

Frank Schaal
Vom Fachbereich VI
(Geographie/Geowissenschaften)
der Universität Trier
zur Verleihung des akademischen Grades
Doktor der Philosophie
(Dr. phil.)
genehmigte Dissertation

**„Nach innen gerichtetes Marketing als strategisches
Instrument des Destinationsmanagements unter
besonderer Berücksichtigung organisations- und
strukturbedingter Faktoren, dargestellt am Beispiel
regionaler und kommunaler Tourismusorganisationen
in Rheinland-Pfalz“**

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christoph Becker
Berichterstatter: Univ.-Prof. Dr. Reinhold Hoffmann

Datum der wissenschaftlichen Aussprache: 24.05.2004

Trier 2004

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.

Vorwort

Nach mehreren Jahren praktischer Arbeit als Leiter einer Tourist-Information konnte ich einen tiefen Einblick in alle wichtigen Facetten des Destinationsmanagement erhalten. Schon nach kurzer Zeit beschäftigten mich die Inhalte und Rahmenbedingungen meiner täglichen Arbeit so sehr mit tiefgreifenden Fragen, dass ich mich entschloss, mich näher mit einem Segment zu beschäftigen, das zu den wichtigsten Aufgaben im Destinationsmanagement zählt: dem nach innen gerichteten Marketing. Deshalb beschloss ich, bestärkt durch die positive Zustimmung einiger ehemaliger Studienkollegen, mich dieses Themas im Rahmen einer Dissertation zu widmen. Als voll berufstätiger Geschäftsführer einer der größten Tourismusorganisationen der Eifel war dies - mit einer großen Nebenbelastung einhergehend - eine große Herausforderung, die nach knapp vier Jahren Arbeit in dem nun vorliegenden Produkt ihren Ausdruck findet.

Zahlreiche Diskussionen, Revisionen, viel Papier, massenweise Schokolade und guter Zuspriech waren notwendig, um die vorliegende Arbeit zu realisieren. So habe ich vielen Kollegen und Freunden zu danken, die mich bestärkten, auch in stressigen Zeiten an dem Projekt weiterzuarbeiten und die mich immer wieder aufbauten, wenn die Kraft zuneige zu gehen schien.

Herzlich bedanken möchte ich mich bei folgenden Personen, die mir wichtige Erkenntnisse und Einblicke vermittelten und mir durch ihre kritischen Anmerkungen wichtige Hilfestellungen zur Vollendung der Arbeit gaben:

- Dr. Rembert Gügel (dem hier ganz besonderer Dank gilt)
- Dr. Anja Brittner-Widmann
- Dipl.-Geogr. Birgit Grauvogel
- Dipl.-Geogr. Holger Klemm
- Dipl.-Geogr. Sibylle Erler
- Dipl.-Betriebswirt (VWA) Klaus Schäfer
- Dr. Martin Fontanari
- Dipl.-Geogr. Daniela Maslan-Mayer
- Dipl.-Soz. Stefanie Kinnen
- Dipl.-Geogr. Alexandra Partale

Weiterhin möchte ich mich bei meinen Vorgesetzten - den Bürgermeistern der Verbandsgemeinde Bitburg-Land, der Stadt Bitburg und der Verbandsgemeinde Speicher - bedanken, ohne deren großzügige und unkomplizierte Unterstützung ich diese Arbeit nicht hätte umsetzen können:

- Bürgermeister a.D. Willi Heyen
- Bürgermeister Dr. Joachim Streit
- Bürgermeister Jürgen Backes
- Bürgermeister Rudolf Becker

Gleiches gilt für die Teilnehmer der Projektstudie „Kommunikation und Kooperation in Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz“. Ohne die Unterstützung dieser Studierenden im Fachbereich VI der Universität Trier, Fachbereich Fremdenverkehrsgeographie, die mir bei der Umsetzung der empirischen Studie sehr behilflich waren, wäre es mir nicht gelungen die notwendigen Ergebnisse zu sammeln. Danken möchte ich auch allen Bediensteten der befragten Organisationen, die die zahlreichen Fragen beantworteten, die für die empirischen Ergebnisse notwendig waren.

Besonders bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr. Christoph Becker für die Betreuung des Dissertationsvorhabens und bei Prof. Dr. R. Hoffmann, der freundlicherweise das Zweitgutachten übernommen hat.

Last but not least bedanke ich mich bei Sibylle für die Geduld mit mir und bei meinen Eltern, ohne deren Unterstützung ich niemals so weit gekommen wäre.

Bitburg, im Januar 2004

Frank Schaal

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1	Einleitung 1
1.1	Problemstellung 1
1.2	Zielsetzung 3
1.3	Gliederung und Methodik 5
2	Rahmenbedingungen für Destinationsmanagement 7
	im Tourismus
2.1	Das touristische Produkt 7
2.2	Ansätze für die Klärung des Begriffs „Destination“ 10
2.3	Zentrale Anforderungen an den Begriff „Destinationsmanagement“ 16
2.4	Öffentliche Tourismusorganisationen als Träger des Destinationsmanagements 17
2.5	Besonderheiten einer mit Destinationsmanagement betrauten Tourismusorganisation 20
2.5.1	Doppelfunktion der Tourismusorganisation 20
2.5.2	Gegebenheit unklarer und schwer messbarer Ziele 21
2.5.3	Beschränkte Einflussmöglichkeiten auf die Tourismusorganisationen und auf das „Unternehmen“ Destination 22
2.5.4	Gewicht der Anspruchsgruppen 23
2.5.5	Notwendigkeit der Legitimation im sozio-politischen Umfeld 24
2.6	Relevante Rechtsformen für Tourismusorganisationen 24
2.6.1	Die Wahl der Rechtsform als Metaentscheidung 24
2.6.2	Regiebetrieb, Abteilung einer Verwaltung oder Amt 26
2.6.3	Eigenbetrieb 27
2.6.4	Eingetragener Verein (e.V.) 28
2.6.5	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) 30
2.6.6	Überblick über die Rechtsformen 32
2.7	Überblick und Kritik an der Organisationsstruktur im Deutschlandtourismus 34
3	Grundlagen des „Nach innen gerichteten Marketings“ im Tourismus 39
3.1	Marketingbegriff im Wandel der Zeit 39
3.2	Begriffsdiskussion „Nach innen gerichtetes Marketing“ 42
3.3	Besonderheiten des touristischen Marketings 48
3.4	Tourismusmarketing als Sonderform des Dienstleistungsmarketings 49
3.5	Tourismusmarketing als Vermarktung spezifisch touristischer Leistungsketten und Leistungsbündel 52
3.6	Tourismusmarketing aus der Sicht einzelbetrieblicher und überbetrieblicher Trägerschaft 54

	Seite	
3.7	Besonderheiten des Destinationsmarketings	57
3.8	Rolle der Leitbilder	60
3.9	Rolle der Tourismusmanager	62
4	Internes Marketing im Tourismus	65
4.1	Merkmale des internen Marketings	65
4.2	Arbeitsphasen im internen Marketing	66
4.3	Ziele des internen Marketings	71
4.4	Entwicklung und Implementierung von Leitbildern im Rahmen des internen Marketings	73
4.5	Instrumente und Rahmenbedingungen des internen Marketings	73
4.5.1	Gruppen von Instrumenten	73
4.5.2	Beziehungsebenen im internen Marketing	74
4.5.2.1	Allgemeine Zuordnung	75
4.5.2.2	Organisation-Mitarbeiter-Beziehung	77
4.5.2.3	Organisation-Mandatsträger-Beziehung	81
4.5.2.4	Organisation-Mitglieder-Beziehung	84
4.6	BRUHNs Thesen für das interne Marketing	85
4.7	Relevanz der Rechtsform für das interne Marketing	86
5	Binnenmarketing im Tourismus	87
5.1	Merkmale des Binnenmarketings	87
5.2	Arbeitsphasen im Binnenmarketing	88
5.3	Zielsystem des Binnenmarketings	93
5.3.1	Systemimmanente Faktoren	93
5.3.2	Oberziele des Binnenmarketings	98
5.3.2.1	Schaffung von Tourismusbewusstsein	96
5.3.2.2	Schaffung von tourismusspezifischem Marketing-Denken	99
5.3.2.3	Weitergabe und Entwicklung von touristischem Know-how	100
5.3.2.4	Schaffung von Kooperationsbereitschaft	100
5.3.2.4.1	Kooperationsbegriff	100
5.3.2.4.2	Ziele von Kooperationen	103
5.3.2.4.3	Management von Kooperationen	104
5.3.3	Die Rolle des Qualitätsmanagements im Binnenmarketing	106
5.3.4	Entwicklung und Implementierung von Leitbildern im Rahmen des Binnenmarketings	107
5.3.5	Ablaufplanung des Binnenmarketingprozesses	110
5.4	Akteure im Binnenmarketing	111
5.4.1	Produzenten von Binnenmarketingleistungen	111
5.4.1.1	Kommunale Ebene	112
5.4.1.2	Regionale Ebene	113
5.4.1.3	Landesebene	113
5.4.1.4	Bundesebene	114
5.4.2	Anspruchsgruppen im Binnenmarketing	114
5.4.2.1	Aufgabenteilung im Binnenmarketing	114
5.4.2.2	Kategorisierung nach Art des Kontaktes mit dem Tourismus	115
5.4.2.3	Anspruchsgruppen im touristischen System einer Destination	118
5.2.2.4	Bedeutung ausgewählter Anspruchsgruppen	120
5.5	Rahmenbedingungen und Instrumente des Binnenmarketings	135
5.5.1	Orientierung an den Binnenmarketingzielen	135

