



## Mehr Erfolg durch Kooperation

Ein Leitfaden zur Optimierung der lokalen Strukturen  
im Tourismus in Schleswig-Holstein

Teil I: Bildung und Entwicklung Lokaler Tourismus Organisationen



## Tourismus in Schleswig-Holstein: Gemeinsam erfolgreich!

Mit seinen Küsten, dem ausgezeichneten Klima und einem abwechslungsreichen Binnenland ist Schleswig-Holstein ein beliebtes Urlaubsziel. Viel ist in den vergangenen Jahren geschehen, um das Angebot qualitativ zu verbessern. Das Tourismuskonzept unseres Landes mit seiner Fokussierung auf Zielgruppen und seiner Festlegung von Qualitätskriterien hat an der erfolgreichen Neuausrichtung großen Anteil.

Noch immer allerdings agieren viele Tourismus-Akteure in kleinteiligen Strukturen. Deshalb ist es ein zentrales Thema unserer touristischen Neuausrichtung, die lokalen Strukturen zu verbessern und für mehr Effizienz zu sorgen.

Mit dem Leitprojekt „Optimierung der Lokalen Strukturen“ möchten wir Kommunen nachdrücklich ermuntern, sich zu größeren touristischen Einheiten zusammenzuschließen. „Konkurrenz belebt das Geschäft“ – nachhaltige Erfolge in einem globalisierten Markt sind aber nur in einer erweiterten Gemeinschaft möglich. Einige Orte, etwa in den für das Leitprojekt ausgewählten Pilotregionen, haben bereits erkannt, dass sie zusammenarbeiten müssen und nur gemeinsam Gewinner sein können.

Unser Land unterstützt diese Projekte, um den Schleswig-Holstein-Tourismus insgesamt zu stärken – ohne dass die regionale Identität der touristischen Region dabei verloren geht. Ein Zusammenschluss zu wettbewerbsfähigen Gemeinschaften kann deshalb nur auf der Basis von Freiwilligkeit funktionieren. Die Akteure müssen vor dem Hintergrund begrenzter Etats allerdings selbst die Notwendigkeit und den Nutzen erkennen, der in einer Bündelung von personellen und finanziellen Ressourcen liegt. Die Nutzung von Synergien schafft finanzielle Freiräume und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit.

Mit dem nun vorliegenden Leitfaden zur Optimierung der Lokalen Strukturen möchten wir Ihnen, den touristischen Akteuren vor Ort, wertvolle Informationen an die

Hand geben und Sie auffordern, die hier vorgestellten Steuerungs- und Kontrollmechanismen für eine Kooperationsentwicklung für Ihre Region aufzugreifen und umzusetzen.

Bitte bedenken Sie, dass Ihre Gäste den Urlaub nicht nur innerhalb Ihrer Ortsgrenzen verbringen. Nutzen Sie deshalb die Stärken einer Region, um Ihr Angebot zu erweitern. Das steigert Ihre Attraktivität und stärkt Ihren Standort langfristig.

**Für diesen Schritt in unsere gemeinsame touristische Zukunft wünsche ich Ihnen viel Erfolg!**



Ihr

A handwritten signature in black ink that reads "Jörn Biel".

**Dr. Jörn Biel**

Minister für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr  
des Landes Schleswig-Holstein



## Tourismus in Schleswig-Holstein: Neue Wege beschreiten!

Der Tourismus steht vor neuen Herausforderungen: Die Ansprüche der Gäste werden höher, durch ihre zunehmende Reiseerfahrung werden Vergleiche mit Orten und Regionen im In- und Ausland möglich, denen Schleswig-Holstein Stand halten muss oder besser noch: denen wir immer eine Buglänge voraus sein sollten. Nur dann können wir im immer härteren Wettbewerb der Destinationen, die mit enormen Anstrengungen ihren Platz im weltweit größten Wachstumsmarkt sichern wollen, langfristig bestehen. Für Schleswig-Holstein ist der Tourismus eines der wichtigsten wirtschaftlichen Standbeine und schafft durch seine Umsätze Einkommen und Beschäftigung für die Bevölkerung. Insgesamt 130.000 Schleswig-Holsteinerinnen und Schleswig-Holsteiner beziehen ihr Einkommen aus dem Tourismus, in vielen Regionen des Landes ist der Tourismus zu einem nicht zu unterschätzenden, oft sogar zum einzigen Entwicklungspotenzial geworden. Allerdings sind nach Jahren schleichender Rückgänge massive Anstrengungen nötig, um diesen Wirtschaftszweig wieder auf die Erfolgsspur zu bringen. Das Tourismuskonzept des Landes hat mit seinen Leitprojekten hier in den vergangenen zwei Jahren bereits wichtige Impulse gesetzt. Der Tourismusverband unterstützt diesen Prozess der Neuausrichtung mit der Federführung für die Projekte „Optimierung der touristischen Infrastruktur“ und „Optimierung der lokalen Strukturen“.

In diesen Themenbereichen sehen wir enorme Potenziale, um unser Urlaubsland so zu positionieren, dass wir den gestiegenen Anforderungen unserer Gäste an die „schönste Zeit des Jahres“ professionell gerecht werden können.

Von den Effekten einer verstärkten Kooperation auf der Ebene der neuen „Lokalen Tourismus Organisationen“ (LTO) versprechen wir uns die notwendigen finanziellen und personellen Spielräume, die die Regionen brauchen werden, um sich in den Bereichen Marketing, Gästeservice und Infrastruktur zukunftsorientiert aufzustellen. Dieser Weg bedeutet sicherlich ein Stückchen Mut und einen Blick, der über die eigenen kommunalen Grenzen

hinausgeht, ist aber aus unserer Sicht ohne Alternative. Wenn man hier jedoch konsequent und zielorientiert vorgeht, werden sich sichtbare Erfolge schnell einstellen und die Akteure in der Region bestärken, auf diesem Weg weiter zu gehen.

Gemeinsam mit der Landesregierung möchte der Tourismusverband nicht nur Tipps und Hilfestellung mit dieser Broschüre geben, sondern Sie für die ersten Schritte motivieren und Sie auf Ihrem Weg in den Regionen begleiten, um die eine oder andere Hürde mit Ihnen gemeinsam zu nehmen.

**Wir wünschen viel Erfolg bei der Umsetzung und vor allem auch viel Spaß bei dem Weg in die touristische Zukunft!**



Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Volker Popp'.

**Volker Popp**  
Vorsitzender des Tourismusverbandes  
Schleswig-Holstein e.V.





# Mehr Erfolg durch Kooperation

## Ein Leitfaden zur Optimierung der lokalen Strukturen im Tourismus in Schleswig-Holstein

<b>Vorworte</b>	<b>3</b>
<b>Grundsätzliche Hinweise zum Leitfaden</b>	<b>9</b>
<b>1. Ansatz, Nutzen und Perspektiven der Optimierung der lokalen Strukturen</b>	<b>10</b>
1.1 Chancen durch interkommunale Kooperationen	11
1.2 Ausgangssituation in Schleswig-Holstein	15
1.3 Das Leitprojekt „Optimierung der lokalen Strukturen“	19
<b>2. Struktur von Lokalen Tourismus Organisationen</b>	<b>22</b>
2.1 Grundsätze und Kriterien für Lokale Tourismus Organisationen	23
2.2 Kooperationsfelder und -prozesse in Lokalen Tourismus Organisationen	26
<b>3. Schritt für Schritt zur Lokalen Tourismus Organisation</b>	<b>28</b>
3.1 Auslösung des Kooperationsprozesses und Aufbau der Kooperation	29
3.2 Führungsgrundlagen für die strategische Ausrichtung und die operative Umsetzung	32
3.3 Organisationsstrukturen von Lokalen Tourismus Organisationen	38
3.4 Internes Management von Lokalen Tourismus Organisationen	41
<b>4. Ausblick</b>	<b>44</b>
<b>Impressum</b>	<b>46</b>

 Infobox

 Checkliste







## Grundsätzliche Hinweise zum Leitfaden

Der vorliegende Leitfaden stellt den ersten von zwei Teilen einer grundsätzlichen Hilfestellung für die Kommunen zur Optimierung der lokalen Strukturen dar.

Der vorliegende erste Teil beschreibt die grundsätzliche Vorgehensweise zur Bildung und Entwicklung von „Lokalen Tourismus Organisationen“ (LTO). LTO stellen touristische interkommunale Kooperationen dar, die nach einem im vorliegenden Leitfaden beschriebenen Muster künftig in ganz Schleswig-Holstein auf lokaler Ebene umgesetzt werden sollen.

Der zweite, stark praxisorientierte Teil wird anhand von anschaulichen Beispielen aus Schleswig-Holstein und anderen Regionen im deutschsprachigen Raum deutlich machen, warum bestimmte Kooperationen erfolgreich waren und andere nicht.

In diesen zweiten Teil des Leitfadens werden u. a. auch die Erfahrungen aus den vier Pilotregionen einfließen (vgl. hierzu Kap. 1.3). Diese vier Pilotregionen sind inzwischen eingerichtet worden, um ein sichtbares Zeichen für die Umsetzung der neuen Strukturen zu setzen und gleichzeitig Nachahmungs- und Lerneffekte auszulösen. Der zweite Teil des Leitfadens wird zum Jahr 2009 erscheinen.

**Die Verfasser freuen sich auf konstruktiv-kritische Rückmeldungen, die in den weiteren Prozess zur Optimierung der lokalen Strukturen einfließen werden.**

# 1 Ansatz, Nutzen und Perspektiven der Optimierung der lokalen Strukturen



## 1.1 Chancen durch interkommunale Kooperationen

### Hohe Bedeutung interkommunaler Kooperationen

Die Bedeutung interkommunaler Kooperationen im Tourismus wächst. Das gilt besonders für Schleswig-Holstein: Bereits heute kooperieren 82% aller Städte und Gemeinden des Landes im Tourismus mit ihren Nachbarn, ein im deutschlandweiten Vergleich ausgesprochen hoher Wert.



### Gründe für die Zunahme interkommunaler Kooperation im Tourismus

- **Verdrängungswettbewerb:** Der verschärfte Wettbewerb zwingt zum Zusammenschluss in größeren Einheiten, um sich wahrnehmbar am Markt zu positionieren.
- **Herausforderungen in der Marktbearbeitung:** Die Marktbearbeitung wird anspruchsvoller. Sie ist professioneller, arbeitsteiliger und mit immer mehr Spezialisten zu organisieren. Die Beschäftigung von Fachkräften ist jedoch nur in größeren Organisationseinheiten über einer kritischen Minimalgröße möglich. Es bedarf gestaltungsfähiger Budgets für eine wirkungsvolle Marktbearbeitung, die einzelörtlich nur selten vorhanden sind.
- **Anspruchsvolle Gäste:** Die Gäste sind am Urlaubsort mobiler und bewegen sich in einem größeren regionalen Umfeld. Das touristische Angebot ist daher auf regionaler Ebene zu organisieren und zu vermarkten. Ihre Ansprüche werden vielfältiger und differenzierter. Ein einzelner Ort ist oftmals nicht allein in der Lage, die wachsenden Anforderungen der Gäste zu erfüllen.
- **Situation der Kommunen:** Die kommunale Haushaltslage ist gekennzeichnet von knapper werdenden Mitteln. Viele Orte können sich professionell arbeitende Tourismusbetriebe auf einzelörtlicher Ebene auf Dauer nicht leisten. Ortsübergreifend arbeitende Verwaltungseinheiten durch kommunale Zusammenschlüsse oder Verwaltungskooperationen befördern auch touristische Kooperationen.
- **Förderbedingungen:** Auch die Förderung setzt ihre Schwerpunkte auf größere regionale Einheiten. Dies betrifft sowohl Regionalentwicklungsprozesse als auch touristische Entwicklungsprozesse und -vorhaben.

### Breite Palette von Kooperationszwecken

Kooperationen können unterschiedliche Formen annehmen: In thematischen Kooperationen entwickeln und vermarkten die Partner ein gemeinsames Thema, so z. B. die Städte und Gemeinden entlang des Wikinger-Friesen-Wegs, die den Radtourismus in den Vordergrund stellen. Oder die in Deutschland weit verbreiteten touristischen Straßen, wie z. B. die Romantische Straße oder die Deutsche Märchenstraße.

Regionale Kooperationen bilden sich auf Destinationsebene (z. B. Nordsee-Tourismus-Service GmbH oder Ostsee-Holstein-Tourismus e.V.) oder auf Ebene der touristischen Arbeitsgemeinschaften zwischen mehreren benachbarten Orten. Synergien sind das Ziel: Ressourcen werden gebündelt, um neue Spielräume für zielgruppengerechte Investitionen in Marketing, Gästeservice und Infrastruktur zu schaffen.

## Formen interkommunaler Kooperationen im Tourismus



<sup>1)</sup> ggf. auch grenzüberschreitend

Quelle: PROJECT M 2007

### Bildung professionellerer Organisationsstrukturen

Der Handlungsdruck zur Bildung professionellerer Organisationsstrukturen auf lokaler Ebene steigt.

In vielen Regionen Deutschlands und besonders auch im deutschsprachigen Ausland wird daran gearbeitet, die Strukturen auf der lokalen Ebene zu bündeln.

