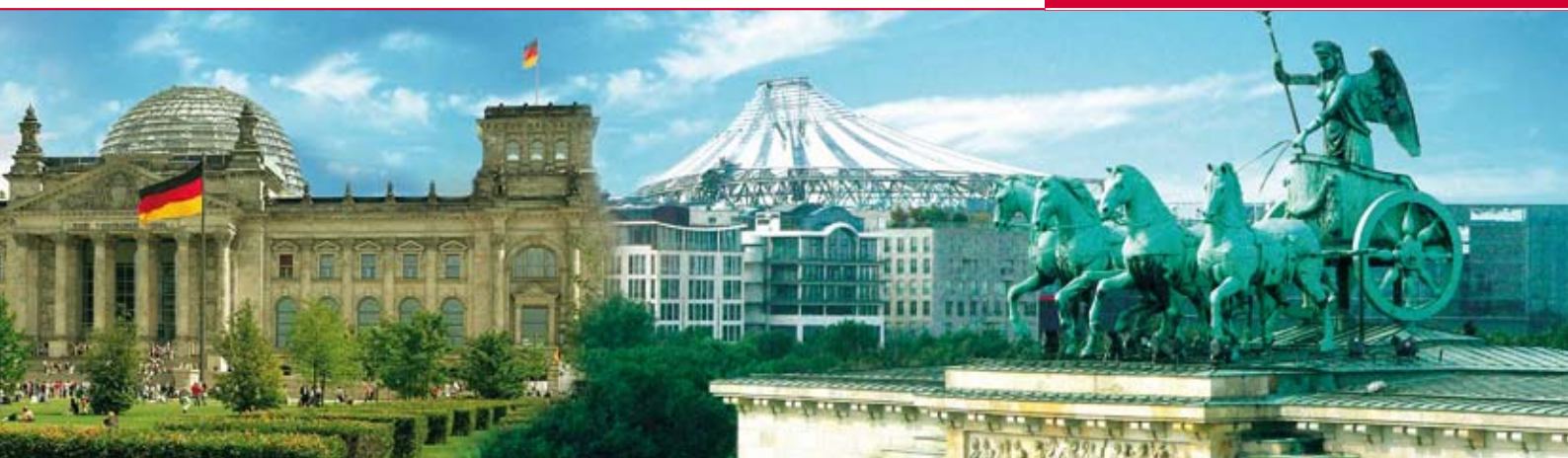




DEUTSCHER
LANDKREISTAG

Organisation und Finanzierung der Tourismusförderung in Landkreisen

Erfolgsfaktoren – Strategien – gute Beispiele



Schriften
des Deutschen
Landkreistages

Band 99
der Veröffentlichungen
des Vereins für Geschichte
der Deutschen Landkreise e.V.

Herausgeber:

Projektleitung:

Redaktion:

Gesamtherstellung:

ISSN 0503-9185

Deutscher Landkreistag
Berlin

Prof. Dr. Mathias Feige,
Karsten Heinsohn, Markus Seibold
(dwif-Consulting GmbH)

DLT-Pressestelle
Gödecke+Gut, Berlin



DEUTSCHER
LANDKREISTAG

Organisation und Finanzierung der Tourismusförderung in Landkreisen

Erfolgsfaktoren – Strategien – gute Beispiele



Der Tourismus spielt im Rahmen der Wirtschaftsstruktur in den Landkreisen eine wesentliche Rolle und trägt in nicht unerheblichem Maße zum Arbeitsplatzangebot bei. Für eine Vielzahl von Landkreisen ist der Tourismus eine Branche mit der besten Zukunftsprognose und dem größten wirtschaftlichen Potenzial. Darüber hinaus stellt er vielerorts einen Stabilisierungsfaktor bezogen auf die Herausforderungen der demografischen Entwicklung dar.

Für die Landkreise kommt deshalb der Entwicklung ihres touristischen Potenzials und damit der Wertschöpfung und Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor große Bedeutung zu.

Die Tourismusförderung ist daher eine wichtige, aber auch vielfältige Querschnittsaufgabe der Landkreise und reicht von der Bereitstellung touristischer Infrastruktur wie z.B. Rad- oder Wanderwege über die Beteiligung an regionalen Tourismusorganisationen, die Unterstützung und Koordinierung von Leistungsträgern und kreisangehörigen Gemeinden bis hin zu eigenen Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Obgleich dieses Engagement von Landkreis zu Landkreis naturgemäß sehr unterschiedlich ist und auch sein muss, besteht eine Reihe von Herausforderungen, die alle im Tourismus engagierten Landkreise gleichermaßen – wenn auch in unterschiedlicher Intensität und Ausprägung – betreffen:

- In vielen Kreisen gerät die als freiwillige Aufgabe wahrgenommene Tourismusförderung in Anbetracht angespannter Haushalte weiter unter Druck.
- Zudem handelt es sich bei der Tourismusbranche um einen hochdynamischen Sektor, der großem nationalen und internationalen Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist.
- Außerdem ist ein Trend hin zu größeren Marketingstrukturen und zu einer stärkeren Betrachtung touristischer Ziele aus Besuchersicht (Destinationen) festzustellen, woraus sich Notwendigkeiten zur Weiterentwicklung der touristischen Angebotspalette und zur Anpassung von Organisationsstrukturen der öffentlichen Tourismusförderung ergeben.

Generell müssen deshalb die Möglichkeiten eigener Gestaltung im Tourismusbereich ständig überprüft und an die neuen Herausforderungen angepasst werden. All dies veranlasst die Landkreise als Akteure in diesem Umfeld zur Überprüfung ihrer Strukturen und Ressourcen zum Zwecke einer bestmöglichen Aufstellung in einem sich ständig verändernden Markt.

Zur Unterstützung der diesbezüglichen Überlegungen und Aktivitäten der Landkreise hat der Deutsche Landkreistag

gemeinsam mit dem renommierten Deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Institut für Fremdenverkehr (dwif-Consulting) und mit finanzieller Unterstützung des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes den vorliegenden Leitfaden entwickelt. Er ist gedacht als konkrete, für die Landkreise in der Praxis nutzbare Hilfestellung, die es ermöglicht, unmittelbar Nutzen für die eigene Arbeit zu ziehen und die Erstellung eigener Tourismuskonzepte zu erleichtern.

Grundlage des Leitfadens bildet eine von Oktober 2010 bis Januar 2011 durchgeführte Umfrage bei den 301 Landkreisen, die mit einer erfreulichen Beteiligung von 219 Landkreisen (ca. 73 %) abgeschlossen werden konnte. Diese Erkenntnisse bilden die empirische Basis für den Leitfaden und stellen darüber hinaus Datenmaterial zur Verfügung, das bislang auf Bundes- bzw. Länderebene nicht verfügbar war.

Der Leitfaden beleuchtet, welche erfolgversprechenden Strukturen im – regionalen – Tourismusmanagement und -marketing bestehen bzw. erforderlich sind und welche Rolle die Landkreise hierbei spielen. Dabei wird der Kernfrage nachgegangen, wie die Landkreise zukünftig mit absehbar weniger finanziellen Ressourcen für die Tourismusförderung wirksam agieren können und welche organisatorischen Strukturen dafür empfehlenswert sind. Insofern liegt der Schwerpunkt des Leitfadens in den Bereichen Organisation und Finanzierung.

Die Handreichung folgt einem Baukastensystem mit insgesamt sieben Kapiteln, in dem die einzelnen Faktoren und Aspekte der kreislichen Tourismusarbeit geschlossen aufbereitet werden. Durch diesen modularen Aufbau soll in Anbetracht der höchst unterschiedlichen Situationen in den Landkreisen ermöglicht werden, dass jeder Landkreis – sei es auch nur bezogen auf einzelne Kapitel – Anregungen und Hinweise für die eigene Arbeit erhält.

Wir hoffen, mit der vorliegenden Publikation einen Beitrag dazu leisten zu können, die effektive Aufstellung der Landkreise in der Tourismusförderung zu unterstützen.

Denn: Tourismusförderung ist eine kommunale Zukunftsaufgabe!

Berlin, im August 2011

Prof. Dr. Hans-Günter Henneke
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Deutschen Landkreistages



Der Tourismus ist eine wichtige Dienstleistungsbranche in Deutschland und zentraler Wirtschafts- und Beschäftigungsmotor für Landkreise und Gemeinden. Gerade für ansonsten strukturschwache Landkreise hat die Tourismuswirtschaft eine kaum zu überschätzende Bedeutung und ist – oft einzige – Stütze der wirtschaftlichen Entwicklung. Dies wissen auch die Sparkassen. Sie wollen deshalb als Finanzier und Unterstützer helfen, diese wirtschaftlichen Potenziale zur Entfaltung zu bringen.

Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband begrüßt daher das Engagement des Deutschen Landkreistages im Rahmen des vorliegenden Praxisleitfadens für die Landkreise ausdrücklich. Sehr gerne haben wir den Praxisleitfaden finanziell und durch unsere Expertise unterstützt.

Sparkassen sind in vielen Landkreisen und Gemeinden verlässliche Partner, wenn es um die Zukunftsbranche Tourismus geht. Das bestätigt eindrucksvoll auch die diesem Leitfaden für die Tourismusförderung der Landkreise zugrunde liegende Umfrage des dwif im Auftrag des Deutschen Landkreistages: Die Landkreise bewerteten das Tourismusengagement „ihrer“ Sparkassen überwiegend als positiv und sehr positiv. Bei der Finanzierung der Tourismusbetriebe und der öffentlichen touristischen Infrastruktur sind Sparkassen mit Abstand die wichtigsten Partner.

Diese gute Beurteilung ist nicht zuletzt das Ergebnis einer langjährigen produktiven Zusammenarbeit: Die Bindung zwischen Sparkassen und den Landkreisen als ihren kommunalen Trägern ist traditionell sehr eng. Sparkassen tragen maßgeblich zur Mittelstandsfinanzierung bei. Sie fördern die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung in den Landkreisen.

Die in weiten Teilen klein und mittelständisch geprägte Tourismuswirtschaft hat auch wegen ihres arbeitsmarktpolitischen Stellenwerts eine große volks- und regionalpolitische Bedeutung. Die Sparkassen als Partner der Landkreise haben ein ausgeprägtes Interesse daran, dass sich der Tourismus in den Landkreisen auch vor dem Hintergrund klammer kommunaler Budgets und zunehmender unternehmerischer sowie globaler Herausforderungen der Branche weiterhin gut entwickelt. Hierzu leistet der vorliegende Leitfaden einen praxistauglichen Beitrag.

Berlin, im August 2011

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Haasis', with a stylized flourish at the end.

H. Haasis, Landrat a.D.
Präsident Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen	7
I. Tourismus als kommunaler Wertschöpfungs- und Standortfaktor	9
II. Erfolgsfaktor Planung und Konzeption	12
III. Erfolgsfaktor Organisation und Personal	15
IV. Erfolgsfaktor Finanzen	21
V. Erfolgsfaktor Investitionen	25
VI. Erfolgsfaktor Kooperation	30
VII. Erfolgsfaktor Trends	33
Anhang: Befragungsergebnisse nach Typen – Basiskennzahlen	35
Quellen	36

Vorbemerkungen

Befragung der Landkreise

Zentrale Grundlage des Leitfadens ist eine Befragung aller 301 Landkreise zwischen Oktober 2010 und Januar 2011. Auf diese Weise wurden Daten und Einschätzungen gesammelt, die bislang auf Bundes- und Landesebene nicht verfügbar waren.

Die Fragen an die Landkreise gliederten sich in drei Blöcke:

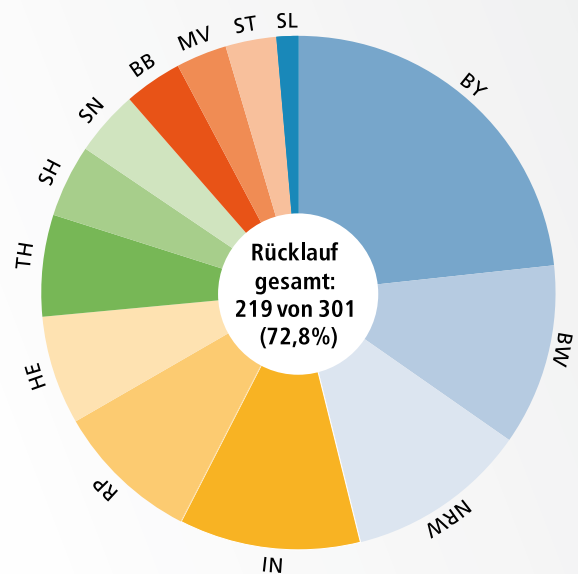
- Rolle des Tourismus und Aufgaben: Bedeutung des Tourismus, Wahrnehmung als Destination, Ziele des touristischen Engagements, Rollenverständnis, Aufgaben
- Tourismuspolitik: Hemmfaktoren für die Tourismusentwicklung, Zukunftsthemen, touristische Planungsgrundlagen, Kooperationsbeziehungen, Fusionsvorhaben

- Finanzierung, Personal und Organisation: Budget, Mittelherkunft und -verwendung, Organisationsform, Personalausstattung und -qualifikation, Investitionsbedarf

Trotz des umfangreichen Fragenkatalogs lag der Rücklauf bei sehr guten 73 %. Die 219 teilnehmenden Landkreise sind breit über die gesamte Bundesrepublik von Küsten über Seen- und Gebirgsregionen bis zu städtisch geprägten und ländlichen Gebieten, von touristischen Top-Regionen bis zu Potenzialregionen verteilt; ein guter Querschnitt mit hoher Aussagekraft. Dieses starke Engagement belegt einmal mehr die hohe Bedeutung des Themas für die Landkreise.

Befragungsrücklauf nach Bundesländern

Bundesland	Rücklaufquote	Rücklaufquote innerhalb eines Bundeslandes
Baden-Württemberg	11,4 %	25 von 35 (71,4%)
Bayern	23,3 %	51 von 71 (71,8%)
Brandenburg	3,7 %	8 von 14 (57,1%)
Hessen	6,8 %	15 von 21 (71,4%)
Mecklenburg-Vorpommern	3,2 %	7 von 12 (58,3%)
Niedersachsen	11,4 %	25 von 38 (65,8%)
Nordrhein-Westfalen	11,4 %	25 von 31 (80,6%)
Rheinland-Pfalz	9,1 %	20 von 24 (83,3%)
Saarland	1,4 %	3 von 6 (50,0%)
Sachsen	4,1 %	9 von 10 (90,0%)
Sachsen-Anhalt	3,2 %	7 von 11 (63,6%)
Schleswig-Holstein	4,6 %	10 von 11 (90,9%)
Thüringen	6,4 %	14 von 17 (82,4%)



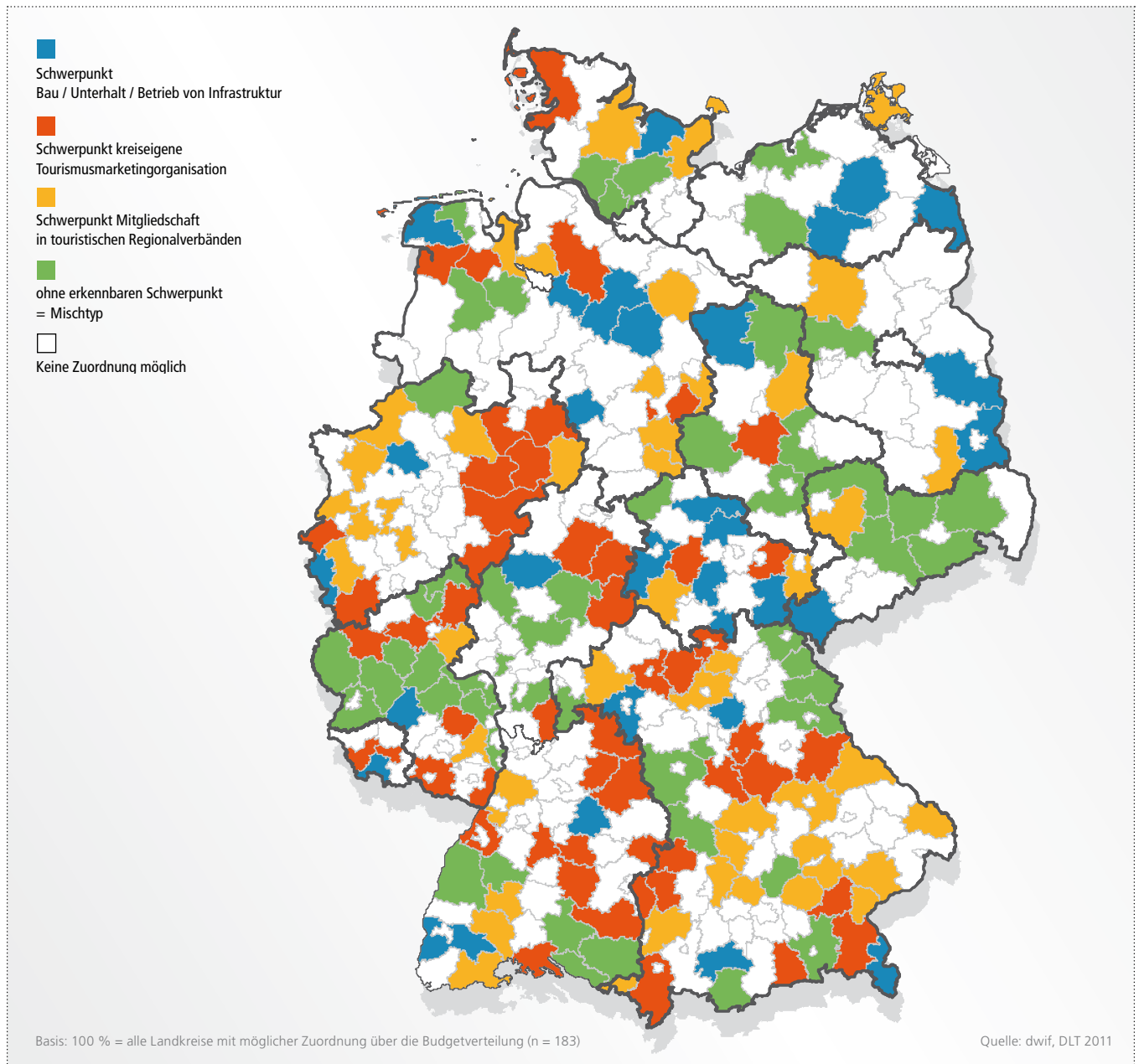
Quelle: dwif, DLT 2011, n = 219

Typisierung der Landkreise

Gerade weil die Situationen in den Landkreisen so unterschiedlich sind, wurden ausgehend von den Umfrageergebnissen insgesamt vier Landkreistypen in der Tourismusförderung herausgearbeitet. Diese Typisierung der Landkreise ermöglicht es, im Rahmen des vorliegenden Leitfadens konkrete Hinweise für die jeweiligen Typen geben zu können. Demgegenüber erwies sich eine Einteilung der Landkreise im Hinblick auf regionale Besonderheiten, Destinationstypen sowie Abhängigkeiten von Einwohner- oder Übernachtungszahlen als nicht sinnvoll. Demnach stellten sich die Aufgaben

der Landkreise und die dafür eingesetzten Finanzmittel als zentrale Faktoren zur Typisierung der Landkreise heraus. Vier unterschiedliche Typen konnten identifiziert werden (vgl. Abbildung Seite 8).

In den einzelnen Kapiteln des Leitfadens wird immer wieder Bezug auf die Typisierung genommen. Die Übersichtstabelle am Ende der Dokumentation dient als Zusammenstellung der Detailergebnisse. Jeder Landkreis kann sich anhand seiner eigenen Daten einem der vier Typen zuordnen und erhält somit individuelle Vergleichswerte.



