenen (z. B. Mitgliedschaft/Gesellschafter in regionaler DMO usw.).

Weitere Informationen zur Gestaltung kommunaler Tourismusorganisationen: Tourismusverband Rheinland-Pfalz (Hg.)/PROJECT M GmbH/ETI: Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene in Rheinland-Pfalz (www.rlp-info.de/leitfaden).

Best Practice: Tegernseer Tal Tourismus GmbH (Bayern) – gemeinsame Organisation/Vollintegration (Stufe 3)

Im Tegernseer Tal bestanden bis 2009 fünf eigenständige Tourist Informationen der Gemeinden Bad Wiessee, Gmund, Kreuth, Rottach-Egern und Tegernsee. Für das gemeinsame Außenmarketing des Tegernsees als eine der etablierten bayrischen Tourismusdestinationen hatten die Gemeinden bereits 2001 die Tegernseer Tal Tourismus GmbH (TTT) gegründet.

Die Marke „Tegernsee“ konnte mit dieser Struktur allerdings kaum weiterentwickelt werden; Probleme waren z. B. langwierige Abstimmungsprozesse, trotz guter Gästebetreuung in den Tourist Informationen eine schleppende touristische Produktentwicklung auf Ortsebene und fehlende Steuerung des gesamten Entwicklungsprozesses durch die TTT aufgrund von personellen Engpässen und Qualifikationsdefiziten. In der Folge ging die Nachfrage zurück.

Die Kommunen als Gesellschafter der TTT beschlossen daher die Prüfung und Umsetzung der Vollintegration der Tourist Informationen und der TTT in eine einzige gemeinsame Organisation. Alle touristisch relevanten Prozesse rund um den See sollten optimal aufeinander

abgestimmt werden, um dem Gast ein optimales Urlaubserlebnis zu ermöglichen und höchste Effizienz der eigenen Aktivitäten zu erzielen.

→ Info

Die richtige Rechtsform?

Grundsätzlich gilt für Integrationsprozesse: Zunächst sind die künftigen Aufgaben zu definieren, anschließend die potenziellen Arbeitsstrukturen zu entwerfen und aus den sich ableitenden Erfordernissen und Rahmenbedingungen die Rechtsform festzulegen und die neue Organisation bzw. Form der Kooperation umzusetzen. Bei weitem nicht immer ist eine GmbH-Gründung die am besten geeignete Lösung. Eine Übersicht über gängige Rechtsformen befindet sich im Anhang.

Mustergültig wurden am Tegernsee zentrale Erfolgsfaktoren für die Bildung einer handlungsfähigen, vollintegrierten Organisation in Konzept und Umsetzung berücksichtigt:

- **Strategische Basis:** Die gültigen Tourismus- und Marketingkonzepte wurden zur Bestimmung der Kernaufgaben herangezogen.
- **Systematische Erfassung des Status quo:** Nach einheitlichem, an den Kernaufgaben orientiertem Raster wurden die Kostenstrukturen (Sach- und Personalkosten, Einnahmen) und Personalstrukturen aller Tourist Informationen und der TTT aufbereitet und bewertet. Dies ermöglichte Vergleichbarkeit, vor allem aber wurden Stärken, Defizite oder Parallelstrukturen bei der Aufgabenerfüllung sichtbar.
- **Entwicklung eines Aufgabenleitbilds:** Definiert wurden die künftigen Kernaufgaben und Kernprozesse, eine Prozesslandkarte (Übersicht der Kernaufgaben, Definition der erforderlichen Zuständigkeiten) wurde erstellt.
- **Grobplanung der künftigen Arbeitsstruktur:** Dies umfasste die Festlegung von Organisationseinheiten (Abteilungen) und erforderlichem Personalbedarf.

So wurden z.B. die strategisch wichtigen, vorher „schwächelnden“ Bereiche Produktentwicklung, Qualitätsmanagement und Infrastrukturentwicklung neu konzipiert. Kosten- und Einnahmeprosen wurden erstellt.