## Beispiele für bundesland- und kantonsweite Ansätze zur Optimierung lokaler Strukturen

Hessen	
<b>Ausgangslage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Landesebene mit Hessen Touristik Service e. V. sowie 14 Fremdenverkehrsgebieten, oftmals orientiert an Kreisgrenzen, kleinteilige einzelörtliche und ortsteilspezifische Strukturen</li> <li>kein einheitliches Aufgaben- und Zuständigkeitsprofil für die verschiedenen Ebenen</li> </ul>
<b>Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung klarerer Aufgabenprofile für alle Ebenen</li> <li>Destinationsbildung auf regionaler Ebene</li> </ul>
<b>Prozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2001-2003: Umstrukturierung auf Landes- und Destinationsebene, Bildung von 11 bundeslandübergreifenden Destinationen sowie Aufteilung von Verbands- und Vermarktungsaufgaben auf Hessen Agentur GmbH und Hessischen Tourismusverband e.V.</li> <li>2004-heute: Durchführung von Kommunikationsanalysen in Pilotregionen (Nordhessen, Odenwald und Rheingau); Initiierung von TAG-Bildungsprozessen in Modellregionen</li> </ul>
<b>Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>klares Aufgabenprofil der drei Ebenen und Festlegung der notwendigen Abstimmungsprozesse</li> <li>Vermarktung und Vertrieb wird schwerpunktmäßig durch Landes- und Destinationsebene wahrgenommen</li> <li>Orts-/TAG-Ebene ist v. a. für informierende Kommunikation und Produktentwicklung zuständig</li> </ul>
<b>Informationen</b>	<a href="http://www.hessen-agentur.de">www.hessen-agentur.de</a>



## Nordrhein-Westfalen

<b>Ausgangslage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stagnation der Übernachtungen im Zeitraum 1990-2000</li> <li>• wenig Kooperationsstrukturen</li> <li>• Arbeitsfelder und Schnittstellen der einzelnen Ebenen nicht klar definiert und abgestimmt</li> <li>• Organisationen arbeiten zu mitgliederzentriert und nicht ausreichend marktorientiert</li> <li>• Ineffizienter Einsatz der finanziellen Mittel</li> <li>• Strukturelle und organisatorische Mängel spiegeln sich in der Kommunikation wieder: Prospekte statt Neukundengewinnung</li> </ul>
<b>Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stufenweise Umsetzung des 3-Ebenen-Modells: Bildung von Destinationen und Touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs)</li> <li>• klare und einvernehmliche Aufgabenteilung zwischen den Ebenen, keine Konkurrenz zwischen den Ebenen</li> <li>• Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen und -mitteln auf Landes- und Destinationsebene</li> <li>• stärkere Profilierung der regionalen Ebene (Destinationen) und der Landesebene über Themen und Zielgruppen</li> </ul>
<b>Prozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1999-2001: Entwicklung des 3-Ebenen-Modells und Vermittlung des Konzepts an regionale und lokale Akteure sowie pilothafte Umsetzung des Konzepts</li> <li>• flächendeckende Bildung von 12 Regionen, teilweise bundeslandübergreifend, sowie vereinzelte TAG-Bildung im Land Nordrhein-Westfalen</li> <li>• 2005 Evaluation des Prozesses – grundsätzliche Bestätigung des Prozesses</li> </ul>
<b>Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bündelung der Marktbearbeitung auf Destinationsebene</li> <li>• flächendeckende Etablierung von Destinationsstrukturen, die teilweise sehr erfolgreich arbeiten</li> <li>• teilweise Umsetzung von TAG-Strukturen</li> </ul>
<b>Informationen</b>	<a href="http://www.nrw-tourismus.de">www.nrw-tourismus.de</a>

## Tirol

<b>Ausgangslage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückgang der Übernachtungen um 3,6% im Zeitraum 1992-1997</li> <li>• 1997: 247 Tourismusverbände, Dopplung von Strukturen und Verschwendung von Ressourcen</li> <li>• unkoordiniertes Marketing</li> <li>• unzählige Zielgruppen, Themen, Produkt- und Regionenmarken</li> </ul>
<b>Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der Zahl der Tourismusverbände sowie Aufbau einer zentralen Tourismusorganisation</li> </ul>
<b>Prozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vom Land initiiertes und gesteuerter Fusionsprozess in drei Phasen, bei denen die gesetzliche Regulierung zunehmend verstärkt (Tiroler Tourismusgesetz) und gleichzeitig finanzielle Anreize verringert wurden</li> <li>• Fusionsprozess inkl. Inhalte in einem Fusionsvertrag gesetzlich geregelt</li> <li>• bis 2008: flächendeckende Reduktion der Tourismusverbände auf 36</li> <li>• ab 2009: Evaluierung der Verbände</li> </ul>
<b>Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• derzeit 36 Tourismusverbände mit Einzelbudgets von Ø ca. 2,3 Mio. €</li> <li>• ein zentraler Dachverband: Tirol Werbung</li> <li>• Bündelung der Ressourcen und professionalisierte Mitarbeiterstrukturen</li> <li>• starke Marketingzentralisierung durch Bündelung der Aktivitäten in der Tirol Werbung GmbH</li> </ul>
<b>Informationen</b>	<a href="http://www.tirol.gov.at/tourismusabteilung">www.tirol.gov.at/tourismusabteilung</a>

## Graubünden

<b>Ausgangslage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückgang der Übernachtungen um 17% im Zeitraum 1991-2005 sowie Verlust von ca. 4.000 Stellen</li> <li>• 92 Tourismusverbände und -organisationen mit einem Gesamtbudget von 74 Mio. CHF, aber kein effektives Marketing auf Grund zu geringer Sachbudgets und unzureichender Mittel zur Beschäftigung ausreichend qualifizierter Mitarbeiter</li> <li>• kein klares Aufgaben- und Verantwortungsprofil für die unterschiedlichen Ebenen und Organisationen</li> </ul>
<b>Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von Organisationsstrukturen mit ausreichenden Mitteln für die Beschäftigung von Fachkräften und für eine wirkungsvolle Marktbearbeitung</li> <li>• klare Definition von Aufgabenprofilen und Kriterien für Strukturen (Mindestgrößen, Finanzkraft etc.) sowie der Schnittstellen zwischen den Ebenen</li> </ul>
<b>Prozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• seit 2005 kantonal initiiertes und zentral gesteuerter Transformationsprozess</li> <li>• Bildung von fünf Kerndestinationen (Destinationsmanagement-Organisationen, DMO) auf Basis von Markenbekanntheit und weiteren strukturellen Voraussetzungen; Aufruf an übrige Orte, sich entweder einer DMO anzuschließen oder sich zu einer so genannten regionalen zukünftigen Tourismusorganisation (zTO) zusammenzuschließen (v. a. auf der Grundlage von naturräumlichen Grenzen und Wahrnehmung aus Gästesicht)</li> <li>• Konkretisierung des Transformationsprozesses auf lokaler Ebene (mit Auslösung des Prozesses, Definition der strategischen Ausrichtung und Businessplan, Umsetzung, Wirkungskontrolle durch Balanced Scorecard)</li> <li>• Unterstützung des Prozesses durch Anreiz- und Steuerungsmechanismen, Fokussierung von Fördermitteln auf kriterienkonforme lokale Zusammenschlüsse</li> </ul>
<b>Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation der Tourismusorganisationen in fünf DMO und einige regionale zTO sowie Neuausrichtung der kantonalen Organisation (Graubünden Ferien)</li> <li>• Schaffung klarer Aufgabenprofile und Definition der Schnittstellen</li> </ul>
<b>Informationen</b>	<p><a href="http://www.awt.gr.ch">www.awt.gr.ch</a></p>



## i

### Gemeindestrukturen in Schleswig-Holstein

## 1.2 Ausgangssituation in Schleswig-Holstein

### **Kleinteiligkeit der Gemeindestrukturen**

Schleswig-Holstein ist mit 1.126 Gemeinden ein kleinteilig strukturiertes Bundesland. Dies erweist sich in der praktischen Arbeit immer wieder als problematisch, denn Entscheidungen können nur mit erhöhtem Aufwand und oftmals erst nach Beschlussfassung der Gremien aller beteiligten Gemeinden herbeigeführt werden.

Die Verwaltungsstrukturreform hat in diesem Zusammenhang positive Effekte zur Folge. Zahlreiche Kooperationen bilden sich entlang der Amtsgrenzen. Durch die Reduzierung der Ämter sind neue Kooperationsgebiete entstanden, deren Entwicklung voranschreitet. Die Voraussetzungen für neue, größere und schlagkräftigere interkommunale Kooperationen waren daher nie besser als heute.

- Nach Rheinland-Pfalz, Mecklenburg-Vorpommern, Thüringen und Sachsen-Anhalt weist das Land mit 2.517 Einwohnern die fünfthöchsten Einwohnerzahlen pro Gemeinde auf.
- Neben der kleinsten Stadt Deutschlands (Arnis, rund 300 Einwohner) findet sich auch die nach Einwohnerzahlen kleinste Gemeinde in Schleswig-Holstein (Wiedenborstel, 7 Einwohner).
- Um auch den kleineren Gemeinden eine effiziente Verwaltung zu ermöglichen, arbeiten diese in Form von Ämtern oder auch in Verwaltungsgemeinschaften (§19a GkZ SH) zusammen. In den elf Landkreisen Schleswig-Holsteins gab es Ende 2007 insgesamt 112 Ämter. Diese Zahl hat sich allein in 2008 auf 87 reduziert.
- Die Gemeindezusammenarbeit war Gegenstand einer bis 2008 umzusetzenden Verwaltungsstrukturreform. Diese hatte zum Ergebnis, dass die Zahl der Gemeinde-, Stadt- und Amtsverwaltungen von 222 vor der Jahrtausendwende auf nunmehr 146 gesunken ist.
- Nach §48 der Gemeindeordnung sollen nur Gemeinden mit mehr als 8.000 Einwohnern hauptamtlich verwaltet werden. Nur 66 der 1.126 Gemeinden erfüllen dieses Kriterium. Nach der Verwaltungsstrukturreform betreuen alle Verwaltungseinheiten, mit Ausnahme der Gemeinde Helgoland, mehr als 8.000 Einwohner, wie von der Gemeindeordnung vorgesehen.<sup>1</sup>
- Die Zahl der Gemeinden hat sich nur marginal verändert: Vereinzelt Gemeindezusammenschlüsse änderten nichts daran, dass aktuell immer noch mehr als 1.100 Gemeinden, in der großen Mehrzahl amtsangehörig und mit einem ehrenamtlichen Bürgermeister ausgestattet, existieren.

<sup>1</sup>Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein: Übersicht über alle Verwaltungszusammenschlüsse auf Gemeindeebene. Stand. Januar 2008



## i

### Struktur der Tourismusorte nach Kapazitätseinheiten

Zur Strukturierung der Tourismusorte wird die Zahl der dort übernachtenden Touristen bzw. die Zahl der angebotenen Betten herangezogen. Für die Bestimmung dieser Werte ist die amtliche Beherbergungsstatistik nur begrenzt hilfreich – sie berücksichtigt nur Betriebe mit mehr als 8 Betten und veröffentlicht aus Datenschutzgründen oftmals keine Daten auf Gemeindeebene.

Die einzige derzeit verfügbare Quelle, welche die touristischen Kapazitäten auf Gemeindeebene flächendeckend für das gesamte Bundesland abbilden kann, ist eine Erhebung des Innenministeriums, die zur Vorbereitung des Landesentwicklungsplans Schleswig-Holstein (LEP) 2009 erarbeitet wurde.

Das Innenministerium hatte zur Vorbereitung des LEP sowohl eine Fragebogenaktion bei örtlichen und regionalen Tourismusverbänden im Land durchgeführt als auch Gastgeberverzeichnisse ausgezählt, um so eine umfassendere Vorstellung über die im Land angeboten bzw. vermarkteten Kapazitätseinheiten, d.h. Betten und Stellplätzen auf Campingplätzen (auch Dauerstellplätze) zu bekommen (Stand 2005). Diese Angaben wurden anschließend mit den Daten der Beherbergungsstatistik sowie teilweise auch örtlichen Quellen verglichen und auf ihre Plausibilität geprüft. Nicht berücksichtigt wurden bei den Erhebungen des Innenministeriums Ferien- und Zweitwohnsitze.

### Organisation des Tourismus in Schleswig-Holstein – das „Drei-Ebenen-Modell“

Wie in den meisten deutschen Flächenbundesländern ist die Organisationsstruktur in Schleswig-Holstein durch das „Drei-Ebenen-Modell“ gekennzeichnet:

- Die Rolle der **landesweiten Marketingorganisation** übernimmt die Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein GmbH (TASH). Der bei weitem größte Budgetanteil der TASH stammt aus Landesmitteln. Die tourismuspolitische Interessenvertretung der Gemeinden und Kreise obliegt dem Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V. (TVSH). Weitere Mitglieder des TVSH sind Kammern und Verbände.
- Die Tourismusmarketingorganisationen (TMO<sup>1</sup>) vertreten im Wesentlichen die **regionale Ebene**. Dazu gehören der Ostsee-Holstein Tourismus e.V. (OHT), die Nordsee Tourismus Service GmbH (NTS) sowie der Schleswig-Holstein Binnenland Tourismus e.V. (SHBT) und die Herzogtum Lauenburg Marketing und Service GmbH (HLMS) für das Binnenland. Als Vertretung der Städte gehört weiterhin die Marketingkooperation Städte in Schleswig-Holstein e.V. (MaKS) zum Kreis der TMO.
- Die dritte Ebene schließlich ist die **lokale Ebene**. Hier ist die Struktur bei weitem nicht so klar wie auf den übergeordneten Ebenen. Dies liegt zum Ersten an der Zahl der Orte und zum Zweiten an der vielgestaltigen und umfangreichen Kooperationstätigkeit auf der lokalen Ebene.

### Strukturen der Tourismusorte in Schleswig-Holstein

Zur Einordnung der Tourismusorte im Land werden so genannte „Kapazitätseinheiten“ zu Grunde gelegt. 2005

verfügte Schleswig-Holstein über insgesamt 332.992 Kapazitätseinheiten – durchschnittlich 296 pro Gemeinde. Besonders tourismusintensive Gemeinden erreichen aber ein Vielfaches dieses Durchschnittswertes. So

<sup>1</sup>vgl. <http://www.sh-business.de/pdf/tmo.pdf> zum jeweils aktuellen Stand



weisen 66 Gemeinden jeweils mehr als 1.000 Kapazitätseinheiten auf. Die beiden touristisch größten Kommunen des Landes, Westerland (Sylt) und Stadt Fehmarn, erreichen sogar jeweils mehr als 20.000 Kapazitätseinheiten. Die 15 touristisch größten Gemeinden des Landes stellen allein fast die Hälfte der Gesamtkapazität.