1. Landkreise mit dem Schwerpunkt Bau/Unterhalt/ Betrieb von Infrastruktur
 (Anteil Tourismusbudget für Bau, Unterhalt und/oder Betrieb kreiseigener bzw. nicht kreiseigener Infrastruktur > 50%)

16 % der Landkreise	Ø Übernachtungen: 879.730
	Ø Einwohner: 180.762
	Ø Budget (in €): 909.567

3. Landkreise mit dem Schwerpunkt Mitgliedschaft in touristischen Regionalverbänden
 (Anteil Tourismusbudget für die Mitgliedschaft in touristischen Regionalverbänden > 50%)

30 % der Landkreise	Ø Übernachtungen: 880.306
	Ø Einwohner: 178.866
	Ø Budget (in €): 219.245

2. Landkreise mit dem Schwerpunkt kreiseigene Tourismusmarketingorganisation
 (Anteil Tourismusbudget für die Finanzierung einer kreiseigenen Tourismusorganisation > 50%)

28 % der Landkreise	Ø Übernachtungen: 940.390
	Ø Einwohner: 181.523
	Ø Budget (in €): 276.549

4. Landkreise ohne erkennbaren Schwerpunkt = Mischtyp

26 % der Landkreise	Ø Übernachtungen: 885.996
	Ø Einwohner: 177.555
	Ø Budget (in €): 419.979

Quelle: dwif, DLT 2011

I. Tourismus als kommunaler Wertschöpfungs- und Standortfaktor

In den deutschen Landkreisen nimmt der Tourismus eine wichtige Schlüsselposition ein, die sich zudem auch in Zeiten der weltweiten Wirtschaftskrise als äußerst stabil erwiesen hat. Er ist Standortfaktor, Job-Motor und Imageträger. Die Landkreise besetzen als Vernetzer, Förderer und Vermittler wichtige Positionen in der Tourismusentwicklung und treten gemeinsam mit den Akteuren der Landes- und Ortsebene für eine prosperierende Branche ein. Sie unterstützen die regionalen Tourismusakteure, entwickeln die öffentliche Infrastruktur und schieben Qualitäts- und Qualifizierungsinitiativen an. Allerdings stehen häufig vergleichsweise kleine Budgets dem zunehmenden Wettbewerb und Herausforderungen bei Investitionen und Innovationen gegenüber. Die Motivation für ein Engagement der Landkreise in der Tourismusförderung der Landkreise ist durch die Umfrage klar hervorgetreten: Neben der allgemeinen Stärkung der örtlichen Wirtschaft sollen Image und Bekanntheit gesteigert und die touristische Infrastruktur ausgebaut werden. Die Erhöhung der Wertschöpfung und die Schaffung von Arbeitsplätzen wurden von den Landkreisen ebenfalls häufig genannt (vgl. Abbildung).

Ziele der Tourismusförderung der Landkreise¹



Quelle: dwif, DLT 2011; n = 219

¹ Die Prozentwerte in der Abb. geben den Anteil der Landkreise wieder, die das jeweilige Ziel auf einen der ersten Plätze (von eins – neun) gesetzt haben.

Im Branchenmix des jeweiligen Landkreises setzen die Experten in den Landkreisen den Tourismus bei der Frage nach seiner Bedeutung deutschlandweit auf Platz fünf von sieben. In jedem vierten Landkreis erreicht er jedoch eine der Top-3-Platzierungen. Auf Rang 1 des Gesamtrankings landet mit Abstand das Verarbeitende Gewerbe, gefolgt vom Handwerk und den Dienstleistungen ohne Tourismus. Einzelhandel, Tourismus und Bauwirtschaft liegen auf den weiteren Plätzen eng beieinander. Schlusslicht in der Einschätzung der Landkreise ist die Land- und Forstwirtschaft. Für die kommenden Jahre gehen die Befragten von einem klaren Bedeutungsgewinn des Tourismus aus: Drei Viertel der Landkreise erwarten eine überdurchschnittliche Entwicklung im Branchenvergleich.

Demzufolge sind belastbare Fakten zur wirtschaftlichen Bedeutung als Grundlage für das politische Handeln besonders wichtig. Denn Risiken für die Tourismusentwicklung sehen die Landkreise insbesondere in Finanzierungsfragen (mangelnde Eigenmittel, zu geringes Marketingbudget) sowie in qualitativen wie quantitativen Defiziten der touristischen Infrastruktur. Hinzu kommt der Hemmfaktor Förderbürokratie und eine teils zu gering ausgeprägte Kooperationskultur. Rechtliche Bestimmungen (z. B. Bau-, Planungs- oder Ordnungsrecht) spielen in diesem Zusammenhang eine eher untergeordnete Rolle.

Wirtschaftsfaktor Tourismus

Wie lässt sich die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus näher ermitteln? Alle Berechnungen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus beziehen sich auf die touristische Wertschöpfungskette. Sie beschreibt alle Phasen einer Reise – von der Information über die Buchung, die Anreise, den Aufenthalt bis zur Abreise und der Reisenachbereitung und verdeutlicht die Breitenwirkung des Multiproduktes Tourismus (vgl. Abbildung).

Touristische Wertschöpfungskette und Bedeutung für den Wirtschaftsfaktor Tourismus



Quelle: dwif 2010 verändert nach ADAC 2003

Die Berechnungen beziehen sich immer nur auf diejenigen Umsätze und Einkommenswirkungen, die im Reisegebiet entstehen. Denn nur diese kann man ihr unmittelbar zurechnen: Die Ausgaben der Touristen für das Hotel oder die Ferienwohnung, in der Gastronomie, für Museums- und Freizeitparkbesuche oder für Einkäufe.

Buchungsprovisionen z. B. für Reisebüros zu Hause, Bahntickets oder Benzinkosten für die Hin- und Rückreise sowie die Kosten für die Fotos für das Erinnerungsalbum fallen dagegen nicht am Zielort an und werden daher in diese Berechnung nicht einbezogen. Nur durch diesen Vor-Ort-Ansatz lassen sich die direkten Umsätze durch die Ausgaben der Touristen konkret und zweifelsfrei der betrachteten Destination zurechnen.

Tourismus: Milliardengeschäft und Job-Motor

Der Wirtschaftsfaktor Tourismus wurde für die 301 Landkreise insgesamt berechnet.² Neben dem Übernachtungstourismus in gewerblichen Beherbergungsbetrieben tragen weitere Tourismussegmente maßgeblich zum Nachfragevolumen bei. Hierzu zählen vor allem der Tagestourismus mit über 1,5 Mrd. Aufenthaltstagen sowie der Privatvermietermarkt und das Touristikcamping.³ Nach aktuellen Berechnungen summiert sich das Nachfragevolumen 2010 auf knapp 1,9 Mrd. Aufenthaltstage. Der daraus resultierende touristische Umsatz beläuft sich auf 73,4 Mrd. €, wobei der Übernachtungstourismus und der Tagestourismus eine ähnlich hohe Bedeutung haben (vgl. Abbildung).

Selbstverständlich sind Einzelanalysen jedes Landkreises möglich, im Rahmen dieses Leitfadens jedoch nicht darstellbar. Die Ergebnisse von drei beispielhaften Landkreisen geben aber einen Eindruck von den Dimensionen:⁴

Landkreis Emsland (Niedersachsen):

- 11 Mio. Aufenthaltstage
- 250 Mio. € Bruttoumsatz
- Beschäftigungseffekt: 7.200 Personen

Main-Tauber-Kreis (Baden-Württemberg):

- 6 Mio. Aufenthaltstage
- 259 Mio. € Bruttoumsatz
- Beschäftigungseffekt: 6.000 Personen

Vogtlandkreis (Sachsen):

- 12 Mio. Aufenthaltstage
- 348 Mio. € Bruttoumsatz
- Beschäftigungseffekt: 11.200 Personen

Wirtschaftsfaktor Tourismus in den Landkreisen:



Täglich bewegen sich durchschnittlich mehr als 5 Mio. Touristen in den Landkreisen Deutschlands, die rund 200 Mio. € in den Zielgebieten ausgeben.

Touristische Umsätze in den deutschen Landkreisen 2010

	Aufenthaltstage in Millionen	Ø Tagesausgaben in €	Umsätze (brutto) in Milliarden €
Übernachtungen gewerblich	247	108,80	26,9
Übernachtungen Privatvermieter	80	73,50	5,9
Übernachtungen Touristikcamping	23	46,50	1,1
Tagesbesucherverkehr	1.520	26,00	39,5
Gesamt	1.870	39,30	73,4

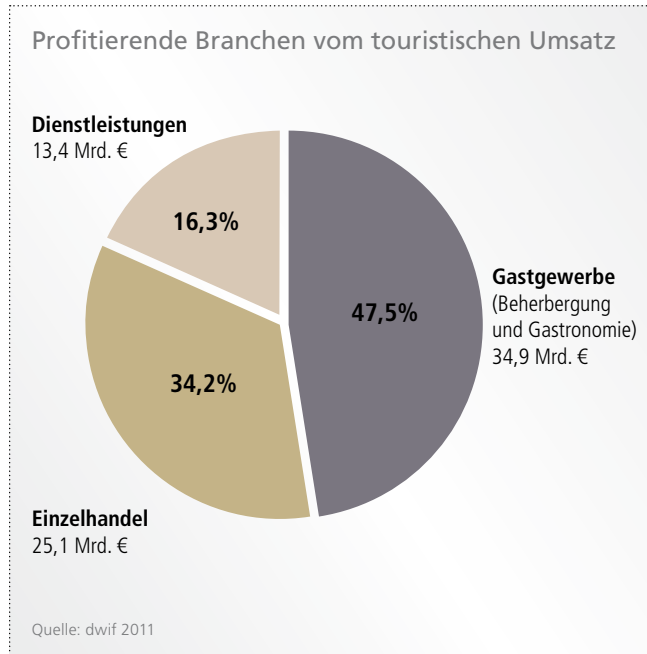
Quelle: dwif 2011

² Eine Übertragbarkeit der Durchschnittswerte auf einzelne Landkreise ist aufgrund der individuellen touristischen Nachfrage- und Angebotsstrukturen nicht möglich.

³ Nicht berücksichtigt werden konnten die Übernachtungen in den Privatwohnungen der Einheimischen sowie das Segment Dauercamping. Dies kann nur nach Einzelanalysen bzw. Primärerhebungen in den jeweiligen Landkreisen realisiert werden.

⁴ Die Daten stammen aus gesonderten und veröffentlichten Auftragsuntersuchungen der Landkreise.

Zu den größten Profiteuren des Tourismus in den Landkreisen Deutschlands zählen das Gastgewerbe und der Einzelhandel. Die dritte Gruppe sind Dienstleistungsunternehmen, zu denen u. a. die Bereiche Kultur, Freizeit und Verkehr zählen (vgl. Abbildung).



Der Tourismus ist eine äußerst serviceintensive Branche. Entsprechend schafft und sichert er eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsplätze. Fast alle dieser Arbeitsverhältnisse sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht ausschließlich vom Tourismus leben (Kellner und Verkäufer bedienen z. B. auch Einheimische), was eine eindeutige Erfassung und Zuordnung umso schwieriger macht. Daher kann nur ein Äquivalent ermittelt werden. Aus dem touristischen Einkommensbeitrag (Wertschöpfung) lässt sich ein Beschäftigungseffekt von 1,55 Mio. Personen ableiten (inklusive nicht erwerbstätiger, aber mit zu versorgender Haushaltsmitglieder). Damit trägt die Tourismusbranche erheblich zur Sicherung von Beschäftigung und Einkommen in den Landkreisen bei. Die Bandbreite der mit dem Tourismus verbundenen Arbeitsplätze reicht von anspruchsvollen Managementpositionen bis hin zu Arbeitsplätzen, die geringqualifizierten Arbeitskräften eine Perspektive bieten.

Dem Tourismus kommt auch als Quelle für Steuereinnahmen eine erhebliche Bedeutung zu. Das tourismusbezogene Einkommen- und Mehrwertsteueraufkommen aus den 301 Landkreisen belief sich 2010 auf 7,9 Mrd. €⁵. Investitionen in den Tourismus sorgen also nicht nur für Umsatz bei den Unternehmen, sondern die öffentliche Hand profitiert unmittelbar. Die Landkreise Berchtesgadener Land (Bayern) und Rheingau-Taunus (Hessen) verdeutlichen dies mit rechnerischen Steuerzuflüssen an die kommunalen Haushalte in Höhe von 9,2 Mio. bzw. 7,4 Mio. €.

Vielfältiger Standortfaktor Tourismus

Doch der Tourismus ist nicht nur als monetärer Nutzenstifter anzusehen, er wirkt sich in vielerlei Hinsicht positiv in den Landkreisen aus. Es steht außer Zweifel, dass sich der Bekanntheitsgrad maßgeblich aus der touristischen Attraktivität ableitet und diese unmittelbaren Einfluss auf die allgemeine Standortattraktivität, den Wohnwert und nicht zuletzt das Image eines Gebietes hat. Auch die Ausstattung mit spezifischer Infrastruktur ist vielerorts ganz wesentlich der Tatsache geschuldet, dass die Bereitstellung u. a. aus touristischen Beweggründen heraus erfolgte. Deren Finanzierung wurde zum Teil über touristische Förderprogramme ermöglicht. Viele Freizeitbäder, Veranstaltungshallen, Wander- und Radwegenetze würden nicht oder nicht in der Qualität und Menge existieren, gäbe es den Tourismus dort nicht. Auch die Gastronomie- und Einzelhandels- sowie die Dienstleistungsvielfalt wäre mancherorts ohne Tourismus wesentlich eingeschränkter. Das Tourismusengagement zahlt sich mithin aus – in Euro und Cent für alle Branchen ebenso wie in Attraktivität und Lebensqualität für Einwohner und Gäste.

Hinweise für die Praxis

- Die Betrachtung der (gewerblichen) Übernachtungen reicht für eine Gesamteinschätzung der Bedeutung und Entwicklung des Tourismus nicht aus. Die weiteren Segmente und das Gästeverhalten sind wichtige Voraussetzungen.
- **Achtung:** Überregionale Daten und Ausgabenwerte eignen sich nicht zur direkten Übertragung auf Regionen oder Orte.
- Einzelhandel und Dienstleistungsanbieter sind zentrale Partner im Tourismus.
- Die arbeitsmarktpolitische Bedeutung des Tourismus kann nur durch ein Beschäftigtenäquivalent näherungsweise wiedergegeben werden.

Wirtschaftsfaktor Tourismus in den Landkreisen



Quelle: dwif 2011

⁵ Nicht berücksichtigt, weil auf dieser Ebene nicht eindeutig zuzuweisen und quantifizierbar, sind weitere Steuern wie Gewerbesteuer, Kurtaxe, Fremdenverkehrsabgabe, Zweitwohnungssteuer oder Grundsteuer.

II. Erfolgsfaktor Planung und Konzeption

Für eine wirksame Tourismusförderung ist es notwendig, die eigenen Aktivitäten zielgerichtet und konzeptionell anzugehen. Tourismuskonzeptionen, die die wichtigsten Ziele, Zielgruppen, Strategien und Maßnahmen für den Tourismus einer Gemeinde, einer Stadt, eines Landkreises oder eines Reisegebietes dokumentieren, bilden eine essenzielle Grundlage für eine strategisch ausgerichtete Tourismusentwicklung. Ob sie nun als Tourismuskonzeption, Leitbild, Masterplan oder Strategiepapier bezeichnet werden – ohne eine an den Marktbedürfnissen ausgerichtete und mit den wichtigsten Akteuren gemeinsam erarbeitete Dokumentation der wichtigsten Ziele und Maßnahmen, ist ein abgestimmtes Agieren und Zusammenwirken von öffentlicher Hand, Tourismusmarketingorganisationen (TMO) und Leistungsträgern kaum möglich.

1. Befragungsergebnisse

Die Befragung der Landkreise ermittelte einen aktuellen Überblick über deren Arbeit mit konzeptionellen Grundlagen:

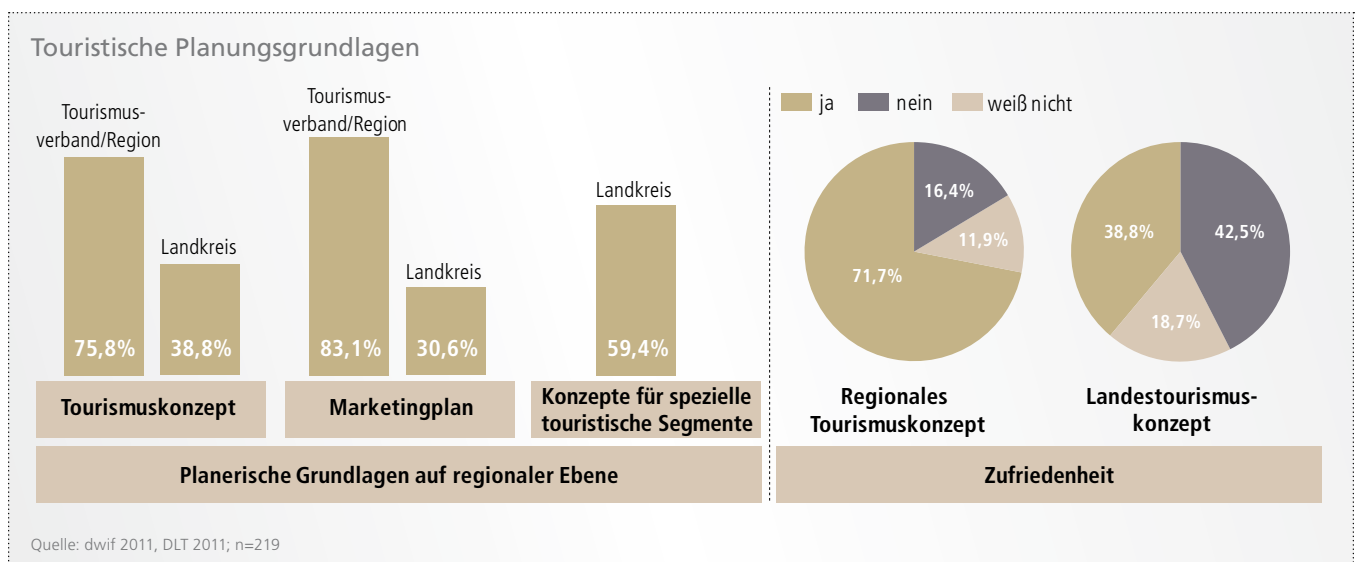
- Fast jeder zweite Landkreis (47 %) verfügt über einen Kreisentwicklungsplan, der die Leitlinien für die Entwicklung der wichtigsten Themenfelder, darunter meist auch der Tourismus, in einer gemeinsamen Planungsgrundlage zusammenführt.
- 39 % der Landkreise haben ein eigenes Tourismuskonzept. 31 % verfolgen in Ergänzung dazu ihre tourismus-spezifischen Marketingaktivitäten auf der Grundlage eines kurz- bis mittelfristigen Marketingplans. Je nach Landkreistyp schwanken die Anteile der Landkreise mit kreiseigener Konzeption zwischen 30 und 53 %; die Landkreise mit Schwerpunkt auf Mitgliedschaft in touristischen Regionalverbänden weisen dabei den niedrigsten und die Landkreise mit einer eigenen Tourismusmarketingorganisation den höchsten Anteilswert auf.