- **Aufgabenorientierte Festlegung der Rechtsform:** Erst mit Vorliegen der konkreten Aufgaben und mit Kenntnis der sich daraus ableitenden rechtlichen Rahmenbedingungen wurden Entscheidungen zur relevanten Rechtsform getroffen. Diese Arbeitsphase wurde fachjuristisch begleitet.
- **Umsetzungskonzept:** Wichtige Bestandteile waren der Personalplan (inklusive Einzelgesprächen mit den Mitarbeitern und Neuausschreibung von Stellen) und die Festlegung benötigter Räumlichkeiten sowie des allgemeinen Ausstattungsbedarfs usw. Erfolgsentscheidend dabei war ein zwar zügiger, aber realistischer „Fahrplan“ (ca. ein Jahr) für alle erforderlichen Umsetzungsmaßnahmen.
- **Strategische Prozesssteuerung und Einbindung:** Das Führungspersonal der beteiligten Tourist Informationen und ein gewählter Vertreter der Kommunalpolitik (Bürgermeister) bildeten eine Lenkungsgruppe. Damit wurde auch die geordnete Kommunikation von Arbeitsergebnissen (z. B. neue Struktur, Perspektive für Personal) gegenüber den Mitarbeitern gesichert (Hinweis: Oftmals bestehen gerade bei Integrationsprozessen große persönliche Ängste über die eigene berufliche Zukunft).
- **Transparenz:** Begleitende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeiter- und Gremieninformationen sorgten für einen transparenten Integrationsprozess.
- **Politische Beschlüsse:** Alle Meilensteine (Analyseergebnisse, Soll-Struktur, Rechtsform, Umsetzungsplan und damit auch die künftigen Kosten) wurden durch die kommunalen bzw. Aufsichtsgremien der TTT bestätigt.

Die neue TTT verfügt über eine eigene Produktabteilung, für Kernthemen wie z.B. den Aktivtourismus werden eigene Produktlinien gestaltet. Die Marketingabteilung wurde verstärkt: Die Marke „Tegernsee“ kann marktnäher kommuniziert werden. Das Personal wurde entsprechend seiner Interessen und Qualifikation den

neuen Abteilungen zugeordnet: Aufgaben wie Gästebetreuung (z. B. ein Rotationsprinzip der Mitarbeiter zur Sicherung der Öffnungszeiten in allen fünf örtlichen Tourist Informationen), Veranstaltungsmanagement, Infrastrukturentwicklung oder auch die innere Organisation können zielgerichteter und qualifizierter erfüllt werden. Die Geschäftsführung profitiert von dieser Arbeitsteilung und kann sich verstärkt den eigentlichen Führungsaufgaben (z. B. Marke, Strategie) widmen.

www.tegernsee.com

Integrationsprozesse benötigen für Konzeption und Realisierung ausreichend Zeit, im Falle der TTT war dies etwa ein Jahr. Erkennbare Synergieeffekte und messbare Effizienzgewinne stellen sich meist erst nach etwa zwei Jahren ein, da die neue Struktur sich erst „einspielen“ muss. Die Kosten für einen derartigen Umstellungsprozess sollten daher nicht zu niedrig angesetzt werden. „Integration“ bedeutet nicht zwingend den Abbau (teuren) Personals und allgemeine Kostenreduktion, sondern zielt zunächst auf den optimierten Einsatz der vorhandenen Ressourcen.

Checkliste: Bildung handlungsfähiger lokaler Organisationsstrukturen

Basiskriterien

- Vorhandensein strategischer Grundlagen: Tourismus- oder Marketingkonzept/-plan.
- Ermittlung der durch die künftige Tourismusorganisation zu leistenden Aufgaben.
- Prüfung der Erreichbarkeit einer kritischen Größe (Personal, Budget).
 - Ja: gegebenenfalls Optimierung interner Strukturen (Stufe 1) (Was kann ausgelagert werden? Können vor Ort bestehende Organisationen zusammengeführt werden?) und Anpassung an die Erfordernisse in Abstimmung mit der regionalen/landesweiten Strategie.
 - Nein: Prüfung der Kooperation mit Nachbarkommunen bzw. deren Tourismusorganisationen (Stufen 2 und 3).