## Die 15 größten Tourismusorte Schleswig-Holsteins

Gemeinde	Kapazität 2005	in %	kumuliert
Westerland, Stadt	25.453	7,7	7,7
Fehmarn, Stadt	25.366	7,6	15,3
St. Peter Ording	18.788	5,6	20,9
Wenningstedt Braderup (Sylt)	10.347	3,1	24,0
Büsum	10.081	3,0	27,1
Grömitz	9.560	2,9	29,9
Timmendorfer Strand	7.884	2,4	32,3
Lübeck, Hansestadt	7.876	2,4	34,7
Dahme	6.991	2,1	36,8
Kiel, Landeshauptstadt	6.811	2,0	38,8
Wyk auf Föhr, Stadt	6.745	2,0	40,9
Scharbeutz	5.483	1,6	42,5
Wangels	5.147	1,5	44,1
Neustadt in Holstein, Stadt	4.693	1,4	45,5
Kellenhusen (Ostsee)	4.577	1,4	46,8

Quelle: Tourismusdatenbank des Innenministeriums Schleswig-Holstein, Stand: 2005

## Überblick über die touristischen Kooperationsstrukturen

Im April 2008 wurden in Schleswig-Holstein 40 Kooperationen mit vorrangig touristischen Inhalten identifiziert. Dabei wurden Kooperationen im Rahmen der Touristischen Marketingorganisationen (TMO, siehe oben) ebenso wenig berücksichtigt wie Kooperationen, die allgemeine regional- und entwicklungspolitische Ziele insbesondere im ländlichen Raum verfolgen (AktivRegionen, Stadt-Umland-Kooperationen etc.). Die 40 im April 2008 aktiven touristischen Kooperationen verteilen sich wie folgt auf die touristischen Regionen Schleswig-Holsteins: Nordsee (12), Ostsee (8), Holsteinische Schweiz (2) und restliches Binnenland (18). Daneben wurden 2 Kooperationen in Planung (beide an der Ostsee) identifiziert. Von den 1.126 Gemeinden Schleswig-Holsteins sind nur 204 ohne Kooperationsbeziehung. Mehr als 82% der Gemeinden und 87% aller Kapazitäten im Land sind bereits in touristischen, interkommunalen Kooperationen organisiert.

## Hohe Kooperationsintensität

Dabei zeugen die Kooperationsstrukturen oft von einer fehlenden Systematik: Viele Gemeinden kooperieren nicht nur auf einer, sondern gleich auf mehreren Ebenen. Einige Gemeinden sind in vier oder sogar fünf touristischen Kooperationen aktiv, im Durchschnitt sind es fast 1,5 touristische Kooperationen je Gemeinde (die Mit-

gliedschaft in den TMO oder in anderen Kooperationszusammenhängen wie Leader, AktivRegion, Stadt-Umland-Kooperation etc. nicht berücksichtigt).

## Heterogene Kooperationsstrukturen

Die 40 identifizierten touristischen Kooperationen unterscheiden sich erheblich. So schwankt die Größe der Kooperationen zwischen weniger als 500 (z. B. Wilstermarsch, Selenter See, Bordesholmer Land, Viöler Land) und mehr als 20.000 Kapazitätseinheiten (Ostseefjord Schlei, Nordsee St. Peter-Ording & Eiderstedt, Ostseeferienland, Sylt), das für die Marktbearbeitung verfügbare Budget zwischen 20.000 Euro und einem Millionenbetrag. Die Zahl der kooperierenden Gemeinden reicht von zwei bis zu mehr als 160 (Untereibe).

## Mehrfach- und Nichtwahrnehmung von Aufgaben

In der Konsequenz sind auch die Aufgaben der Kooperationen sehr unterschiedlich. Sie reichen von reiner Koordination über einzelne gemeinsame Vermarktungsmaßnahmen bis zu gebündelten Marketingkonzepten und dem gemeinsamen Betrieb von touristischer Infrastruktur. In einer Befragung der touristischen Kooperationen im Februar/März 2008 konnten bei 36 der 40 touristischen Kooperationen umfangreiche Daten erhoben werden. Eine wesentliche Frage war die nach der Aufgabenwahrnehmung. So wurde abgefragt, ob bestimmte Aufgaben in der Kooperation, auf der örtlichen Ebene oder auf beiden Ebenen erledigt werden.

Von Interesse ist besonders die Wahrnehmung auf Ebene der Kooperation und die Überschneidung zwischen zwei Ebenen als Indikator für die Fähigkeit der Gemeinden, in der Kooperation effizient (das heißt hinreichend aufgabenteilig) vorzugehen. Bemerkenswert ist vor allem der in einigen Bereichen hohe Anteil an doppelter Aufgabenwahrnehmung, insbesondere bei der Konzeption von Marketing und Infrastruktur, aber auch bei der Vermarktung sowie im Gästeservice.

Hier sind weitere Synergiepotenziale zu vermuten.

## Touristische Kapazitätsklassen in Schleswig-Holstein

Kapazitätsklasse	Anzahl Gemeinden	in %
>10.000	5	0,4
5.001 - 10.000	8	0,7
4.001 - 5.000	4	0,4
3.001 - 4.000	8	0,7
2.001 - 3.000	18	1,6
1.001 - 2.000	23	2,0
501 - 1.000	29	2,6
1 - 500	645	57,3
0	386	34,3
<b>Gesamt</b>	<b>1.126</b>	<b>100,0</b>

Quelle: Tourismusdatenbank des Innenministeriums Schleswig-Holstein, Stand: 2005

## Aufgabenwahrnehmung in touristischen interkommunalen Kooperationen

Angaben in %			
	In der Kooperation	Auf örtlicher Ebene	Sowohl als auch
<b>A) Konzeption und Vertretung</b>			
Marketingkonzeption	42	8	44
Tourismusrelevante Infrastrukturentwicklung	25	14	44
Außen-/Interessenvertretung	39	14	28
<b>B) Tourismusmarketing</b>			
Jährliche Marketing-/Mediaplanung	44	17	28
Logo /Markenzeichen /CD	53	11	25
Gastgeberverzeichnis	47	11	28
Vermarktung	44	6	47
Vertrieb	36	19	33
Produktentwicklung	33	19	31
Controlling & Marktforschung	36	8	14
<b>C) Qualitätssicherung und Qualifizierung</b>			
Klassifizierung von Unterkunftsbetrieben	31	36	19
Mitarbeiter- Qualifizierung	28	36	17
<b>D) Betrieb</b>			
Geschäftsführung	53	28	11
Gästeservice & Betreuung	28	22	42
Abgabewesen	11	26	8
Veranstaltungsplanung und -durchführung	14	28	19
Infrastrukturbewirtschaftung	8	33	3
Außendienst /Bauhof	3	36	33

Quelle: Kooperationsbefragung Februar/März 2008 Basis: 36 von 40 interkommunalen touristischen Kooperationen in Schleswig-Holstein



### Fazit: Zu kleinteilig und nicht konsequent

Die Kooperationsintensität im Tourismus in Schleswig-Holstein ist hoch. Die Gemeinden Schleswig-Holsteins kooperieren vielfach, aber oftmals nicht richtig. Die Kooperationsstrukturen sind mitunter nicht durch touristische Erfordernisse, sondern durch Regionalentwicklungsprozesse oder Verwaltungsgrenzen bestimmt. Sie sind heterogen und nicht von einem einheitlichen Handlungsmuster geprägt. Objektive Kriterien für eine systematische Bildung von überörtlichen Einheiten lagen bisher nicht vor und fanden somit auch keine Anwendung. Daher ist künftig ein Rahmen zur Strukturierung der Kooperationen in

Schleswig-Holstein zu setzen. Die Kleinteiligkeit der Kooperationen und die mangelnde Konsequenz in der Aufgabenübertragung führen zu Doppel- und Nichtwahrnehmung von Aufgaben, geringen Budgets und einer ungenügenden Mittelbündelung. Demnach besteht in den lokalen Tourismusstrukturen ein erheblicher Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarf, vor allem hinsichtlich der Aufgabenverlagerung von der lokalen auf die Kooperationsebene. Die in vielen Fällen beobachtete Einrichtung einer zusätzlichen Kooperationsebene ohne Aufgabenverlagerung (sprich: Wegfall der Aufgabe auf der örtlichen Ebene) wirkt nicht Effizienz steigernd.





## 1.3 Das Leitprojekt „Optimierung der lokalen Strukturen“

### **Tourismuskonzept des Landes als Rahmen**

Das 2006 von der Landesregierung beschlossene Tourismuskonzept des Landes gibt den Rahmen vor: Neun Leitprojekte definieren dessen Umsetzung, darunter auch das Leitprojekt „Optimierung der lokalen Strukturen“.

Verschiedene Schätzungen im Zuge der Erstellung des Tourismuskonzeptes, der Erhebungen zum Leitprojekt „Optimierung der lokalen Strukturen“ und bei Analyse verschiedener Regionen haben ergeben: Mehr als 90% des gesamten kommunalen touristischen Marketingbudgets in Schleswig-Holstein in Höhe von etwa 20-25 Mio. € jährlich werden auf Ortsebene verausgabt. Der größte Teil wird nach wie vor einzelörtlich ausgegeben. Das Leitprojekt soll einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, das touristische Marketing in Schleswig-Holstein zu bündeln.

Ausgelegt auf zunächst ein Jahr wird in diesem Leitprojekt ein Konzept für optimale Organisations- und Kooperationsstrukturen auf lokaler Ebene erarbeitet. Zudem werden der vorliegende Leitfaden erstellt und vier Pilotregionen unterstützt, in denen das erarbeitete Konzept beispielhaft für das Land umgesetzt werden soll.

Der Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V. (TVSH) betreut dieses Projekt in enger Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (MWV) sowie den Tourismusmarketingorganisationen (TMO) des Landes (vgl. Abschnitt 1.2). Der TVSH hat mit Unterstützung des MWV die Tourismusberatung PROJECT M und das Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa (N.I.T.) damit beauftragt, das Konzept zur Optimierung lokaler Strukturen zu erarbeiten. Die Betrachtung der Aufgabenteilung zwischen Landes- und Regionalebene wird in diesem Zusammenhang bewusst ausgeklammert. Dies ist Gegenstand einer Vereinbarung zwischen der TASH und den TMO.





### Ziele der Optimierung der lokalen Strukturen

Die „Optimierung der lokalen Strukturen“ trägt entscheidend dazu bei, den Tourismus in Schleswig-Holstein wettbewerbsfähig zu machen. Ziel ist es, die Tourismusorte in interkommunalen Kooperationen so zu bündeln, dass sie eine kritische Größe erreichen.

Diese soll es ihnen ermöglichen,

- die kleinteiligen Strukturen auf Ortsebene grundlegend zu verändern und sich im Wettbewerbsumfeld wahrnehmbar aufzustellen,
- Synergien auf lokaler Ebene und in kleinteiligen und einzelörtlichen Strukturen gebundene Ressourcen freizusetzen, um Spielräume für neue, zielgruppen-gerechte Investitionen in Marketing, Gästeservice und Infrastruktur zu schaffen,
- den Markt in gebündelten Strukturen und Ressourcen zu bearbeiten, um eine kritische Größe für arbeitsteilige Strukturen, die Beschäftigung qualifizierter und spezialisierter Fachkräfte und gestaltungsfähige Budgets für eine wirkungsvolle Marktbearbeitung zu erreichen.

Dabei haben die Projektbeteiligten folgende Voraussetzungen für die angestrebten Strukturänderungen definiert: Sie müssen nachhaltig, umsetzbar und wirtschaftlich vorteilhaft sein, auf dem Prinzip der Freiwilligkeit basieren und von unten nach oben entwickelt werden. Für Schleswig-Holstein insgesamt macht das Leitprojekt eine wirkungsvolle nationale und internationale Marktbearbeitung überhaupt erst möglich, indem es eine effiziente Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Organisationen im Land sicher stellt: Die Effizienz der eingesetzten Marketingmittel wird durch eine Bündelung auf Kernzielgruppen und regionale Kernmärkte erhöht.

### Enge Verbindung zum Leitprojekt „Optimierung der touristischen Infrastruktur“

Enge Bezüge gibt es zum Leitprojekt „Optimierung der touristischen Infrastruktur“. In diesem Leitprojekt ist die herausragende Bedeutung der interkommunalen Kooperation bei Planung und Entwicklung sowie Betrieb und Bewirtschaftung der kommunalen Infrastruktur deutlich geworden:

Allein das jährliche Defizit durch kommunale touristische Bäder, Kurmittelhäuser sowie Gästebetreuungs- und Veranstaltungseinrichtungen beträgt ca. 32 Mio. € jährlich<sup>1</sup> – nach wie vor gibt es kaum Kooperationen in Planung, Entwicklung und Betrieb der Einrichtungen.