- Von den Landkreisen, die sich in der Befragung als eigenständige Destination/Zielgebiet ausgewiesen haben, verfügen allerdings lediglich 56 % über eine eigene Tourismuskonzeption. Bei den übrigen Landkreisen hat nur knapp jeder dritte Landkreis eine kreiseigene Tourismusstrategie.
- Zusätzlich haben im Schnitt sechs von zehn Landkreisen (59 %) ausgewählte Themen oder Segmente über spezifische Fachkonzeptionen vertieft. Wegekonzeptionen, Aktivtourismus und Wellness/Gesundheitstourismus standen dabei im Vordergrund.
- Eine weitaus größere Bedeutung haben Tourismuskonzepte von Tourismusverbänden mit meist größerer Ausdehnung, bei denen ein Landkreis einen Teilraum des Gesamtgebietes einnimmt. 76 % aller Landkreise können auf eine Planungsgrundlage eines regionalen Tourismusverbandes verweisen. Von einem eigenen Marketingplan dieses Tourismusverbandes können sogar 83 % der Landkreise berichten.

Ein Tourismuskonzept bzw. ein strategischer Masterplan sowie ein Marketingkonzept sind Grundvoraussetzung für das zielgerichtete und effiziente Arbeiten einer Tourismusmarketingorganisation.



- Aufschlussreich sind die Einschätzungen der Befragten zur Berücksichtigung ihrer Landkreisinteressen in den Tourismuskonzepten des Reisegebiets und des Bundeslandes. Während je nach Landkreistyp zwischen 66 % (kreiseigene Tourismusmarketingorganisation) bis bestenfalls 94 % (Mitgliedschaft in Regionalverbänden) mit der Berücksichtigung des eigenen Landkreises im regionalen Tourismuskonzept



zufrieden sind, stellt sich die Situation bei den Tourismuskonzeptionen auf Bundeslandebene deutlich anders dar. Nur 85 von 219 befragten Landkreisen (39 %) äußerten sich zufrieden.

- Eine weitere Erkenntnis ist, dass es eine Vielzahl von Landkreisen gibt, die sowohl über ein kreiseigenes Tourismuskonzept verfügen, als auch über ein separates Konzept des regionalen Tourismusverbandes. Dies ist immerhin bei einem Drittel der Landkreise der Fall (33 %).

2. Handlungsbedarfe und Lösungsansätze

- Grundsätzlich sollten konzeptionelle Grundlagen in allen Landkreisen vorhanden sein, in denen der Tourismus eine spürbare Rolle als Wirtschaftsfaktor spielt und gezielt weiterentwickelt werden soll. Aussagen zu Zielen, Zielgruppen, Themenschwerpunkten für die Infrastrukturentwicklung und Vermarktung sowie zu Maßnahmenschwerpunkten sind wichtige inhaltliche Bausteine dieser Konzepte. Darauf aufbauende, separate Marketingkonzepte sind insbesondere bei bedeutenden touristischen Destinationen mit ausreichenden Marketingbudgets angebracht.
- Aber nicht jeder Landkreis benötigt zwangsläufig eine kreiseigene Tourismuskonzeption und ein Marketingkonzept. Bei den Landkreisen, bei denen es sich um eine eigene Tourismusdestination, im besten Falle mit einer eigenen Tourismusmarketingorganisation bzw. -abteilung handelt, ist dies allerdings unabdingbar.
- Wenn Landkreise jedoch Teil einer größeren übergeordneten Destination sind, ist eine gemeinsam mit allen Gebietseinheiten des Reisegebietes erarbeitete Tourismuskonzeption auf der Ebene des regionalen Tourismusverbandes zielführender. Doppelkonstellationen von kreiseigener und Tourismuskonzeption eines übergreifenden regionalen Tourismusverbandes bergen das Risiko von Konkurrenzeffekten, Doppelarbeiten und der Unterstützung gegenläufiger Strategien. Vielmehr sollte eine von Tourismusverbänden und Landkreisen gemeinsam erarbeitete strategische Grundrichtung verfolgt und Personal- und Mittelkapazitäten gebündelt werden.
- Selbstverständlich können aus der Konzeption der übergeordneten Destination strategische Schlussfolgerungen für die Ebene der beteiligten Landkreise in Form von eigenen Strategiepapieren gezogen werden. Dabei ist jedoch eine Konzentration auf die für den Landkreis relevanten Segmente, z. B. Infrastrukturentwicklung, zu empfehlen.
- Die Befragung hat deutlich gemacht, dass sich die Landkreise mit den Konzeptionen der regionalen Tourismusverbände mehrheitlich identifizieren können, während dies bei den Landeskonzepten deutlich weniger der Fall ist. Das Ergebnis ist wenig überraschend, da sich Landesstrategien angesichts des europaweiten Konkurrenzdrucks und der zunehmenden Professionalisierung in der Mittelverwendung und im Marketing zwangsläufig auf die erfolgversprechendsten Segmente und Regionen konzentrieren müssen.

Nicht jede Destination findet sich daher entsprechend dem eigenen Geltungsanspruch auf der Landesebene berücksichtigt, was oft auch fast unvermeidlich ist. Vor diesem Hintergrund sind die Tourismusregionen und Landkreise gut beraten, die konzeptionellen Vorgaben der Landesebene bestmöglich in die eigenen Konzepte einfließen zu lassen und im Bereich der Infrastruktur- und Produktentwicklung vor allem die Themen aufzugreifen, die von der Landesebene in nationalen Werbestrategien transportiert werden. Dies schließt jedoch nicht aus, dass ein Landkreis bzw. eine Tourismusdestination nicht auch eigene (Nischen-)Themen besetzen und bearbeiten kann, die nicht zu den Schwerpunkten der Landesstrategie gehören. Wenn Kompetenz und Angebotsqualität in diesem speziellen Thema besonders ausgeprägt sind, dann ist auch dies möglich.

3. Weitere Hinweise

- **Breite Beteiligung:** Tourismuskonzeptionen auf Destinations- oder Landkreisebene sollten bereits in der Erarbeitungsphase zur Akzeptanzförderung immer unter breiter Einbeziehung aller relevanten Akteure (Leistungsträger, Touristiker, Verwaltung, ggf. Bevölkerung) erarbeitet werden.
- **Höhere Verbindlichkeit durch Kreistagsbeschluss:** Um innerhalb einer Region ein abgestimmtes Handeln zu gewährleisten, empfiehlt sich ein Beschluss innerhalb des Kreistags. Dies verleiht der Konzeption eine höhere Geltung und Verbindlichkeit und stellt eine breite Information aller Beteiligten der Region sicher.
- **Kontinuierliche Umsetzungsbegleitung und -kontrolle:** Wichtige Erfolgsfaktoren für die anschließende Umsetzung von Tourismuskonzeptionen sind die Installation eines begleitenden Umsetzungsmanagements von Beginn an und eine regelmäßige Evaluation des Umsetzungsstandes. Tourismuskonzeptionen sollten zudem regelmäßig an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Insbesondere Maßnahmenprioritäten können sich im Laufe der Zeit verändern und müssen angepasst werden.
- **Gültigkeit von Konzepten:** Zu den Laufzeiten von Tourismuskonzeptionen gibt es zwar keine festen Vorgaben. In der Regel werden sie aber auf fünf bis maximal zehn Jahre ausgelegt. Erfahrungsgemäß wird häufig bereits nach ungefähr fünf Jahren der bisherige Umsetzungserfolg bilanziert und das Konzept im Rahmen einer Fortschreibung aktualisiert. Diese stellt die grundsätzliche Strategie nicht in Frage, nimmt jedoch insbesondere auf der Maßnahmenebene wichtige neue Weichenstellungen bzw. Korrekturen vor.
- **In größeren Einheiten denken:** Die Bereitschaft, in übergeordneten Einheiten zu denken und zu wirken, ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Während die einen versuchen, alle möglichen Synergiemöglichkeiten auszuschöpfen und Personalkapazitäten, finanzielle Mittel und Marketingaktivitäten zu bündeln oder gar gemeinsame Organisationseinheiten zu bilden, um sich zu stärken und dadurch konkurrenzfähig zu bleiben bzw. auf dem Markt erkennbar zu werden, reiben sich die andere Reisegebiete in

„Kirchturmdenken“ und zahlreichen unnötigen Doppelarbeiten auf. Dies wird etwa deutlich in der gleichzeitigen Herausgabe einer Vielzahl von Imageprospekten für einzelne Orte, für Landkreise und zusätzlich für die Destinationseinheit sowie von Beherbergungsverzeichnissen in unterschiedlichsten Layouts. Teilweise wirken die Aktivitäten der verschiedenen Akteure und Orte sogar einander entgegen oder stärken Konkurrenzstellungen. Diese negativen Effekte werden insbesondere dann verstärkt, wenn in einem Reisegebiet oder einem Landkreis aus touristischer Sicht unterschiedlich starke Partner angesiedelt sind. So finden sich in einem Zielgebiet nicht selten traditionsreiche Tourismusorte mit besucherstarken Freizeiteinrichtungen und hoher Übernachtungsintensität und Gemeinden, in denen sich die Tourismusentwicklung erst im Anfangsstadium befindet. Bei solchen Konstellationen sind die „Starken“ häufig davon überzeugt, ohne die anderen nach außen besser zur Geltung zu kommen und professioneller arbeiten zu können. Die „Schwachen“ wiederum wollen nicht nur Beiwerk und Geldgeber für die regionalen Leuchttürme sein. Die Bereitschaft zur Entwicklung einer gemeinsamen Leitidee und Strategie wird dadurch deutlich geschwächt. Hier ist im Vorfeld viel Überzeugungsarbeit zu leisten.

• **Der Gast orientiert sich anhand von Reisegebieten:** Das sprichwörtliche „Kirchturmdenken“ mindert nach wie vor vielerorts die Bereitschaft, über den eigenen Tellerrand hinauszusehen. Dabei entscheidet sich ein Gast bei seiner Reise in erster Linie nicht für eine administrative Gebiets-einheit, sondern für das Freizeitangebot oder einen Beherbergungsbetrieb in einer Tourismusdestination, die seinen persönlichen Ansprüchen am ehesten entspricht. Im Sinne der Markenbildung und -stärkung sollten daher alle Aktivitäten der verschiedenen Gebietskörperschaften einen und nicht mehrere Destinationsbegriffe unterstützen. In der Umsetzung sollte sich dies darin widerspiegeln, dass alle tourismusrelevanten Publikationen des Tourismusverbandes und der zugehörigen Landkreise und Gemeinden optisch sofort als Bestandteil dieser Destination erkennbar sind. Unterschiedliche Layouts in Abhängigkeit von der sie herausgebenden administrativen Einheit helfen hier nicht weiter.

Idealtypische Bestandteile einer Tourismuskonzeption



Analyse

- Nachfrage
- Infrastruktur/Angebot
- Qualität
- Organisation und Kooperation
- Innenmarketing

SWOT

- Stärken
- Schwächen
- Chancen
- Risiken



Leitbild und Ziele

- Selbstverständnis
- Ziele nach den wichtigsten Themenfeldern
- Leitlinien

Positionierung

- Alleinstellungsmerkmal
- Hauptzielgruppen
- wichtigste (Profilierungs-)Themen



Organisations- und Kooperationsstrukturen

- Tourismusmarketing-organisation
- Kooperationsstrukturen
- Umsetzungsmanagement

Marketing- und Vertriebsstrategie

- Produktentwicklung
- Marketing
- Vertrieb



Handlungsfelder/ Maßnahmenkatalog

- Ausgangssituation
- Maßnahmenbeschreibung
- Prioritäten
- Fristen
- Projektverantwortung
- Umsetzungskontrolle
- Controlling

Quelle: dwif 2011

III. Erfolgsfaktor Organisation und Personal

Tourismusförderung muss nicht nur planerisch und konzeptionell vorbereitet, sondern auch organisatorisch und personell umgesetzt werden. Zu beachten ist dabei, dass Tourismus eine Querschnittsbranche mit komplexen Strukturen und gegenseitigen Abhängigkeiten ist. Dies liegt einerseits an dem touristischen Produkt selbst, das mit einem herkömmlichen Konsumgut nicht vergleichbar ist, andererseits an der teilweisen Überorganisation der Branche.

Die nachfolgende Abbildung zeigt dabei das zu berücksichtigende komplexe Beziehungsgeflecht der verschiedenen Akteure.

und Personal als einen der Schwerpunkte im Rahmen des vorliegenden Leitfadens für die Landkreise aufzubereiten. Es geht um das Engagement der Landkreise, eine effiziente Arbeitsteilung mit anderen Partnern und die Vermeidung von Doppelstrukturen und zielführende Organisationsformen. Insbesondere zwischen Landkreisen und regionalen Tourismusverbänden ist dies von großer Bedeutung. Auch das Personal und dessen Qualifikation ist ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Tourismusförderung. Im Zuge einer weiteren Professionalisierung der Branche und der Forderung nach einem noch effizienteren Mitteleinsatz rückt darüber hinaus das Controlling zunehmend in den Fokus.



Insbesondere auf regionaler Ebene kommt es vielfach zu Überschneidungen und Doppel- oder sogar Mehrfachzuständigkeiten. Neben den „offiziellen“ regionalen Tourismusorganisationen (Regionalverbänden) kümmern sich auch die Landkreise um touristische Belange. Darüber hinaus bestehen sog. Gebietsgemeinschaften, die z. B. den Tourismus in einer Teilregion oder einem Flusstal entwickeln und vermarkten. Auf der lokalen Ebene gibt es sowohl die Orte, die sich zu überörtlichen Gemeinschaften zusammenschließen, als auch jene, die einen eigenen Ortsverein betreiben und außerdem Mitglied in einem thematischen Netzwerk sind. Gleichzeitig kümmert sich eine kaum quantifizierbare Fülle von Organisationen auf allen Ebenen wiederum um Teilräume, ausgewählte Aspekte oder Themen.⁶

In vielen Bundesländern besteht zudem keine verbindliche abstrakte Aufgabenteilung, weder zwischen den einzelnen Organisationen noch auf und zwischen den einzelnen Ebenen. Eine verbindliche Definition, welche Organisationen wofür zuständig sind, sucht man daher meist vergebens. Einzig der Begriff Destination – im Sinne einer wettbewerbsfähigen touristischen Einheit – gibt einen gewissen Orientierungsrahmen.⁷ Umso wichtiger ist es, den Themenkomplex Organisation

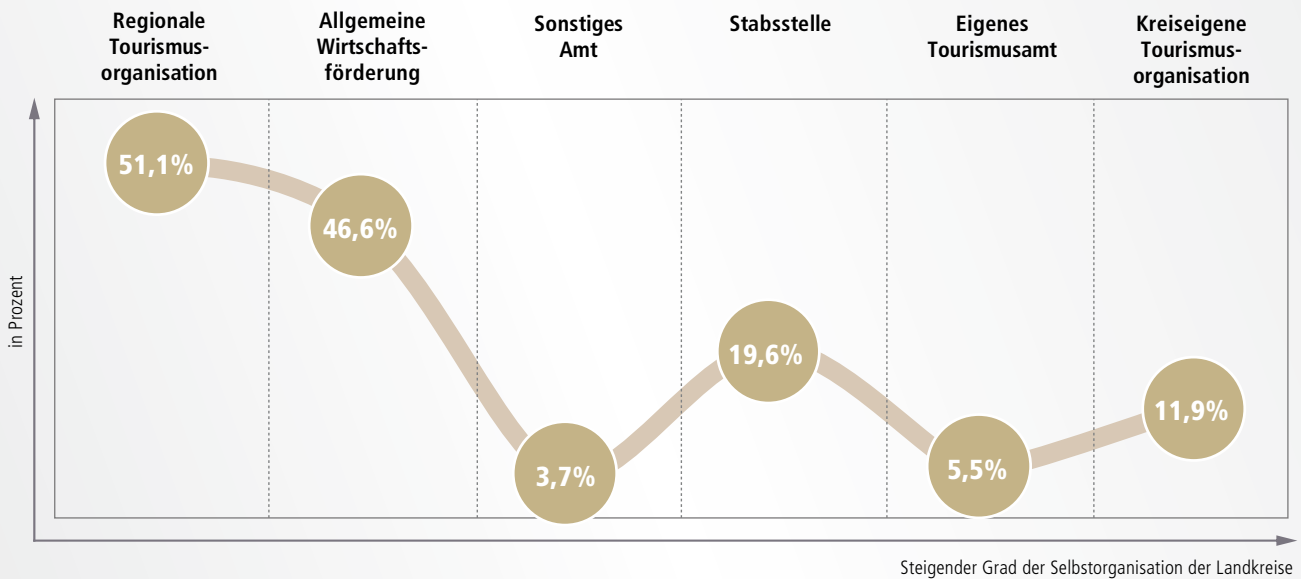
1. Befragungsergebnisse

Der größte Teil der Landkreise unterstützt den Tourismus über die Mitgliedschaft in regionalen Tourismusverbänden (51 %). Dies geschieht häufig auch mit einer zusätzlichen landkreiseigenen Verankerung des Tourismus in der allgemeinen Wirtschaftsförderung, einem sonstigen Amt oder als Stabstelle (vgl. Abbildung). Ein deutlicher touristischer Schwerpunkt zeigt sich bei der Organisation im Rahmen einer kreiseigenen Tourismusorganisation. Doch selbst in dieser Gruppe sieht sich nur jeder vierte Landkreis als eigene Destination. Die Organisationsform des eigenen Tourismusamtes wird eher von Regionen mit geringer Tourismusintensität – häufig auch aufgrund des Fehlens schlagkräftiger Tourismusverbände – genutzt, denn diese Landkreise weisen im Durchschnitt die mit Abstand geringsten Übernachtungszahlen auf.

⁶ OSV 2011, S. 88.

⁷ Die Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland, Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Saarland haben sich 2011 gemeinsam dem Thema „Organisation und Finanzierung im Tourismus“ gewidmet. Die Jahresberichte bieten auch für die Landkreise wichtige weiterführende Informationen und Anregungen mit dem Fokus auf der regionalen und lokalen Ebene.

Organisationsformen, in denen die Landkreise Tourismusförderung betreiben



- Befragt nach ihrer Selbsteinschätzung zur Rolle der Landkreise in der Tourismusförderung für die jeweilige Region sehen sie sich in erster Linie als Vernetzer/Vermittler bzw. Steuerungsinstitution/Koordinator. Darüber hinaus wird die Förderer- und Geldgeberfunktion von jedem dritten bis vierten Landkreis als sehr wichtig angesehen. Aktivitäten im Marketing und als touristischer Dienstleister werden ebenfalls angeführt (vgl. Abbildung).
- Ein Blick auf die Landkreistypen zeigt schlüssige Einschätzungen: Vertreter des Typs „kreiseigene Tourismusmarketingorganisation“ sehen ihre Rolle verstärkt im Marketing- und Dienstleistungsbereich. Diese Funktionen wie auch die des Vernetzers und Koordinators sind beim Typ „Mitgliedschaft in Regionalverbänden“ unterdurchschnittlich ausgeprägt. Hier haben sich die Landkreise häufig auf eine begleitende Rolle zurückgezogen.

- Bei der Frage nach den wichtigsten Zukunftsthemen erreichen Marketing, Qualität und Qualifizierung die Top-Werte.
- Die Top 5 der touristischen Aufgaben der Landkreise sind breit gestreut und reichen von der Organisation über die Beratung bis zur Finanzierung: 58 % der Landkreise bewerten die Interessenvertretung und Mitarbeit über die Mitgliedschaft in einem regionalen Tourismusverband als Aufgabe mit hoher Priorität. Es folgen die Beratung von Gemeinden (47 %), die Qualitätsentwicklung (42 %) und die Beratung von Leistungsträgern (40 %). Auf Rang fünf der wichtigsten Aufgaben der Landkreise in der Tourismusförderung folgt die (Mit-)Finanzierung touristischer Einrichtungen (37 %) (vgl. Tabelle im Anhang).