Aufbau interkommunaler Kooperationen/Integrationen

- Kritische Größe wird durch die Kooperation erreicht (arbeitsteiliges Arbeiten, ausreichende Marktwahrnehmbarkeit; gegebenenfalls Marktforschung vorab notwendig).
- Politische Bereitschaft zur Zusammenarbeit: Gremienbeschlüsse zur Kooperation bzw. Integration.
- Ausrichtung an regionalen und landesweiten Strategien.
- Vollständige Erfassung des Status quo der Aufgaben (inklusive Kostenstrukturen).
- Erstellung eines Aufgabenleitbilds inkl. aller Kernprozesse und Ableitung einer Soll-Struktur der Kooperation/integrierten Organisation.
- Aufgabenorientierte Festlegung der Rechtsform unter Berücksichtigung eventuell einzubindender Partner (bei Integration: fachjuristische Begleitung!).



- ☑ Umsetzungsfahrplan mit ausreichenden Zeitfenstern, u. a. zur Übernahme von Mitarbeitern (Anpassung von Arbeitsverträgen usw.).
- ☑ Einbindung der Kommunalpolitik: Beschlussfassung zu allen Meilensteinen beim Kooperationsaufbau/ Umsetzung der Integration.
- ☑ Transparenz: Fortlaufende Information der Mitarbeiter betroffener Organisationen sowie der Presse.

3.3 Einbeziehung privater Leistungsträger in die Tourismusfinanzierung

Die Basisfinanzierung touristischer Aufgaben (z. B. Infrastrukturgestaltung) sowie kommunaler und regionaler Tourismusorganisationen obliegt der öffentlichen Hand, insbesondere den Kommunen und Landkreisen. Sie sollte grundlegend an den vor Ort bzw. im regionalen System (siehe Kapitel 3.1) erforderlichen Aufgaben ausgerichtet und unter der Prämisse höchster Effizienz (z. B. Vermeidung von Doppelstrukturen) realisiert werden.

Infolge tendenziell rückläufiger Gelder aus Förderprogrammen müssen die Finanzierungsinstrumente der Länder grundlegend überdacht und weiterentwickelt werden, um die Basisfinanzierung zu stabilisieren. Dies betrifft insbesondere die Anwendbarkeit der Kurtaxe und Fremdenverkehrsabgaben für alle Tourismusorte.

Eine insgesamt stabile Finanzierung, gekoppelt an verbindliche Vorgaben und Kooperation in der Aufgabebearbeitung, wird allerdings erst bei Einbeziehung aller potenziellen Finanzierungsoptionen in den kommunalen oder regionalen Finanzierungsmix möglich. Daher sollten auch Leistungsträger auf freiwilliger Basis an der Tourismusfinanzierung beteiligt werden. Die Möglichkeiten sind vielfältig, z. B.:

- **Touristische Marktbearbeitung:** kooperative Marketing- und Vertriebsmaßnahmen (z. B. Finanzierung und Sponsoring von Marketingkampagnen), Marketing- und Markenpartnerschaften, Einbindung in Marketing- und Vertriebsstrukturen.
- **Infrastrukturentwicklung und -betrieb:** öffentliche Erschließungsmaßnahmen (z. B. für touristische Wege), Maßnahmen der Ortsbildgestaltung, Einrichtungen wie Freizeitbäder, Thermen usw. (z. B.



Oversum Vital Resort Winterberg, siehe Kurzreport Infrastruktur und Investitionsmanagement).

Die Formen der Zusammenarbeit reichen von anlassbezogenen und inhaltlich-thematisch klar definierten Kooperationen zur Refinanzierung konkreter Marketingmaßnahmen (z. B. Kampagnen, Printmedien usw.) über langfristige, themenübergreifende Partnermodelle (z. B. Markenpartnerschaften einer DMO) bis hin zur gesellschaftsrechtlichen Beteiligung privater Partner an öffentlichen Tourismusorganisationen.

Anlass- und themenbezogene Finanzierungen gemeinsam mit privatwirtschaftlichen Leistungsträgern sind in der Regel unkompliziert auch durch kleinere Tourismusorganisationen umsetzbar. Allerdings lassen sich über diesen Weg meist keine dauerhaften oder strukturellen Finanzierungsprobleme lösen.