	Seite	
5.5.2	Kommunikationspolitische Instrumente im Binnenmarketing	135
5.5.2.1	Instrumente der Kommunikationspolitik	136
5.5.2.2	Managementkomponenten der Kommunikationspolitik	141
5.5.2.2.1	Relationshipmanagement	142
5.5.2.2.2	Reflexionsmanagement	142
5.5.2.2.3	Innovationsmanagement	143
5.5.2.2.4	Projektmanagement	143
5.5.3	Schulungen und Weiterbildung	144
5.5.4	Nach innen gerichtete Marktforschung	145
5.5.5	Finanzielle Hilfen und Wettbewerbe	146
5.5.6	Organisatorische Maßnahmen	148
5.5.6.1	Relevanz der Rechtsformen	149
5.5.6.2	Strukturelle Defizite und politischer Einfluss	151
5.6	Der Binnenmarketingprozess bei ausgewählten Anspruchsgruppen	154
5.6.1	Ausgewählte Anspruchsgruppen im operativen Binnenmarketing von kommunalen Tourismusorganisationen	154
5.6.1.1	Beherbergungsbetriebe	154
5.6.1.2	Benachbarte kommunale Tourismusorganisationen	160
5.6.1.3	Regionale Tourismusorganisationen	163
5.6.1.4	Politische Entscheidungsträger	165
5.6.1.5	Bevölkerung	166
5.6.2	Ausgewählte Anspruchsgruppen im operativen Binnenmarketing von regionalen Tourismusorganisationen	167
5.6.2.1	Kommunalpolitiker und kommunale Behörden	168
5.6.2.2	Kommunale Tourismusorganisationen	169
5.6.2.3	Institutionen und Gremien der Landkreise	173
5.6.2.4	Beherbergungsgewerbe	173
5.6.2.5	Banken und Sparkassen	175
5.6.2.6	Tourismusorganisationen der Länder	176
6	Nach innen gerichtetes Marketing in rheinland-pfälzischen Tourismusorganisationen	177
6.1	Rheinland-Pfalz als touristische Destination	177
6.1.1	Geographischer Überblick	177
6.1.2	Touristische Kennziffern in Rheinland-Pfalz	179
6.1.3	Organisationsstrukturen des Tourismus in Rheinland-Pfalz	183
6.1.4	Aufgaben der Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz	183
6.1.5	ETI-Organisationsbefragung	188
6.2	Empirische Analyse des nach innen gerichteten Marketings in rheinland-pfälzischen Tourismusorganisationen	191
6.2.1	Ziele und Methodik der Befragung	191
6.2.2	Organisationsorientierte Faktoren	192
6.2.2.1	Befragte Organisationen	192
6.2.2.2	Rechtsformen der befragten Organisationen	194
6.2.2.3	Geplante Umorganisation	195
6.2.2.4	Ausstattung mit Personal	197
6.2.2.5	Finanzielle Ausstattung der Organisationen	198
6.2.2.6	Personalentwicklung und Weiterbildung	200
6.2.3	Kommunikations- und kooperationsorientierte Faktoren	201
6.2.3.1	Leitbildentwicklung	202
6.2.3.2	Informationsmanagement	203

	Seite	
6.2.3.3	Binnenmarketing als Definition	207
6.2.3.4	Zufriedenheit mit der Arbeit kooperativer Organisationen	208
6.2.3.5	Bedeutung der Anspruchsgruppen	212
6.2.3.6	Der Faktor Zeit	229
6.2.3.7	Qualitäts- und Marketingkonzepte im Destinationsmanagement	230
6.2.3.8	Politischer Einfluss	231
6.2.4	Interpretation der Befragung	232
6.3	Auswertung der Ergebnisse der Tagungen der Arbeitsgruppe „Fremdenverkehrsgemeinden“ des Gemeinde- und Städtebundes Rheinland-Pfalz	237
6.4	Empfehlungen für die weitere Tourismusedwicklung auf Basis der empirischen Ergebnisse	239
7	Modelle für eine Neuordnung des öffentlich geförder-	251
	ten Tourismus in Rheinland-Pfalz	
7.1	Implementierung der Arbeitsphasenmodelle des nach innen gerichteten Marketings zur Umsetzung des Strukturwandels in den Tourismusorganisationen von Rheinland-Pfalz	251
7.1.1	Bildung strategischer Einheiten	251
7.1.2	Umstrukturierung mittels Anwenden der Arbeitsphasenmodelle auf der Ebene der „Strategischen Einheit Land – Regionen“	254
7.1.3	Umstrukturierung mittels Anwenden der Arbeitsphasenmodelle auf der Ebene der „Strategischen Einheit Region - Kommunen“	257
7.1.4	Umstrukturierung mittels Anwenden der Arbeitsphasenmodelle auf der Ebene der „Strategischen Einheit Kommunen – Anspruchsgruppen“	262
7.2	Veränderungen der Rolle der Führungskräfte im rheinland-pfälzischen Tourismusmanagement	262
7.3	Vision: Umstrukturierungsmodell für Rheinland-Pfalz	263
7.3.1	Modell zum koordinierten Aufbau von Regionalagenturen	263
7.3.2	Modell zur Neugründung touristischer Verbundsysteme auf kommunaler Ebene	266
7.4	Umstrukturierung einer Tourismusregion an Beispiel der Region Eifel (mit Ahrtal)	268
7.4.1	Status Quo im Juli 2003	269
7.4.2	Szenario für die Eifel (mit Ahrtal)	273
7.4.3	Prognosen für die Auswirkungen der Umstrukturierung auf das Destinationsmanagement in der Region Eifel (mit Ahrtal)	281
8	Fazit und Ausblick	285
	Literatur	289
	Anhang	301

Abbildungsverzeichnis

	Seite	
Abbildung 1	Begriffsbestimmung Destination	12
Abbildung 2	Tourismuspolitik in Deutschland	35
Abbildung 3	Struktur des öffentlich geförderten Tourismus in Deutschland	35
Abbildung 4	Nach innen gerichtetes Marketing	47
Abbildung 5	Ganzheitliches Marketing	49
Abbildung 6	Mirkomarketing	55
Abbildung 7	Makromarketing	56
Abbildung 8	Die fünf Phasen des internen Marketings	70
Abbildung 9	Internes Marketing in öffentlichen Tourismusorganisationen	72
Abbildung 10	Beziehungsgeflecht des internen Marketings	75
Abbildung 11	Was die Deutschen im Beruf besonders motiviert	80
Abbildung 12	Die fünf Phasen des Binnenmarketings	92
Abbildung 13	Grundmodell des Binnenmarketings im Tourismus	97
Abbildung 14	Die touristischen Regionen von Rheinland-Pfalz	178
Abbildung 15	Übernachtungs- und Gästezahlen 1987 – 2002	180
Abbildung 16	Rechtsform der befragten regionalen Tourismusorganisationen	192
Abbildung 17	Rechtsform der befragten kommunalen Tourismusorganisationen	195
Abbildung 18	Umorganisation geplant	196
Abbildung 19	Ausstattung mit Personal	197
Abbildung 20	Finanzielle Ausstattung in Euro	198
Abbildung 21	Anteil öffentlicher Mittel am Budget	199
Abbildung 22	Ausübung zielgerichteter Personalentwicklung	200
Abbildung 23	Leitbild für die Destination vorhanden	202
Abbildung 24	Internes Leitbild in der Organisation vorhanden	203
Abbildung 25	Interne Weitergabe von Informationen an die Mitarbeiter	204
Abbildung 26	Informationsweitergabe an Politiker	205
Abbildung 27	Informationsweitergabe an touristische Leistungsträger	206
Abbildung 28	Resonanz auf die eingesetzten Kommunikationsmittel	207
Abbildung 29	Zufriedenheit der Regionalagenturen mit der Arbeit der zur Region gehörenden kommunalen Tourismusstellen	209
Abbildung 30	Zufriedenheit der kommunalen Tourismusstellen mit der Leistung der zuständigen Regionalagentur	210

	Seite
Abbildung 31 Bedeutung der Kooperation mit benachbarten Tourismusorganisationen	211
Abbildung 32 Vergleich der Durchschnittswerte der Anspruchsgruppen	213
Abbildung 33 Bedeutung der Anspruchsgruppe Hotellerie	215
Abbildung 34 Bedeutung der Anspruchsgruppe Gastronomie	216
Abbildung 35 Bedeutung der Anspruchsgruppe Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV)	217
Abbildung 36 Bedeutung der Anspruchsgruppe Kultureinrichtungen	218
Abbildung 37 Bedeutung der Anspruchsgruppe touristische Infrastruktureinrichtungen	219
Abbildung 38 Bedeutung der Anspruchsgruppe Banken (und Sparkassen)	220
Abbildung 39 Bedeutung der Anspruchsgruppe Schulen	221
Abbildung 40 Bedeutung der Anspruchsgruppe Naturschutzorganisationen	222
Abbildung 41 Bedeutung der Anspruchsgruppe Handwerk	223
Abbildung 42 Bedeutung der Anspruchsgruppe Einzelhandel	224
Abbildung 43 Bedeutung der Anspruchsgruppe Industrie	225
Abbildung 44 Bedeutung der Anspruchsgruppe Bevölkerung	226
Abbildung 45 Bedeutung der Anspruchsgruppe Vereine, Verbände	227
Abbildung 46 Bedeutung der Anspruchsgruppe Landwirtschaft	228
Abbildung 47 Einsatz von Marketing- und Qualitätsmanagementkonzepten	230
Abbildung 48 Einfluss der Politik auf die Organisation	231
Abbildung 49 Kreislaufgedanke im internen Marketing und Binnenmarketing	252
Abbildung 50 Bildung strategischer Einheiten (SE)	254
Abbildung 51 Umstrukturierung mittels der Arbeitsphasenmodelle	260
Abbildung 52 Geschäftsmodell für eine rheinland-pfälzische Regionalagentur	265
Abbildung 53 Geschäftsmodell für ein interkommunales touristisches Verbundsystem einer touristischen Organisation	267
Abbildung 54 Gebietsfläche der kommunalen Tourismusorganisationen im Kerngebiet der rheinland-pfälzischen Eifel	271
Abbildung 55 Vermarktungsbereiche der regionalen Tourismusorganisationen der rheinland-pfälzischen Eifel	272
Abbildung 56 Umstrukturierung der Tourismusorganisationen in der rheinland-pfälzischen Eifel (mit Ahrgebiet)	275
Abbildung 57 Flächen der sechs interkommunalen touristischen Verbundsysteme	276

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1 Die wichtigsten Rechtsformen im Tourismus im Überblick	32
Tabelle 2 Vor- und Nachteile von Rechtsformen im Tourismus	33
Tabelle 3 Vergleich von privatwirtschaftlichem und sozio-/öffentlichem Marketing	42
Tabelle 4 Kritikansätze bei Leitbildern	109
Tabelle 5 Beherbergungsbetriebe	120
Tabelle 6 Übernachtungen und Gäste in 2002, regional aufgegliedert	181
Tabelle 7 Budgets der Tourismusorganisationen	189
Tabelle 8 Rechtsformen	194
Tabelle 9 Rangfolge in der Bewertung der Bedeutung der Anspruchsgruppen	214
Tabelle 10 Touristische Kennziffern der interkommunalen Verbundsysteme	277

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Deutschland im Jahr 2003: 83 Großstädte, mehr als 350 Regionen und über 4.000 Orte fördern den Tourismus und konkurrieren mit touristischen Angeboten. Die staatlichen Gebietskörperschaften haben sich mittels ihrer touristischen Organisationen des Tourismus als öffentliche Aufgabe angenommen, weil sich der Tourismus in Deutschland zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor entwickelt hat. Mit der Zeit haben sich die Marktbedingungen und das Nachfrageverhalten deutlich verändert und so eine Reihe von organisatorischen Problemen im Deutschlandtourismus immer deutlicher zu Tage gefördert.