Der Tourismus braucht wettbewerbsfähige Organisationen von der Orts- bis zur Landesebene. Dies schließt auch die Landkreise mit ein. Dabei müssen Anforderungen an wettbewerbsfähige Organisationen definiert werden.



Rolle des Landkreises in Bezug auf den Tourismus⁸



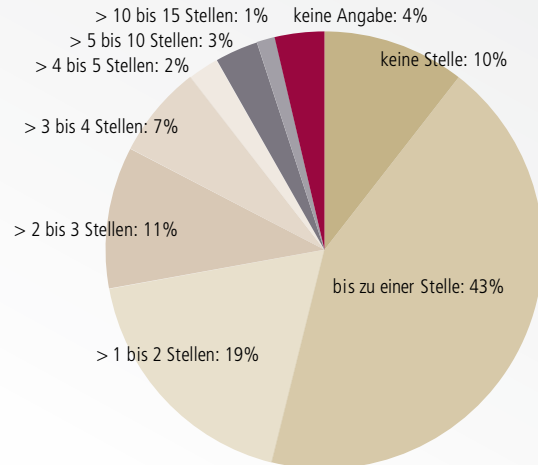
- Bei der Schwerpunktsetzung der Aufgaben nach Landkreistypen sind jedoch auch einige Besonderheiten festzustellen: Die Beratung von Gemeinden und die Betreuung von Investoren spielt beim Typ „Infrastruktur“ eine überdurchschnittlich große Rolle. Die Landkreise des Typs „kreiseigene Tourismusmarketingorganisation“ zeigen insbesondere einen Aufgabenschwerpunkt in der Qualitätsentwicklung.

⁸ Die Prozentwerte in der Abbildung geben den Anteil der Landkreise wieder, die die entsprechende Rolle als „sehr wichtig“ bezeichnet haben. Die vierstufige Skala reichte von „sehr wichtige Rolle“ bis „keine Rolle“.

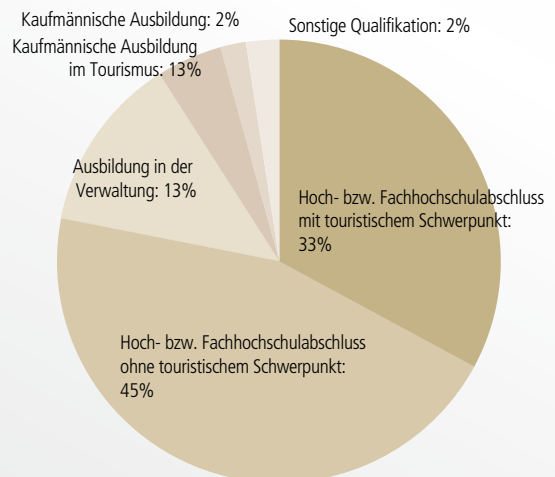
- Dagegen sind beim Typ „Mitgliedschaft in Regionalverbänden“ fast alle Aufgaben unterdurchschnittlich bewertet. Dies bestätigt die Vermutung einer eher begleitenden Rolle dieser Landkreise.
- Der Schwerpunkt bei Infrastrukturprojekten liegt auf dem touristischen Wegenetz, Freizeiteinrichtungen und Besucherzentren sowie der touristischen Beschilderung. Ferner sind viele Landkreise bei Qualitätsinitiativen oder der Unterstützung von Veranstaltungen aktiv. Interessant ist das Ergebnis bei der Frage nach dem Aufbau eines Buchungs- und Reservierungssystems: Rund 45 % aller Landkreise des Typs „kreiseigene Tourismusmarketingorganisation“ setzen derartige vertriebsorientierte Projekte ganz oben auf ihre Agenda. Bei allen anderen Landkreistypen sind hier nur Einzelnennungen zu beobachten.
- Die Analyse der Personalausstattung der Landkreise im Tourismus muss zweigeteilt werden. Auf der einen Seite geht es um die Zahl der Mitarbeiter mit direkter Anstellung beim Landkreis: Die Spanne reicht von null bis 15 Beschäftigte (\bar{x} : 1,8) – immer aufsummiert auf Vollzeitstellen und nicht auf die Personenzahl. Mehr als 53 % der Landkreise halten maximal eine Vollzeitstelle für touristische Aufgaben vor, weitere 38 % mehr als eine bis zu fünf Stellen. Auf der anderen Seite werden über Mitgliedsbeiträge in touristischen Regionalverbänden oder sonstigen Fördermaßnahmen weitere Stellen von den Landkreisen (teil)finanziert: Hier reicht die Spanne von null bis 29 (\bar{x} : 2,4).
- Die Zahl der Mitarbeiter mit direkter Anstellung beim Landkreis steht in einem deutlichen Zusammenhang mit den Organisationsformen: Während das Personal in Landkreisen mit kreiseigener Tourismusorganisation oder eigenem Tourismusamt durchschnittlich 3,3 Vollzeitstellen umfasst, liegen die übrigen Organisationsformen zwischen 1,6 und 1,8.
- Ein breites Spektrum bilden die Qualifikationen der für den Tourismus verantwortlichen Personen (Leitungsebene) in den Landkreisen ab. Sie reichen von Hochschul- und Fachhochschulabschlüssen in den unterschiedlichsten Studiengängen über Ausbildungen in der Verwaltung bis zu kaufmännischen Ausbildungsberufen. Auffällig ist, dass nur ein gutes Drittel der Landkreise die Führungspositionen mit Mitarbeitern besetzt hat, die über einen ausgesprochenen touristischen Schwerpunkt in ihrer Qualifikation verfügen (vgl. Abbildung).
- Die Entwicklung der Personalausstattung ist als äußerst stabil zu bewerten. Rund 84 % der befragten Landkreise sehen in den nächsten Jahren keine Veränderungen auf sich zukommen. Etwa jeder zehnte Landkreis erwartet sogar einen Ausbau der Mitarbeiterzahl. Demgegenüber stehen nur knapp 7 %, die den Personalbestand im Tourismus zurückfahren müssen.

Personalstrukturen in den Landkreisen

Anzahl der Vollzeitstellen im Tourismus mit direkter Anstellung beim Landkreis



Qualifikation der für den Tourismus verantwortlichen Person in den Landkreisen



Quelle: dwif, DLT 2011, n=219

2. Handlungsbedarfe und Lösungsansätze

- Das Rollenverständnis der Landkreise im Rahmen der Tourismusförderung konnte im Rahmen der Befragung klar herausgearbeitet werden: Priorität haben zumeist Aufgaben rund um die Funktionen Vernetzer/Vermittler sowie Steuerer/Koordinator. Gerade im Bereich der Infrastrukturentwicklung, bei der Unterstützung von Sonderprojekten und der Basisfinanzierung regionaler Tourismusorganisationen sind die Landkreise darüber hinaus auch als Förderer und Geldgeber gefragt.
- Die Bedeutung der touristischen Wegeinfrastruktur (Wanderwege, Radwege oder allgemeine Verkehrserschließung) setzt in hohem Maße ein Handeln und Denken über die Grenzen von Gebietskörperschaften hinaus voraus. Dabei ist die große Bedeutung der Landkreise für die (Mit-)Finanzierung unbestritten. Erlebte Enttäuschungen der Gäste an der Landkreis- oder Gemeindegrenze wirken auch negativ auf diejenigen Akteure, die ihre Hausaufgaben gemacht haben. Daher ist die Abstimmung und gemeinsame Umsetzung mit allen Beteiligten entscheidend (vgl. Kapitel „Erfolgsfaktor Kooperation“).
- Für eine effiziente Tourismusförderung sind professionelle Organisationsformen unerlässlich. Eine allgemeingültige Standardempfehlung gibt es jedoch nicht. Vielmehr kommt es darauf an, die Organisationsform mit den zu erfüllenden Aufgaben und den gegebenen Strukturen im jeweiligen Landkreis abzustimmen. Durch die Schwerpunktsetzung auf die Mitgliedschaft in regionalen Tourismusorganisationen kann sich der Landkreis auf seine genannten touristischen Kernaufgaben konzentrieren und stärkt gleichzeitig die regionale Tourismusorganisation.
- Regionale Tourismusorganisationen werden in der Regel als eingetragener Verein (63 %) oder GmbH (30 %) geführt. Die Organisation als Regiebetrieb (Amt als Teil der Verwaltung) und Zweckverband ist dagegen eher selten. Die Rechtsform ist für eine effiziente Tourismusförderung zwar längst nicht mehr allein entscheidend; sie gibt allerdings gewisse Handlungsspielräume vor. So sind GmbH z. B. finanziell und personell flexibler, erfordern gleichzeitig aber auch eine größere Wirtschaftlichkeit, da das Gesamdeckungsprinzip des kommunalen Haushaltes fehlt.
- Die Organisation der Tourismusförderung der Landkreise über ein eigenständiges Tourismusamt oder eine kreiseigene Tourismusorganisation ist nur dann sinnvoll, wenn es keine schlagkräftige regionale Tourismusorganisation gibt bzw. der Landkreis nach objektiven Kriterien eine eigene Destination darstellt. Die aktuellen Strukturen sollten von jedem Landkreis überprüft und bei Bedarf entsprechend angepasst werden.
- Aktivitäten der Landkreise im Marketing und als touristischer Dienstleister können daneben durchaus ihre Berechtigung haben, wenn diese Aufgaben nicht durch eine regionale Tourismus(marketing)organisation übernommen werden können. Ansonsten ist eine Auslagerung an eben

diese vorzuziehen. Die wahrgenommenen Aufgaben und bestehenden Strukturen sollten dahingehend geprüft werden. Über die Mitgliedschaft oder den Gesellschafterstatus bei der regionalen Tourismusorganisation kann sich der Landkreis ein gewisses Maß an Mitbestimmung erhalten. Bei den aus Landkreissicht wichtigsten Zukunftsthemen Marketing, Qualität und Qualifizierung sollten sich die Landkreise daher über die Steuerungs- und Koordinierungsfunktion engagieren. Das operative Geschäft und die eigentliche Umsetzung sind hingegen bei den regionalen und teilweise sogar bei den Landestourismusorganisationen (z. B. überregionale Qualitätslabel) oder den IHK (z. B. Qualifizierungsangebote) anzusiedeln.

- Vertriebsaktivitäten einer Destination erfordern eine kritische Masse an Angeboten, aber auch in Bezug auf das Gästepotenzial. Erst dann können sich die Installation eines eigenen Produktmanagements und eines Key Accounts sowie die Kosten für die Vermarktung buchbarer Angebote und ein Buchungs- und Reservierungssystem etc. rentieren. Ist dies nicht der Fall, sollte diese Aufgabe bei den Orten und Leistungsträgern selbst verbleiben. Doch selbst bei einer großen Vielfalt an Angeboten, starken Partnern und vielen Gästen muss der Vertrieb einer Region gebündelt werden und sollte nicht auf mehrere Organisationen verteilt werden. Dadurch profitieren alle Akteure, ob über steigende eigenerwirtschaftete Mittel oder die Tourismus(marketing)förderung über eine Sockelfinanzierung.
- Ein umfassendes Controlling touristischer Aktivitäten wird immer wichtiger. Doch die Erfolgsmessung ist nicht in jedem Bereich leicht: Die Resonanz auf Infrastrukturangebote lässt sich etwa über Eintrittskarten bei Freizeiteinrichtungen oder die Nutzungsfrequenz von Radwegen (Zählssysteme) messen. Der Erfolg von Marketingmaßnahmen ist weitaus schwieriger zu erfassen, aber ebenso wichtig. Ansatzpunkte bieten Medienresonanzanalysen für die PR-Abteilung oder die Anzahl der Anrufe sowie Page Impressions und Visits im Internet. Außerdem liefern gezielte Marktforschungsanalysen detaillierte Erkenntnisse (z. B. zum Thema Image und Bekanntheit).

Mögliche Kriterien zur Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen



Quelle: dwif 2011 in Anlehnung an OSV 2011

- Die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination bzw. ihrer touristischen Organisation kann nur anhand von belastbaren Kennzahlen messbar gemacht werden. Diese werden nach Marktstärke (Nachfragevolumen, Bekanntheitsgrad, Verbreitung von Klassifizierungssystemen etc.) und Managementstärke (strategische Arbeitsweise, finanzielle Ausstattung, Controlling etc.) unterschieden. Insbesondere die Managementstärke spielt eine entscheidende Rolle, wird jedoch noch zu selten in die Bewertung mit einbezogen. Das Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2011 bietet einen Selbsttest für regionale Tourismusorganisationen mit insgesamt zwölf Kriterien einschließlich einer Bewertungsmatrix. Dieser Schnelltest ersetzt zwar keine ausführliche Analyse einer Destination, ist aber bei einer ersten Einschätzung und Orientierung hilfreich (vgl. Abbildung).¹⁰
 - Der optimale Personalstellenplan hängt von den Aufgaben und Zielstellungen der Landkreise und Organisationen ab. Ferner hat bei regionalen Tourismusorganisationen die Rechtsform einen gewissen Einfluss darauf. Die entscheidende Frage für den Landkreis ist jedoch, ob eine Zuständigkeit für den „Bau, Betrieb und Unterhalt touristischer Infrastruktur“ (z. B. Therme, Parkplatz, Rad- und Wanderweg) besteht. Ist dies der Fall, steigt auch der Personalbedarf. Innerhalb der Landkreisstrukturen ist von einer Person als Mindestausstattung auszugehen, um einen festen Ansprechpartner rund um alle Fragen des Tourismus zu gewährleisten. Als absolutes Minimum zur Erfüllung der grundlegenden Aufgaben einer Tourismusorganisation werden mindestens zwei Mitarbeiter benötigt (eine Vollzeit- und eine Teilzeitkraft).
 - Bei der Personalpolitik sollte auch der touristische Hintergrund berücksichtigt werden. Den Mitarbeitern sollten tourismusspezifische Weiterbildungsmaßnahmen ermöglicht werden. Ansonsten besteht langfristig die Gefahr, dass sich die Tourismusarbeit in den Landkreisen von den Touristikern in den Verbänden und den Leistungsträgern abkoppelt.
- **Objektive Bewertung:** Ob eine regionale Tourismusmarketingorganisation schlagkräftig ist und professionelle Arbeit leistet, ist nicht immer auf den ersten Blick zu erkennen. Dementsprechend fällt eine objektive Beurteilung durch die Landkreise häufig schwer und gegebenenfalls auch z. B. die Übertragung von Marketingaufgaben auf die regionale Tourismusorganisation. Hier stellen die skizzierten Anforderungen eine Hilfestellung dar.
 - **Individualität vs. Einheitlichkeit:** Einheitliche Kriterien und Kennzahlen zur Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Organisationen von Destinationen (Regionen) und Orten sind zielführend. Dabei darf die Individualität, z. B. thematisch (Wanderregion), jedoch nicht verloren gehen. Dies gilt im Sinne der Aussagekraft genauso wie in Bezug auf die Akzeptanz der Ergebnisse.
 - **Nicht jeder kann Tourismus:** Im Tourismus als die Querschnittsbranche schlechthin tummeln sich die unterschiedlichsten Akteure. Praktisch jede Interessengruppe ist dabei und entsprechend viele Stimmen und Meinungen gibt es. Vieles kann zwar über Erfahrung wettgemacht werden, doch ersetzt dies nicht die fachliche Qualifikation, insbesondere des Fachpersonals im Landkreis, welches für die Bewertung von Projektideen, die Beteiligung in regionalen Tourismusorganisationen, die Identifikation von Potenzialen und Defiziten in der touristischen Entwicklung oder gar für das Marketing zuständig ist.

Praxisbeispiel

Harz

Harz (Sachsen-Anhalt, Niedersachsen): Landesübergreifende Tourismusorganisation

Seit der Wiedervereinigung ist der Harzer Tourismusverband e. V. (HTV) für die bundeslandübergreifende Vermarktung der Tourismusdestination Harz zuständig. Das Gebiet erstreckt sich auf Niedersachsen und Sachsen-Anhalt und zu einem kleinen Teil auch auf Thüringen (Südharz). Der HTV hat derzeit (Stand 2011) ca. 230 Mitglieder, zu denen u. a. die zugehörigen Landkreise und Kommunen und die touristischen Leistungsträger gehören. Der Verband finanziert sich sowohl über Mitgliedsbeiträge, Projektförderungen als auch über selbst erwirtschaftete Mittel. Der Tourismusverband ist sowohl für das Innen- als auch für das Außenmarketing zuständig, für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und den gemeinsamen Markenauftritt. Die gemeinsame Verbandslösung hat zahlreiche Vorteile: Der Harz tritt gegenüber dem Gast professionell als ein Reisegebiet auf, ein gemeinsamer Verband hat mehr Mittel zur Verfügung als zwei und alle Teilregionen werden durch ein professionelles Marketing gestärkt.

3. Weitere Hinweise

- **Destinationen, nicht administrative Grenzen:** Zu häufig enden die Zuständigkeiten touristischer Organisationen an den Grenzen von Gebietskörperschaften, die für den Gast nicht existieren. Die Landkreise sollten daher mit den relevanten Nachbargebieten kooperieren.
- **Reiseverkäufe und die Aufteilung des „Kuchens“:** Häufig versucht jede touristische Organisation für sich, ihre Eigenmittel und damit ihre finanzielle Situation über Vertriebsaktivitäten zu verbessern. Oft entstehen dadurch jedoch Kannibalisierungseffekte, die den Nutzen jeder einzelnen Maßnahme mindern. Auch erfordert der Vertrieb von Tourismusprodukten nicht unerhebliche Ressourcen. Ein Engagement erfordert spezialisiertes Fachpersonal, die Schaffung der technischen Voraussetzungen und zum Teil die Klärung rechtlicher Fragen (z. B. Rolle als Veranstalter). Der professionelle Vertrieb sollte, wie auch das Marketing, soweit wie möglich durch die regionale Tourismusorganisation übernommen werden.

¹⁰OSV 2011, S. 101 ff.

Praxisbeispiele



Tegernseer Tal (Bayern): Integration der Tourismusstrukturen am Tegernsee

Doppelstrukturen bei den Aufgaben, ein zu enges Denken in administrativen Grenzen und das Fehlen formaler Kooperationsstrukturen erschwerten die Arbeit der Tourismusorganisationen am Tegernsee. Seit 2010 ist die Tourismusregion organisatorisch neu aufgestellt. Innerhalb eines intensiven zwölfmonatigen Organisationsprozesses, dem mehrere Jahre Vorbereitung und Abstimmung vorausgingen, wurden die vormals fünf Tourist-Informationen in die seit 2001 bestehende Tegernseer Tal Tourismus GmbH (TTT) integriert. Damit sollen erhebliche Kosten- und Leistungssynergien erzielt sowie Marktpotenziale besser ausgeschöpft werden. Zu den positiven Effekten zählen schon jetzt ein verbesserter Service für Gäste und Leistungsanbieter (Gästepflege, Veranstaltungen, Innenmarketing) sowie die Stärkung der Destination und Marke „Tegernsee“, sprich ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Die Produkt-, Qualitäts- und Infrastrukturentwicklung erfolgt mittlerweile zentral und auf der Grundlage von abgestimmten Kriterien. Das vertriebsorientierte Marketing wird zunehmend ausgebaut und die Kooperationsbasis mit der Bayern Tourismus Marketing GmbH (Außenmarketing) verbessert. Das Leitungs- und Verwaltungspersonal wurde zugunsten des Marketingpersonals reduziert. Zugleich hat die strategische Führung der TTT GmbH auf Controlling- und Kennziffernbasis an Bedeutung gewonnen. Derzeit werden 38,5 Mitarbeiter (Vollbeschäftigtenäquivalent) in der GmbH und den neuerdings sechs Standorten der Tourist-Informationen beschäftigt. Arbeits- und steuerrechtliche Aspekte zählten zu den größten Herausforderungen des Integrationsprozesses. Weitere Erfahrungen: Die Kosten für die Integration sollten nicht zu niedrig angesetzt und die Synergieerfolge nicht zu früh erwartet werden. Angesichts der insgesamt positiven Wirkungen bestehen Planungen, die Alpenregion Tegernsee-Schliersee strategisch noch besser aufzustellen und dabei die Tourismusstrukturen im gesamten Landkreis (Miesbach) mittelfristig voll zu integrieren.