**Durch die Kooperation in Lokalen Tourismus Organisationen soll mittel- und langfristig auch das gesamte Infrastrukturmanagement – Planung, Entwicklung, Betrieb und Bewirtschaftung – auf eine neue, kooperative Grundlage gestellt werden.**

<sup>1</sup>Quelle: Bestandserfassung der touristischen Infrastruktur (2007) im Leitprojekt „Optimierung der touristischen Infrastruktur“





### Beispielhafte Umsetzung in vier Pilotregionen

In einem von einer Fachjury begleiteten Auswahlverfahren haben sich aus sieben qualitativ hochwertigen Bewerbungen vier Pilotregionen für das Leitprojekt durchgesetzt. Mit der Probstei und dem Ostseefjord Schlei wurden zwei Pilotregionen ausgewählt, die bereits heute den Charakter einer beispielhaften Kooperation besitzen, jedoch in ihren Kooperationsprozessen und hinsichtlich der Aufgabenteilung weiter ausbaufähig sind. Nordfriesland und die Holsteinische

Schweiz sollen exemplarisch für das ganze Land zu Lokalen Tourismus Organisationen aufgebaut werden. Die vier Regionen übernehmen eine Vorreiterrolle im Tourismus und sollen mit ihren Organisations- und Kooperationsstrukturen sowie Projekten ein Vorbild für andere Regionen darstellen. Sie werden vom Land und vom Tourismusverband bis Ende 2008 mit Beratungsleistungen zur Optimierung der Aufgabenteilung und Kooperation unterstützt.

### Fachtagung



Im Rahmen einer breit angelegten Fachtagung mit rund 150 Besuchern aus Politik, Verwaltung und Tourismus am 11. Juni 2008 in Kiel wurden die lokalen Tourismusakteure aufgerufen, ihre Organisationsstrukturen mit Unterstützung des Wirtschaftsministeriums und des Tourismusverbandes Schleswig-Holstein weiter zu optimieren. Weitere Informationen sind auf der Website des Tourismusverbandes Schleswig-Holstein e.V. unter [www.tvsh.de](http://www.tvsh.de) zu finden.



## 2 Struktur von Lokalen Tourismus Organisationen



## 2.1 Grundsätze und Kriterien für Lokale Tourismus Organisationen

### Definition Lokaler Tourismus Organisationen (LTO)

Die lokalen Strukturen sollen flächendeckend in so genannten „Lokalen Tourismus Organisationen“ (LTO) zusammengefasst werden. In LTO sollen Mittelbündelung und Synergienutzung in den Bereichen Organisation, Marketing und Infrastruktur in identischer Gebietskulisse erfolgen. Dies setzt bestimmte Größenstrukturen voraus, um einerseits über entsprechende bündelungsfähige Etats zu verfügen (Mindestgröße) und andererseits die operative Steuerungs- und Handlungsfähigkeit der LTO zu gewährleisten (Maximalgröße).

i

### Definition (LTO)

**Lokale Tourismus Organisationen (LTO) sind im Hinblick auf eine kritische Größe marktfähige, strategisch geführte räumliche Einheiten mit einem klar erkennbaren und abgrenzbaren Angebot (homogener touristischer Raum). Sie beruhen auf freiwilliger, von innen gelebter, verbindlicher Kooperation mehrerer Städte und Gemeinden, ihrer touristischen Organisationen sowie privater Leistungsanbieter in aufgabenadäquaten Strukturen. Lokale Tourismus Organisationen sind vollständig in das touristische System des Landes eingebunden.**

### Freiwilliger Zusammenschluss

Über allem steht das Prinzip der kommunalen Selbstverwaltung: LTO beruhen daher auf einer freiwilligen, von innen gelebten Zusammenarbeit kooperierender Städte und Gemeinden und ihrer touristischen Organisationen sowie privater Leistungsanbieter. Den privaten Leistungsanbietern kommt eine bedeutende Rolle zu – sie sollten von Anfang an in die Bildung und Entwicklung von Kooperationsstrukturen eingebunden sein. Werden Kooperationen ausgebaut, sollte für eine institutionelle Einbindung gesorgt werden.



i

### Vogelpark-Region (Niedersachsen): Ein Stück Heidewelt

Rund um den Vogelpark Walsrode, im Städtedreieck Hannover, Hamburg, Bremen liegt die Vogelpark-Region. Dazu gehören die Orte Walsrode, Bad Fallingb., Bomlitz, Dorfmark und Dühorn. Namensgeber ist der Vogelpark Walsrode, eines der bekanntesten und meist frequentierten Ausflugsziele Deutschlands. Die Kooperation besteht bereits seit 1999. Im Jahr 2001 wurde die TAV Tourismusagentur Vogelparkregion GmbH gegründet. Sie betreut das gesamte Marketing (inkl. Angebotsentwicklung und Bewirtschaftung von fünf Tourist-Informationen) für die Region und hält einen Gesellschaftsanteil an der Erlebniswelt Lüneburger Heide GmbH. Nicht zuletzt durch die guten Erfahrungen der seinerzeit weitsichtig initiierten Tourismuskoope-ration prüfen die Kommunen nunmehr die Fusion zu einer Gemeinde.

## Stabile Kooperationsbasis

LTO werden von Beginn an durch eine aufgabenadäquate Struktur getragen. Die gemeinsame Struktur wird mit zunehmender Übernahme von Aufgaben im Kooperationsprozess schrittweise ausgebaut. Hierbei verzichten die Kooperationspartner im Gegenzug möglichst auf eine ergänzende individuelle Wahrnehmung der zu bündelnden Aufgaben. Sämtliche Schritte zur Verdichtung der Kooperation werden stets über verbindliche Grundsatzbeschlüsse der zuständigen Gremien abgesichert.

## Von den Aufgaben zu den Strukturen

LTO werden in strukturierten Prozessen gebildet und schrittweise weiter ausgebaut. In der Regel beginnt der Kooperationsprozess mit der kooperativen Wahrnehmung von Aufgaben im Marketing und im Gästeservice und wird dann schrittweise in den Bereichen „Organisation und Verwaltung“ sowie „Infrastrukturentwicklung und -betrieb“ ausgebaut. In LTO sollen Mittelbündelung und Synergienutzung in den genannten Bereichen in identischer Gebietskulisse erfolgen.

## Einbindung der LTO ins touristische System

Die Ebene der Lokalen Tourismus Organisationen (LTO-Ebene) ist neben der Landes- und TMO-Ebene die dritte Ebene des Destinationsmanagements in Schleswig-Holstein. LTO sind durch klare Zuständigkeitsregelungen vollständig in das touristische System des Landes eingebunden. Dabei gilt, wie unten dargestellt, eine grundsätzliche Aufgabenabgrenzung. Nachgeordnet zur LTO-Ebene können zwar weitere Organisationen arbeiten (z. B. lokale Fremdenverkehrsvereine). Diese nehmen jedoch keine Aufgaben wahr, die der LTO-Ebene zugewiesen sind. Fach- und themenbezogene Kooperationen, wie z.B. der Heilbäderverband Schleswig-Holstein e.V., der Verband der Campingplatzunternehmer Schleswig-

Holstein e.V., der DEHOGA Schleswig-Holstein e.V. und andere, sind funktionale Partner, die die Systempartner im Drei-Ebenen-Modell ergänzen.

## Fünf Kriterien für LTO

Fünf Kriterien müssen erfüllt sein, um von einer LTO zu sprechen: Homogenität des Raumes und Raumgröße, Marktfähigkeit (Mindestgröße der Kooperation), strategische Führung als Geschäftseinheit am Markt, aufgabenadäquate Mindeststrukturen zur Führung der Kooperation und die Einbindung in das touristische System. Dabei hängen die Kriterien in verschiedener Weise miteinander zusammen.

## Entscheidend für die Struktur von LTO: Räumliche Homogenität und Marktfähigkeit

Neben der Wahrnehmung als homogener Raum ist auch die vom Gast als zusammengehöriger Raum erfassbare Größe für eine LTO entscheidend. Aus verschiedenen Gästebefragungen lässt sich ableiten, dass ein vom Gast als zusammengehörig empfundener Raum auf einen Durchmesser von max. 30-45 PKW-Minuten (Kurzflugentfernung) beschränkt sein sollte.

Um überhaupt mit gestaltungsfähigen Marketingbudgets am Markt operieren zu können, sind minimale Marketingbudgets und -ressourcen im Kooperationsgebiet erforderlich. Hierbei haben sich folgende Größenkriterien als sinnvoll erwiesen:

- **Minimales Marketingbudget (Sach- und Personalkosten):** 400.000 € p. a., von denen bereits zu Beginn der Kooperation 50% in gemeinsamen Aktivitäten gebündelt werden.
- **Mindestgröße der Kooperation:** mindestens 7.000 Kapazitätseinheiten, d.h. Betten (gewerblich und privat) und/oder Campingstellplätze im Kooperationsgebiet (vgl. Kap. 1.2)

## Einbindung der Lokalen Tourismus Organisationen in das touristische System des Landes





# Kriterien für Lokale Tourismusorganisationen



Quelle: N.I.T. & PROJECT M 2008

## Anwendungsbereich von LTO

Die dargestellten Kriterien sind als ein grundsätzlicher Rahmen für alle Städte und Gemeinden in Schleswig-Holstein zu verstehen. Natürlich gibt es auch Ausnahmen und Sonderfälle: So kann die Gemeinde Helgoland aufgrund ihrer räumlichen Lage kaum Kooperationsbeziehungen in LTO eingehen. Die Stadt Fehmarn stellt aufgrund ihrer Insellage und der bereits erfolgten Fusion eine LTO mit nur einer Gemeinde und damit einen Son-

derfall dar. Die Stadt Lübeck mit Travemünde kann als LTO definiert werden. Für die anderen Städte im Land stellt sich dagegen die Aufgabe, sich unter Berücksichtigung der anzusprechenden Zielgruppen und der vorhandenen Angebotsstrukturen in den dargestellten Strukturen zu organisieren. Hierbei gilt es, die speziellen Gesetzmäßigkeiten des Städtetourismus zu berücksichtigen und Synergien mit den Angebotsstrukturen der umliegenden Gemeinden herauszuarbeiten.

## Touristische Stadt-Umland-Kooperationen



**„Salzburg und Umlandgemeinden“** Um das Potenzial der "Weltmarke Salzburg" noch besser auszuschöpfen, schlossen die Salzburger Land Tourismus GmbH (SLTG), die Tourismus Salzburg GmbH (TSG), die Tourismusorganisationen von Wals-Siezenheim, Anif, Eugendorf, Bergheim, Großgmain, Grödig, Anthering, Hallwang, Elsbethen und Elixhausen einen Kooperationsvertrag. Sämtliche Marketingaktivitäten werden gemeinsam geplant, finanziert und durchgeführt. Ein gemeinsamer Marketingbeirat steuert die Aktivitäten. Die Kooperation gilt in Österreich als Musterbeispiel.  
[www.salzburg.info](http://www.salzburg.info)



**„Tourismusverband Innsbruck und seine Feriendörfer“** Ausgehend vom Tourismusverband Innsbruck-Igls wuchs der Verband seit 1997 in mehreren Schritten zur derzeitigen Größe: 25 Gemeinden mit über zwei Millionen Übernachtungen. Mit einem Budget von neun Mio. € (2005) ist der Verband der finanzstärkste in ganz Tirol. Das gesamte Leistungsportfolio, vom Marketing über die Gästeinformation bis zur Unterstützung von Betriebsansiedlungen, wird vom Verband geleistet.  
[www.innsbruck.info](http://www.innsbruck.info)

## 2.2 Kooperationsfelder und -prozesse in Lokalen Tourismus Organisationen

### Drei übergreifende Kooperationsfelder

Die Kooperationsfelder von LTO erstrecken sich auf „Marketing & Gästeservice“, „Infrastruktur“ sowie „Organisation & Verwaltung“. In allen Bereichen sind weit reichende Synergien möglich.

In vielen Prozessen zur Bildung und Entwicklung von Kooperationsstrukturen hat sich erwiesen, dass es besonders Erfolg versprechend ist, über die außenwirkenden Prozesse, sprich den Bereich „Marketing & Gästeservices“, die Kooperation auf- und auszubauen. Dieser Bereich ist kurz-/mittelfristig beeinflussbar und unmittelbar strukturwirksam. Daher stellt er auch in Schleswig-Holstein den Schwerpunkt der Maßnahmenplanung dar.

Der Bereich „Infrastruktur“ ist dagegen eher langfristig beeinflussbar und mit hohen Hürden und schwierigen Entscheidungsmechanismen behaftet. Gleichwohl handelt es sich hier um den ökonomisch relevantesten Bereich, der in den LTO große Synergien, Einsparungen und Qualitätsverbesserungen auslösen kann.

### Ein Rahmenmodell für die Entwicklung von LTO

Die LTO-Bildung vollzieht sich in jeder Region unterschiedlich. Allerdings haben sich in den vergangenen Jahren in vielen interkommunalen Kooperationen auf lokaler Ebene drei typische Entwicklungsstufen gezeigt. Diese Entwicklungsstufen lassen sich auch auf Schleswig-Holstein übertragen.

Eine LTO stellt immer eine feste, verbindliche, politisch und durch Gremienbeschlüsse abgesicherte Struktur dar, die auf die Zusammenführung der Organisationsstrukturen ausgerichtet ist. Daher sind Werbegemeinschaften,

die punktuell zusammenarbeiten, nicht auf die organisatorische Zusammenführung ausgerichtet sind und letztlich kaum zu Mittelbündelungen führen, keine LTO im Sinne des Konzeptes.

Die LTO-Bildung vollzieht sich idealtypisch in drei Entwicklungsstufen. Der Einstieg in den LTO-Prozess ist, je nach regionalen Gegebenheiten, auf jeder Stufe möglich.

### Umsetzungshorizont: Drei Phasen bis 2012

Die Umsetzung der LTO-Bildung in Schleswig-Holstein vollzieht sich in drei Phasen. In der ersten Phase im Jahr 2008 wird der Prozess zur Zusammenführung in LTO-Strukturen gestartet. Erste sichtbare Umsetzungserfolge sollen in den vier Pilotregionen erreicht werden. Ein landesweiter Impuls soll durch den Leitfaden ausgelöst werden.

In der zweiten Phase (2009-2010) befinden sich alle Tourismusorte in einem laufenden Prozess zum Erreichen der ersten oder der nächsten Kooperationsstufe. Am Ende der zweiten Phase haben alle Kooperationen im Land mindestens die Stufe 1 umgesetzt.