Es gibt in der Bundesrepublik keine stringente Gesetzgebung zur staatlichen Tourismusförderung. Deshalb wird in den Gebietskörperschaften sehr unterschiedlich gearbeitet, nicht nur was die Effizienz anbelangt. Es sind so vielerorts völlig unzureichende Managementstrukturen entstanden, was zu Strukturproblemen geführt hat. Durch die verstärkte Forschung in der Wissenschaft sind die Probleme schon seit langem bekannt. Lösungsansätze wurden jedoch bislang nur sporadisch und meist halbherzig umgesetzt. So lautet die zentrale Frage in Deutschland: **„Wer löst die Strukturprobleme und wie sollten sie in Zukunft gelöst werden?“**

Die **Situation im Deutschlandtourismus** lässt sich wie folgt beschreiben:

- Im Gegensatz zur Konsumgüterbranche, die das Produkt sehr stark nach den Wünschen der Konsumenten orientieren kann, müssen im Tourismus aufgrund der spezifischen Struktur des Produktes entsprechende Zielmärkte gesucht werden¹.
- Im Deutschlandtourismus herrschen trotz teilweise umgesetzter Modifikationen schwerwiegende Strukturprobleme vor. In fast allen Destinationen herrschen Strukturen vor, die aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht ineffizient sind.
- Die vorherrschende Politisierung² des Tourismus führt zu einer Verwässerung der Positionierung.
- Die Rechtsform der Tourismusorganisationen bedingt z.T. eine Ausrichtung an Zielen, die nicht den Anforderungen des Marktes entsprechen
- Die Zielsetzung politischer Interessen und die der Privatwirtschaft stehen einem oft im Missverhältnis gegenüber, das sich nur schwer lösen lässt und einen koordinierten Marketingprozess blockiert.

¹ Dies ist nicht deutschlandspezifisch, sondern allgemein im Tourismus vorherrschend.

² Der Begriff Politisierung steht im Folgenden immer im Zusammenhang mit Machtpolitik (also im Sinne von persönlicher Profilierung) und nicht mit Parteipolitik.

- Die agierenden Tourismusorganisationen haben nur beschränkte Einflussmöglichkeiten auf das touristische Produkt und damit auch auf die Destination.
- Vielfach fehlt das Bewusstsein und die prozessuale Struktur des Denken bei den im Tourismus handelnden Personen. Daraus resultieren auch mangelhafte Reaktionen auf die sich verändernden Rahmenbedingungen in der Tourismuswirtschaft.
- Viele touristische Organisationen betreiben das Destinationsmanagement teilweise sehr unprofessionell, sind finanziell und personell schlecht ausgestattet. Vielerorts wird zu wenig kooperiert und es mangelt an der Abstimmung mit anderen tourismusrelevanten Akteuren. In vielen Tourismusorganisationen lässt sich bei den beschäftigten Personen Trägheit oder bewusste Untätigkeit feststellen.
- Nach innen gerichtete Aufgaben werden oft vernachlässigt. Die Konzentration liegt in der Außendarstellung, obwohl das touristische Angebot, die Produktentwicklung und damit die Arbeit nach innen zunächst Priorität besitzen müsste, weil sie als Grundlage für die Außendarstellung dient.
- Viele Orte und Regionen arbeiten ohne touristische Leitbilder. Es ist fraglich, ob ohne das Vorhandensein eines touristischen Leitbildes die touristischen Destinationen eine wirkungsvolle Gestaltung der Zukunft sicherzustellen können.

Vor allem der **nach innen gerichtete Blick** ist für die folgende Arbeit von Interesse und das sowohl in die Organisation selbst als auch in die Destination als zu führende Einheit. Im Rahmen des Destinationsmanagements können für die nach innen gerichteten Aufgaben Managementmethoden eingesetzt werden, die ihrerseits mit unterschiedlichem Instrumenteneinsatz verbunden sind. Sie sind von zahlreichen Faktoren abhängig, wobei der allgemeinen Organisationsstruktur des Tourismus in der Destination eine besondere Rolle zukommt. Inwieweit diese Aufgaben seitens der öffentlichen Tourismusorganisationen aufgrund ihrer internen Struktur effizient wahrgenommen werden bzw. wahrgenommen werden können, steht dabei zur Diskussion.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Untersuchung besteht darin, im Hinblick auf die Untersuchungseinheit Rheinland-Pfalz Modellvorstellungen für die regionale und kommunale Ebene zu entwickeln, die sich auf eine optimale Struktur nach gegenwärtiger Situation und Forschungsstand für die Optimierung des Destinationsmanagements beziehen. Um dies zu erreichen, ist eine Umstrukturierung notwendig. Die organisatorische Veränderung der Strukturen der Tourismusorganisationen soll dabei als Grundvoraussetzung für optimales Arbeiten und damit auch für die inhaltliche Weichenstellung für das Tourismusbewusstsein in der Destination eingesetzt werden. Dazu werden die nach innen gerichteten Aufgaben von staatlich geförderten Tourismusorganisationen auf kommunaler und regionaler Ebene umfassend dargestellt und auf ihre

- Bedeutung,
- Wirkungsweise und
- Effektivität

hin zu analysiert. Anhand der Ergebnisse wird überprüft, ob die vorherrschende Struktur im öffentlich geförderten Tourismus sich eignet, um ein zielgerichtetes nach innen gerichtetes Marketing im Rahmen des Destinationsmanagements zu gewährleisten.

Dem nach innen gerichteten Marketing im Destinationsmanagement hat sich die deutschsprachige Tourismusliteratur bislang eher nur am Rande angenommen. Deshalb ergeben sich mehrere **Forschungsfragen** für die folgende Analyse:

- Welchen Stellenwert hat das nach innen gerichtete Marketing innerhalb der deutschsprachigen Tourismusliteratur?
- Können die vorhandenen Definitionen das Thema „nach innen gerichtetes Marketing“ in allen Aspekten abdecken oder müssen sie im Rahmen des Destinationsmanagements neu definiert werden?
- Welchen Stellenwert besitzt das nach innen gerichtete Marketing innerhalb des Destinationsmanagements?
- Welche Bedeutung besitzen organisatorische und politische Aspekte in Bezug auf das nach innen gerichtete Marketing?
- Wer sind die Zielgruppen im nach innen gerichteten Marketing und welche Bedeutung haben sie für ein zielgerichtetes Destinationsmanagement?

- Ist die bisherige Struktur im öffentlich geförderten Tourismus geeignet, um nach innen gerichtetes Marketing effektiv anzuwenden?
- Kann nach innen gerichtetes Marketing behilflich sein um einen Strukturwandel herbeizuführen?

Um sich diesen Forschungsfragen näher zu widmen, werden folgende **Hypothesen** aufgestellt, die als Grundlage für die vorliegende Arbeit gelten:

- Die Stellung von nach innen gerichtetem Marketing in der deutschsprachigen Literatur entspricht nicht ihrer Bedeutung in der Praxis.
- Im Rahmen eines zielgerichteten Destinationsmanagements hat das nach innen gerichtete Marketing eine tragende Bedeutung, die bei kommunalen und regionalen Tourismusorganisationen jedoch verschieden stark ausgeprägt ist.
- Die organisatorische Struktur des öffentlich geförderten Tourismus eignet sich überwiegend nicht für ein zielgerichtetes und effizientes nach innen gerichtetes Marketing.
- Eine Neuorganisation des öffentlich geförderten Tourismus ist aus Gründen der Effizienz und des Mitteleinsatzes dringend notwendig.

Anhand dieser Hypothesen werden die Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse ausgerichtet und bewertet. Dazu ist es notwendig, das Destinationsmanagement und alle seine nach innen gerichteten Komponenten detailliert vorzustellen. Hierbei sind es vor allem die Aufgaben des nach innen gerichteten Marketings, die im Fokus des Interesses stehen. Anschließend werden sie am Beispiel von **Rheinland-Pfalz** vorgestellt. Rheinland-Pfalz wurde als Untersuchungseinheit aus folgenden Gründen ausgewählt:

1. Rheinland-Pfalz stellt bezüglich seines touristischen Angebotes ein sehr vielschichtiges Land dar.
2. Die touristische Struktur der Tourismusorganisationen ist in diesem Bundesland durch die vorhandene Verwaltungsgliederung besonders unterschiedlich ausgebildet.
3. Die einzelnen touristischen Regionen sind hinsichtlich ihrer touristischen Qualität (auch im Bezug auf die handelnden Organisationen) zum Teil sehr verschieden.
4. Durch bereits bestehende persönliche und berufliche Kontakte des Autors zu zahlreichen Tourismusorganisationen der Regionen und Kommunen besteht eine enge Affinität zu diesem Bundesland.

Ein besonderes Augenmerk wird zudem auf die im Deutschlandtourismus vorherrschenden Strukturen (vor allem im Bereich Organisation) gelegt, die in unmittelbarer Verbindung zu den Wirkungen des nach innen gerichteten Marketings zu sehen sind.