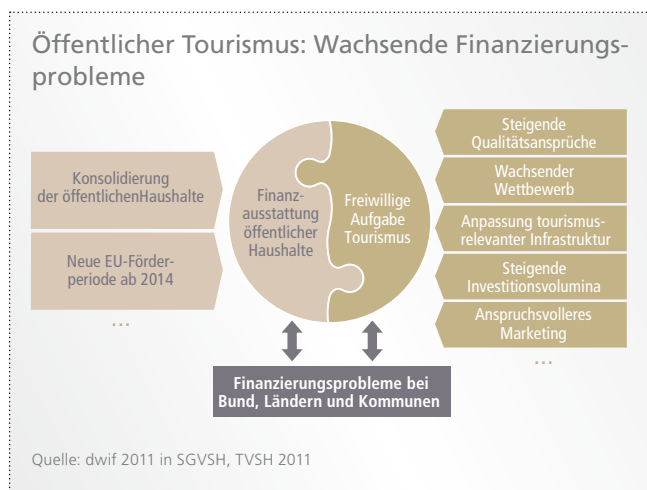


Rhön (Hessen, Thüringen, Bayern): Zentrale Marketingorganisation

In der Mittelgebirgsregion Rhön arbeiten insgesamt fünf Landkreise aus drei Bundesländern (Hessen, Thüringen, Bayern) u. a. zum Zwecke der gemeinsamen Vermarktung als Tourismusdestination zusammen. Die fünf Landkreise Bad Kissingen, Fulda, Rhön-Grabfeld, Schmalkalden-Meiningen und Wartburgkreis haben sich in der sogenannten ARGE Rhön für die Kooperation zusammengefunden. Arbeitsorgane dieser ARGE sind ein Vorstand und ein Koordinierungsausschuss. Der Vorsitz über die ARGE wechselt im zweijährigen Rhythmus zwischen den Landräten der beteiligten Landkreise. Darüber hinaus arbeiten mehrere Arbeitskreise an der Umsetzung gemeinsamer Aktivitäten. Für das gemeinsame Tourismusmarketing richteten die zur Rhön gehörigen regionalen Tourismusorganisationen aus Bayern, Hessen und Thüringen die Rhön Marketing GbR als zentrale Marketingorganisation ein. Die Zusammenarbeit funktioniert hier ohne eine Organisation mit eigener Rechtspersönlichkeit im juristischen Sinne. Von einer Fusion der drei für das Marketing zuständigen Tourismusorganisationen wurde nicht zuletzt aufgrund unterschiedlicher Förderstrukturen in den Bundesländern Abstand genommen. Dennoch ist die Zusammenarbeit in der Region sehr erfolgreich. Es gibt eine gemeinsame Internetplattform. Veranstaltungsmanagement und Öffentlichkeitsarbeit werden grenzübergreifend koordiniert, und es werden Projekte zu ausgewählten Tourismussegmenten gemeinsam vorangetrieben. Dazu werden Marketingmittel gebündelt und die Aktivitäten auf monatlichen Treffen abgesprochen. Eine eigene Organisation, Dachmarke Rhön GmbH, stellt schließlich einen einheitlichen Markenauftritt sicher.

IV. Erfolgsfaktor Finanzen

Die Aufgaben für die touristischen Akteure von der lokalen über die regionale bis zur Landesebene werden immer vielfältiger und umfangreicher. Neben dem wachsenden Wettbewerb steigen auch die Qualitätsansprüche. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Anforderungen an die vorzuhaltende Infrastruktur. Investitionszyklen werden zudem kürzer und die Investitionsvolumina steigen. Infolgedessen wächst oft auch der Anspruch an ein professionelles touristisches Marketing, sowohl bei den Gästen als auch bei den Leistungsträgern. Allerdings zählt die Unterstützung und Förderung des öffentlichen Tourismus zu den freiwilligen Aufgaben der Kommunen, deren Haushalte jedoch angespannt bleiben. Ferner steht die öffentliche Förderkulisse im Zuge der neuen EU-Förderperiode ab 2014 noch nicht fest. Dieses Zusammenspiel führt letztlich zu wachsenden Finanzierungsproblemen der öffentlichen Hand bei touristischen Aufgaben.¹¹

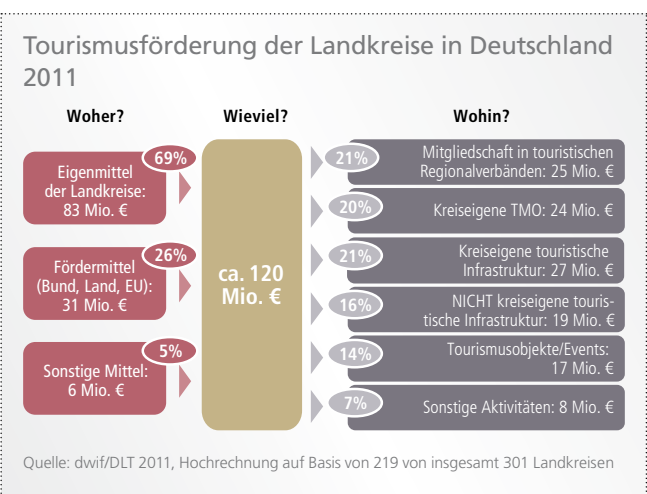


Grundsätzlich mangelt es dem Tourismus in Deutschland nicht an Organisationen und Einrichtungen, die sich um die Vermarktung von Produkten und Destinationen kümmern. Es mangelt ihm vielmehr an wirklich leistungsfähigen Tourismusorganisationen, insbesondere auf der regionalen und lokalen Ebene. Hier gilt es, anzusetzen. Dafür reichen aber Reformen der Organisationsstrukturen allein nicht aus. Es muss auch analysiert werden, wie der Tourismus finanziert wird und wo die Hebel sind, um die finanzielle Leistungsfähigkeit von Tourismusorganisationen nachhaltig zu steigern und sicherzustellen.

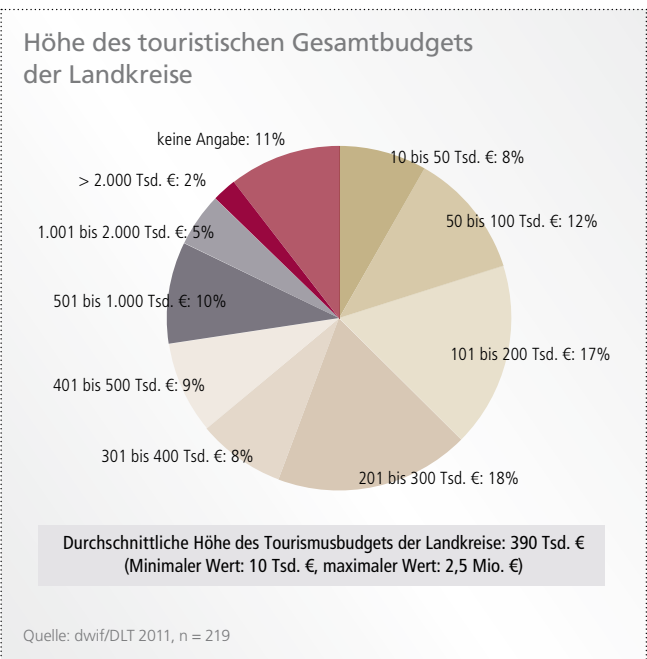
1. Befragungsergebnisse

Die Landkreise fördern den Tourismus in erheblichem Umfang. 2010 haben sie rund 120 Millionen € investiert (vgl. Abbildung). Mehr als zwei Drittel dieses Tourismusbudgets stammen aus Eigenmitteln der Landkreise, aber auch Fördermittel von Bund, Land und EU spielen eine wichtige Rolle: Jeder vierte auf Landkreisebene eingesetzte Euro stammt aus Fördertöpfen.

Bei der Mittelverwendung ergeben sich zwei große Kostenblöcke, in die jeweils rund 40 % des Gesamtbudgets fließen. Auf der einen Seite stehen Mitgliedsbeiträge in touristischen Regionalverbänden und die Vorhaltung kreiseigener Tourismusmarketingorganisationen. Andererseits wird ein Großteil des Budgets für den Bau und Unterhalt von (kreiseigener) touristischer Infrastruktur verwendet. Die Unterstützung oder sogar Durchführung von befristeten Events und Projekten bilden einen weiteren Schwerpunkt in der Tourismusförderung der Landkreise.



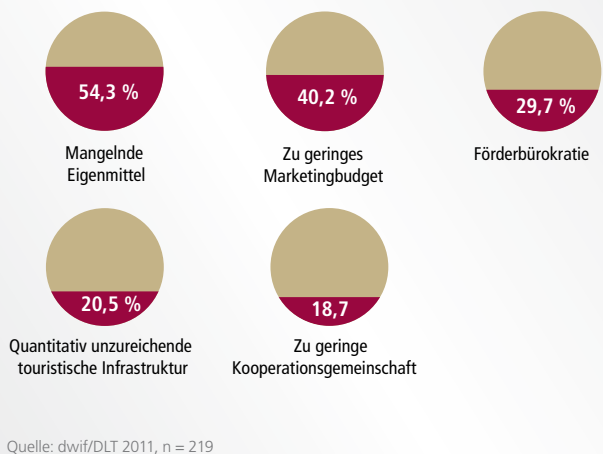
Durchschnittlich verfügen die Landkreise über 390.000 € für die Tourismusförderung (touristische Regionalverbände: 533.000 €¹²). Doch die Bandbreite reicht von 10.000 bis 2,5 Mio. €. Hier besteht wiederum ein enger Zusammenhang mit den Aufgaben (vgl. Abbildung).



¹¹ SGVSH, TVSH 2011, S. 99 ¹² OSV 2011, S. 112.

- Die höchsten Budgets erreichen Landkreise in touristischen Top-Gebieten in Mittelgebirgen, den Alpen oder in der Nähe von Seen. Hinzu kommen Landkreise mit besonderen infrastrukturellen Aufgaben, wie etwa den Betrieb und die Instandhaltung herausragender Sehenswürdigkeiten.
- Ein Blick in die Einzeldaten verrät aber auch, dass ein Fünftel der Landkreise nur über ein Tourismusbudget von 100.000 € oder weniger verfügt (bei touristischen Regionalverbänden nur 3 %¹³), gut sieben Prozent dagegen über mehr als 1 Mio. € (bei touristischen Regionalverbänden 20 %). Zieht man Personal- und Verwaltungskosten davon ab, so bleibt bei vielen Landkreisen ein zu geringes Budget für die Unterstützung einer regionalen Tourismusorganisation oder für infrastrukturelle Basisaufgaben übrig. Die wichtigsten Hemmfaktoren für die touristische Entwicklung in den Landkreisen betreffen die finanzielle Ausstattung der Organisationen: Fehlende Eigenmittel, ein zu geringes Marketingbudget und die Förderbürokratie werden am häufigsten genannt (vgl. Abbildung.)

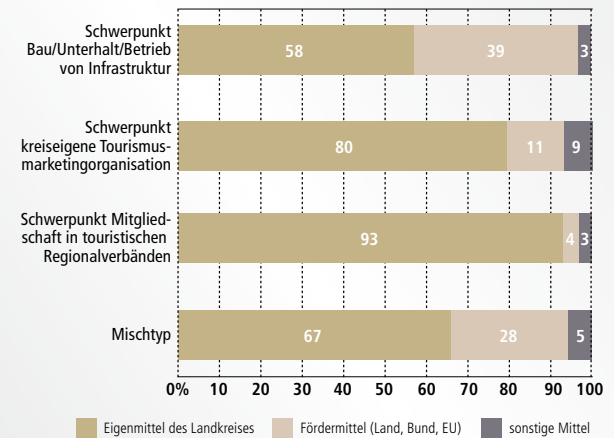
Hemmfaktoren mit großer Bedeutung für die Tourismusentwicklung aus Sicht der Landkreise¹⁴



- Ein genauerer Blick auf die Landkreistypen verdeutlicht noch einmal die teils sehr ausgeprägte Abhängigkeit von öffentlichen Fördermitteln (vgl. Abbildung). Die „Gruppe Infrastruktur“ und die „Gruppe Mischtypen“ stehen immerhin für 42 % der Landkreise. Die Landkreise des Typs „Mitgliedschaft in touristischen Regionalverbänden“ finanzieren ihre touristischen Aufgaben dagegen fast komplett durch Eigenmittel.
- In Landkreisen mit dem Fokus auf infrastrukturellen Aufgaben stammen vier von zehn Euro aus Fördermitteln. Gleichzeitig werden Budgetrückgänge erwartet und es bestehen hohe, fixe Ausgaben für Einrichtungen der touristischen Infrastruktur.
- Für die nächsten Jahre geht etwa jeder zehnte Landkreis von

steigenden Budgets in der Tourismusförderung aus. 62 % erwarten zumindest eine stabile Entwicklung. Ein Viertel der Landkreise rechnet mit einer Verringerung der Mittel. Beim Typ „Infrastruktur“ erwartet sogar jeder zweite Landkreis Rückgänge. Vor dem Hintergrund steigender Ansprüche sowohl an die touristische Infrastruktur als auch an das touristische Marketing müssen diese Erwartungen nachdenklich stimmen.

Tourismusbudget der Landkreise nach Typen – Mittelherkunft



- Für die regionalen Tourismusorganisationen sind öffentliche Zuschüsse, etwa in Form von Mitgliedsbeiträgen und damit auch das Engagement der Landkreise eine wichtige Finanzierungsbasis.
- Als Schwerpunktthemen bis 2020 identifizieren die Landkreise das Marketing, die Akquirierung von Fördermitteln und die Markenbildung. Weitere wichtige Themen für die zukünftige touristische Arbeit sind die Qualitätsentwicklung und die Qualifizierung insbesondere im Gastgewerbe (vgl. Abbildung).

Schwerpunktthemen des Tourismus in den Landkreisen bis 2020



¹³ OSV 2011, S. 112.

¹⁴ Die Prozentwerte in der Abb. geben den Anteil der Landkreise wieder, die den entsprechenden Hemmfaktor mit „großer Bedeutung“ eingestuft haben. Die vierstufige Skala reicht von „großer Bedeutung“ bis „keine Bedeutung“.

¹⁵ Die Prozentwerte in der Abb. geben den Anteil der Landkreise wieder, die das entsprechende Thema mit „Landkreis muss sich dem Thema sehr stark widmen“ bezeichnet haben. Die vierstufige Skala reichte von „Landkreis muss sich dem Thema sehr stark widmen“ bis „Landkreis muss sich dem Thema kaum widmen“.

2. Handlungsbedarfe und Lösungsansätze

Eine der brennendsten Fragen ist diejenige nach dem optimalen Budget. Eine solche Aussage kann stets nur vor dem Hintergrund der zu erfüllenden Aufgaben getroffen werden. Die folgenden Spannen können als Orientierung für das anzustrebende Budgetvolumen bei entsprechenden Aufgabenschwerpunkten angesehen werden. Die eingangs beschriebene Typisierung der Landkreise und die Ergebnisse der Befragung liefern Hinweise für das derzeit vorhandene Budgetvolumen. Neben dem durchschnittlichen touristischen Gesamtbudget ist das 3. Quartil¹⁶ als Orientierungswert aufgeführt:

Schwerpunkt Bau/Unterhalt/Betrieb von touristischer Infrastruktur: Ø: 910.000 Euro, 3. Quartil: 1,2 Mio. €,

Schwerpunkt einer kreiseigenen Tourismusmarketingorganisation: Ø: 280.000 Euro, 3. Quartil: 350.000 €,

Schwerpunkt einer Mitgliedschaft in touristischen Regionalverbänden: Ø: 220.000 Euro, 3. Quartil: 280.000 €,

Mischtyp: Ø: 420.000 Euro, 3. Quartil: 460.000 €.

- Die erwarteten Budgetanforderungen im Gesamtsystem der Finanzierung des öffentlichen Tourismus machen auf lokaler, regionaler und Landesebene die Suche nach neuen Finanzierungsmöglichkeiten und das Ausschöpfen bestehender Potenziale unumgänglich, insbesondere für die stark von Fördermitteln abhängigen Landkreise des Typs „Infrastruktur“.
- Grundsätzlich sind bei entsprechenden Budgetveränderungen auf der Aufwandsseite die Aufgaben und der effiziente Mitteleinsatz zu hinterfragen. Es sollte ganz klar eine Konzentration auf das Notwendige erfolgen. Wichtige Fragen sind dabei: „Gibt es Doppelstrukturen mit anderen Organisationen (z. B. Erstellung von Broschüren)?“, „Lässt sich durch Möglichkeiten der Geschäftsbesorgung eine höhere Umsetzungsqualität bei geringerem Mitteleinsatz realisieren?“, „Welche Aufgaben liegen brach und von welchem Akteur sind sie am effizientesten umzusetzen (z. B. Vertriebsaktivitäten)?“. Aufgrund des engen Zusammenhangs mit dem Erfolgsfaktor Organisation und Personal sollten Entscheidungen in diesem Bereich immer auf Basis einer Gesamtbetrachtung unter Berücksichtigung aller Teilaspekte und vor allem aller betroffenen Akteure/Organisationen erfolgen. So lassen sich weitere Entlastungen des Budgets häufig durch die Auslagerung von Marketingaktivitäten an leistungsfähige regionale Tourismusorganisationen erreichen.

Entscheidende Fortschritte sind nur über Reformen der Organisations- und Finanzierungsstrukturen zu erreichen. Tourismus ist und bleibt dabei die gemeinsame Aufgabe einer gut funktionierenden, öffentlich-privaten Kooperation.