Modelle der themenübergreifenden und/oder gesellschaftsrechtlichen Beteiligung privatwirtschaftlicher Leistungsträger können langfristig besser zu einer stabileren Ausstattung des regionalen Finanzierungsmix beitragen, setzen aber größere bzw. „stärkere“ Tourismusorganisationen voraus: Erst die Aussicht auf lang-

fristige Effekte für den privatwirtschaftlichen Partner z. B. durch Integration in und Einflussnahme auf eine (Marken-)Strategie und die gegenüber einer kommunalen Tourismusorganisation meist deutlich höhere Reichweite einer DMO sind ein konkreter Kooperations- und Finanzierungsanreiz. Voraussetzungen für die „freiwillige“ Beteiligung privatwirtschaftlicher Partner an den Formen der Tourismusfinanzierung sind:

- **Anlassbezogene, thematische Einbindung:** Erkennbarer Mehrwert durch die finanzielle Beteiligung (z. B. Premiumpartner bei der Vermarktung durch eine DMO).
- **Langfristige und übergreifende Kooperationen:** Einbindung der Partner aus Tourismus und anderen interessierten Branchen gemäß ihrer Kompetenzen oder anhand eines Themas; Kopplung des Engagements an konkrete Aufgaben (z. B. Produktentwicklung).
- **Gesellschaftsrechtliche Einbindung:** Gewinnung potenter Partner, die auch als „Multiplikatoren“ gegenüber weiteren Leistungsträgern wirken können. (Hinweis: Bei EU-Förderungen zur Finanzierung der Organisation sind die Vorgaben zur Einbindung privatwirtschaftlicher Partner in Entscheidungsgremien zu beachten.)

Folgende Beispiele geben einen exemplarischen Überblick über potenzielle Formen der Einbeziehung privatwirtschaftlicher Leistungsträger in die Tourismusfinanzierung. Auf die anlassbezogene Finanzierung wird nicht weiter eingegangen, da diese vielerorts bereits Standard ist und nur in geringem Maß und nicht dauerhaft zum Finanzierungsmix einer Region beiträgt.

Best Practice: Dampfbahn-Route Sachsen – thematische Marketingpartnerschaft

Die von der Sächsisch-Oberlausitzer Eisenbahngesellschaft mbH getragene „Dampfbahn-Route Sachsen“ ist eine langfristig angelegte Marketingpartnerschaft privatwirtschaftlicher Partner.

Die Marketingplattform für das (touristische) Angebot rund um die Sächsischen Dampfbahnen zielt auf die Vernetzung der sächsischen Schmalspurbahnen mit touristischen Leistungsträgern. Aktuell (2012) sind 112 Partner (Leistungsträger, Bahngesellschaften, Gebietskörperschaften, Tourist Informationen u. a.) eingebunden.

Die Finanzierung der gemeinsamen Marketingprojekte und Maßnahmen der Angebotsgestaltung erfolgt ausschließlich über Kooperationsbeiträge, Sponsoring und Erlöse durch Merchandising (Souvenirs). Mit einem sechsstufigen Kooperationsmodell (je nach Größe des Partners gestaffelte Beiträge und exakt definierte Leistungen) können sowohl ehrenamtliche Akteure als auch Marketingorganisationen eingebunden werden. Planungssicherheit wird u. a. durch eine mindestens sechsjährige Laufzeit der Kooperationen geschaffen.

www.dampfbahn-route.de

Best Practice: Tagungserlebnis Tegernsee e. V. (Bayern) – ausgelagerte DMO-Produktlinie

Hierbei handelt es sich um ein Beispiel für die langfristige gesellschaftsrechtliche Einbindung privatwirtschaftlicher Partner in Marketing- und Vertriebsstrukturen einer DMO.