Die dritte Phase dient dem Zweck, die Kooperationen entscheidend weiter zu qualifizieren, so dass Ende 2012 mindestens ein Viertel der touristischen interkommunalen Kooperationen in Schleswig-Holstein die LTO-Stufe 2, ein weiteres Viertel die Stufe 3 erreicht hat.

**Es ist beabsichtigt, spätestens ab 2012 einen nachgewiesenen Prozessfortschritt bei der Bildung und Entwicklung von LTO als Voraussetzung für eventuelle Fördermaßnahmen und die Einbindung ins touristische System zu machen.**

### Rahmenmodell für die Entwicklung von LTO



Quelle: N.I.T. & PROJECT M 2008



## Kooperationsfelder in LTO

Bereich	Kooperationsfelder	Beispiele
Marketing & Gästeservice	Vermarktung & Vertrieb	Gemeinsames Gastgeberverzeichnis, gemeinsame Zimmervermittlung etc.
	Produkt- & Angebotsgestaltung	Gemeinsame Pauschal- und Bausteinangebote, Vernetzung der Angebotsthemen, gemeinsames Transportsystem (ÖPNV) etc.
	Gästeinformation & -betreuung	Abstimmung der Öffnungs- und Erreichbarkeitszeiten, gemeinsame Qualitätsstandards bei Gästeanfragen und -auskünften, gemeinsames Call Center etc.
	Veranstaltungswesen	Gemeinsamer Veranstaltungskalender, Abstimmung der Veranstaltungszeiten, abgestimmtes Veranstaltungs- und Gästebetreuungsprogramm etc.
	Interne Services	Gemeinsame Qualitätsstandards, gemeinsame Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, gemeinsame Marktforschung etc.
Infrastruktur	Planung	Abstimmung von regionalen Routen- und Wegenetzen, Abstimmung der Investitionsschwerpunkte für Schlüsselinfrastruktur (Bäder, Gesundheitseinrichtungen etc.)
	Entwicklung	Gemeinsame Investoren- und Betreibersuche, abgestimmte Nutzungskonzepte für Entwicklungsflächen etc.
	Betrieb & Bewirtschaftung	Pflege und Bewirtschaftung von Liegenschaften und Flächen (regionaler Bauhof /Außendienst), Gesellschaft für den gemeinsamen Betrieb von Liegenschaften etc.
Organisation & Verwaltung	Betriebsführung	Zusammenfassung von Strukturen (gemeinsamer Betrieb) und Leitungsaufgaben (ein Veranstaltungsleiter, ein Marketingleiter, ein Tourismusdirektor) etc.
	Kaufmännische Aufgaben	Gemeinsames Controlling/Finanzwesen, Zusammenlegung des Abgabewesens, gemeinsame Beschaffung (Materialeinkauf, Dienstleister) etc.

Quelle: N.I.T. & PROJECT M 2008



### 3 Schritt für Schritt zur Lokalen Tourismus Organisation





## 3.1 Auslösung des Kooperationsprozesses und Aufbau der Kooperation

### Erste Impulse und Arbeitsstrukturen

Die Bildung von LTO erfolgt auf Grundlage freiwilliger Zusammenschlüsse aller Partner, nicht etwa durch politische Richtlinien oder Vorgaben. Treibende Kräfte sind vor allem der Markt und der Wettbewerb, die professionelle, effiziente und für den Gast wahrnehmbare Strukturen einfordern.

Oftmals bestehen in der Kooperationsregion noch keine Strukturen, die geeignet sind, den Kooperationsprozess umzusetzen. Dann bedarf es Initiatoren, die häufig aus Politik, Verwaltung, Wirtschaftsförderung sowie örtlichen Tourismusorganisationen kommen. Doch auch führende Leitbetriebe in der Region, einzelne Gewerbetreibende oder touristische Vereinigungen wie Werbekreise, Touristikvereine etc. können Kooperationsprozesse „anschieben“.

### C

#### Initiierung einer touristischen interkommunalen Kooperation



**Kümmerer:** In der Regel wird ein „Kümmerer“ benötigt, der die ersten Schritte initiiert. Dieser führt zunächst Einzelgespräche mit Schlüsselpersonen im Kooperationsraum (z.B. Vorsitzende von Tourismusorganisationen, Verwaltungsspitzen, Kommunalpolitiker).



**Projektgruppe:** Der Kümmerer lädt diese Schlüsselpersonen zu einem Arbeitsgespräch in einem kleinen Kreis. Eine erste Projektgruppe wird zusammengestellt.



**Erstes Handlungskonzept:** Die Projektgruppe erarbeitet in einem kurzen Grundsatzzpapier die Vorgehensweise zur Entwicklung der Kooperation.



**Externe Prozessmoderation:** Mitunter ist es empfehlenswert, bereits in dieser frühen Phase der Kooperation eine externe Prozessmoderation hinzuzuziehen, die fachliche Impulse und Strukturierungsvorschläge geben kann.

### Festlegung der Kooperationsregion

Zu Beginn der Kooperation ist zunächst die Kooperationsregion vorläufig festzulegen. Diese wird nicht auf alle Zeit festgeschrieben, sondern lässt die Möglichkeit sinnvoller Erweiterungen im Kooperationsprozess zu. Bei der Festlegung der Kooperationsregion orientieren sich die Kooperationspartner an räumlich homogenen Kooperationsräumen. Hierdurch fällt es i. d. R. leichter, stabile Kooperationen einzugehen und zu leben. Der innere Zusammenhalt ist über gemeinsame Nachfrage- und Angebotsstrukturen einfacher zu stärken. Entscheidend für die Homogenität ist hierbei immer die Wahrnehmung des Gastes. Diese orientiert sich vorwiegend an der topographisch-landschaftlichen Struktur der Region.

Insel-, Bucht-, See-, Fluss- und Fjordlagen haben es hier naturgemäß leichter als Flächenregionen im Binnenland ohne unmittelbar erkennbare Raumbegrenzungen und -strukturen. „Künstliche“, an Verwaltungsgrenzen oder Regionalentwicklungsprozessen orientierte regionale Gebilde weisen dagegen für den Gast oftmals keine homogenen Raumstrukturen auf.

Von Bedeutung ist auch die vom Gast als zusammengehöriger Raum erfassbare Größe. Aus verschiedenen Gästebefragungen und Untersuchungen lässt sich ableiten, dass ein vom Gast als zusammengehörig empfundener Raum auf einen Durchmesser von max. 30-45 PKW-Minuten (Kurzausflugsentfernung) beschränkt sein sollte.

Die Wahrnehmung des Gastes wird jedoch auch davon bestimmt, wie eine Region ihm gegenüber auftritt. Gemeinsame Angebotsstrukturen, der homogene Außenauftritt und die Vermarktung bestimmen ebenfalls die Wahrnehmung des Gastes einer zusammengehörigen Region.



# C

## Beeinflussung der Wahrnehmung des Gastes als zusammengehörige Region

**Einer LTO-weit vernetzten Angebotsgestaltung und Infrastruktur sowie einer einheitlichen Informationsaufbereitung kommt eine große Bedeutung zu, um die Kooperationsregion nach innen und außen sichtbar zu machen. Die Maßnahmen hierzu:**

- Kennzeichnung der Zuwegung in die Kooperationsregion durch einheitliche Hinweisbeschilderung, Beflaggung oder symbolische Gestaltungsobjekte
- Kennzeichnung von Attraktionen, Sehenswürdigkeiten und Einrichtungen (z.B. Tourist-Informationen, einheitliche Beschilderung, Beflaggung o. ä.)
- Gemeinsame, einheitlich beschilderte Routennetze und Wegesysteme
- Regionsweites einheitliches Corporate Design
- Gemeinsame Angebotsstrukturen (regional vernetzte Veranstaltungsreihen, Arrangements, Angebote)
- Gemeinsame Servicestandards, gemeinsame Karten- und Abrechnungssysteme, einheitliche Informationsterminals und -systeme
- Gemeinsame regionale Transportsysteme (ÖPNV)
- Bündelung der informierenden Kommunikation: gemeinsame Informations- und Marketingmaterialien, ein gemeinsames Gastgeberverzeichnis, ein Veranstaltungskalender, alle Internetauftritte in einem gemeinsamen „look and feel“ etc.
- Wieder erkennbare, gesamtregional inhaltlich und/oder gestalterisch abgestimmte Infrastruktur

### Einrichtung fester Kooperationsstrukturen

Unabhängig von den Initiatoren des Kooperationsprozesses ist eine rasche Einigung aller relevanten Akteure auf verbindliche Arbeitsstrukturen erforderlich. In der Praxis haben sich dabei die Einsetzung von Lenkungs- bzw. Steuerungsgruppen mit begleitendem touristischen Facharbeitskreis bewährt.

Die Lenkungsgruppe setzt sich aus den Spitzen der Kommunalpolitik, Verwaltung und Tourismusleiterinnen und -leitern zusammen und ist vor allem für die Koordination des Prozesses, die Kommunikation und Lobbyarbeit, die Vorbereitung von Beschlüssen, die Beschaffung von erforderlichen finanziellen Mitteln etc. verantwortlich.

Der touristische Arbeitskreis hingegen ist mit Vertretern der kommunalen Touristiker und privater Leistungsanbieter besetzt und beschäftigt sich vor allem mit Umsetzungsfragen. Erste Aufgabe der beiden Gremien ist die Erarbeitung eines kurzen Ziel- und Handlungskonzeptes für die Kooperation.

### Beschlussfassung in kommunalen Gremien

Entscheidend ist die Phase der Einbindung von Politik und entsprechenden Gremien in die Umsetzung erarbeiteter Konzepte. Diese sollte frühzeitig, permanent und konzeptbegleitend stattfinden, um etwaige Widerstände rechtzeitig zu erkennen und abzubauen. Ziel ist es, eine verbindliche Beschlussfassung zur Umsetzung der LTO in den kommunalen Gremien zu erwirken. Ggf. kann die Beschlussfassung als öffentlich-rechtlicher Vertrag mit dauerhafter Bindungswirkung der beteiligten Partner umgesetzt werden.

Die Beschlussfassung bestätigt das von Lenkungsgruppe und touristischem Facharbeitskreis erarbeitete Ziel- und Handlungskonzept. Damit beschließen die Gremien, die Bildung der LTO aktiv zu fördern und stellen die erforderlichen Mittel und Ressourcen bereit. Sie beauftragen die zuständigen Institutionen und Personen damit, die weiteren Schritte zu veranlassen und bei Bedarf entsprechende Haushaltsmittel bereit zu stellen. Lenkungsgruppe und touristischer Facharbeitskreis bereiten auf dieser Basis die weiteren Schritte zur Umsetzung vor.

## Prägung der Regionswahrnehmung durch den Gast



### Wie eine homogene Architektur die Regionswahrnehmung prägt: „Die 3 Kaiserbäder“ auf Usedom (Mecklenburg-Vorpommern)

„Der Geist einer verblassten Ära zieht um die Häuser der Dreikaiserbäder, legt sich als märchenhafte Erinnerung auf die Säulen und Türme einer prachtvollen Bäderarchitektur. Die gute alte Zeit, in der Preußens Majestäten wie andre illustre Gäste zur Sommerfrische in Usedom's berühmtem Seebadtrio weilten, ist Geschichte. Doch ihr Glanz ist geblieben. Die Kaiserbäder Ahlbeck, Heringsdorf, Bansin: drei Bäderschönheiten, jede anders, aber alle besonders.“ **Quelle: [www.drei-kaiserbaeder.de](http://www.drei-kaiserbaeder.de)**



### Wie eine homogene Angebotsstruktur die Regionswahrnehmung prägt: „Das Hasetal“ (Niedersachsen)

Das Erholungsgebiet Hasetal bietet den „perfekten Radurlaub“. Die Radtouren und die gesamte Radinfrastruktur erfüllen jeden Radlerwunsch. Von einer einheitlichen Beschilderung über einheitliche Müllfangkörbe für Radler bis hin zu einheitlichen Services und einem einheitlichen Außenauftritt der Leistungsanbieter – Das „Herzlich Willkommen im Fahrradies Hasetal“ merkt der Gast. **Quelle: [www.hasetal.de](http://www.hasetal.de)**



### Wie ein gemeinsamer Marktauftritt die Regionswahrnehmung prägt: „Die Ferienregion Tegernsee“

Die Region Tegernsee zählt zu den profiliertesten Tourismusregionen Deutschlands. Die fünf Gemeinden rund um den See, Bad Wiessee, Gmund, Kreuth, Rottach-Egern und die Stadt Tegernsee haben sich in der Tegernsee Tal Tourismus GmbH zusammengetan. Um neben dem bereits realisierten gemeinsamen Marketing künftig auch noch alle Leistungen und Services für den Gast tegernseetypisch und erkennbar nach einheitlichen Qualitätsstandards zu gestalten, hat die Region die Integration der fünf Tourist-Informationen in die Dachorganisation beschlossen. **Quelle: [www.tegernsee.de](http://www.tegernsee.de)**

## Lenkungsgruppe und touristischer Facharbeitskreis

- ✓ Besetzung: max. 12 Personen, fachlich optimale Besetzung steht im Vordergrund, Einbindung von privaten Leistungsanbietern (Leitbetriebe) in beiden Gremien
- ✓ Maßnahmen zur Koordination: Wahl einer Sprecherin oder eines Sprechers, Festlegung von Zuständigkeiten (Moderation, Einladung, Protokoll), Sicherstellung der regelmäßigen Kopplung zwischen beiden Gremien
- ✓ Vereinbarung von förderlichen Diskussions- und Umgangsformen: grundsätzliche Spielregeln für den Umgang mit der Kooperation und den Kooperationspartnern untereinander, das Verhalten bei auftretenden Problemen, Krisenmanagement, Kommunikations- und Feedback-Kultur
- ✓ Erarbeitung einer Zielvereinbarung und Ableitung von Maßnahmen-, Zeit- und Sitzungsplänen und Herbeiführung eines Auftaktbeschlusses
- ✓ Handlungskonzept: Lenkungsgruppe und touristischer Facharbeitskreis erarbeiten ein erstes Handlungskonzept (Analyse und Bewertung der derzeitigen Tourismus- und Kooperationsstrukturen, Festlegung der gemeinsamen Ziele, Festlegung der Kooperationsregion, erster Zeit- und Maßnahmenplan zur Umsetzung).
- ✓ Vereinbarung eines Informationskonzeptes für die laufende Binnenkommunikation (Gremien, Presse, Öffentlichkeit).