- Weitere Kostensenkungen sind in vielen regionalen Organisationen nicht mehr ohne eine Verringerung der Aufgaben möglich. Da aber die Aufgaben im Gegenteil immer vielfältiger werden und eine immer professionellere Bearbeitung erfordern, geht es bei den zukünftigen Maßnahmen zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit vornehmlich um Möglichkeiten auf der Ertragsseite, auch auf regionaler Ebene. Die Optimierung des Marketings, die Erhöhung der Eigenmittel und der weitere Ausbau von Kooperationen sind daher die zentralen Handlungsfelder der nächsten Jahre.¹⁷
- Allerdings sind diesbezügliche Entscheidungen immer im Sinne der gesamten Destination zu treffen. Konkurrenzsituationen der regionalen Tourismusorganisationen untereinander sollten minimiert und nicht hinter mögliche kurzfristige Verbesserungen der Ertragssituation gestellt werden. Kirchturmdenken ist fehl am Platz, vielmehr steht die Kundenorientierung im Vordergrund.
- Die Landkreise müssen sich auf rückläufige Fördermittel einstellen. Ferner gilt es, sich an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen. So strebt die EU eine generelle Verschiebung der thematischen Schwerpunkte in Ihrer Förderpolitik an. Stand bislang das Thema „Kultur“ im Mittelpunkt, werden ab 2014 die Bereiche „Nachhaltigkeit“ sowie „Wissen & Innovation“ verstärkt gefördert. Diese Aspekte müssen in künftigen Förderanträgen besonders herausgestellt werden. Auch sollen Kooperationen bzw. übergreifende Projekte zwischen Stadt und Land in Zukunft bevorzugt gefördert werden. Auch vor diesem Hintergrund spielt die Zusammenarbeit von Landkreisen und kreisfreien Städten eine besondere Rolle.
- Bei der Bündelung der Tourismusförderung verschiedener Akteure in ausgelagerten Einheiten oder bei sonstigen Dritten ist vor allem bei Beteiligung von Privaten zu beachten, dass sich im Zuge der Beauftragung derartiger Organisationen durch die Landkreise und der damit verbundenen finanziellen Ausstattung möglicherweise Fragen des Vergaberechts („Liegt ggf. eine Inhouse-Situation vor?“), des EU-Beihilfenrechts („Ist ggf. die Finanzierung einer Tourismusorganisation ein Vorgang, der als Beihilfe bei der EU-Kommission angemeldet werden muss [Notifizierung]?“) und des Kommunalrechts („Werden z.B. bei marktrelevantem Agieren bzw. hohen Verlustrisiken die Bestimmungen der jeweiligen Kommunalverfassung, etwa in Bezug auf die Zulässigkeit der kommunalwirtschaftlichen Betätigung, eingehalten?“) stellen. Diese müssen im Vorfeld sorgfältig geprüft werden, um rechtssicher agieren zu können.
- Auf der Suche nach neuen Finanzierungsquellen sollten die Landkreise auch die Gemeinden aktiv unterstützen. Es geht um den Einbezug aller Profiteure des Tourismus möglichst nach dem Prinzip der Freiwilligkeit und Mitbestimmung, in jedem Fall aber mit einer Zweckbindung für den Tourismus. Dies führt zu einer größeren Verantwortung aller Tourismusakteure und letztlich auch zu einer Entlastung der Tourismusbudgets der Landkreise.

¹⁶ Analog zur Analyse betriebswirtschaftlicher Kennzahlen bildet das 3. Quartil die Untergrenze der oberen 25 % ab.

¹⁷ OSV 2011, S. 129 ff.

- Die öffentliche Hand und damit auch die Landkreise sollten sich klar zur Tourismusförderung bekennen. Neben dem deutlichen Schwerpunkt im infrastrukturellen Bereich gehört auch die finanzielle Unterstützung des Tourismusmarketings dazu.

3. Weitere Hinweise

- **Wirtschaftsfaktor Tourismus:** Der Tourismus zählt aufgrund seiner Eigenschaft als freiwillige kommunale Aufgabe häufig zu den ersten Streichpositionen bei Haushaltsproblemen. Dabei können jedoch seine große Bedeutung und sein Beitrag zur wirtschaftlichen Wertschöpfung in vielen Landkreisen zur Entlastung und sogar Verbesserung der Kommunal-

finanzen beitragen. Wie bei allen Branchen und Produkten sind dafür allerdings zunächst Investitionen nötig.

- **Limitierende Wirkung gesetzlicher Regelungen:** Finanzierungsinstrumente wie die Fremdenverkehrsabgabe oder die Kurtaxe dürfen nicht alle Tourismusorte einsetzen. Deshalb sollten die Länder diese Finanzierungsinstrumente für sämtliche Gemeinden öffnen, um der Tourismusförderung eine stabilere finanzielle Grundlage zu verschaffen.¹⁸

¹⁸ OSV 2011, S. 132 ff.

Praxisbeispiele



Rügen (Mecklenburg-Vorpommern): Flächendeckende Tourismusförderabgabe

Auf Rügen geht man davon aus, dass nach Auslaufen der EU-Förderperiode im Jahr 2013 ein wichtiger Bestandteil der Tourismusfinanzierung fehlen wird. Deshalb gibt es bereits seit 2009 Überlegungen zu einer nachhaltigen Finanzierungsalternative. Geplant ist die Einführung einer flächendeckenden Tourismusförderabgabe in Form einer Fremdenverkehrsabgabe. Zwar sind die rechtlichen Aspekte noch zu klären, doch sprechen die Akteure vor Ort bereits aktiv über die Zielsetzung und die mögliche Ausgestaltung. Alle Gewerbetreibenden, nicht nur die Hotellerie und Gastronomie, sollen diese Tourismusförderabgabe gestaffelt nach Branche und Ortslage bezahlen. Im Gespräch ist, dass eine Arbeitsgruppe, bestehend aus verschiedenen Branchenvertretern, über die Mittelverwendung bestimmt (Hoteliers, Privatvermieter, Wirtschaftsverbände, IHK, Tourismusverbände, Kurverwaltungen, Vertreter des Landkreises Rügen). Die Mittel selbst werden einem bestehenden oder noch zu gründenden Zweckverband zugeführt, der diese nach Maßgabe der Prioritätenliste verwaltet. Eine Mustersatzung wird derzeit vom Landkreis Rügen erarbeitet. Die Grundidee einer flächendeckenden Tourismusförderabgabe unter Einbeziehung aller touristisch relevanten Profiteure ist ein innovatives und bislang einmaliges Vorhaben. Einschränkungen in der Übertragbarkeit ergeben sich in zweierlei Hinsicht: Die auf Rügen geplante rechtliche Grundlage (Fremdenverkehrsabgabe) trifft nicht auf alle Gebiete Deutschlands zu. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass auf Rügen über alle Branchen hinweg die Relevanz des Tourismus hoch eingeschätzt wird. Dies dürfte in vielen anderen Teilen Deutschlands nicht der Fall sein. Dennoch zeigt das Beispiel innovative Wege unter Berücksichtigung aller relevanten Akteure auf.



Nürnberger Tourismusfonds (Bayern): Freiwillige und zweckgebundene Finanzierung

Das Modell des Nürnberger Tourismusfonds zeigt, wie man ein stärkeres Einbeziehen der Profiteure und eine Zweckbindung der Mittel gut miteinander kombinieren kann. Die Stadt Nürnberg und der Verkehrsverein Nürnberg haben auf freiwilliger Basis beschlossen, für die Jahre 2010 bis 2012 einen Tourismusfonds einzurichten, in den von beiden Seiten zu gleichen Teilen dreimal je 500.000 Euro, insgesamt also 1,5 Mio. Euro eingezahlt werden. Mit diesen Mitteln sollen zusätzliche Marketingmaßnahmen (Ziel: höhere Übernachtungszahlen) realisiert werden. Die praktische Umsetzung der Kapitalerhöhung erfolgte auf pragmatische Weise: Als Grundlage wurde die Beitragsordnung des Verkehrsvereins herangezogen. Hier sind für einen befristeten Zeitraum die sechsfache Höhe der ursprünglichen Beiträge und der Mittelzufluss in den Tourismusfonds festgeschrieben. Mit der Stadt Nürnberg wurde eine Verdopplung der zusätzlichen Einnahmen vereinbart. Das Modell des Nürnberger Tourismusfonds beruht vor allem auf einer freiwilligen Beteiligung der vom Tourismus profitierenden Akteure und bietet kurz- wie langfristig die Möglichkeit für Kommunen, zusätzliche Finanzierungsquellen zu erschließen. Das Modell des Nürnberger Tourismusfonds kann als gut übertragbar angesehen werden.

V. Erfolgsfaktor Investitionen

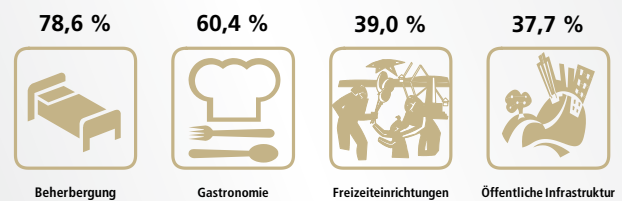
Auf das dynamische Wettbewerbsumfeld und die zunehmenden Qualitätsansprüche sowie die kürzeren Investitionszyklen und die tendenziell steigenden Investitionsvolumina wurde bereits hingewiesen. Investitionen spielen in der Tourismusentwicklung somit eine zentrale Rolle. Von ihnen hängt ab, ob sich die Leistungsträger, die Orte und damit letztlich auch die Tourismusgebiete dem Gast in einem zeitgemäßen Gewand präsentieren und ihre infrastrukturelle Hard- und Software dem Wettbewerb gewachsen sind.

1. Befragungsergebnisse

Die Ergebnisse sind eindeutig: Drei von vier befragten Landkreisen (74 %) stellen einen Investitionsstau im Tourismus fest, jeder vierte sogar einen starken. Besonders ausgeprägt scheint der investive Nachholbedarf in den Landkreisen des Typs „Infrastruktur“. Hier nehmen sogar 36 % der Befragten einen starken Investitionsstau wahr. Auf der anderen Seite sehen nur knapp 8 % die touristische Infrastruktur auf einem qualitativ guten Niveau ohne größere Defizite. Weitere 18 % können diesen Sachverhalt nicht beurteilen (Typ „kreiseigene Tourismusorganisation“: 25 %).

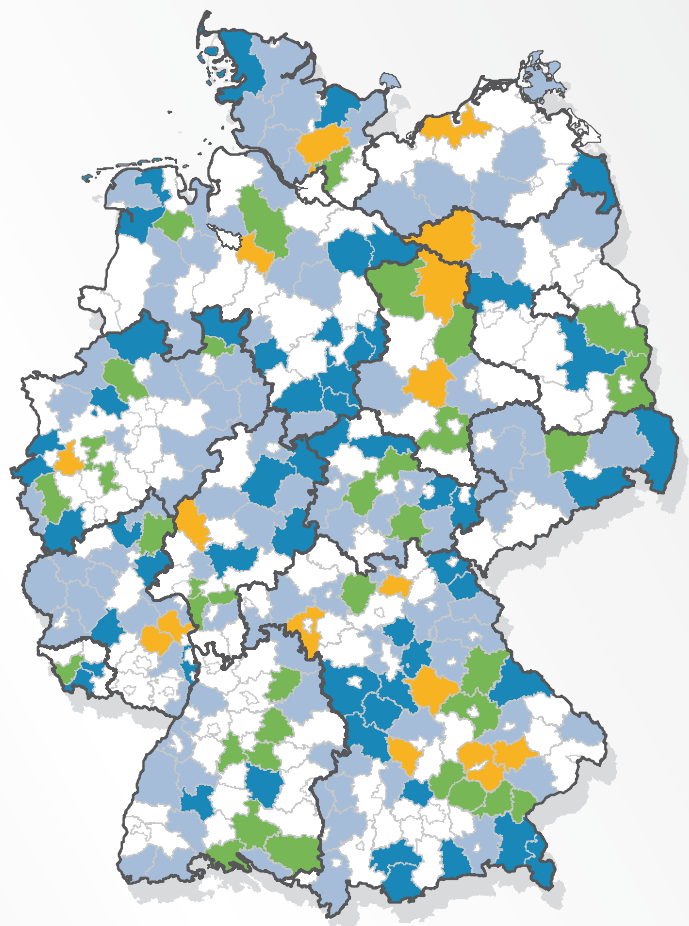
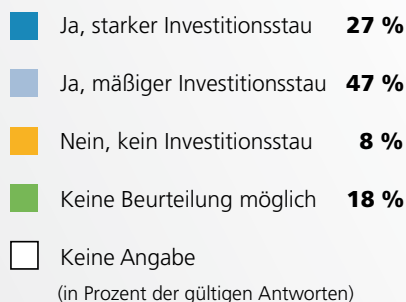
Befragt nach den Angebotssegmenten, in denen ein Investitionsstau vorliegt, sind sich die Landkreise relativ einig. Das Gastgewerbe wird mit Abstand am häufigsten genannt. Es folgen die Freizeiteinrichtungen und dann erst die öffentliche Infrastruktur. Dies ist zwar grundsätzlich typisch, doch die Reihenfolge überrascht: Fast neun von zehn Landkreisen, die Handlungsbedarf ausgemacht haben, sehen diesen im Beherbergungsgewerbe (vgl. Abbildung).

Anteil der Landkreise mit Investitionsstau in ausgewählten Angebotssegmenten



Quelle: dwif/DLT 2011, n = 154

Investitionsstau im Tourismus nach Einschätzung der Landkreise



Quelle: dwif/DLT 2011, n = 219

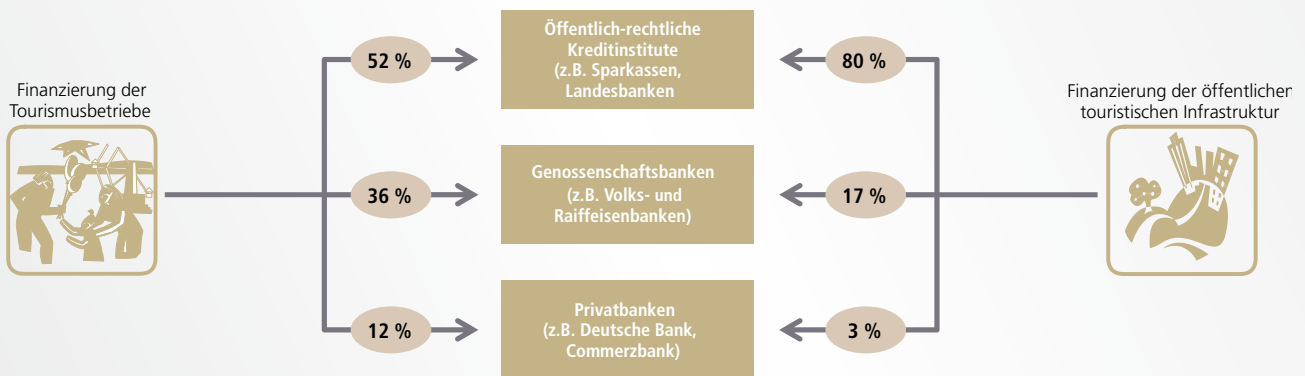
- Optimistisch stimmt die Tatsache, dass die Landkreise mit einem starken Investitionsstau eher stabile bis steigende Budgets erwarten. Schließlich werden diese auch für die Bewältigung der infrastrukturellen Aufgaben benötigt.
- Umbauten und Qualitätsverbesserungen sind das wichtigste Investitionsfeld touristischer Betriebe in Deutschland. Eine immer größere Bedeutung haben zudem energie- und umweltrelevante Investitionen. Als Finanzierungsformen dominiert die klassische Kombination aus Eigenmitteln, Darlehen und Fördermitteln.¹⁹

- Die Landkreise müssen gemeinsam mit der regionalen Tourismusorganisation gezielt Lücken (neue Angebote) und Bedarfe (Re-Investitionen, Qualitätsverbesserungen) in der touristischen Infrastruktur identifizieren und Lösungsmöglichkeiten entwickeln. Viele Landkreise können das Qualitätsniveau der Infrastruktur in der eigenen Region nicht beurteilen. Die Verantwortlichen für den Tourismus in den Landkreisen müssen demnach noch enger an die Branche rücken, um sich nicht nur eine qualifizierte Meinung bilden zu können, sondern die Entwicklung aktiv zu begleiten. Neben dem aktiven Engagement in der regionalen Touris-

Rolle der Sparkassen im Tourismus aus Sicht der Landkreise

Die wichtigsten Finanzierungspartner für Tourismusbetriebe sind aus Sicht der Landkreise die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute wie Sparkassen und Landesbanken (52 % der Nennungen) sowie die Genossenschaftsbanken wie Volks- und Raiffeisenbanken (36 %), gefolgt von den Privatbanken mit 12 % der Nennungen. Bei der Finanzierung der (öffentlichen) touristischen Infrastruktur der Landkreise und Gemeinden führen die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute das Ranking mit 80 % der Nennungen noch deutlicher an.

Die Sponsoringaktivitäten der Sparkassen im Tourismus werden durch die Landkreise als äußerst positiv bewertet (65 %). Wichtiger Partner sind die Sparkassen auch in Bezug auf das kommunale touristische Engagement (51 %) und 36 % der Landkreise geben an, dass sich die Sparkassen sogar über Mitgliedschaften oder Kooperationen in touristischen Organisationen einbringen.



Quelle: dwif/DLT 2011, n = 154

2. Handlungsbedarfe und Lösungsansätze

- Landkreise fungieren im Umfeld touristischer Investitionen als Initiatoren, Vernetzer sowie Förderer und Geldgeber. Auch die Rolle des Schlichters mit regulatorischer Wirkung ist häufig gefragt, wenn es z. B. um die Vermeidung von Überkapazitäten oder die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessengruppen geht.
- Eine wichtige Aufgabe der Landkreise ist die Schaffung eines guten Investitionsklimas sowie die Betreuung und gegebenenfalls auch Akquise von Investoren. Voraussetzung ist eine enge Abstimmung und Aufgabenteilung mit den kreisangehörigen Gemeinden. Mit ihnen muss ohnehin ein enger Kontakt bestehen, um zur Attraktivitätssteigerung des gesamten Reisegebietes beizutragen. Regelmäßige Treffen mit den wichtigsten Tourismusorten bzw. Organisationen helfen beim Austausch von Informationen und bei der Koordination der Planungen.

musorganisation bieten sich weitere Maßnahmen des Innenmarketings wie regelmäßige Gesprächsrunden mit den Verantwortlichen der wichtigsten Tourismusorte oder themen-/segmentbezogenen Akteursgruppen an.

- Bei der Förderung der touristischen Infrastruktur sollten die Landkreise die Stärken der Region unterstützen. Nicht jede Destination kann und sollte zur Wander-, Gesundheits-, Meeting- oder Wellnessregion werden. Wichtig ist eine authentische Angebotsentwicklung unter Berücksichtigung der aktuellen Trends. Diese übergeordneten Ziele und Themenschwerpunkte sind im Rahmen von Tourismusstrategien für die Destination festzulegen.

Investitionen in die betriebliche und öffentliche Infrastruktur sichern die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination. Landkreise sind als Vernetzer, Förderer und Geldgeber gefragt.



¹⁹ DSGVO 2010, S. 91 ff.

Die Servicequalität wird in Zeiten teils austauschbarer Angebote oder ganzer Destinationen mehr und mehr zum zentralen Erfolgsfaktor. Investitionen in das Personal sind daher Investitionen in die Zukunft. Weiterbildung und lebenslanges Lernen sind wichtige Handlungsfelder. Die Landkreise können auch hier mit weiteren regionalen Partnern die Rahmenbedingungen verbessern und die lokalen Akteure und Leistungsträger sensibilisieren, etwa durch die Unterstützung von Zertifizierungen oder die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten (z. B. in Kooperation mit der IHK).

3. Weitere Hinweise

• **„Das liebe Geld“:** Die Befragung bringt Defizite insbesondere des Gastgewerbes unter kreditwirtschaftlichen Aspekten zum Vorschein: Fehlendes Eigenkapital und mangelnde Kapitaldienstfähigkeit sind die häufigsten Ablehnungsgründe für Kreditanfragen. Doch auch fehlende Unternehmenskonzepte und eine mangelnde Unternehmerqualifikation sind KO.-Kriterien.²⁰ In diesen Feldern können die Landkreise bereits im Rahmen ihrer allgemeinen Wirtschaftsförderung begleitend und unterstützend tätig werden.

• **Chancen und Risiken bei den Fördermitteln:** Die neue EU-Förderperiode ab 2014 wird einen Rückgang der zur Verfügung stehenden Fördermittel mit sich bringen, insbesondere für Ostdeutschland. Die stärkere Kombination von Zuschüssen und Darlehen wird auch bei den kommunalen Trägern zu wachsenden Kofinanzierungsproblemen führen. Diese Veränderungen werden auch Einfluss auf die Förderpolitik von Bund und Ländern haben, auf die sich die Landkreise rechtzeitig einstellen müssen.