Der Verein der etwa 50 Leistungsträger (Tagungshotels, Hütten usw.) erarbeitet in Eigenverantwortung alle Angebote im MICE-Segment im Tegernseer Tal. Die Tegernseer Tal Tourismus GmbH (TTT) als DMO ist Mitglied im Verein. Sie sponsert die Aktivitäten mit einem jährlichen Betrag und stellt anteilig den Personalaufwand für die Geschäftsführung und das Rechnungswesen zur Verfügung (0,2 Stellen). Durch die Angebotserstellung durch den Verein spart die öffentlich finanzierte TTT Personal- und Sachkosten. Die Vereinsmitglieder profitieren von der Überlassung der Markenrechte durch die TTT.

www.tagungserlebnis-tegernsee.de

→ Info

Ansatz der Zukunft: zweckgebundene Nutzung von (öffentlichen) Finanzierungsinstrumenten unter Einbeziehung von Leistungsträgern

Bereits heute werden einzelne Aufgaben über Erhöhungen der Kurtaxe finanziert, z. B. regionale Mobilitätskarten wie KONUS oder HATIX (siehe Kurzreport Mobilität). Privatwirtschaftliche Leistungsträger werden bislang in solche Modelle nicht einbezogen. Denkbar ist jedoch z. B. die Kombination aus erhöhter Kurtaxe und einem Beitrag des Leistungsträgers in gleicher Höhe, um bestimmte Aufgaben (temporär) zu finanzieren. Entsprechende Modelle werden derzeit in einigen Orten und Regionen Österreichs erprobt. Die in Deutschland erforderlichen gesetzlichen Voraussetzungen für solche Modelle sind zu prüfen. Abgaben wie die Fremdenverkehrsabgabe scheiden hingegen hinsichtlich einer Zweckbindung aus.

Ein weiteres für ländliche Regionen zunehmend diskutiertes Modell zur zweckgebundenen Finanzierung touristischer Aufgaben durch privatwirtschaftliche Leistungsträger sind die Tourismusfonds. Diese werden z. B. in München oder Nürnberg bereits erfolgreich praktiziert. Leistungsträger zahlen jährliche Mitgliedsbeiträge in den Fond. Zu beachten ist dabei: Der Zweck der Verwendung der gebündelten Budgets ist vorab und gemeinschaftlich festzulegen (z. B. Marketing, Infrastruktur). Ebenso sind finanzstarke „Multiplikatoren“ bzw. eine Vielzahl an Partnern notwendig, um ausreichende Budgets zu erzeugen. Soll dieser Ansatz in ländlichen Regionen angewendet werden, wird in der Regel die Schaffung größerer Organisationseinheiten (z. B. durch interkommunale Kooperation) inklusive einer größeren Anzahl an Leistungsträgern erforderlich.

Checkliste für Tourismusorganisationen: Einbindung von Leistungsträgern in die Finanzierung der kommunalen/regionalen Aufgaben im Tourismus

- Ermittlung des grundsätzlichen Finanzbedarfs für die Tourismusorganisation.
- Klärung der eventuell nutzbaren gesetzlichen Finanzierungsinstrumente (Kurtaxe/Fremdenverkehrsabgabe).
- „Kritische Größe“ und Stärke der DMO bzw. Tourismusorganisation (Anzahl und Stärke der Leistungsanbieter, „Zugpferde“, potenziell verfügbares Budget).
- Klare Ziel- und Zweckbindung des zu finanzierenden Vorhabens.
- Einbindung der Partner gemäß ihrer Kompetenzen, Abgleich der strategischen Ziele.
- Definition angemessener Einstiegshürden: Qualitätskriterien nur bei Sinnhaftigkeit und Nutzen für alle Beteiligten.
- Ableitung möglichst langfristiger gemeinsamer Vorhaben.
- Mehrwerte für den Partner (z. B. möglichst starke Präsenz der finanzierenden Partner in Binnen- und Außenmarketing; angemessene, verbindliche Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten; zügige Umsetzung gemeinsamer und für die Leistungsträger wahrnehmbarer Maßnahmen).