1.3 Gliederung und Methodik

Die vorliegende Arbeit gliedert sich wie folgt: Kapitel 2 beschäftigt sich mit den Grundlagen des Destinationsmanagements und dem Begriff „Destination“. In Kapitel 3 erfolgt eine theoretische Analyse des nach innen gerichteten Marketings, das hier eine inhaltliche Aufteilung in zwei Komponenten und eine Neudefinition erfährt. Hier werden die Begriffe neu geordnet und bilden die Grundlage für die beiden folgenden Kapitel.

Kapitel 4 enthält eine theoretische Analyse des betriebsintern ausgerichteten „Internen Marketings“, während in Kapitel 5 das betriebsextern in die Destination orientierte „Binnenmarketing“ als Teil des nach innen gerichteten Marketings beschrieben wird. Die Kapitel 2 bis 5 basieren auf der Darstellung in der aktuellen wissenschaftlichen Literatur.

Anschließend werden in Kapitel 6 im empirischen Teil anhand von Primär- und Sekundäranalysen die Strukturen des nach innen gerichteten Marketings im rheinland-pfälzischen Tourismus vorgestellt. Die Primärdaten stammen aus 42 standardisierten Expertengesprächen, die im Rahmen eines Forschungsprojektes in Zusammenarbeit mit der Universität Trier im Wintersemester 2001/2002 durchgeführt wurden. Die Erhebungsmethode „Experten-gespräch“ wurde ausgewählt, um neben den reinen Fakten eines Fragebogens besonders auch qualitative Aspekte sowie zahlreiche Anmerkungen zu den einzelnen Fragen zu erhalten und mit in die Untersuchung einfließen zu lassen.

Unterstützend wurde auf eine Sekundärquelle des Europäischen Tourismus Institutes an der Universität Trier GmbH (ETI) aus dem Jahr 1997 zurückgegriffen, in welcher wichtige Informationen über die Organisationsstruktur im rheinland-pfälzischen Tourismus erhoben wurden. Darüber hinaus wurden die Protokolle der Tagungen der Arbeitsgruppe des Gemeinde- und Städtebundes Rheinland-Pfalz aus den Jahren 1996 bis 2002 untersucht. Diese Analyse wurde herangezogen, da sich in den Ergebnissen der Gespräche die Einstellungen der Entscheidungsträger (Politiker) der Kommunen in Rheinland-Pfalz zu tourismuspolitischen Themen widerspiegeln, vor allem bezüglich der touristischen Struktur.

Anschließend werden in Kapitel 7 Modelle für eine Umstrukturierung der Tourismusorganisationen zur Effizienzsteigerung des öffentlich geförderten Tourismus in Rheinland-Pfalz diskutiert. Dabei kommen nach innen gerichtete Marketingmodelle zum Tragen. Als Beispiel-Region für die Umsetzung eines neu strukturierten Destinationskonzeptes unter Berücksichtigung der vorliegenden Ergebnisse wurde die Destination Eifel-Ahr gewählt. Hier

wird ein Modell für eine zukünftige Umstrukturierung der touristischen Organisationen vorgestellt. Die Region Eifel-Ahr wurde ausgewählt, da sich aufgrund struktureller Veränderungen in dieser Region eine besondere Dynamik innerhalb von Rheinland-Pfalz bereits erkennen lässt und somit eine Erfolg versprechende Basis für eine eventuelle Umstrukturierung gegeben ist. Abschließend werden in Kapitel 8 die Ergebnisse in einem Fazit mit Ausblick bewertet.

2 Rahmenbedingungen des Destinationsmanagements im Tourismus

„Für die professionelle Vermarktung einer Tourismusdestination ist es notwendig, dass allen touristischen Unternehmen und Einrichtungen ein konzertierter Marktauftritt gelingt. Wie bei einer Theateraufführung die Künstler, Bühnenarbeiter und Dramaturgen, müssen für das touristische Gesamtprodukt unterschiedliche Spezialisten ein Gesamtwerk inszenieren. Dem Publikum ist es dabei egal, unter welchen persönlichen, kreativen oder kaufmännischen Schwierigkeiten die Koordination erfolgt. Das Publikum will seine Erwartungen erfüllt sehen“ (WALCH 1999, S. 65).

Dieses Zitat gibt eine treffliche Aussage über die Notwendigkeit des Zusammenwirkens von allen touristischen Kräften in Destinationen. Im Gegensatz zu anderen Produkten ist das touristische Produkt ein Konglomerat aus vielen Teilleistungen, das von zahlreichen Leistungsträgern mit ganz unterschiedlichem Einsatz produziert wird. Das stellt das Tourismusmanagement einer Destination vor eine große Herausforderung, denn letztlich obliegt es dem Management die Querschnittaufgabe „Tourismus“ so zu bündeln und zu koordinieren, dass dabei marktfähige Leistungen entstehen, die von den Gästen mit einem hohen Maß an Zufriedenheit konsumiert werden. Um diesem Ziel gerecht zu werden, bedarf es zunächst einmal der zielgerichteten Arbeit „nach innen“. Dabei stehen der Tourismusorganisation eine große Anzahl von Interessengruppen (Anspruchsgruppen) gegenüber, die ihrerseits in irgendeiner Form mit dem Tourismus vor Ort in Kontakt kommen und bei denen teilweise auch ganz verschiedene Einstellungen zum Tourismus vorherrschen.

2.1 Das touristische Produkt

Ganz allgemein werden in der Ökonomie sowohl Güter als auch Dienstleistungen als Produkte bezeichnet. Bei Gütern handelt es sich um materielle Produkte, Dienstleistungen sind dagegen immaterielle Produkte. Die Begriffe „Güter“ und „Produkte“ werden häufig in der Literatur synonym verwendet. Das touristische Produkt stellt eine immaterielle Leistung dar, die nur schwer beschrieben werden kann und in der Produktion mit Unsicherheiten behaftet ist. Das touristische Produkt setzt sich aus verschiedenen Teilleistungen zusammen, die miteinander kombiniert die „Reise“ als Angebot darstellen (vgl. FREYER 1998, S. 129; vgl. TAMMA 1999, S. 42). Die Reise ist damit ein **Leistungsbündel** aus Sachgütern und Dienstleistungen, wobei der Schwerpunkt häufig bei den Dienstleistungen liegt. Die Teilleistungen sind komplementär und ergänzen sich damit gegenseitig. Nur das eine, verbunden mit dem anderen, macht die Reise aus. Die Teilleistungen befinden sich also in Abhängigkeit zueinander.

Die Dienstleistung wird geprägt durch den Menschen und den Prozess: Touristische Dienstleistungen können im wesentlichen Teil nur im direkten Kontakt von Mensch zu Mensch erbracht werden. Ein großer Teil der Urlaubsqualität ist auch mit der Qualität und dem Gelingen dieser Kontakte verbunden (vgl. BIEGER 2000, S. 180).

Die Unterschiede des touristischen Produktes im Gegensatz zu anderen Produkten sind vielfältig. Darin liegt aber auch das Problem der Vermarktung des touristischen Produktes. So gilt beispielsweise bei einer Reise das „uno-actu-Prinzip“, das bedeutet, Produktion und Konsum fallen in örtlicher und zeitlicher Hinsicht zusammen. Die Dienstleistung ist damit ergebnis- und prozessorientiert. Durch die fehlende Lagerfähigkeit des touristischen Produktes „verfällt“ beispielsweise ein Hotelbett oder ein Flugsitzplatz, wenn sie am jeweiligen Tag nicht belegt werden. Dadurch wird die Reise zu einem Auslastungsgeschäft mit hohem Absatzrisiko.

Der Konsum der Reise erfolgt nach dem Residenzprinzip, d.h. die Leistung kann nicht zum Konsumenten gebracht werden, sondern der Abnehmer muss zum Produkt kommen. Das bedeutet, dass die potentiellen Käufer die Leistung vor Antritt der Reise zumeist nicht vollständig begutachten können, eine Beurteilung ist nur durch eine abstrakte bildliche Darstellung und Beschreibung möglich. Es erfolgt zunächst nur der Kauf einer Nutzungsoption. Die Immaterialität der Leistung beinhaltet für den Käufer nicht vorhersehbare **Risiken**:

- ein finanzielles Risiko: der Preis kann für die erbrachten Leistungen zu hoch sein, dies kann der Kunde nur schwer beurteilen;
- ein funktionales Risiko: der Kunde kann sich beispielsweise meist das Hotelzimmer nicht vorab ansehen, es können daher ärgerliche Mängel auftreten³;
- ein physisches Risiko: der Kunde verträgt beispielsweise das Klima am Urlaubsort nicht;
- ein soziales Risiko: der Urlaubsort kann plötzlich „out“ sein und der Kunde muss mit einem Prestigeverlust rechnen
- ein relevantes, plötzliches Risiko: unvorhersehbare Geschehnisse, die negativ auf den Gast einwirken, können auftreten (z.B. Katastrophen etc.).

Die Immaterialität des Produktes beinhaltet auch für den Anbieter Probleme, so ist beispielsweise eine Qualitätssicherheit oft schwierig. Zudem stellt sich das Problem der Darstellung des Produktes vor Antritt der Reise. Das Produkt muss in irgendeiner Form für den Kunden materialisiert werden – z.B. in Form von Prospekten oder anderen Hilfsmitteln - und es muss bei den mit Tourismus tangierten Personen ein Dienstleistungsbewusstsein geschaffen werden, das den Kunden transparent mitgeteilt wird.

³ Neue Medien wie Internet bieten zwar zusätzliche Möglichkeiten der Präsentation im Allgemeinen, Mängel wie z.B. mangelnde Hygiene, physikalische Schäden oder der momentane Zustand bleiben jedoch verborgen.