• **Schleichender Prozess:** Der Qualitätsverlust und der damit verbundene Nachfragerückgang finden nicht abrupt, sondern schleichend statt. Dadurch werden Defizite und Handlungsfelder in der betrieblichen, aber auch in der öffentlichen touristischen Infrastruktur häufig zu spät erkannt. Eine regelmäßige Evaluierung von unabhängiger Stelle bzw. die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems wirken dem entgegen.

• **Tourismusorte unterstützen:** Größere Investitionen versprechen im Erfolgsfall für den Einzelort positive Imageeffekte und eine steigende Nachfrage. Beim Scheitern eines Großprojektes bleibt dagegen nur eine Bauruine oder defizitäre Einrichtung übrig. Stellschrauben wie regionale Entwicklungspläne, Fördermittel oder Bauauflagen ermöglichen den Landkreisen, Planungämtern oder sogar dem Land die Einflussnahme.

• **Mehr als Hardware:** Investitionen versteht man in der Regel eindimensional als Neubau/Erweiterung oder Renovierung/Modernisierung der touristischen Infrastruktur. Auf der gleichen Ebene sind jedoch die Investitionen in das Personal zu sehen. Auch sie kosten Geld, rentieren sich mittelfristig aber über die Gästezufriedenheit und erhöhen gleichzeitig die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter.

²⁰ DSGVO 2010, S. 92 f.

Praxisbeispiele

Rheinland-Pfalz: Fördermöglichkeiten im Tourismus



Das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau hat 2010 die Broschüre „Fit für die Zukunft im Tourismus – Fördermöglichkeiten im Überblick“ herausgebracht. In Kooperation mit der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz, dem DEHOGA Rheinland-Pfalz Landesverband und dem Sparkassenverband Rheinland-Pfalz gibt die Broschüre einen ersten Einblick in die Förderlandschaft. Das Instrumentarium zur Investitions- und Betriebsmittelförderung sowie der Betriebsberatung wird entsprechend der wichtigsten Förderprogramme vorgestellt. Dies erfolgt praxisnah gemäß der Leitfragen „Wer wird gefördert?“, „Was wird gefördert?“, „Wie wird gefördert?“, „Wo wird beantragt?“. Interessierten Unternehmen wird damit eine Erstinformation an die Hand gegeben, welche den „Förderdschungel“ transparent macht und auf die Einzelberatung und Antragstellung vorbereitet.

Vogtlandkreis (Sachsen): Investitionsoffensive



Jahrelange Übernachtungs- und Umsatzrückgänge prägten die Tourismusentwicklung in der Region. Als Hauptgründe hierfür wurden Defizite bei Qualität und Service sowie ein Investitionsstau in der touristischen Infrastruktur identifiziert, so dass ein hoher Bedarf an Reparatur- und Renovierungsarbeiten besteht. Um dieser Herausforderung zu begegnen wurde im Januar 2010 eine Investitionsoffensive auf Initiative des Landrates hin ins Leben gerufen. Die beiden Partner Vogtlandkreis – der auch die Öffentlichkeitsarbeit durchführt – und Sparkasse Vogtland haben ein Sonderkreditprogramm für Tourismus und Wirtschaft in Höhe von fast 175 Mio. Euro aufgelegt. Im Fokus stehen dabei zinsgünstige Kleinkredite bis 50.000 € (ab 3,99 % p.a.). Neben innovativen Modernisierungen und einem imagefördernden Wachstum sollen durch die Investitionsoffensive zeitgemäße Themen- und Zielgruppenspezialisierungen möglich gemacht werden.

Wesentliche und dauerhafte tourismusspezifische Förderprogramme des Bundes und der EU (Investitionen und Infrastruktur)

Förderprogramm	Wer wird gefördert?	Was wird gefördert?	Anmerkungen
Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW): Gewerbliche Investitionsförderung	Unternehmen	Investitionen, die mehr als 150 % der im Durchschnitt der letzten drei Jahre verdienten Abschreibungen überschreiten oder mehr als 15 % zusätzliche Arbeitsplätze schaffen (z.B. Investitionen zur Hebung bzw. Stabilisierung der Beschäftigung in Regionen mit schwerwiegenden Arbeitsmarktproblemen, Investitionen zur Stärkung der regionalen Innovationskraft, im Zusammenhang mit Existenzgründungen sowie unter Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen für Frauen und Jugendliche)	
GRW: Wirtschaftsnaher Infrastruktur	Gemeinden und Gemeindeverbände sowie Unternehmen (bei freiem Zugang der Infrastruktur, z.B. Wanderweg)	Geländeerschließung sowie öffentliche Einrichtungen für den Tourismus (Bauseinrichtungen der touristischen Infrastruktur, die für die Leistungsfähigkeit und wirtschaftliche Entwicklung von Tourismusbetrieben von unmittelbarer Bedeutung sind und überwiegend dem Tourismus dienen, u.a. Kurparks, Strandpromenaden, Häuser des Gastes und Informationszentren)	
GRW: Regionalmanagement	Träger des Regionalmanagements	Erstellung von Regionalmanagementkonzepten, z.B. zur besseren Vermarktung touristischer Angebote	nur für die Dauer von drei Jahren förderfähig, eine maximal zweimalige Verlängerung um je drei Jahre ist möglich
Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK): Investitionsförderung	Unternehmen mit wesentlichem landwirtschaftlichen Bezug (mehr als 25 % Umsatzerlöse)	Investitionen im Bereich „Urlaub auf dem Bauernhof“ (bis zur Gesamtkapazität von 25 Gästebetten)	Mindestinvestitionssumme: 10.000 €
GAK: Integrierte Ländliche Entwicklung - Infrastrukturförderung	Gemeinden und Gemeindeverbände sowie natürliche Personen und Personengesellschaften sowie juristische Personen des privaten Rechts	Infrastrukturmaßnahmen zur Erschließung der touristischen Entwicklungspotenziale im Rahmen der Einkommensdiversifizierung land- oder forstwirtschaftlicher Betriebe	
Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE - 2007 bis 2013)	Öffentliche Hand/ Einrichtungen und touristische Unternehmen	Förderung der touristischen Entwicklung in allen drei Zielen (Konvergenz, regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung sowie europäische territoriale Zusammenarbeit), auch im Zusammenhang mit Kultur, Verkehr und der Wiederbelebung städtischer und ländlicher Gebiete	
Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER - 2007 bis 2013)	Öffentliche Hand/ Einrichtungen und Unternehmen	im Rahmen der Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft kleine Infrastruktureinrichtungen wie Informationszentren oder Ausschilderung von Tourismusstätten, Erholungsinfrastruktur, die beispielsweise Zugang zu natürlichen Gebieten ermöglicht, sowie kleine Beherbergungsbetriebe, Entwicklung und/oder Vermarktung von Tourismusdienstleistungen mit Bezug zu ländlichem Tourismus	
Europäischer Sozialfonds (ESF - 2007 bis 2013)	Öffentliche Hand/ Einrichtungen und Unternehmen	Verbesserung der Beschäftigungs- und Arbeitsmöglichkeiten und Förderung einer hohen Beschäftigungsquote (z.B. Beratungsleistungen für Gründer)	

Die hier aufgeführten Förderprogramme auf EU- und Bundesebene sind nur ein Ausschnitt aus den vielfältigen Möglichkeiten zur Förderung tourismusspezifischer Investitionen und Infrastruktur. Sowohl für Bundes- als auch für EU-Programme gilt, dass die Länder innerhalb ihrer länderspezifischen Programme die konkreten Fördertatbestände und Instrumente festlegen, was von Land zu Land sehr unterschiedlich ist. Hinzu kommt eine Vielzahl spezifischer Länderprogramme, die im Rahmen der vorliegenden Broschüre nicht dargestellt werden können. Entscheidend für den förderpolitischen Erfolg ist der geschickte Umgang mit den bestehenden Instrumenten, wobei die Unübersichtlichkeit und Komplexität der Materie erhebliche Sachkenntnis erfordert, um sämtliche Förderpotenziale auszuschöpfen.

Von den derzeit verfügbaren touristisch relevanten Förderprogrammen in Deutschland richtet sich nur rund ein Fünftel explizit an die Tourismusbranche, während viele weitere Angebote eher allgemeiner Natur sind und verschiedenen Wirtschaftszweigen zugutekommen. Diese Programme fördern in erster Linie Unternehmen sowie öffentliche Einrichtungen, Kommunen und Verbände/Vereinigungen und Infrastrukturmaßnahmen. Zuschüsse sind dabei das wichtigste Instrument.

Spezielle Kreditprogramme für das Tourismusgewerbe gibt hingegen nicht. Dem Tourismusgewerbe steht die breite Palette der KfW- und ERP-Programme zur Verfügung.

Eine gute weitergehende Orientierung bietet die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie unter www.foerderdatenbank.de.

Praxisbeispiele



Schleswig-Holstein: Kreditleitfaden

In Schleswig-Holstein wurde bereits vor einigen Jahren eine Investitionsoffensive für den Tourismus gestartet. Auslöser waren die Untersuchungsergebnisse des Sparkassen-Tourismusbarometers Schleswig-Holstein. Dieses hatte erhoben, dass 20 % der gewerblichen und 25 % der privaten Betriebe in den letzten zehn Jahren nicht mehr in die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit investiert hatten. Die Empfehlung war eine Investitionsoffensive, die unter der Federführung des Tourismusverbandes Schleswig-Holstein und in Kooperation mit der Landesregierung, des DEHOGA Schleswig-Holstein und der Kammern des Landes umgesetzt wurde. Ziel der Offensive war es, günstigere Rahmenbedingungen für alle touristischen Akteure zu schaffen und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Landes bundesweit und im internationalen Vergleich zu sichern. In Ergänzung zu den Förderprogrammen des Landes haben Sparkassen Kreditprogramme aufgelegt, und dazu beigetragen, die touristischen Betriebe zukunftsfähig aufzustellen. Diese Beispiele zeigen: Wenn sich Kommunen, Tourismusakteure und Sparkassen zusammen tun, kann das Investitionsklima nachhaltig verbessert werden.



Osnabrück (Niedersachsen): Verkehrsinfrastruktur – ÖPP als Lösungsansatz

Verkehrsanbindungen spielen auch im Tourismus eine wichtige Rolle, denn die Erreichbarkeit zählt zu den Hauptkriterien bei der Reiseentscheidung der Gäste. Gleichzeitig sind Investitionen in diesem Bereich häufig mit langwierigen Planungsprozessen und hohen Kosten verbunden. Unter Federführung der IHK Osnabrück-Emsland wurden zwei Autobahnprojekte über ÖPP-Modelle realisiert. Der dortige Lückenschluss der A 31 hätte über Bundesmittel bei einem Investitionsvolumen von insgesamt 210 Mio. Euro erst 2013 erfolgen können. Im Rahmen eines Mitfinanzierungsmodells wurden rund 55 Mio. Euro über die kommunalen Gebietskörperschaften und Wirtschaftsunternehmen in Deutschland und in den Niederlanden abgedeckt. Seit Ende 2004 ist die Strecke befahrbar. Beim Lückenschluss der A 33 Nord mussten die Planungskosten teilweise vom Land Niedersachsen aufgebracht werden, welches jedoch keine Mittel zur Verfügung stellen konnte. Die IHK hat daher über eine Sponsoringaktion 115.000 Euro von der regionalen Wirtschaft eingeworben. Bis 2015 wird der Autobahnabschnitt befahrbar sein.

VI. Erfolgsfaktor Kooperation

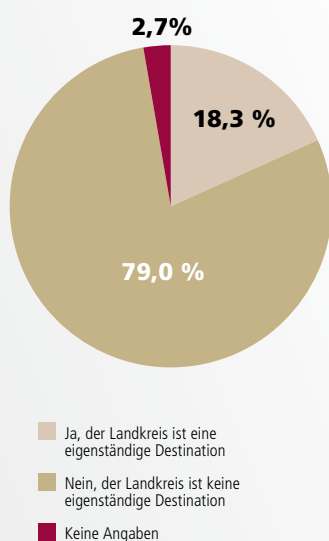
Im Wettbewerb der Destinationen um die Gunst der Gäste geht es heute und auch in Zukunft immer stärker um die Bildung wettbewerbsfähiger Einheiten. Denn nur so haben Destinationen eine realistische Aussicht, als solche von außen überhaupt wahrgenommen zu werden. Als eine Konsequenz aus den Erfordernissen des Marktes sind Kooperationen eine häufig angewendete Möglichkeit, Personal, finanzielle Mittel oder Kompetenzen zu bündeln. Auch für die Entwicklung der touristischen Infrastruktur sind Kooperationen unabdingbar. Dabei gibt es viele verschiedene Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

1. Befragungsergebnisse

- Die Ergebnisse belegen, dass die Landkreise bereits jetzt häufig von der Möglichkeit der Kooperation Gebrauch machen und mit den Ergebnissen sehr zufrieden sind.
- Die am häufigsten praktizierte Form der Zusammenarbeit stellt die Kooperation der Landkreise mit regionalen Tourismusorganisationen dar. Mehr als drei Viertel der befragten Landkreise bejahen derartige Aktivitäten. Kooperationen mit kreisangehörigen Städten und Gemeinden erreichen vergleichbar hohe Werte (73 %). Obwohl die Werte bereits sehr hoch wirken, ist aus Sicht der Tourismusexperten noch nicht der Idealzustand erreicht, denn eine Zusammenarbeit mit anderen Landkreisen, regionalen Tourismusorganisationen oder mit Gemeinden müsste im Prinzip jeder Landkreis vorweisen können. Dies unterstreicht auch die Feststellung, dass sich knapp 80 % der Landkreise nicht als eigenständige Destination sehen.

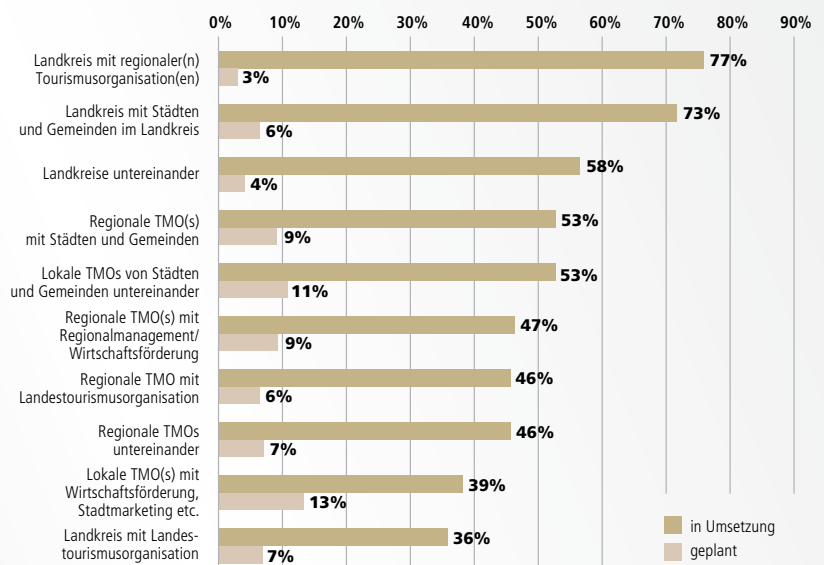
- Ungefähr sechs von zehn Landkreisen kooperieren zudem mit anderen, meist benachbarten Landkreisen. Mehr als jeder zweite Landkreis (53 %) berichtet von einer Zusammenarbeit zwischen regionalen Tourismusorganisationen und Städten/Gemeinden des eigenen Landkreises sowie von Verbänden mehrerer lokaler Tourismusorganisationen mehrerer Städte und Gemeinden. Die bestehenden Möglichkeiten werden auch aus Sicht der Landkreise jedoch noch nicht ausgeschöpft und sollten in Zukunft weiter ausgebaut werden. Ähnliches gilt für die Zusammenarbeit regionaler oder lokaler Tourismusorganisationen mit bestehenden Regionalmanagement- und Wirtschaftsförderungsstrukturen. Auch die regionalen Tourismusorganisationen können das bisherige Ausmaß der Zusammenarbeit mit anderen regionalen Tourismusorganisationen noch erhöhen.
- Erfreulich dabei ist: Die Zufriedenheit mit der Kooperation ist unabhängig vom Partner allgemein sehr groß. Dies macht deutlich, dass in der Zusammenarbeit ein spürbarer Mehrwert für alle beteiligten Partner entsteht.
- Auf der anderen Seite ist bemerkenswert, dass die Verbindung zwischen Landkreisen und Landestourismusorganisationen laut Befragung am schwächsten ausgeprägt ist. Die Landkreise sind ganz offensichtlich überwiegend über die zugehörigen regionalen Tourismusorganisationen bei den Landesmarketingorganisationen vertreten.

Destinationen im Deutschlandtourismus: Eigenwahrnehmung der Landkreise



Quelle: dwif/DLT 2011, n = 219

Kooperationen: Diskussions- und Umsetzungsstand in den Landkreisen



Quelle: dwif/DLT 2011, n = 219

Eine deutlich verbindlichere Form der Kooperation stellt die Fusion von Organisationen dar. Die Befragung hat allerdings ergeben, dass hier viele Landkreise keine Angaben machen können bzw. Fusionen nur sehr begrenzt Anwendung finden:

- Am häufigsten wurden Fusionen lokaler Tourismusorganisationen von Städten und Gemeinden festgestellt. Allerdings wurde dies nur von knapp 17 % der Landkreise berichtet. Weitere 9 % bereiten Fusionen vor.
- Noch seltener wurden Vereinigungen von Tourismusorganisationen mit Regionalmanagements einerseits oder Wirtschaftsförderungsinstitutionen auf lokaler oder regionaler Ebene andererseits genannt. Weitere sind in Planung, jedoch hält ein nicht unerheblicher Teil der Landkreise derartige Fusionen auch nicht für sinnvoll.

2. Handlungsbedarfe und Lösungsansätze

Der Erfolg von Kooperationen hängt nicht von einer idealtypischen Organisationsform ab, sondern muss sich den jeweiligen Präferenzen und Partnerkonstellationen anpassen. Während die einen Wert auf Eigenständigkeit und daher den Fokus auf lose Arbeitsgemeinschaften legen, streben andere Gebiete die Bildung gemeinsamer Organisationen oder Gesellschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit an. Beide Formen können Erfolg versprechend sein, wenn sie von den beteiligten Partnern orientiert an gemeinsamen Zielen vorangetrieben werden.

Gründe für Kooperationen gibt es genügend. Sie bieten sich grundsätzlich aus den folgenden Motiven an:

- Zusammenlegung von Personal und finanziellen Mitteln,
- Professionalisierung der Marktbearbeitung durch Aufgaben-delegation an Fachexperten,
- Entfaltung gemeinsamer Marketing- oder Werbeaktivitäten bzw. Vermeidung von Doppelparbeit oder simultaner, miteinander konkurrierender Werbeaktionen,
- Sicherstellung eines gemeinsamen und einheitlichen Auftretens als Destination (z. B. optisches Erscheinungsbild) über Gemeinde- und Landkreisgrenzen hinweg,
- Abbau bürokratischer Hemmfaktoren, Verschlinkung von Verwaltungsapparaten und Vereinfachung der Abläufe,
- gegenseitige Abstimmung bzw. Vernetzung der Infrastrukturentwicklung (z.B. Verbund von Rad- und Wanderwegen, einheitliche Beschilderung) über Gemeinde- und Landkreisgrenzen hinweg,

Kooperationen funktionieren langfristig nur, wenn dabei für alle Beteiligten ein Mehrwert entsteht. Kompromisse und Freiwilligkeit sind ebenso wichtige Grundprinzipien.