4. Fazit



Für eine zukunftsfähige Tourismusentwicklung in ländlichen Räumen spielt die Bereitschaft zu marktgerechten Organisationsanpassungen eine entscheidende Rolle. Erfolgreicher Tourismus ist zwingend auf die konstruktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit auf allen Ebenen angewiesen. Entscheidend ist der Aufbau von aufgabenorientierten und flexiblen statt hierarchischen Organisationsformen. Die Herausforderungen der Finanzierung touristischer Aufgaben und Organisationen sind nur im jeweiligen regionalen Kontext zu lösen. Übergreifende Voraussetzungen und Erfordernisse sind:

- **Schaffung von Grundlagen für eine tragfähige, an den Aufgaben orientierte Tourismusfinanzierung:** Dies beinhaltet die Forderung an die Länder zur Flexibilisierung der kommunalen Abgabengesetze ebenso wie die *langfristige* Einbindung der Leistungsträger in die Finanzierung.
- **Einführung von landesweiten Monitoring-, Benchmarking- und Controlling-Systemen⁷ für die öffentlichen Tourismusorganisationen aller Ebenen:** So testet der Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz derzeit (Start für März 2013 geplant) ein System, mit dessen Hilfe lokale Tourismusorganisationen und die Lokalpolitik den Status quo, laufenden Handlungsbedarf und Zielsetzungen für die eigene Organisationsentwicklung anhand festgelegter Kennzahlen ableiten können (www.tourismusnetzwerk.info).
- **Schaffung systematischer Aus-/Weiterbildungs- und Qualifizierungsstandards,** unter Berücksichtigung bestehender Angebote auf Bundes- und Landesebene (z. B. DTV, LMO).
- **Initiierung eines Know-how-Transfers zwischen in Veränderungsprozessen befindlichen Organisationen,** z. B. durch Wissensportale, Kontaktvermittlung, Workshops.

⁷ Monitoring: systematische Beobachtung von Marktentwicklungen und Prozessen zur Unterstützung der Findung von Entscheidungen; Benchmarking: fortlaufender Vergleich mit den besten ähnlich strukturierten Organisationen, Controlling: internes Rechnungswesen zur Überprüfung der Effizienz und des Erfolgs getroffener Unternehmensentscheidungen.