## 3.2 Führungsgrundlagen für die strategische Ausrichtung und die operative Umsetzung

Die Einigung auf eine strategische Ausrichtung und die formal abgesicherte Bereitschaft zur Zusammenarbeit sind zwingende Voraussetzungen für die LTO-Bildung

und -Entwicklung. Hierzu ist eine Reihe von Werkzeugen für das Management erforderlich.

### Managementsysteme und -werkzeuge für LTO





## Erstellung eines Tourismuskonzeptes

Eine zentrale Maßnahme, die zu Beginn der Kooperation nach den ersten Kooperationsbeschlüssen durchgeführt werden muss, ist die Erarbeitung einer inhaltlichen „Philosophie“ der Kooperation: Wo stehen die Kooperationspartner heute, wo wollen sie in zehn Jahren stehen? Welches sind die gemeinsam zu entwickelnden Zielgruppen und Angebotsfelder? Wie können bestehende örtliche oder teilregionale Tourismuskonzepte integriert werden? In welche Infrastruktur soll investiert, welche dagegen abgebaut werden?

Welche Organisationsstrukturen will die Kooperation ausbilden? Diese und weitere Fragen müssen in einem Tourismuskonzept geklärt werden.

Das Tourismuskonzept sollte von den eingesetzten Kooperationsstrukturen (Lenkungsgruppe und touristischer Facharbeitskreis) erarbeitet werden. Darüber hinaus empfiehlt es sich, auch alle Leistungsanbieter und die Öffentlichkeit in den Erstellungsprozess einzubinden und „mitzunehmen“. Dies hat neben den erwünschten inhaltlichen Impulsen zwei psychologische

Gründe: Die frühzeitige Einbindung und Mitarbeit am Konzept sorgt für Akzeptanz und baut einen deutlich stärkeren Kooperations- und Umsetzungsdruck für alle Kooperationspartner auf.

## C

### Inhalte eines Tourismuskonzeptes

- ✓ Analyse der touristischen Entwicklung, des Angebotes und der touristischen Nachfrage/Zielgruppen, der Marketingstrukturen, der Organisations- und Kooperationsstrukturen, der Wettbewerbssituation, Zusammenfassung in einer Stärken-/Schwächen-/Chancen-/Risikanalyse
- ✓ Leitbild für die LTO-Region: Selbstverständnis der Region, klar gegliederte kurz-, mittel- und langfristige touristische Ziele der Kooperationsregion (qualitativ und quantitativ), Strategien, Kooperationskultur und Verhaltensweisen der Kooperationspartner
- ✓ Gemeinsame Positionierung: Alleinstellungsmerkmale, Zielgruppen und Zielmärkte, Angebotsthemen und -schwerpunkte
- ✓ Gemeinsamer Marketing-Mix: gemeinsam zu entwickelnde Angebotsthemen und Qualitätsstandards, gemeinsame Vermarktungs- und Vertriebsaktivitäten, inhaltliche Einbindung auf Landes- und Destinationsebene
- ✓ Gemeinsame Gästeservices: gemeinsames Veranstaltungs-/Gästabprogramm, Erarbeitung eines Netzwerks der Tourist-Informationen durch Abstimmung Öffnungs-/Erreichbarkeitszeiten und der Vermittlungstätigkeit und Qualifizierung des Personals auf LTO-Beratungsfähigkeit
- ✓ Gemeinsame Organisations- und Kooperationsstrukturen: Stufenkonzept zur Umsetzung der LTO-Organisation
- ✓ Gemeinsame Infrastrukturplanung: Entwicklung der regionsvernetzenden Infrastruktur, Entwicklung der kommunalen ökonomischen Schlüsselinfrastruktur (Bäder, Kurmittelhäuser, Gästebetreuungs- und Veranstaltungseinrichtungen), ggf. Ortsbildentwicklung, gemeinsame Maßnahmen zur Entwicklung privatwirtschaftlicher Infrastruktur
- ✓ Maßnahmen- und Umsetzungsplan: Festlegung erforderlicher Maßnahmen und Projekte, Zeiten, Zuständigkeiten und Prioritäten. Drei Kategorien von Projekten und Maßnahmen: Sofortmaßnahmen, mittelfristige Maßnahmen, langfristige Maßnahmen, Festlegung des Umsetzungscontrollings, Festlegung der Mechanismen zur Fortschreibung des Tourismuskonzeptes

## Erstellung eines Businessplans

Zur Umsetzung des Tourismuskonzeptes erarbeitet die LTO-Region einen Businessplan. Hierbei dreht es sich um eine Planung der Kooperation für die kommenden drei Jahre, um Aufgabenbeschreibungen und Aufgabenverteilungspläne sowie um die Budgetierung und Finanzierung der Kooperation. Durch den Businessplan wird Transparenz für die derzeitigen und künftigen LTO-Partner, für Banken, für Politik, für Förderinstitutionen sowie für private Partner etc. geschaffen.

Der Businessplan ist von zentraler Bedeutung für die Umsetzung des Tourismuskonzeptes. Er stellt für das neue „Unternehmen“, die LTO, das unternehmerische

Konzept zur Umsetzung dar und beantwortet die klassischen W-Fragen: Was soll konkret umgesetzt werden? Wer ist für was in der Kooperation zuständig? Welche Rechtsform wird umgesetzt? Wie hoch sind die Kosten? Wie erfolgt die Finanzierung? Welcher Finanzierungsschlüssel wird eingesetzt? usw.

Umfang und Inhalte sind abhängig von der Kooperationsstufe. Während in Kooperationsstufe 1 im Wesentlichen Marketingmaßnahmen und -budgets abgestimmt werden, sollten in Kooperationsstufe 2 sowie vor allem in Kooperationsstufe 3 umfassendere Businesspläne erstellt werden. Diese stellen u. a. die Grundlage für die Kapitalbeschaffung dar.

## C

### Inhalte eines Businessplans

- ✓ Kooperationsziele und -inhalte: kurze Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte des Tourismuskonzeptes, Darstellung des LTO-/Gesellschaftszwecks
- ✓ Organisation und Führung: Institutionalisierung der LTO (Rechtsform, Trägerschaft), Organisation der LTO (Organigramm, Standort(e)), Führung, Schlüsselpositionen (Umsetzungskordinatoren, s. u.) und Management der LTO, Kooperationspartner, Entwicklung der Organisationsstruktur der LTO (detailliertes Stufenkonzept)
- ✓ Aufgaben- und Leistungsportfolio der LTO: wahrgenommene und delegierte Aufgaben in den Bereichen Marketing-Mix, Gästeservices, Infrastruktur
- ✓ Kosten- und Finanzierungsplanung: Investitions-/Abschreibungsplanung, Planung der Gewinn- und Verlustrechnung, Liquiditätsplanung, Finanzbedarf, Finanzierungskonstrukt
- ✓ Maßnahmen- und Umsetzungsplanung: Maßnahmen und Umsetzungsschritte, Zeiten in einem Drei-Jahresplan, Zuständigkeiten, Prioritäten, Umsetzungscontrolling (T-Fis), Festlegung der Mechanismen zur Fortschreibung



# C

## Aufgaben von Umsetzungs-koordinatoren/innen



Marketingkoordinator/in: Schnittstelle zu den Marketingstrukturen der Landes- und der TMO-Ebene. Die Funktion ist verantwortlich für die Aufstellung eines jährlichen Marketing-/Mediaplans. Sie gibt Impulse für gemeinsame Vermarktungsaktivitäten, führt Buchungsportale zusammen, initiiert Vertriebsmaßnahmen und koordiniert die Entwicklung LTO-weiter Angebotsthemen.



Qualitätskoordinator/in: Schnittstelle zu Qualitäts- und Qualifizierungsprogrammen der Landes-, der TMO- und der Kreisebene, verantwortlich für die Umsetzung von gebietsweiten Qualitätsinitiativen sowie für die Strukturierung und Initiierung von Beratungs-, Informations- sowie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen



Infrastrukturkoordinator/in: Schnittstellenfunktion zur Regional- und Landesplanung und zum Ansiedlungsmanagement, Impulsgebung für neue, marktgerechte Projekte, Beteiligung bei Abstimmungs- und Planungsprozessen, Initiierung der Vermarktung von Infrastruktur sowie der Strukturierung und Initiierung von Beratungs-, Informations-, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen



Organisationskoordinator/in: Schnittstelle zum Umsetzungsmanagement des Handlungskonzeptes auf Landesebene, Gesamtsteuerung des Prozesses zur Bildung und Entwicklung von LTO, verantwortlich für die Binnenkommunikation sowie die Strukturierung, Einleitung und Begleitung der organisatorischen Veränderungen

## Einsetzen von Umsetzungs koordinatoren

Um den Businessplan umzusetzen und zur zeitlichen und qualitativen Optimierung des Kooperationsprozesses ist die Berufung von verantwortlichen Umsetzungs koordinatoren für die vier Aufgaben- bzw. Themenfelder „Marketing“, „Qualität“, „Infrastruktur“ und „Organisation“ erforderlich.

Hierdurch erfolgt eine Spezialisierung und Professionalisierung des vorhandenen Personals. Gezielte Maßnahmen der Qualifizierung können nicht nur innerhalb der LTO stattfinden, sondern auch von Destinations- und Landesseite eingesetzt werden. Gleichzeitig werden klare Verantwortlichkeiten geschaffen, was durch einen regelmäßigen Bericht der Zuständigen in den Koordinations-/Arbeitsstrukturen der LTO untermauert wird.



## Erstellung regelmäßiger Marketing- und Mediapläne

Während der Businessplan die Schwerpunkte auf eine Gesamtbetrachtung der Kooperations- bzw. Unternehmensstruktur legt und hier besonders die wirtschaftlichen Aspekte beleuchtet, konzentriert sich die Marketing- und Mediaplanung detailliert auf die Maßnahmen zur Vermarktung der LTO-Region.

Grundlage für die Erstellung des Marketing- und Mediaplans bildet das Tourismuskonzept und die dort getroffenen grundsätzlichen Festlegungen. Ziel ist die Abstimmung und Bündelung möglichst weiter Teile der in der LTO-Region verfügbaren Marketingbudgets.

Marketing- und Mediapläne sind auf das jeweils kommende Marketingjahr (Oktober bis September) ausgelegt. Sie sind wegen der zeitlichen Bindung an das Tourismusjahr ggf. mit den kommunalen Wirtschaftsplänen abzugleichen. Sie erfassen alle Marketingaktivitäten innerhalb der Kooperationsregion, d.h. sowohl die kooperativen und auch die nicht kooperativen Maßnahmen auf Ortsebene. Insbesondere im Ausgangsjahr der LTO-Gründung ist eine Analyse der einzelörtlichen Marketingmaßnahmen erforderlich, die zusammenfas-

send in einer Auswertung dargestellt werden sollten. Durch diese Maßnahmen wird eine höchstmögliche Transparenz der Aktivitäten innerhalb der Kooperationsregion erreicht. Diese ist auch für die Destinations- und Landesebene erforderlich, um zu erkennen, in welchem Maße es in der Region gelingt, die Mittel auf LTO-Ebene zu konzentrieren. Gleichzeitig werden Bewusstwerdungsprozesse über abschöpfbare Synergien und gemeinsame Maßnahmen gefördert.

Die Einführung bzw. Weiterentwicklung eines Informations- und Beteiligungsplans für Leistungsanbieter und private Partner stellt einen elementaren Bestandteil des Plans dar, um die Leistungsanbieter auf dem Weg zur Neupositionierung der gemeinsamen LTO unmittelbar mit einzubinden, eine gemeinsame Identität, ein „Wir-Gefühl“ zu schaffen.

Gleichzeitig gibt der Informations- und Beteiligungsplan Hilfestellungen zur optimalen Präsentation des Angebotes. Er unterstützt ein einheitliches Corporate Design innerhalb der gesamten Kooperationsregion und informiert über kostenlose Grund- sowie über kostenpflichtige Zusatzangebote der LTO.