- strategische Zusammenführung mehrerer Entwicklungsfelder mit zahlreichen inhaltlichen Überschneidungen (z. B. Tourismus, Regionalförderung, Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung).

Grundsätzlich gilt: Je bedeutender der Tourismus als Wirtschaftsfaktor ist, desto professioneller, verbindlicher und ggf. unabhängiger von politischen Einflüssen sollten die Kooperationen und Organisationen ausgestaltet werden. Wo der Tourismus nur eine eingeschränkte bis geringe Rolle spielt, sollten die Synergien zu bestehenden Wirtschaftsförderungssowie zu Stadt-, Gemeinde- und Regionalmanagementstrukturen ausgeschöpft werden. In der Minimalvariante arbeiten alle Organisationen auf Basis einer abgestimmten Strategie zumindest in dieselbe Zielrichtung. In der Maximalvariante werden alle Bereiche in einer gemeinsamen Organisation zusammengeführt.

3. Weitere Hinweise

So naheliegend die Gründe für Kooperationen sind, so steinig kann der Weg dorthin sein. Die Erfahrung hat gezeigt, dass viele Hemmfaktoren bis hin zu Barrieren in den Köpfen der Akteure zu überwinden sind. Zu deren Überwindung bedarf es einer starken Führung mit viel diplomatischem Geschick:

- **Die „Starken“ und die „Schwachen“:** Oft bestehen Zweifel, dass übergeordnete Einheiten die eigene (kleine) Gemeinde oder den eigenen Landkreis angemessen vertreten bzw. vermarkten. Umgekehrt können sich die Beteiligten durch den Zusammenschluss mit kleineren Partnern aufgrund fehlender gemeinsamer Themen oder großer Unterschiede in der Angebotsqualität in ihrer Weiterentwicklung behindert fühlen.
- **Landkreise sind wichtige Vernetzer:** Auch mangelt es mitunter an einer Identifikation der Bevölkerung und der Leistungsträger mit übergeordneten Destinationsbegriffen oder es bestehen Vorbehalte gegenüber grenzüberschreitender Zusammenarbeit. Kooperationen erfordern zudem die Teilung von Verantwortung und Kontrolle, was vor Ort oftmals nicht leicht fällt. Daher kommt den Landkreisen auf der politischen Ebene bei der Gestaltung der Kooperationen eine entscheidende Bedeutung zu. Ohne die breite Unterstützung durch die Politik sind keine stabilen und professionellen Strukturen denkbar. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Landkreis und Destinationsbegriff denselben Raum umfassen. In diesen Fällen ist die Führung durch den Landkreis sogar unabdingbar. Häufig kommt sogar die Initiative für Zusammenschlüsse oder der Antrieb für eine landkreisübergreifende Kooperation von den Landräten selbst. Für die Bildung eines größeren Tourismusgebietes, das sich aus mehreren Landkreisen und/oder Städten zusammensetzt, sind Landkreise wichtige Kooperationspartner und Wegbereiter. Sie sollten den Weg zur Schaffung professioneller Vermarktungsstrukturen unterstützen und ihren Beitrag zu einer breiten Akzeptanz leisten.

- **Rahmenbedingungen für Kooperationen oft nicht ideal:** Förderinstrumente sind teilweise nicht für die Unterstützung

bundeslandübergreifender Organisationen geeignet oder darauf eingestellt (häufig bundeslandbezogene Regelungen für Geltungsbereich und Mitteleinsatz). Hinzu kommt, dass Infrastruktur- und teilweise auch Marketingförderungen nicht von privatrechtlichen Unternehmensformen beantragt werden können. Das Problem wird insbesondere in den Fällen relevant, in denen gemeinsame Gesellschaftsformen angestrebt werden.

- **Fehlende Mittel und Kompetenzen:** Einen häufigen Hemmfaktor stellen fehlende finanzielle Mittel und fehlendes Wissen dar. Aufgrund dessen kann der Weg hin zur Schaffung verbindlicher Kooperationen und Organisationen oft nicht erfolgreich gestaltet werden. Nötigenfalls bedarf es hier externer Unterstützung.

Praxisbeispiele



Erholungsgebiet Hasetal (Niedersachsen)

Das Hasetal ist ein Beispiel für einen Erholungsraum, der aus einer erfolgreichen Kooperation zwischen drei benachbarten Landkreisen (Cloppenburg, Emsland und Osnabrück) entstanden ist. Wichtige Akteure sind der Zweckverband Erholungsgebiet Hasetal (Körperschaft öffentlichen Rechts) als Organ mehrerer Städte und Gemeinden, die für das operative Reisegeschäft zuständige Hasetal Touristik GmbH und die Interessengemeinschaft Gastliches Hasetal e. V. als Organ der Leistungsträger mit insgesamt 200 Mitgliedern. Der Zweckverband ist alleiniger Gesellschafter der Hasetal Touristik GmbH. Diese ist für die touristische Vermarktung des Hasetals und den Vertrieb zuständig und erzeugt einen jährlichen Umsatz in Höhe von 1 Mio. Euro. Die Region hat die fahrradbezogene Infrastruktur in den letzten Jahren durch umfangreiche Investitionen gezielt entwickelt (Müllfangkörbe, Radwegeleitsystem, Anlehnbügel, Raststationen, Hasetal-Rad), Transportlogistik, Tourist-Infosysteme, Draisen) und sich dadurch insbesondere im Fahrradtourismus einen Namen gemacht.



Werratal (Hessen, Thüringen)

Die touristische Vermarktung des Werratal stellt ein gutes Beispiel für die erfolgreiche Zusammenarbeit von insgesamt fünf Landkreisen dar. Aus einer anfangs kommunalen Arbeitsgemeinschaft ging im Jahr 1996 der Werratal Touristik e. V. zur gemeinsamen Vermarktung der Flusslandschaft hervor. Im Fokus stehen die Themen Radfahren, Wasserwandern und Burgen – immer entlang der gesamten Flusslandschaft.

Mit Gründung des e. V. sollten Entscheidungen beschleunigt, finanzielle und politische Unabhängigkeit und Marktnähe geschaffen werden. Der Verein verfügt über eine eigene Geschäftsstelle mit einer festen Mitarbeiterin und einer ehrenamtlichen Geschäftsführerin. Die bestehende finanzielle und personelle Ausstattung kann allerdings nicht als optimal geschweige denn gesichert bezeichnet werden. Der Verein erwirtschaftet aktuell nur einen jährlichen Umsatz von 120.000 Euro, wovon 60 % selbst erwirtschaftet werden.

VII. Erfolgsfaktor Trends

Die Tourismusbranche ist ein stark dynamischer Wirtschaftsbereich. Damit müssen auch die Landkreise im Rahmen ihrer Tourismusförderung umgehen. Markt- und Trendforschung sind in diesem Zusammenhang elementare Bestandteile einer zukunftsgerichteten und modernen Tourismusförderung. Es gilt, die relevanten Trends für die eigene Region zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen abzuleiten.

Nachhaltigkeit

Investitionen in grüne Technologien gewinnen für die Tourismusbranche weiter an Bedeutung. Immer mehr Unternehmen stellen ihre Produkte oder sogar ganze Unternehmenskonzepte auf nachhaltige Prinzipien um. Gesellschaftliche Verantwortung und betriebswirtschaftliche Effizienz werden auf Unternehmerseite angeführt, denn aus Investitionen in eine nachhaltige Betriebsführung resultieren häufig Kosteneinsparungen. Auch im Konsumverhalten der Gäste spielen Klimaschutz und Nachhaltigkeit eine zunehmend größere Rolle. Und die Gäste sind bereit dieses Engagement zu honorieren, so der ideelle Mehrwert und der konkrete Nutzen für den Einzelnen sichtbar werden. 33 Millionen Deutsche sind mit nachhaltigkeitsorientierten Reisebausteinen ansprechbar. Dahinter verbirgt sich allein bei den Urlaubsreisen der Deutschen in Deutschland ein Umsatzpotenzial von rund 4,5 Mrd. €.²¹

Die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Megatrends stellt zukünftig keinen Wettbewerbsvorteil mehr dar, sondern wird vom Gast als Grundbaustein im touristischen Angebot und Marketing vorausgesetzt.



Demografischer Wandel

Der demografische Wandel beeinflusst die touristische Entwicklung auf drei Ebenen:²²

- Auf der **Nachfrageseite** ist das steigende Durchschnittsalter der Gäste hervorzuheben. Doch dies führt nicht automatisch zu steigenden Zahlen im Deutschlandtourismus. Die „neuen Alten“ haben eine große (Auslands)Reiseerfahrung, sind anspruchsvoll und nehmen ihr Reiseverhalten mit ins Alter. Bei einer reinen Betrachtung der demografischen Entwicklung bis 2020 ist sogar mit einem Rückgang der Inlandsreisen zu rechnen, auch bei den Senioren.
- Bei der **Infrastruktur** geht es auch um einen Ausbau barrierefreier Angebote, noch entscheidender wird zukünftig allerdings die Verbesserung des Qualitätsniveaus. Auch die allgemeine Infrastruktur steht besonders in demografischen Schrumpfungregionen vor großen Herausforderungen. Hier müssen z. B. die Angebote im ÖPNV oder im Einzelhandel gesichert werden, damit die Regionen auch in der Fläche weiterhin für die Gäste und damit gleichzeitig auch für die Einwohner vor Ort attraktiv bleiben.
- Landauf landab rückt der touristische **Arbeitsmarkt** zunehmend in den Fokus. Nachwuchs- und Fachkräftemangel sind zentrale Schlagworte. Die potenziellen Arbeitskräfte in der serviceintensiven Tourismusbranche werden, wie die Gesellschaft insgesamt, immer älter. Ein ganzheitliches und vorausschauendes Personalmanagement mit Blick auf die Erwerbsmöglichkeiten Älterer zählt zu den größten Herausforderungen. Gleichzeitig muss über Ausbildungs- und

Aktivitäten zum demografischen Wandel in den Landkreisen

Touristische Nachfrage
(Ältere Gäste, Barrierefreiheit, steigende Ansprüche etc.)



Touristische Infrastruktur
(qualitative Aufwertung, Spezifische Angebote für Ältere etc.)



Allgemeine Infrastruktur
(Ausdünnung Einzelhandel, Sicherung Verkehrsinfrastruktur/ÖPNV etc.)



Touristischer Arbeitsmarkt
(Fach-/ Nachwuchskräfte-Mangel, Integration älterer Arbeitnehmer etc.)



	Touristische Nachfrage	Touristische Infrastruktur	Allgemeine Infrastruktur	Touristischer Arbeitsmarkt
Ja, in der Umsetzung	33 %	27 %	17 %	12 %
Ja, in der Planung	37 %	33 %	28 %	20 %
Nein, aber sinnvoll	23 %	32 %	32 %	41 %
Nein, bei uns kein Thema	1 %	2 %	8 %	11 %
Keine Angabe	6 %	6 %	15 %	16 %

Quelle: dwif/DLT 2011, n = 219

²¹ DSGVO 2010, S. 105 ff.

²² BMWi 2009.

Beschäftigungskonzepte, Weiterbildungsmöglichkeiten, aber auch imagefördernde Maßnahmen für die Tourismusbranche insgesamt nachgedacht werden.

Wachsende Kundenansprüche

Die Kompetenz der Konsumenten wächst, u. a. durch die gestiegene Reiseerfahrung und die Vielfalt verfügbarer Informationswege.²³ Folglich steigen und differenzieren sich die Ansprüche der Gäste an die Urlaubsreise. Der sogenannte hybride Verbraucher – heute eingeschränktes Budget, morgen Luxus, Anreise mit dem Billigflieger, aber Aufenthalt im 5-Sterne-Hotel – lässt sich nur noch schwerlich eindeutigen Kategorien zuordnen. Dem Wunsch nach Flexibilität und Individualität genügen z. B. Bausteinmodelle. Hinzu kommt der Trend, im Urlaub immer mehr, immer intensiver erleben zu wollen und diese Erlebnisse und Emotionen möglichst bequem zu erreichen.

Virtualisierung

Ob Internet, Web 2.0, Apps oder Communities, die digitale und mobile Welt ist in aller Munde und begleitet das tägliche Leben. Dieser Megatrend hat im Tourismus von der Gästebindung über die Servicequalität bis zum Vertrieb längst Einzug gehalten. Allein drei Viertel der Personen mit Internetzugang nutzen diesen Kommunikationsweg als Informationsquelle bei der Reiseplanung. Smartphones erfreuen sich als mobile Reiseführer und Navigatoren im Großstadtdschungel oder auf Wanderwegen zunehmender Beliebtheit. Bewertungsportale und Videoplattformen sind nicht mehr wegzudenken. Für die Regionen, Orte und Betriebe kommt es darauf an, sich bei der Vielzahl der Möglichkeiten zu konzentrieren. Denn die Qualität der Aktivitäten im Social Web wird von den Usern sofort wiedergespiegelt, und gleichzeitig können die Maßnahmen erhebliche Kapazitäten binden.

Wettbewerb

Die Entwicklungen in der Mobilität und die Informationsvielfalt haben gerade in den letzten Jahren zu einer nie dagewesenen Transparenz und Auswahlmöglichkeit im Tourismus geführt. Weltweite Marktführer wie Las Vegas oder Dubai stehen exemplarisch für die Schaffung spektakulärer Freizeitprojekte und damit neuer Reisemotive. Auch die klassischen Ferienregionen, Städte und einzelne Freizeiteinrichtungen in Deutschland versuchen, mit immer neuen herausragenden Attraktionen Nachfrage zu halten und neue Zielgruppen zu erschließen.²⁴ Der Investitionsdruck steigt durch den zunehmenden Wettbewerb. Dies hat kürzere Investitionszyklen und damit auch steigende Investitionsvolumina zur Folge. Doch neben den großen Prestigeprojekten müssen auch die kleineren Anbieter auf dem Qualitätspfad mitgenommen werden.

Die Regionen und damit auch die Landkreise sollten in diesem Bereich die Rolle eines Multiplikators ausfüllen. Dies umfasst insbesondere eine Sensibilisierung und Information der lokalen Tourismusorganisationen und der Leistungsträger selbst.

²³ OSV 2010, S. 134.

²⁴ DSGV 2009, S. 96.

Anhang: Befragungsergebnisse nach Typen – Basiskennzahlen

Merkmal	Landkreise gesamt	Schwerpunkttypen			Mischtyp
		Infra- struktur	Tourismusmarketingorganisation kreiseigen	Mitgliedschaft	
Wahrgenommene Aufgaben mit hoher Priorität (in Prozent)					
Kreisbeitrag und Mitgliedschaft in einem regionalen Tourismusverband	58	67	54	69	57
Beratung von Gemeinden (z.B. bzgl. Fördermittelanträgen)	47	67	48	43	43
Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung	42	23	58	24	51
Beratung von Leistungsträgern	40	47	52	31	38
(Mit-)Finanzierung touristischer Einrichtungen im Kreisgebiet	37	50	33	31	38
Finanzierung/Betrieb kreiseigener Tourismusmarketingorganisationen (TMO)	34	13	67	11	26
Aktivitäten zur Qualifizierung im Tourismus	34	20	44	19	47
Betreuung touristischer Investoren	31	40	25	28	43
Planung und Bau touristischer Infrastruktur	28	40	27	13	30
Betrieb kreiseigener touristischer Infrastruktur/Einrichtungen	27	30	29	17	30
Kreisbeitrag und Mitgliedschaft in mehreren regionalen Tourismusverbänden	26	10	23	35	30
Durchführung von Tourismustagen, Touristiker-Workshops etc.	22	10	31	19	30
Durchführung tourismusrelevanter Events/Feste	13	13	19	9	11
Gesamtbudget (in Tausend)					
Mittelwert	393	910	277	219	420
1. Quartil	131	344	100	95	150
Median (50 % kleiner, 50 % größer)	240	674	230	170	250
3. Quartil	448	1219	350	274	460
Mittelherkunft (Anteil am Gesamtbudget in Prozent)					
Eigenmittel des Landkreises	69	58	80	93	67
Fördermittel (Land, Bund, EU)	26	39	11	5	28
sonstige Mittel	5	3	9	3	5
Mittelverwendung (Anteil am Gesamtbudget in Prozent)					
Kreiseigene touristische Infrastruktur	22	49	6	3	5
Mitgliedschaft in touristischen Regionalverbänden	21	7	9	77	15
kreiseigene Tourismus-(Marketing-)Organisation	20	5	72	7	11
Nicht kreiseigene touristische Infrastruktur	16	35	5	3	6
Tourismusprojekte/Events	14	2	7	8	40
sonstige Aktivitäten	7	0	1	2	22
Erwartete Entwicklung des Gesamtbudgets (in Prozent)					
(stark) steigend	11	7	13	12	13
stabil bleibend	62	43	71	65	60
(stark) sinkend	26	50	15	24	27
Anzahl der Vollzeitstellen im Tourismus (Mittelwert)					
direkt beim Landkreis	1,8	2,4	2,3	1,1	1,6
weitere Stellen, die vom Landkreis (teil-)finanziert werden	2,4	2,7	2,8	2,7	1,3
Erwartete Entwicklung des Personalbestandes (in Prozent)					
steigend	10	3	10	17	9
stabil bleibend	84	87	84	79	87
sinkend	7	10	6	4	4

Quelle: dwif, DLT 2011; n = 219

Quellen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.): Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Tourismus und Schlussfolgerungen für die Tourismuspolitik, Berlin, 2009.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) (Hrsg.): Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland 2010, Berlin, 2010.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) (Hrsg.): Sparkassen-Tourismusbarometer Deutschland 2009, Berlin, 2009.

Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) (Hrsg.): Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland, Jahresbericht 2011, Berlin, 2011.

Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) (Hrsg.): Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland, Jahresbericht 2010, Berlin, 2010.

Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein (SGVSH), Tourismusverband Schleswig-Holstein (TVSH): Tourismusbarometer Schleswig-Holstein – Jahresbericht 2011, Kiel, 2011.

100

Jahre GVV

1911 - 2011

GVV. Gewachsen aus Vertrauen.

GVV-Kommunalversicherung VVaG

Der starke Partner von über 6.000 Städten und Gemeinden, Kreisen, kommunalen Unternehmen und Sparkassen in Deutschland.

Unser Versicherungsangebot im Überblick:

- Allgemeine Haftpflichtversicherung
- Kraftfahrtversicherung
- Vermögenseigenschadenversicherung
- Personalgarantieversicherung für Sparkassen
- D&O Versicherung
- Allgemeine Unfallversicherung
- Schülerunfall- und Schülergarderobenversicherung
- Sachversicherungen
- Technische Versicherungen
- Ausstellungsversicherung

Angebote mit Beteiligung unserer Kooperationspartner:

- Rechtsschutzversicherung
- Beihilfeablöseversicherung
- betriebliche Altersvorsorge

Seit 1911 sind wir gewachsen aus dem Vertrauen unserer Mitglieder.

Setzen auch Sie auf unsere 100-jährige Erfahrung in der Versicherung kommunaler Risiken.



GVV-Kommunalversicherung VVaG

Aachener Straße 952-958
50933 Köln

Telefon 0221. 48930
www.gvv.de



Bundesrepublik Deutschland
Verwaltungsgrenzen Stand 21.10.2009





DEUTSCHER
LANDKREISTAG



Deutscher Landkreistag

Ulrich-von-Hassell-Haus

Lennéstraße 11

10785 Berlin

Tel. 0 30/59 00 97-3 09

Fax 0 30/59 00 97-4 00

www.landkreistag.de

info@landkreistag.de

 **Finanzgruppe**
Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Mit freundlicher Unterstützung des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes.