Anhang

Rechtsformen bei interkommunalen Kooperationen

| Rechtsform | Zweckverband | Verein | GmbH | Gemeinsames Kommunalunternehmen (gKU) |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mitglieder/ Gesellschafter | <ul style="list-style-type: none"> → juristische Personen des öffentlichen Rechts → Mitgliedschaft von juristischen Personen des Privatrechts und natürlichen Personen unter bestimmten Voraussetzungen möglich, jedoch nicht originärer Ansatz des Zweckverbands | <ul style="list-style-type: none"> → Satzungsautonomie erlaubt eine individuelle Mitgliederstruktur (natürliche und juristische Personen) → Einfache Neuaufnahme bzw. Austritt von Mitgliedern möglich | <ul style="list-style-type: none"> → Zahl der Gesellschafter gesetzlich nicht beschränkt, in der Praxis jedoch i. d. R. wenige Gesellschafter sinnvoll → Aufnahme von Gesellschaftern nach Gründung nur mit Satzungsänderung möglich → Austritt bedarf notarieller Beurkundung | <ul style="list-style-type: none"> → juristische Personen des öffentlichen Rechts → Beteiligung privater Unternehmen ausgeschlossen |
| Haftung | <ul style="list-style-type: none"> → unbeschränkt | <ul style="list-style-type: none"> → in Höhe des Vereinsvermögens | <ul style="list-style-type: none"> → in Höhe des Stammkapitals (min. 25.000 Euro) | <ul style="list-style-type: none"> → unbeschränkt |
| Finanzierung | <ul style="list-style-type: none"> → Gebühren und Umlagen | <ul style="list-style-type: none"> → Mitgliedsbeiträge und Umlagen, Einnahmen gegebenenfalls aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb | <ul style="list-style-type: none"> → Einnahmen, Zuschüsse durch die Gesellschafter | <ul style="list-style-type: none"> → Einnahmen, Stellung von Sach- und Personalmitteln der Trägergemeinden möglich |
| Organe | <ul style="list-style-type: none"> → oberstes Organ: Verbandsversammlung → Außenvertretung: Verbandsvorsitzender → fakultative Organe möglich (z. B. Beirat) | <ul style="list-style-type: none"> → oberstes Organ: Mitgliederversammlung → Außenvertretung: Vorstand → fakultative Organe möglich (z. B. Beirat) | <ul style="list-style-type: none"> → oberstes Organ: Gesellschafterversammlung → Außenvertretung: Geschäftsführer → fakultative Organe möglich (z. B. Beirat, Aufsichtsrat) | <ul style="list-style-type: none"> → oberstes Organ: Verwaltungsrat (Aufsichts- und Kontrollfunktion) → Außenvertretung: Vorstand (eigenverantwortliche Leitung gemäß der ihm durch die Satzung eingeräumten Rechte) → Einbindung Privater als kooperative Gesellschafter ohne Stimmrecht möglich |
| Vorteile | <ul style="list-style-type: none"> → gute Eignung für Aufgaben mit hohem Verbindlichkeitsgrad → durch kommunale Struktur gute Fremdkapitalfinanzierung möglich → im kommunalen Umfeld bekanntes und erfolgreich eingeführtes Rechtskonstrukt | <ul style="list-style-type: none"> → Beteiligung einer großen Personenzahl möglich, Stärkung „Wirt-Gefühl“ → geringe Hürden/hohe Flexibilität für Ein-/Austritte → Bündelungsstruktur für eine große Zahl Mitglieder → vereinfachte Entscheidungs- und Kontrollmechanismen | <ul style="list-style-type: none"> → Haftungsbegrenzung → weitgehende Autonomie der Geschäftsführung darstellbar → stabiles, auf wirtschaftliche Tätigkeit ausgerichtetes Konstrukt → Höhe der Gesellschafterbeteiligungen können voneinander differieren und auf unterschiedliche Einflussnahmen ausgerichtet sein | <ul style="list-style-type: none"> → hohe Flexibilität und betriebswirtschaftlich ausgerichtete Wirtschaftsführung → schnelle Entscheidungsstrukturen und flexibles Management → eigene Rechtspersönlichkeit, die den Mitgliedern selbständig gegenübersteht und ihre Angelegenheiten unter eigener Verantwortung erledigt → u. a. Ausgliederung bestehender Regie- und Eigenbetriebe oder eigenbetriebsähnlicher Einrichtung auf gKU, Verschmelzung bestehender KU sowie Umwandlung bestehender Zweckverband möglich |

| Rechtsform | Zweckverband | Verein | GmbH | Gemeinsames Kommunalunternehmen (gKU) |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nachteile | <ul style="list-style-type: none"> → Mitgliederwechsel erzwingt Änderung der Verbandssatzung → Zweckverband besitzt Recht zur wirtschaftlichen Betätigung im Rahmen des Verbandszwecks (Gewinnerwirtschaftung begrenzt möglich) → Einbindung der privaten Wirtschaft möglich, jedoch an Voraussetzungen gebunden → Einschränkungen in Bezug auf Kooperationen von Gemeinden aus einem Amtsgebiet | <ul style="list-style-type: none"> → kein wirtschaftlicher Zweck (Rechtsprechung toleriert wirtschaftliches Handeln im gewissen Umfang) → begrenzte Fremdkapitalfinanzierung aufgrund geringer Eigenkapitalquote und Haftungsbeschränkung → höherer Abstimmungsbedarf bei Mitgliederentscheidungen → Vereinszweck nicht auf wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet → nachteiliges Image bei der privaten Wirtschaft | <ul style="list-style-type: none"> → Aufnahme neuer Gesellschafter nur mit Mehrheitsbeschluss und Satzungsänderung möglich → geringere Flexibilität | <ul style="list-style-type: none"> → Einbindung der privaten Wirtschaft nur begrenzt möglich → noch nicht so weit verbreitet und damit weniger erprobt |

Quelle: Tourismusverband Schleswig-Holstein (Hg.), PROJECT M, „Mehr Erfolg durch Kooperation“ – Teil 2, Kiel 2009, angepasst, eigene Darstellung.