Da es sich bei einer Reise um ein Leistungsbündel heterogener Produkte handelt, können die beinhalteten Dienstleistungen von inkonstanter Qualität sein. Dies kann verursacht werden durch:

- **Interpersonelle Unterschiede:** Unterschiedliches Servicepersonal kann unterschiedlich kompetent, freundlich, aufmerksam usw. sein und daher entscheidend zur Qualität der Dienstleistung beitragen.
- **Intrapersonelle Unterschiede:** Selbst sehr gutes Servicepersonal kann einen „schlechten Tag“ haben und damit der Dienstleistung eine schlechtere Qualität geben.
- **Komplementarität / Interdependenz:** Es kann vorkommen, dass komplementäre Dienstleistungen ausfallen. Beispielsweise kann das benachbarte Schwimmbad gerade in diesem Zeitraum Betriebsferien machen.
- **Individualität der Kunden:** Jeder Mensch ist individuell und kann daher eine andere Vorstellung von Urlaub haben. Somit können die angebotenen Dienstleistungen ganz unterschiedlich und individuell beurteilt werden.
- **Einfluss anderer Kunden:** Angenehme oder unangenehme Mitreisende können die Qualität der Dienstleistung positiv oder negativ beeinflussen.
- **Externe Einflüsse:** Schlechtes Wetter oder politische Unruhen am Urlaubsort können den Urlaub negativ beeinflussen (vgl. EISENSTEIN 1997, S.8).

Ein Problem des touristischen Produktes besteht in der Saisonabhängigkeit der Leistung. Der Anbieter muss verschiedene Marketingstrategien für die unterschiedlichen Saisonzeiten ausarbeiten, wie etwa Sonderangebote in der Nebensaison und höhere Preise in der Hochsaison. Berücksichtigt werden müssen in diesem Zusammenhang auch Angebote anderer touristischer Institutionen, wie beispielsweise Festivals oder sportliche und religiöse Ereignisse (vgl. FREYER 1998, S.230).

Bedeutsam ist auch der hohe emotionale Gehalt des touristischen Produkts. Da Urlaub als Gegenpol zum Alltag gesehen wird, muss er ein spezielles Glücksgefühl liefern. Für viele Menschen ist der Urlaub ein wesentlicher Lebensinhalt, auf den hingearbeitet wird und für den man Entbehrungen in Kauf nimmt (vgl. BIEGER 2000, S. 180). Entsprechend hoch sind die emotionalen Erwartungen an das touristische Produkt.

Die World Tourism Organisation (WTO) (1993, S. 17) weist darauf hin, dass das touristische Produkt in großem Umfang externe Effekte⁴ aufweist, wodurch ein großes öffentliches Interesse an seiner Gestaltung besteht. Entscheidungen zur Tourismusedwicklung bewegen sich daher stets in einem öffentlichen, politischen Raum.

Um die Gestaltung dieses öffentlichen Raumes mitzugestalten bedarf es gewisser organisatorischer (Management-)Strukturen in den Zielgebieten des Tourismus. In der Tourismusliteratur bestimmt seit Mitte der 1990er-Jahre der Begriff „Destinationsmanagement“ diese Thematik (vgl. BECKER 2003, S. 464). Dazu ist zunächst eine umfassende Klärung des Begriffs „Destination“ notwendig.

2.2 Ansätze für die Klärung des Begriffs „Destination“

Der in der deutschsprachigen Tourismusforschung noch recht junge Begriff „**Destinationsmanagement**“ ist eng verknüpft mit allen Prozessen, die das touristische System von Reisezielen beeinflussen. TSCHURTSCHENTHALER (1999, S. 15) stellt fest: „Destination Management bzw. Destination Marketing sind eindeutig **raumbezogen**.“ Doch was stellt eine Destination dar? Welche Kriterien sind anzuwenden, um den Begriff zu definieren?

Der Tourist konsumiert ein Leistungsbündel in einem bestimmten geographischen Raum. Dieser geographische Raum ist an die Erfüllung seiner Bedürfnisse gebunden, die im Zusammenhang mit der Reise stehen. Die Erfüllung der Bedürfnisse kann in mehreren Größenrelationen ablaufen. Folglich kann z.B. ein großes Ferienresort, ein Ortsteil, ein Ort, eine Region, ein Land, eine Ländergruppe oder sogar ein Kontinent, die der Gast zum Ziel wählt, für den Konsum der nachgefragten Leistungen bestimmt werden.

Deshalb bedarf es der Klärung, welche Raumdimension von welchem Marktsegment als Reiseziel⁵ und als Produkt wahrgenommen wird⁵ (vgl. BIEGER 2000, S. 73). Der Begriff

⁴ Unter den externen Effekten im Tourismus werden die positiven und negativen Wirkungen des Tourismus auf unbeteiligte Dritte verstanden. Das bedeutet, dass der Tourismus vor allem Auswirkungen auf Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft/Politik hat. Beispiel: Tourismus bringt einem Ort Einnahmen. Über den Multiplikatoreffekt (vgl. BECKER 1988, S. 387) wird Geld in den lokalen Wirtschaftskreislauf eingebracht. Der Multiplikator ist umso größer, je mehr Vorleistungen direkt bei externen Leistungsproduzenten vor Ort eingekauft werden kann (z.B. bei Bäckern, Maurern, Schreibern). Ökologisch kann der Ort profitieren, wenn dank des Tourismus Nebenerwerbsmöglichkeiten für die Landwirtschaft entstehen und so die Landwirtschaft weiter gepflegt werden kann. Andererseits bringt der Tourismus große Belastungen mit sich: durch Autoverkehr der Gäste, Abfälle, zusätzliche Abwässer, die Nutzung der Natur durch Sport können große (teilweise irreparable Schäden) in der Natur entstehen. Gesellschaftlich profitiert der Ort, indem durch Tourismus die Abwanderung gestoppt werden kann und es zum Zuzug von Arbeitskräften kommt. Durch den vermehrten Kauf von Grundstücken oder Betrieben durch Auswärtige kann jedoch das Gefühl der Fremdbestimmung bei der örtlichen Bevölkerung aufkommen. So stehen sich traditionalistische und neue Werte gegenüber, was zu sozialer Unzufriedenheit im Ort führen kann. Daraus folgt, dass Planung und Gestaltung im Tourismus unter Einbezug der Öffentlichkeit erfolgen muss. Eine Berücksichtigung/Mitbeteiligung aller betroffenen Interessengruppen und aller Wirkungen in Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft ist eine übergreifende Organisation soll dabei zwischen den verschiedenen Partnern des Tourismus vermitteln (vgl. FERRANTE 1994, S. 144 ff; vgl. BIEGER 2000, S. 34).

⁵ Hier stellt sich jedoch auch die Frage, ob der Begriff „Destination“ nicht noch kleiner gewählt werden muss. Schließlich können auch ganz spezielle Objekte (Veranstaltungen, Parks, bestimmte Menschen, besondere Dienstleistungen etc.) die Reiseentscheidung beeinflussen.

Destination deckt damit sämtliche Arten und Größen von Reisezielen/ Reiseprodukten ab. BIEGER (2000, S. 74) setzt drei Kriterien fest, die zur Klärung des Begriffes Destination herangezogen werden können:

1. Eine Destination ist das, was ein Tourist für den Besuch auswählt und das, was die Leistungsproduzenten vermarkten. Deshalb muss die Destination aus der Sicht des Abnehmers heraus definiert werden. Dabei ist es entscheidend, dass der vom Gast gewählte geographische Raum einen ganzheitlichen Gästenutzen erbringt. Solche Räume sprengen meist die historisch gewachsenen politischen Grenzen einer Gemeinde.
2. Was eine Destination für einen bestimmten Gast darstellt, hängt von seinen Bedürfnissen und seiner Wahrnehmung ab.
3. Die Destination als ein geographischer Raum mit einem Muster von Attraktionen und damit verbundenen Tourismuseinrichtungen und Dienstleistungen stellt als Leistungsbündel für den Touristen das Produkt dar. Als solches ist die Destination die **Wettbewerbseinheit im Incoming-Tourismus**.

In Anlehnung an diese Kriterien definiert BIEGER (2000, S. 74) eine Destination wie folgt:

„Eine Destination ist ein geographischer Raum, den der jeweilige Gast als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit das eigentliche Produkt und die Wettbewerbseinheit, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.“

Ähnlich definieren HINTERHUBER/PECHLANER (1999, S. 229) den Begriff:

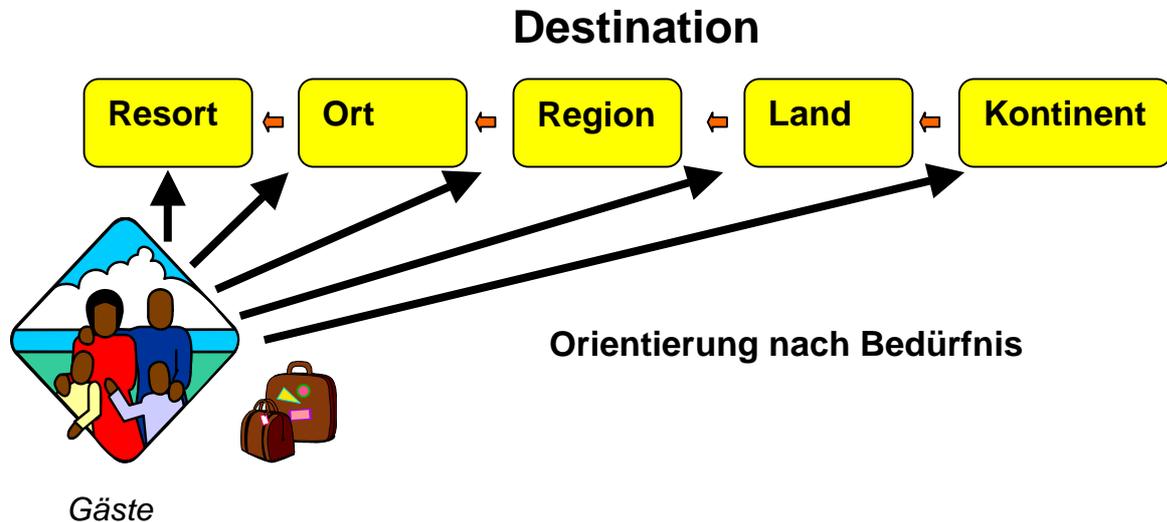
„Destinationsen verstehen sich als Zielgebiete eines potentiellen Gastes, welcher dieses Zielgebiet inhaltlich (Produkt) als auch räumlich (Region) so definiert, dass seine Bedürfnisse und Ansprüche für seinen Aufenthalt im betreffenden Zielgebiet abgedeckt sind.