## C

### Inhalte eines Marketing- und Mediaplans

- Kurzdarstellung von Positionierung, Zielgruppen, Zielmärkten, Angebotsthemen und -schwerpunkten
- Gesamtbudget für Marketing (Personal- und Sachkosten) innerhalb der Kooperationsregion und Budget für gemeinsame Maßnahmen der LTO
- Darstellung des Marketingmix: Angebotsthemen, Qualitätsstandards, Vermarktungs- und Vertriebsaktivitäten, Beteiligungs- und Kooperationsmöglichkeiten
- Beteiligungsplan für private Leistungsanbieter: beteiligungsfähige Beschreibung jeder Einzelmaßnahme (Ziele, Maßnahmen zur Durchführung, Zeitraum, Ansprechpartner, Erfolgskennzahlen zur Bewertung der Maßnahme)

## Führungs- und Monitoringsystem

Die Definition von Zielen der LTO ist ohne deren Controlling nicht vollständig. Ohne Kontrolle können keine Korrekturen der Strategie und der Umsetzung vorgenommen werden. Zur Zielkontrolle können zahlreiche Instrumente herangezogen werden. Aus ihrer Kombination ergibt sich ein idealtypisches Controlling. Möglichkeiten zum internen Controlling sowie zum Vergleich mit anderen Regionen (Benchmarking) bietet z. B. das im Rahmen des Tourismuskonzeptes des Landes vom Institut für Management und Tourismus (IMT) an der Fachhochschule Westküste entwickelte Online-System T-Fis (Tourismus Fachinformationssystem). Neben der Erfassung eigener Daten bietet T-Fis den

Zugang zu einer Vielzahl an Marktforschungsergebnissen und ermöglicht damit den Nutzern, frühzeitig touristische Trends zu erkennen. Über die Einrichtung einer „Balanced Scorecard“ können Orte und Regionen ihre touristische Arbeit steuern und anhand von Kennziffern auch jederzeit überprüfen, ob sie „im Soll“ liegen. Erst ein auf Kennzahlen basierendes Controlling ermöglicht zeitnahe Reaktionen auf Markt- bzw. Nachfrageschwankungen, auf Kostenabweichungen bestimmter Maßnahmen oder aktueller Nachfragetrends. Ein Controlling-System versetzt die Kooperation in die Lage, gegenüber ihren Partnern und deren Gremien (zum Beispiel politische Gremien) ein hohes Maß an Transparenz sicher zu stellen. Nur wenn die Kooperation





## i

### Elemente eines Controlling-Systems

- **Interne Kennziffern mit Soll-Ist-Abgleich:** Kennziffern, die aus dem Finanzwesen oder aus dem Marketing abgeleitet werden, wie zum Beispiel Umsatz- und Absatzwerte, Produktivitätskennziffern, Kontaktwerte in der Kundenansprache etc. Hier steht der Vergleich der eigenen Arbeit mit den selbst definierten Zielen im Vordergrund, wie er bei der von T-Fis verwendeten Balanced Scorecard zum Tragen kommt.
- **Anbieterbezogene Vergleichsdaten, die im Rahmen von Erfahrungsaustauschen, Monitoring- und Benchmarkingsystemen oder Ähnlichem generiert und diskutiert werden.** Hier steht der Vergleich der eigenen Arbeit mit ähnlichen Organisationen oder Kooperationen im Vordergrund. Das Leitprojekt „Qualität und Qualifizierung“ des Tourismuskonzeptes des Landes mit dem touristischen Managementinformationssystem T-Fis der Fachhochschule Westküste ist das auf Landesebene vorgezogene Instrument für derartige Monitoring-Prozesse.
- **Marktdaten, die etwa die Wahrnehmung, Attraktivität oder Qualitätseinstufung des eigenen Angebots bei aktuellen oder potenziellen Kunden messen.** Hierfür bedarf es darüber hinaus regelmäßiger Marktforschung, die entweder im Verbund der LTO oder auf Destinations- und Landesebene durchgeführt werden kann.

Erfolge nachweist, hat sie die Chance, dauerhaft von ihren Teilhabern unterstützt zu werden. Gelingt ihr das nicht, wird über kurz oder lang die Sinnfrage gestellt: Warum beteiligen wir uns an dieser Kooperation, was ist der konkrete Nutzen aus ihrer Arbeit? Ein Controlling-System ist daher unabdingbar für LTO.

Gleichzeitig bedarf auch der Kooperationsprozess klarer Kontroll- und Überprüfungsmechanismen: Meilensteine, Umsetzungsfahrpläne und Umsetzungschecks mit Benennung der politischen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für die Weiterentwicklung der LTO müssen so definiert werden, dass mindestens einmal jährlich der Kooperationsfortschritt überprüft wird.

## 3.3 Organisationsstrukturen von Lokalen Tourismus Organisationen

### Basismodelle der LTO-Organisation

Angesichts der umfassenden Aufgabenprofile der lokalen Ebene kommen für die Bildung und Weiterentwicklung von LTO grundsätzlich drei Basismodelle zur Anwendung – je nach spezifischer Situation in der Kooperationsregion ggf. auch in Kombinationen und Abwandlungen. Welches Modell auch immer zum Zuge kommt – entscheidend ist der Wegfall von auf die LTO-Ebene übertragenen Aufgaben auf nachgeordneter einzelörtlicher bzw. teilregionaler Ebene. Drei Basismodelle werden unterschieden, das Marketingdach-Modell sowie zwei Formen des Integrationsmodells.

### Berücksichtigung der touristischen Infrastruktur

Die regionsweite Koordination und Planung sowie das Qualitätsmanagement der Infrastruktur sollten immer der LTO-Ebene zugeordnet sein, um die Infrastruktur

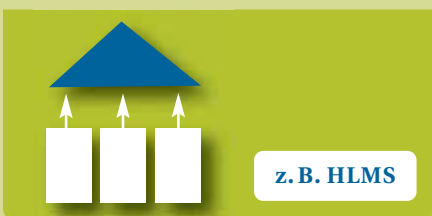
dem Tourismuskonzept der Region entsprechend planen und umsetzen zu können.

Betrieb und Bewirtschaftung der Infrastruktur können aus der Kooperationsorganisation zunächst ausgeklammert werden. Hierfür können verschiedene Gründe sprechen: der Wunsch nach Konzentration auf die Kernaufgaben Marketing und Gästeservice, die Intensität und Struktur des Tourismus sowie der Grad der Nutzung der Infrastruktur durch Einheimische, steuerrechtliche und fördertechische Fragen oder der Wunsch nach „gleicher Augenhöhe“ in der LTO.

Im Integrationsmodell II können die Aufgabenbereiche „Infrastruktur“ sowie „Marketing und Gästeservice“ ggf. in unterschiedlichen Kooperationsorganisationen wahrgenommen werden (z.B. Zweckverband im Bereich Infrastruktur, GmbH im Bereich „Marketing & Gästeservice“).

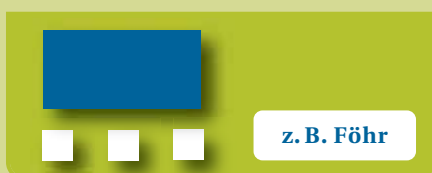
### Basismodell der Lokalen Tourismus Organisation

#### Marketingdach-Modell



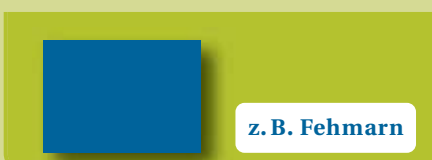
- Gründung einer LTO durch örtliche/teilregionale Organisationen
- Beibehaltung der einzelörtlichen und teilregionalen Strukturen (kein Durchgriff der Dachorganisation)
- Übertragung von Produktentwicklungs-, Vermarktungs- und Vertriebsaufgaben an die LTO, Wegfall der Aufgaben auf der örtlichen Ebene
- Ggf. Übertragung von örtlichen Aufgaben (z.B. TI-Betrieb) via Geschäftsbesorgung

#### Integrationsmodell I



- Übertragung sämtlicher Aufgaben in den Bereichen Marketing und Gästeservice
- vollständige Bereinigung der bisherigen örtlichen bzw. teilregionalen Strukturen
- Eigentum der Liegenschaften verbleibt bei Kooperationspartnern, ggf. Übernahme von Pflege und Bewirtschaftung von touristischen Liegenschaften und Einrichtungen

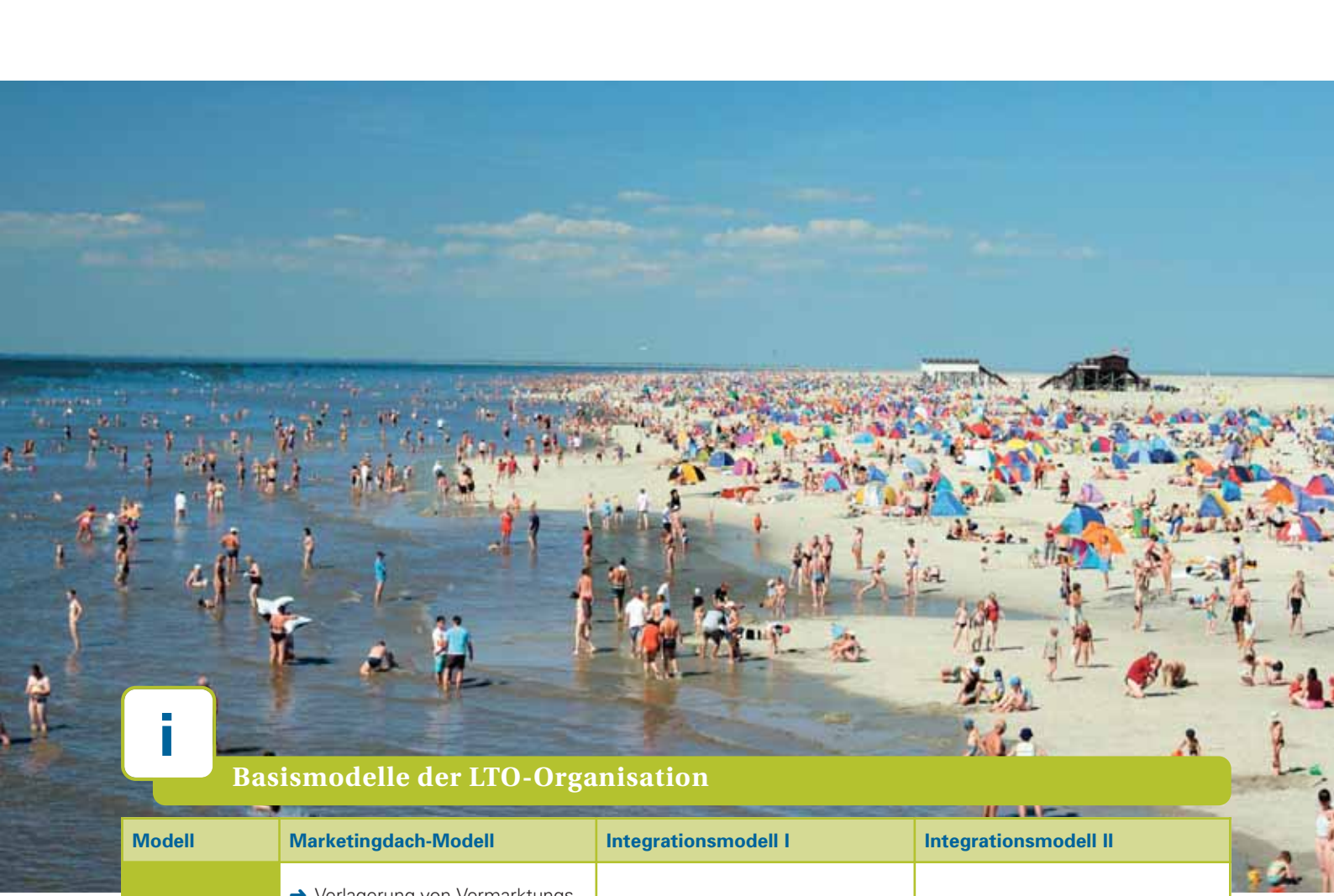
#### Integrationsmodell II



- Zusammenführung sämtlicher Aufgaben in Marketing und Gästeservice sowie Infrastrukturpflege und -bewirtschaftung (wie Integrationsmodell I)
- Gemeinsame Organisation als langfristiger Pächter oder Eigentümer von touristischen Infrastruktureinrichtungen

Quelle: N.I.T. & PROJECT M 2008





## Basismodelle der LTO-Organisation

Modell	Marketingdach-Modell	Integrationsmodell I	Integrationsmodell II
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Verlagerung von Vermarktungs- und Vertriebsaufgaben auf die LTO (ggf. i. V. m. Aufgabenübertragung auf einen starken Partner)</li> <li>→ Koordination der Produkt-/Angebotsentwicklung in der LTO, Umsetzung i. d. R. einzelörtlich bzw. teilregional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Verlagerung von sämtlichen Marketingaufgaben (Vermarktung, Vertrieb, Produkt- und Angebotsentwicklung) auf die LTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Übernahme sämtlicher Marketingaufgaben (Vermarktung, Vertrieb, Produkt- und Angebotsentwicklung) durch die LTO</li> </ul>
<b>Gästeservice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gästeservice verbleibt überwiegend auf einzelörtlicher bzw. teilregionaler Ebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gästeservice wird von Orten oder Teilregionen vollständig an LTO outgesourct</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Übernahme der gesamten Aufgabe durch die LTO</li> </ul>
<b>Infrastruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Liegenschaften verbleiben einzelörtlich bzw. teilregional</li> <li>→ Entwicklungsimpulse für die Infrastruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Betrieb von Einrichtungen und ggf. auch Bewirtschaftung der Liegenschaften ganz oder in weiten Teilen auf die LTO übertragen („Betriebsgesellschaft“)</li> <li>→ Entwicklungsimpulse, Koordination und Qualitätsmanagement der Infrastruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pacht oder Eigentum der Liegenschaften („Besitzgesellschaft“)</li> <li>→ Betrieb, Bewirtschaftung, Entwicklung und Attraktivierung der Liegenschaften</li> </ul>
<b>Organisation &amp; Verwaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Verwaltung beschränkt auf den Aufgabenbereich der LTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Verwaltung beschränkt auf den Aufgabenbereich der LTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Umfassende Verwaltung des gesamten Tourismusgeschehens</li> <li>→ Erhebung von Kur-/Fremdenverkehrsabgaben</li> </ul>



### **Strukturen der Kooperationspartner**

Entscheidend für die Auswahl des „richtigen“ Modells sind die konkrete Aufgabenstellung der Region, die Kooperationshistorie (bisherige Entwicklungen und Strukturen), die Angebots- und Infrastruktureinrichtungen, bestehende juristische Bindungen u.v.m. Die Strukturen der Kooperationspartner innerhalb der LTO-Region beeinflussen die Wahl der Organisationsstrukturen in besonders starker Weise. Es lassen sich drei typische Partnerstrukturen unterscheiden:

#### **Ein großer – viele kleine Partner**

Wie in der LTO St. Peter-Ording & Halbinsel Eiderstedt (20 Gemeinden, 23 Tsd. Kapazitätseinheiten) kooperieren oftmals ein großer Tourismusort und mehrere kleine regionale Partner. I. d. R. ist die touristische Infrastruktur nur bei dem großen Partner in nennenswerter Weise vorhanden – das Marketingdach-Modell ist die häufigste Form der Organisation einer solchen LTO.

