

## Zusammenfassung

Nach innen gerichtetes Marketing kann im Rahmen des Destinationsmanagements einen hohen Stellenwert einnehmen, der in der Tourismusliteratur jedoch noch nicht explizit ausgewiesen ist. Mit den beiden Komponenten „internes Marketing“ und „Binnenmarketing“ bestehen zwei Managementbereiche, die einen großen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer öffentlichen Tourismusorganisation und einer Destination als strategische Geschäftseinheit besitzen können. Dies bedingt, dass die Modelle begriffen, dann verinnerlicht, mitgetragen und gelebt werden. Doch dazu bedarf es auch bestimmter organisatorischer Voraussetzungen, um die Leistungsfähigkeit im nach innen gerichteten Marketing in einem guten Verhältnis und nach einem stringenten Muster umzusetzen. Damit wird die organisatorische Struktur einer Destination zum entscheidenden Indikator für ihre Wirkung nach innen und außen. Ein durch politische Vorgaben eingegrenztes Destinationsmanagement, das sich vorwiegend an politischen Paradigmen orientiert, hat aus marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten keine Möglichkeit sich am Markt durchzusetzen. Es wird immer unter seinen Möglichkeiten arbeiten (müssen).

Die mittels des nach innen gerichteten Marketings angesetzte Kommunikation und Kooperation mit allen relevanten Anspruchsgruppen ist einer der wichtigsten Schlüssel, um eine destinationsweite Leistungsverbesserung umzusetzen. Fehlen jedoch die Instrumente, die Zeit, die Arbeitskräfte und das Know-how seitens der touristischen Organisationen, wird sich langfristig keine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Destination erreichen lassen. Da die Politik in den Gebietskörperschaften maßgeblichen Einfluss auf die Arbeit der Tourismusorganisationen ausübt und teilweise auch ihre eigenen Organisationen trotz offensichtlich ineffizienter Arbeitsweise protegirt, liegt im Umsetzen eines Strukturwandels ein maßgebliches Problem.

Der Wille zur Reform der touristischen Struktur in Deutschland allgemein und in Rheinland-Pfalz speziell ist nur schwach ausgeprägt, weil durch eine Reform des vorhandenen Systems politische Macht auf allen Ebenen verloren gehen würde. Hierbei sind vor allem die zahlenmäßig am stärksten vertretenen Gebietskörperschaften, die Kommunen, angesprochen. Das Beharrungsvermögen wird durch viele kommunale Touristiker sogar noch verstärkt, da jede grundlegende Änderung auch eine - meist nicht gewünschte - Veränderung des Arbeitsplatzes und auch der Arbeitsplatzsicherheit mit sich bringt. Anhand der vorliegenden empirischen Untersuchung zeigen sich viele Schwachstellen im System.

Eine Umstrukturierung ist die notwendige Voraussetzung einer grundlegenden Leistungsverbesserung. Hier ist es deshalb die Aufgabe der übergeordneten Organisationen (z.B. DTV, Landesverbände, Regionalagenturen) den Umstrukturierungsprozess voranzutreiben. Dabei muss vor allem auf höchster administrativer Ebene in den Ländern für einen Wandel geworben werden. Ein zielgerichtetes nach innen gerichtetes Marketing, das mittels strategischer

Einheiten über ein einheitliches landesweites System implementiert wird, kann wichtige Grundlagen für eine geordnete Umstrukturierung geben. Veränderungen kommen nicht von selbst. Mit Hilfe der Tourismusorganisationen des Untersuchungsgebietes Rheinland-Pfalz lassen sich sukzessive solche Möglichkeiten herbeiführen, die erste Schritte einleiten können. Um relativ schnell einen Wandel einleiten zu können, sollte ein Modellprojekt für ein touristisches interkommunales Verbundsystem in einer rheinland-pfälzischen Region vom Wirtschaftsministerium unterstützt werden. Im Rahmen dieses Modellprojektes können wichtige Informationen gewonnen werden, die sukzessive auch auf andere Regionen übertragen werden können.

Die Arbeitsphasenmodelle des internen Marketings und Binnenmarketings können für einen Strukturwandel entscheidende Hilfestellungen geben. Mit dem strikten Anwenden der Modelle werden Schwachstellen in Organisation und Destination aufgedeckt. Damit können effektive Instrumente für ein Change-Management gefunden und bei objektiver Betrachtung der Sachlage zielgerichtet für eine Verbesserung der jeweiligen Situation eingesetzt werden. Das Bilden „Strategischer Einheiten“ bietet hierfür eine geeignete Basis. Ohne dass ein genereller Wandel im Denken herbeigeführt wird, werden die meisten öffentlichen Tourismusorganisationen immer unter ihren Möglichkeiten bleiben. Destinationsmanagement muss deshalb als Bewusstseinsmanagement begriffen werden. Der finanzielle Mitteleinsatz und die daraus induzierten Leistungen lassen sich bei genauer Betrachtung nicht mehr rechtfertigen, vor allem mit Hinblick auf die immer schlechter werdende Kassenlage der Gebietskörperschaften. Eine Professionalisierung im öffentlich geförderten Tourismus impliziert auch die Notwendigkeit des Umdenkens bei der Personalstruktur in den touristischen Organisationen. Gefragt sind Persönlichkeiten, die ausgestattet sind mit explizitem Fachwissen, hoher sozialer Kompetenz und ausgeprägter Management- und Entscheidungskompetenz. Für die zukünftige Arbeitsmarktsituation bedeutet dies die Notwendigkeit der Ausbildung von Destinationsmanagern an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsfachschulen mit touristischer Ausrichtung, die sich sehr nah an der Praxis orientieren. Hier wäre die Gründung eines touristischen Kompetenz-Zentrums mit Schwerpunkt Destinationsmanagement ein Schritt in die richtige Richtung.

Die Zukunftsfähigkeit der öffentlich geförderten Tourismusorganisationen wird entscheidend von eigenen Kompetenzen, ihrer Effizienz und den künftigen Rahmenbedingungen abhängen. Gewinner werden diejenigen Destinationen und deren Organisationen sein, die ihre Struktur durch Reformen so optimieren, dass sie durch ihre Arbeit nach innen und außen ein Höchstmaß an Effizienz und damit an Beachtung und Akzeptanz erreichen. Ein in den Tourismusorganisationen konsequent angewendetes, gezieltes und effizient eingesetztes nach innen gerichtetes Marketing wird hierfür einen entscheidenden Beitrag leisten können.