Destinationsen sind also diejenigen Produkte bzw. Produkt- bzw. Dienstleistungsbündel, welche der Gast für seinen Aufenthalt als bestimmend erachtet.“

BIEGER (2000, S. 74) stellt zwei Thesen auf, wie die Destinationsgröße aus Sicht des Gastes definiert werden kann:

1. Je weiter die Entfernung des Reiseziels vom Wohnort, desto weiter wird die Destination definiert.
2. Je enger der Reisezweck definiert ist, desto kleiner ist die Destination.

Abbildung 1: Begriffsbestimmung Destination



Quelle: verändert nach BIEGER (2000, S. 75)

TSCHURTSCHENTHALER (1999, S. 18) entgegnet, dass es anhand der von BIEGER genannten Merkmale nicht ausreicht, eine Destination zu definieren. Für ihn bleibt die Frage nach der räumlichen Abgrenzung der Destination offen: „Die regionale Ausdehnung einer Destination und damit der Wirkungs- und Aufgabenbereich ist von vielen Variablen (z.B. Reisedistanz der Gäste, Gästetypen und Urlaubsaktivitäten, Saisonen etc.) abhängig. Dadurch entstehen Koordinations- und Abstimmungsschwierigkeiten nicht nur zwischen den Beteiligten der Destination innerhalb des kleinsten räumlichen Umfeldes, sondern auch zwischen den Destinationen auf unterschiedlicher räumlicher Ebene. Es ergeben sich dann aber ‚**Destinationsringe**‘ unterschiedlicher Größe, die ein Destination Management erforderlich machen. Aus all dem stellt sich die berechtigte Frage, wie einzelne Destinationen als Wettbewerbs**einheit** zu führen sein sollen, wenn sowohl die Abgrenzung der Destination an sich enorme inhaltliche Schwierigkeiten in sich birgt als auch in den wie immer abgegrenzten Destinationen eine interessengeleitete Interessenvielfalt – sowohl im unternehmerischen als auch gesellschaftlichen Bereich – vorhanden ist.“ Eine befriedigende Definition der Destination bleibt für ihn daher weiter offen.

MATZLER/PECHLANER (1999, S. 137) sehen die Destination ähnlich wie BIEGER:

„Unter Destinationen versteht man touristische Zielgebiete, die räumlich und inhaltlich so definiert sind, dass die Bedürfnisse und Ansprüche eines Marktes oder einer Zielgruppe abgedeckt werden.“

Dabei sei die Frage nach dem „was“ vordergründig weniger das Problem als vielmehr die Frage nach dem „wie“. „Reisemotive, das Angebot und das zum Zeitpunkt der Reiseplanung bereits vorhandene Wissen eines potentiellen Kunden über das Zielgebiet selbst, was zu meist weit über touristische Informationen hinausgeht, bestimmen denjenigen Raum, den der Gast als Bewegungsraum für seinen Aufenthalt definiert“ (MATZLER/PECHLANER 1999, S. 137). Die Destination versteht sich somit als **Dienstleistungskette**, wobei die einzelnen Dienstleistungsbereiche, wie Beherbergung, Restauration oder Transportsysteme von unterschiedlichen Unternehmen bzw. Angebotsträgern dem Gast zur Auswahl bereitgestellt werden (vgl. BIEGER 1998, S. 32ff).

MUNDT (1998, S. 288) hebt hervor, dass Destinationen nicht nur von der Angebotsseite her schwierig zu definieren sind, sondern auch von der Nachfrageseite: „Ein Land, eine Region, ein Ort und eine Ferienanlage oder ein Kongress-Zentrum müssen sich auf dem Markt präsentieren und handeln, um bekannt und für Touristen attraktiv zu werden. Die Akteure auf jeder dieser Ebenen haben ihre spezifischen Aufgaben, die sich zum Teil jedoch überschneiden: Die Tourismusverantwortlichen eines Landes ‚verkaufen‘ es als Destination im Ausland, diejenigen einer Region versuchen ihre Angebote im In- und Ausland bekannt und buchbar zu machen, diejenigen eines Ortes machen es für ihre Leistungsträger und diese schließlich für sich selbst.“ Hier schließt sich die Frage an, woraus sich ein touristisches Produkt und eine Destination zusammensetzen.

KOTLER (1982, S. 20) definiert **Produkte** als Leistungen und Leistungsbündel, die beim Kunden einen Nutzen stiften, d.h. sie stellen all das dar, was zur Befriedigung eines Kundenbedürfnisses tauglich ist. Nur der Kunde entscheidet, welche Leistungen für ihn ein Produkt darstellen. Diese Definition gilt deshalb auch bei Produkten von touristischen Destinationen. Somit sollte in den Destinationen eine konsequente kundenorientierte Denkweise zum Tragen kommen. Schließlich erbringt die ganze Destination das vom Kunden nachgefragte Leistungsbündel, das auch als **Dienstleistungskette** dargestellt werden kann (vgl. LUFT 1995, S. 2). Da aus Kundensicht beim Konsum der Teilleistungen des Leistungsbündels oft keine Differenzierung nach den jeweiligen Produzenten (den Unternehmen) erfolgt, schreibt der Gast die erbrachten Teilleistungen und deren Qualität der Destination als Ganzes zu. Daher erscheint es sinnvoll, dass Destinationen über sämtliche Elemente der Dienstleistungskette eine prozessorientierte Perspektive entwickeln.

Die Destination als Produzent eines touristischen Leistungsbündels kann daran gemessen werden, wie gut sie ihre Leistungen an den Bedürfnissen der Abnehmer ausrichten kann. Um eine ausreichende Wertschöpfung zu erzielen und so am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, empfiehlt es sich somit, die Destination als Ganzes wie eine Wettbewerbseinheit strategisch zu führen. Dies kann dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern (vgl. BIEGER 2000, S. 76).

Indem eine Destination ihre Attraktionen, ihr natürliches und künstliches Angebot zur Verfügung stellt, übernimmt sie **Leistungsfunktionen**⁶, die mit denen privater Leistungsproduzenten vergleichbar sind (vgl. FREYER 1999, S. 23; vgl. LUFT 2001, S. 17). Durch diese Leistungsfunktionen kann die Destination als **System**⁷ gesehen und somit mit einem Unternehmen verglichen werden.

MÜLLER (1997, S. 3) stellt sechs Forderungen an eine Destination:

1. Eine Destination muss umfassende, aufeinander abgestimmte und gut koordinierte Angebots- und Dienstleistungsketten besitzen.
2. Sie muss mindestens eine profilierbare Marke besitzen.
3. Sie muss über eine möglichst große Unabhängigkeit von traditionellen politischen Grenzen besitzen.
4. Sie braucht ein qualifiziertes und kompetentes Management.
5. Sie benötigt ein ausgebautes Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungssystem.
6. Sie muss über ausreichende Mittel für die Aufgabenerfüllung verfügen, insbesondere für die Markenprofilierung in den ausgewählten Märkten.

Dadurch dass der Destinationsbegriff in der wissenschaftlichen Diskussion nicht gänzlich geklärt ist, können die oben erwähnten Definitionen für das praxisorientierte Destinationsmanagement auch nur sehr bedingt eingesetzt werden. Folglich wäre schon eine Ferienresort-Unternehmung eine mit Destinationsmanagement betraute Organisation. Das würde für die weiteren Ausführungen jedoch zu Missverständnissen in der Auslegung und Verwendung des Begriffes führen, da der Terminus eher im Zusammenhang mit gewachsenen geographischen Gebietseinheiten steht. Bei der Verwendung des Begriffes „**Destination**“ rückt daher in dieser Abhandlung die **Wahrnehmbarkeit der Destination am Markt** in den Vordergrund.

⁶ Ähnlich einer privatwirtschaftlichen Unternehmung stellt die Destination eine Wettbewerbseinheit dar, erbringt Leistungen für Dritte, arbeitet mit Hilfe von Personen und Technologie und erbringt diese Leistungen gegen Entgelt.

⁷ System wird hier als eine Menge von Elementen verstanden, zwischen denen Beziehungen bestehen.

Damit die Destination am Markt wahrnehmbar ist, muss sie über eine substantielle und finanzielle Potenz verfügen. Quantitativ legt STEINER (1999, S. 12) dabei diese Faktoren auf folgende Werte fest:

Um als Destination auf dem Markt wahrgenommen zu werden, bedarf es substantiell mindestens einer Million Übernachtungen bei mindestens 6.000 „Qualitätsbetten“. Im finanziellen Bereich sollte die Destination mindestens über einen Werbeetat von 1,5 Millionen DM (ca. 770.000 €) verfügen. Ähnliche Werte werden auch von der österreichischen und schweizerischen Tourismusforschung genannt (vgl. FERNER/PÖTSCH 1998, S. 40)⁸. Weniger von Bedeutung ist daher die räumliche Größe einer Destination. So können sowohl Regionen als auch Orte als Destinationen gelten, in denen Destinationsmanagement angewandt wird, insofern sie am Markt erkennbar sind. Im Bereich der Orte sind hier eher größere Städte oder sehr bekannte Tourismusorte (z.B. St. Moritz) zu nennen.

Im Folgenden wird damit unter „Destination“ im Sinne von STEINER eine touristisch zusammenhängende, räumliche Einheit verstanden, die unter Führung einer legitimierten touristischen Organisation gekennzeichnet wird durch ihre quantitative Ausstattung und Wahrnehmbarkeit am Markt als touristische Wettbewerbseinheit im Incoming-Tourismus. Der Begriff steht damit für die weiteren Ausführungen auch in Zusammenhang mit der Tätigkeit einer öffentlichen Tourismusorganisation. Dies ist auch notwendig, um die damit verbundenen Aufgaben im Bereich des nach innen gerichteten Marketings im Destinationsmanagement inhaltlich verknüpfen zu können.

In der Sichtweise, dass Destinationen touristische Wettbewerbseinheiten im Incoming-Tourismus darstellen, besteht die Notwendigkeit eines modernen, strategischen Destinationsmanagements, das sich prozess- und kundenorientiert positioniert. Die Prozessorientierung besteht in der Tatsache, dass nicht einzelne touristische Leistungsträger, sondern die Leistungsprozesse und Dienstleistungsketten für die jeweiligen Gästesegmente im Vordergrund stehen. Die Kundenorientierung besteht darin, dass nicht mehr geographisch institutionell oder traditionell gewachsene Produktabgrenzungen, sondern die vom Konsumenten im jeweiligen Marktsegment definierten Abgrenzungen im Vordergrund stehen (vgl. BIEGER 2000, S. 80).