In jedem Fall sind Lösungen für die Beteiligung der kleinen Partner an der Finanzierung der Infrastruktur, die vom großen Partner vorgehalten wird, erforderlich.

#### **Mehrere große Partner**

In anderen Fällen, wie z. B. im Ostseeferienland (11 Gemeinden, 24 Tsd. Kapazitätseinheiten), erstreckt sich die Kooperation auf mehrere nahezu gleichwertig große Tourismusorte. In solchen Fällen sind sämtliche Basismodelle der Kooperation anzutreffen. Es empfiehlt sich für eine Kooperationsregion mit dieser Struktur, das Integrationsmodell I oder II umzusetzen. Auf diese Weise können die erheblichen Synergien, die in der gemeinsamen Entwicklung sowie im Betrieb und der Bewirtschaftung von Infrastruktur liegen, abgeschöpft werden.

#### **Mehrere kleine Partner**

In wieder anderen Fällen kooperiert eine große Zahl kleiner Orte, wie z. B. in den Regionen Ostseefjord Schlei (92 Gemeinden, 20 Tsd. Kapazitätseinheiten) und Herzogtum Lauenburg (50 Gemeinden, 9 Tsd. Kapazitätseinheiten). Hier kommt bevorzugt das Marketingdach-Modell, welches dann schrittweise zum Integrationsmodell I weiter entwickelt wird, in Betracht. Übergangsweise wird mit der Übernahme von Dienstleistungsaufträgen im Wege der Geschäftsbesorgung für einzelne Orte oder Teilregionen gearbeitet.

#### **Wahl der „richtigen“ Rechtsform**

Vorweg: Eine grundsätzlich „beste“ Rechtsform gibt es nicht. Entscheidend für die Wahl der Rechtsform sind die Aufgabenstellung der LTO sowie die Strukturen der Kooperationspartner in der Region selbst. Grundsätzlich kommen alle öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Rechtsformen in Frage – zu den häufigsten zählen der Zweckverband, der eingetragene Verein und die GmbH. Aber: Für die erfolgreiche Entwicklung von LTO ist besonders eine frühzeitige Einbeziehung der privaten Leistungsanbieter und Gewerbebetriebe entscheidend. Dadurch wird strategische Kompetenz in der Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten eingebracht, die der Destination erst die Positionierung im Wettbewerb ermöglicht. Wichtige Argumente, die für privatwirtschaftliche Rechtsformen sprechen, sind: leichtere Einbindbarkeit privater Leistungsanbieter sowie die oftmals in stärkerem Maße auf Gewinnerzielung ausgerichtete Struktur.



## 3.4 Internes Management von Lokalen Tourismus Organisationen

### Schlagkräftige Organe und Arbeitsgremien

Von zentraler Bedeutung ist neben Aufgabenstruktur und Rechtsform der LTO die interne Organisation unter Einbindung verschiedener Anspruchsgruppen innerhalb der LTO. Hierbei empfiehlt es sich, Beiräte, Ausschüsse, Projekt- oder Arbeitsgruppen einzurichten, die eine Vernetzung innerhalb der LTO möglich werden lassen. Doch die Einbindung hat auch Grenzen:

- Die letzte Entscheidungsbefugnis muss immer an den Status als Gesellschafter bzw. Mitglied gebunden sein. Der Teilhabereinfluss sollte unter keinen Umständen durch die Einbindung von Anspruchsgruppen beschnitten werden.
- Um tatsächlich Entscheidungen vorzubereiten oder zu treffen, ist ein kleines, hoch involviertes und fachlich qualifiziertes Aufsichtsgremium erforderlich. Zu viele Beteiligte oder zu stark auf Integration abzielende und damit langwierige Entscheidungsprozesse behindern eine LTO.

### Stärkung von Verantwortung durch Delegation

Führung bedarf klarer Verantwortlichkeiten. In LTO – wie auch immer strukturiert – können Führung und Verantwortung nicht zwischen den Kooperationspartnern aufgeteilt werden. Um Partikularinteressen und Interessenkonflikte zu vermeiden, muss die Verantwortlichkeit auf Ebene der LTO in der Geschäftsführung gebündelt werden.

Dabei ist es erforderlich, Entscheidungsbefugnisse und Kompetenzen im operativen Geschäft möglichst weit zu fassen und die Aufgaben konsequent zu delegieren. Führungs- und Kontrollgremien (Vorstand, Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung o. ä.) sollten der Geschäftsführung daher einen möglichst weit reichenden Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum lassen. Ihre Rolle beschränkt sich auf die strategische Orientierung der Destination, Grundsatzentscheidungen, Kontrolle und Repräsentationsaufgaben. Die notwendige Kontrolle erfolgt durch regelmäßige Berichterstattung an die Aufsichtsgremien.

Um seitens des Managements die übertragenen Aufgaben auch tatsächlich erfüllen zu können, sind eine aufgabenadäquate Mittelausstattung und das Vorhandensein von den Aufgaben entsprechenden Managementkapazitäten erforderlich. Es sollte gelten: „Je höher und größer die Kooperationsebene, desto besser die Personal- und Mittelausstattung.“

### Neue Rolle des Managements

Die Rolle des Managements in Tourismusorganisationen hat sich in den letzten Jahren bereits fundamental verändert. Durch die Bildung und Weiterentwicklung von LTO-Strukturen wird dieser Veränderungsprozess noch weiter beschleunigt. Die Rolle des Tourismus-Managers ist neu zu definieren: Die Tätigkeitsschwerpunkte verschieben sich: vom Tourismus-Vermarkter zum Standortmanager, Gestalter und Systementwickler einer LTO. Die Frage „Wie vermarkte ich die Zimmer in meinem Ort?“ und damit die Beschränkung auf das Produzieren von Broschüren und das Besuchen von Messen ist Vergangenheit.

Statt dessen stellen sich neue Herausforderungen: „Wie schaffe ich neue, innovative und marktfähige Angebote, wie initiiere ich produktive Leistungsanbieternetzwerke, wie bündele ich das Angebot zu qualitativ hochwertigen, zielgruppenorientierten Produkten? Wie verbinde ich die Anbieter und Angebotsstrukturen zu einer homogenen, am Markt erkennbaren Einheit?“

Der Schlüssel für den Erfolg ist der Aufbau von LTO-weiten zielgruppenbezogenen und thematischen Anbieternetzwerken.



## C

### Vertrauensbildende, binnengerichtete Maßnahmen

- ✓ Veränderungen sichtbar machen und kommunizieren: Durchführung von Binnenmarketing-Kampagnen für Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung, Leistungsanbieter und Bevölkerung; Kommunikation von Erfolgen (kennzahlengestützt!), Information über den Sachstand der Kooperation unter Nutzung aller breitenwirksamen Informationsmedien geben (Internet, Newsletter, veröffentlichte Jahresberichte, Tage der offenen Tür, regionale Tourismustage etc.)
- ✓ Verleihung von Wichtigkeit und Wertigkeit für den LTO-Prozess: Einholen politischer Unterstützung, Schaffen von Events und herausragenden Ereignissen für die Kooperation, das „Feiern“ der Kooperation etc.
- ✓ Anknüpfen an Bestehendes bei der Entwicklung von Neuem: Dies signalisiert Wertschätzung gegenüber den bisherigen Leistungen und vermittelt Kontinuität und Sicherheit, gerade in den entscheidenden „Momenten des Wandels“. Wenn das Bisherige nicht weiter nutzbar ist, ist die Einführung von Neuem durch geeignete Kommunikation zu flankieren
- ✓ Schneller Prozessfortschritt: Ein schneller und erfolgreicher Fortschritt bei der Bildung und Weiterentwicklung von LTO ist die beste Dokumentation für den Prozess. Je eher die nachgeordneten Organisationen integriert sind, um so geringer die Widerstände und Effizienzverluste durch permanente Abstimmungsprozesse
- ✓ Aufbrechen von Widerständen: Bewusstes Zugehen auf Kritiker und Skeptiker und deren Einbindung in den Diskussions- und Arbeitsprozess
- ✓ Initiierung von Maßnahmen zur Weiterbildung für Entscheider und verschiedene Interessens- und Anspruchsgruppen



### **Besondere Einbindung der Schlüsselbetriebe**

Die Wahrnehmung der Gäste von einer Kooperationsregion wird vornehmlich durch die Angebotsgestaltung bestimmt, erst in zweiter Reihe durch die Vermarktung. Die wahrgenommene Angebotsqualität wird großteils von Schlüsselbetrieben in der Kooperationsregion bestimmt. In den Augen des Gastes spielen sie gewissermaßen als „Kondensationskern“ der Region oft eine große Rolle.

Schlüsselbetriebe und besonders starke Leistungsanbieter sollten daher, ganz im Sinne des Key Account Managements, in besonderer Weise institutionell und auch über gezielte Aktivitäten eingebunden werden (z. B. über die Verleihung eines Partner-Status für den Betrieb, der mit bestimmten Informationsvorteilen, Betreuungsaktivitäten oder Vergünstigungen im Marketing verbunden ist).

### **Erfolgsfaktor Binnenmarketing – Vertrauen aufbauen und pflegen**

Aufbau und Weiterentwicklung einer LTO erfordern ein hohes Maß an gegenseitigem Respekt und Vertrauen.

Daher haben vertrauensbildende Maßnahmen und ein systematisches innengerichtetes Marketing, gerade zu Beginn der Kooperation, oftmals einen höheren Stellenwert-, als Maßnahmen im Außenmarketing.

### **Sicherung ehrenamtlicher Tätigkeiten**

LTO fehlt aufgrund des großen Kooperationsgebiets die räumliche Überschaubarkeit und Intimität der einzelörtlichen und kleinräumigen Tourismusorganisationen. Damit besteht die Gefahr, dass die Bereitschaft zur ehrenamtlichen Tätigkeit auf der lokalen Ebene abnimmt. Daher sollten die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass auch in der LTO die Bereitschaft zur ehrenamtlichen Tätigkeit erhalten bleibt, sodass wertvolle Ressourcen und Know-How auch weiter genutzt werden können und die „Erdung“ der LTO gestärkt wird. Zu denken ist hier in erster Linie an die vielen Verkehrs- und Gewerbevereine auf lokaler Ebene, deren Aufgaben durch die LTO-Bildung oftmals ebenfalls eine Veränderung erfahren.



## 4 Ausblick





Mit dem vorliegenden Leitfaden wird die lokale Ebene aufgerufen, sich aktiv mit der Bildung Lokaler Tourismus Organisationen auseinanderzusetzen. Dabei baut das Land bereits auf ein solides Fundament an touristischen Kooperationen auf. Diese gilt es nun zu optimieren: Dort, wo die Kooperationen zu kleinteilig sind, müssen sie zu größeren Einheiten zusammengefasst werden. Dort, wo sie bereits die richtige Größen- und Partnerstruktur haben, geht es darum, touristische Aufgaben konsequent auf der Kooperationsebene zu bündeln und die richtigen Strukturen einzuziehen. Bereits im letzten Jahr ist spürbar etwas in Bewegung gekommen in den Kooperationsstrukturen im Land. Vie-

le Regionen haben den Veränderungsbedarf erkannt und arbeiten bereits jetzt an der Umsetzung optimierter Strukturen, allen voran die vier Pilotregionen Holsteinsche Schweiz, Nordfriesland, Ostseefjord Schlei und Probstei.

Seien Sie auch unter den Ersten, die von den Veränderungen spürbar profitieren!

**Nehmen Sie bei Fragen mit uns Kontakt auf. Gerne unterstützen wir, der Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V. und das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr, Sie bei der Optimierung Ihrer Strukturen.**

## Impressum

### Autoren

Ansgar Manal, PROJECT M GmbH  
Cornelius Obier, PROJECT M GmbH  
Dr. Dirk J. Schmücker, N.I.T. GmbH

### Textredaktion

Matthias Burzinski

### Herausgeber

Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V.  
Wall 55, 24103 Kiel  
Telefon 0431 5601050  
Fax 0431 569810  
E-Mail: info@tvsh.de

**Ansprechpartnerin: Catrin Homp,**  
Geschäftsführerin

Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr  
des Landes Schleswig-Holstein  
Düsternbrooker Weg 94, 24105 Kiel  
Telefon 0431 988-4201  
Fax 0431 988-617-4201  
E-Mail: elke.siegl@wimi.landsh.de

**Ansprechpartnerin: Dr. Elke Siegl,**  
Leiterin Tourismusreferat

### Gestaltung

freistil\* mediendesign, Kiel  
www.freistil-kiel.de

Ursprungsaufgabe November 2008  
Neuaufgabe April 2009

### Bildnachweis:

Wir danken allen Institutionen sowie den Fotografinnen und Fotografen für die zur Verfügung gestellten Bilder:  
Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein GmbH: Umschlag, 15, 16, 21 (oben links und rechts, mitte links und rechts), 40 | Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein: 3 | Tourismusverband Schleswig-Holstein e.V.: 5 | Photocase: 6, 32, 35, 44 | Fotolia: 8, 10, 18, 19, 22, 27, 28, 34, 37, 42/43 | PROJECT M GmbH 20, MachtWort Oliver Bruhns: 21 (unten), Tourismus Agentur Vogelpark-Region GmbH: 23, Tourismus Salzburg GmbH: 25 (oben), Innsbruck Tourismus 25 (unten), Usedom Tourismus GmbH 31 (oben), Hasetal Touristik GmbH: 31 (Mitte), Tegernsee Tal Tourismus GmbH 31 (unten), Tourismus-Zentrale St. Peter-Ording: 39