⁸ Nach FERNER/PÖTSCH müssen Destinationen um am Markt durchsetzungsfähig zu sein, mindestens 5.000 gewerbliche Betten, eine Million Übernachtungen / Jahr (gewerblich und privat) und ein Marketingbudget von acht Millionen Schilling (ca. 600.000 €) aufweisen.

2.3 Zentrale Anforderungen an den Begriff

„Destinationsmanagement“

Um als Destination am Markt wahrgenommen werden zu können, bedarf es nicht unbedingt eines erfolgreichen Destinationsmanagements. Schließlich sind zahlreiche Destinationen am Markt auch ohne ein schlagkräftiges Destinationsmanagement erfolgreich. Allerdings kann ein effizientes und zielgerichtetes Destinationsmanagement eine wertvolle Unterstützung zur Optimierung der Wahrnehmbarkeit am Markt darstellen und damit zum Erfolg eines touristischen Zielgebietes beitragen.

STEINER (1999, S. 12) bezeichnet **Destinationsmanagement** (bzw. Destination Management) in Anlehnung an die quantitative Ausstattung einer Destination als „eine Strategie zum kundenorientierten Verkauf von Angeboten einer am Markt wahrnehmbaren Wettbewerbs-einheit“. Um die Aufenthaltsorientierung und –gestaltung der Gäste zu begünstigen, sollten in einer Destination deshalb entsprechende Voraussetzungen sowie organisatorische Maßnahmen und Aktivitäten umgesetzt werden. Dieses Aufgabenfeld ist dem Destinationsmanagement zuzuschreiben (vgl. LUFT 2001, S.16). MATZLER/PECHLANER (1999, S. 138) sehen die größte Herausforderung für das Destinationsmanagement darin, Marktstrategien so zu formulieren, dass für das jeweilige Gästesegment auch die richtige Kombination von Produkten, Attraktionen usw. bereitgestellt werden kann. Destinationen lassen sich somit auch als „Produkt/Markt-Kombinationen“ kennzeichnen. Nach WÖHLER (1997, S. 18) richten sich **drei zentrale Anforderungen** an eine Destination und deren Management:

1. Die Destination bzw. der durch lokale Angebote touristisch in Wert gesetzte Raum ist nach außen hin informativ zu begründen, um eine Nachfrage zu bewirken.
2. Die Destination muss touristisch gestaltet, d.h. unter Hinzuziehung des gesamten Ortes bzw. der Region in Tourismuswerte „eingekleidet“ werden. Es sind demnach im Binnenbereich touristische Leistungsprogramme zu finden.
3. Das Leistungsprogramm der Destination muss sich am Markt, am Wettbewerb sowie an den potentiellen wie gegenwärtigen Besuchern ausrichten und dabei sowohl anpassungs- als auch innovationsfähig sein.

TSCHURTSCHENTHALER (1999, S. 16) begründet die Notwendigkeit des Destinationsmanagements aus der Tatsache, dass das touristische Produkt als Ganzes zu managen ist. Dahinter verbirgt sich die Hoffnung, mit Hilfe von bewährten Unternehmenskonzepten das Leistungsbündel der von der Nachfrage gewünschten Qualität bereitstellen zu können. Destinationen sollten angesichts der oben genannten Forderungen in der Lage sein, den Tourismus zu handhaben, also zu managen. WÖHLER (1997, S. 19) vertritt den Standpunkt, dass erst eine Organisation die wesentliche Voraussetzung für die Handhabung bzw. für das

Management des Tourismus in touristischen Gebietseinheiten bildet. Hier stellt sich jedoch die Frage, warum viele Destinationen unprofessionell geführt werden. Und warum können auch unprofessionell geführte Destinationen erfolgreich am Markt sein? Die Notwendigkeit eines Destinationsmanagements lässt sich folglich nicht ohne weiteres klären.

Um Destinationsmanagement effektiv zu implementieren, bedarf es daher verschiedener Grundvereinbarungen der maßgeblich im Tourismus involvierten Kräfte. Eine treibende Kraft stellen dabei die Gebietskörperschaften in ihrer Rolle als wirtschaftsfördernde Institutionen und alle unmittelbar und mittelbar vom Tourismus profitierenden wirtschaftlichen Einheiten dar.

Ohne eine nähere Erläuterung der touristischen Organisationsstruktur kann deshalb weder eine detaillierte Erörterung des Destinationsmanagements noch des darin integrierten nach innen gerichteten Marketings erfolgen. Hier zu bedarf es der besonderen Aufmerksamkeit für die touristischen Institutionen, Organisationen und Verbände. In der wissenschaftlichen Literatur wird sehr häufig auf die Notwendigkeit und Bedeutung einer übergeordneten, übergreifenden Organisation einer Destination hingewiesen. Organisationen dieser Art haben die kooperativen Aufgaben einer Destination wahrzunehmen (vgl. BIEGER 2000, S. 87).

2.4 Öffentliche Tourismusorganisationen als Träger des Destinationsmanagements

Was die Begriffsbestimmung und Aufgaben von öffentlichen (staatlichen) Tourismusorganisationen angeht, besteht in der Tourismusforschung bislang keine einheitliche Position. Es sind jedoch größere Überschneidungen festzustellen. Im Folgenden wird der Begriff Tourismusorganisation bzw. touristische Organisation in Anlehnung an die Definition von INSKEEP (1991, S. 411) verwendet:

„Touristische Organisationen sind alle mit der Planung, Entwicklung, Vermarktung und Koordination touristischer Aufgaben betraute privatwirtschaftliche und öffentlich-rechtliche Organisationen zu verstehen, die je nach Aufgabenstellung auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene diese Aufgaben wahrnehmen.“

Nach HEATH/WALL (1992, S 166) haben touristische Organisationen folgende Aufgaben:

- Erarbeiten einer koordinierten Tourismusstrategie für die Region in Zusammenarbeit mit den lokalen Behörden und anderen Parteien in der Region
- Vertretung der Interessen der Region auf nationaler Ebene und Vertretung der Interessen der Tourismusbranche in der Region
- Förderung der Entwicklung der touristischen Vorzüge und Einrichtungen, die den wechselnden Ansprüchen des Marktes entsprechen
- Marketing für die Region, Bereitstellen von Empfangs- und Informationsservice, Erarbeiten und Streuung von entsprechenden Publikationen und Initiierung von Public-Relations-Aktivitäten

KASPAR (1995, S. 96) benennt folgende Aufgaben von Tourismusorganisationen:

- Allgemeine orts- und regionalpolitische Fremdenverkehrsaufgaben (z.B. Förderung des Tourismusbewusstseins, des kulturellen, folkloristischen, gesellschaftlichen und sportlichen Lebens etc.)
- Verwaltungsmäßige Aufgaben
- Mitgestaltung, Mitwirkung und Betrieb des touristischen Angebots
- Public Relations und Werbung (z.B. Aufbau und Pflege von Beziehungen zu touristischen Leistungsträgern, Multiplikatoren etc.)

BIEGER (2000, S. 84f) und MÜLLER (1997, S. 4) zeigen **vier Hauptfunktionen** für die Aufgabenfelder einer Tourismusorganisation. Sie lauten:

- Leitbildfunktion/Planungsfunktion (Festlegen touristischer Entwicklungsziele in der Destination, laufende Analyse der Wettbewerbssituation, Positionierung, Beratung und aktives Change Management etc.)
- Angebotsfunktion (Erbringen öffentlicher, nicht dem Ausschlussprinzip zuzurechnender Angebote, Angebotskoordination und –bündelung, Qualitätskontrolle etc.)
- Marketingfunktion (Erarbeiten einer Marketingstrategie, Imagepflege und Markenbildung, Akquisition durch Verkaufsförderung, Information potenzieller Gäste etc.)
- Interessenvertretung (Sensibilisierung der Bevölkerung für den Tourismus, brancheninterne Interessenkoordination, Interessenvertretung gegenüber Behörden und Öffentlichkeit etc.)

Touristische Organisationen sind auf mehreren Ebenen tätig:

- lokale Ebene
- regionale Ebene
- nationale Ebene
- internationale Ebene

Gemeinsam ist ihnen die Beschäftigung mit touristischen Fragestellungen unterschiedlichster Art, die je nach Art der Problematik subsidiär angegangen werden, d.h. mit den verschiedenen Ebenen sind auch verschiedene Zuständigkeitsbereiche verbunden (vgl. STEINER 1991, S. 47; vgl. IWERSEN-SIOLDSIDIS/ IWERSEN 1997, S. 128;).

Was auffällt ist die Tatsache, dass sich staatliche Gebietskörperschaften mit zum Teil sehr großen Finanzmitteln in die Tourismusförderung einschalten. Tourismusförderung ist keine staatliche Pflichtaufgabe, sondern eine **freie Selbstverwaltungsaufgabe**. Die Gesetzlage ermöglicht es den Gebietskörperschaften sich in diesem Feld zu engagieren. Weshalb aber steigen die staatlichen Körperschaften in die Förderung ein? Die Begründung liegt in der Tatsache, dass sehr viele touristische Leistungsträger – vor allem kleine und mittlere gewerbliche Unternehmen (KMU) – weder in der Lage sind, über ihre betrieblichen Leistungen hinaus eine Marketing-Infrastruktur zu entwickeln, noch ein touristisches Marketing absichern können (vgl. MEINUNG 1999, S. 506). Aufgrund der Struktur, die im Wertschöpfungsprozess im Tourismus vorherrscht, haben die Körperschaften deshalb auch ein Interesse daran, der Vielzahl dieser KMU im Rahmen einer aktiven Wirtschaftspolitik die nötige Unterstützung zu geben. Schließlich benötigt man im Tourismus rund sieben mal mehr Arbeitskräfte, um den gleichen Umsatz der Industrie zu erzielen (vgl. DTV 2000, S. 3). Tourismus bindet damit viele Arbeitskräfte, hat somit einen sehr hohen Beschäftigungseffekt für eine Region. Dies gilt besonders für strukturschwache ländliche Regionen.

Zwischen den einzelnen Ebenen besteht eine Aufgabenteilung, die zwar nicht zwingend determiniert, aber durch Pragmatismus und zum Teil auch durch politischen Willen bestimmt ist. Das Präzisieren der Aufgabenstellung variiert von Kommune zu Kommune, von Landkreis zu Landkreis und von Region zu Region, von Bundesland zu Bundesland und im internationalen Vergleich von Staat zu Staat⁹. Sie ist unter anderem abhängig von der Größe und der touristischen Bedeutung der jeweiligen Gebietseinheit sowie von der Rechtsform.

Verantwortlich für die Ausführung des Destinationsmanagements ist die innerhalb der Gebietskörperschaft agierende Tourismusorganisation. Dabei wurde eine Vorauswahl der Aufgaben der einzelnen Organisation durch politische Leistungsträger vorgenommen. Allen

⁹ Für Deutschland als souveränen Staat wurden die verschiedenen Aufgaben wie Marketing, Interessenvertretung, Lobbyismus für die einzelnen touristischen Organisationen wie die Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT), den Deutschen Tourismusverband (DTV) oder den Bundesverband der deutschen Tourismuswirtschaft (BTW) im Wesentlichen festgelegt.

ist die Besonderheit gleich, dass keine dieser Organisationen sich an leistungswirtschaftlichen Prinzipien der Privatwirtschaft messen kann.

Die oben von BIEGER (2000, S. 84f) definierten Aufgaben einer Tourismusorganisation werden im Folgenden als Grundlage für die weiteren Ausführungen der Besonderheiten des Destinationsmanagements genommen.

2.5 Besonderheiten einer mit Destinationsmanagement betrauten Tourismusorganisation

Destinationsmanagement in einer touristischen Organisation unterliegt Besonderheiten, die nicht direkt mit den leistungswirtschaftlichen Prinzipien einer privatwirtschaftlichen Unternehmung vergleichbar sind. Obwohl die Destination die Kriterien für die Existenz einer Unternehmung erfüllt (z.B. Vorherrschen einer Wettbewerbseinheit, Leistungserstellung für Dritte, Arbeit mit Hilfe von Personen und Technologie und Leistungserstellung gegen Entgelt) und ebenfalls wie eine privatwirtschaftliche Unternehmung das langfristige Überleben im Markt und die Teilnahme am Wettbewerb als ihr oberstes Ziel sieht, bestehen andere Grundvoraussetzungen. Die Besonderheit liegt nach BIEGER (2000, S. 107ff) und WÖHLER (1997, S. 31) vor allem an den folgenden Kriterien:

1. Doppelfunktion der Tourismusorganisation
2. unklare und schwer messbare Ziele
3. beschränkte Einflussmöglichkeit auf das Unternehmen Destination und auf die Tourismusorganisation
4. großes Gewicht der Anspruchsgruppen
5. Notwendigkeit der Legitimation im soziopolitischen Umfeld

2.5.1 Doppelfunktion der Tourismusorganisation

Die Doppelfunktion der Tourismusorganisation besteht in der Tatsache, dass die touristische Organisation nicht nur für sich allein verantwortlich ist, wie das bei einem privatwirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist, sondern dass die Organisation für das **betriebsinterne** und das **betriebsexterne Management** der Destination zuständig ist. Als übergreifendes koordinierendes Organ im touristischen Angebot kommt der Tourismusorganisation damit die Verantwortung für die ganze Destination zu (vgl. STAUB 1990, S. 131).

Das Management muss weiterhin das Umfeld der Organisation und Destination als Produkt und Unternehmen überwachen und analysieren. Das bedeutet, dass die touristische Organisation **zwei unterschiedliche Unternehmensstrategien** zu entwickeln hat:

- eine für die touristische **Organisation als Unternehmung** und
- eine für alle kooperativen Funktionen für die **Destination als Unternehmung**.

HAEDRICH (1993, S.38) beschreibt diese Doppelfunktion dergestalt, dass es einerseits um die Legitimation im soziopolitischen Umfeld geht, andererseits um die Effizienz im ökonomischen Umfeld.

2.5.2 Gegebenheit unklarer und schwer messbarer Ziele

Im Gegensatz zu einer privatwirtschaftlichen Unternehmung, für die die Ziele in Form von Wertschöpfung, Cash Flow, Rendite oder Gewinn klar messbar und definiert sind, können diese Ziele beim Management einer Tourismusorganisation nicht gelten. Dies gilt sowohl für die betriebsinterne Ebene der Organisation als Unternehmung als auch für die betriebs-externe Ebene der Destination. Als **Non-Profit-Organisation** werden Tourismusorganisationen sich nicht an Rendite und Gewinnzielen orientieren (können). Andere Ziele müssen deshalb eher im Vordergrund stehen.

„Wie bei jeder Non-Profit-Organisation muss sich die Unternehmensleitung daran messen, wie weit es ihr gelingt, für ihre Mitglieder und die Destination notwendige Leistungen bedarfsgerecht, effektiv und effizient zu erbringen. Damit bestimmt sich, wie weit es ihr gelingt, die Mitglieder zusammenzuhalten und zu einer weiteren Teilnahme an der Organisation zu bewegen. Die einzelnen Leistungen einer Tourismusorganisation für die Mitglieder, beispielsweise die Interessensvertretungsfunktion, das Marketing für die Organisation etc., lassen sich objektiv nicht messen. Um so wichtiger ist eine laufende **Kommunikation nach innen** zu den Mitgliedern zur Aufrechterhaltung der Legitimation der Tourismusorganisationen“ (BIEGER 2000, S. 108).

Aussagekräftige Erfolgsfaktoren für eine Destination zu formulieren erweist sich als genauso schwierig. In der Regel wird die Fremdenverkehrsstatistik herangezogen, um eine Tourismusorganisation eines Ortes oder einer Region zu bewerten. Dies bringt jedoch Probleme mit sich:

Zwar werden die von den Kommunen gesammelten und von Statistischen Landesämtern der Bundesländer anschließend ausgewerteten Übernachtungs- und Gästezahlen als Indikatoren für die touristische Entwicklung der jeweiligen touristischen Zielgebiete herangezogen,

doch die erhobenen Zahlen können aufgrund von vorhandenen Mängeln in der Fremdenverkehrsstatistik¹⁰ und einer ungenügenden Datengrundlage¹¹ nur vage zur Berechnung der Wertschöpfung herangezogen werden.

Zudem spiegelt sich hierin die Arbeit der touristischen Organisation nur bedingt ab. Durch den Mix der zahlreichen Aspekte, die über Erfolg oder Misserfolg einer Destination entscheiden (vom Wetter bis hin zu unterschiedlichen Marketingleistungen und Verhaltensmustern der einzelnen Leistungsträger und des sich stetig ändernden Reiseverhaltens der Gäste), kann sich die Tourismusorganisation nicht konkret für die erbrachten Zahlen verantwortlich zeigen. Dies gilt sowohl bei steigender als auch bei fallender Tendenz.

Dadurch, dass keine messbaren und breit akzeptierten Zielgrößen für eine Tourismusorganisation existieren, ist es unmöglich deren Leistung und Erfolg objektiv zu beurteilen. Das bringt jedoch auch mit sich, dass sich die jeweiligen Tourismusorganisationen gegenüber der Öffentlichkeit oft nur schwer legitimieren können.

2.5.3 Beschränkte Einflussmöglichkeiten auf die Tourismusorganisation und auf das „Unternehmen“ Destination

In privatwirtschaftlichen Organisationen besitzt die Unternehmensleitung klar festgelegte Entscheidungsrechte und Weisungsbefugnisse. Dem Management von Tourismusorganisationen sind diese Einflussmöglichkeiten weder auf der betrieblichen Ebene noch auf Destinationsebene in dieser Form gegeben, sondern stark eingeschränkt. Durch die (zumindest teilweise) gegebene Finanzierung der Organisation aus Mitteln der öffentlichen Hand ist der Einfluss der Politik sehr groß. Diese „Verpolitisierung des Tourismus“ schränkt die unternehmerische und damit marktgerichtete Handlungsfähigkeit der Organisation stark ein. Das Management ist somit gezwungen, Rücksicht auf die politischen Kräfte der Destination zu nehmen.

¹⁰ In Deutschland sind nur touristische Betriebe ab neun Betten meldepflichtig. Eine Ausnahme besteht Rheinland-Pfalz dar, wo auch Kleinstbetriebe und Privatbetten mit unter neun Betten in die Statistik ein. Übernachtungen auf Campingplätzen gehen nicht in die offizielle Statistik ein. Vielfach werden die Meldescheine verspätet oder gar nicht eingereicht, wodurch die Statistischen Landesämter Schätzungen vornehmen. Es kann zudem davon ausgegangen werden, dass eine Reihe von Betrieben die Meldekarten nicht korrekt ausfüllen. In der Regel handelt es sich dabei um die Angst (insbesondere kleinerer Betriebe) anhand der gemeldeten Daten Rückschlüsse auf den betrieblichen Umsatz zu treffen, die für Besteuerung entscheidend wären. Da die Daten jedoch rechtlich geschützt sind, ist diese Angst unbegründet.

¹¹ Die Erfassung der Wertschöpfung würde umfangreiche Primärerhebungen erfordern, die aus zeitlichen und finanziellen Gründen auf regelmäßiger Basis nicht möglich sind. Zudem bringt eine genaue Datenerhebung durch Befragungen nur Annäherungswerte, da das Ausgabeverhalten der Gästesegmente z.T. sehr verschieden ist. So ist es z.B. auch unmöglich Übernachtungen bei Verwandten und Freunden sowie Tagesbesucher quantitativ zu erfassen und zu bewerten.

Indem die Politik meist durch die eigenen Beschlüsse ihren Einfluss auf die Tourismusorganisation regelt, sind die Organe (je nach Organisationsform z.B. Vorstand, Aufsichtsrat, Mitgliederversammlung, Verbandsversammlung etc.) der touristischen Organisationen zum Teil zahlenmäßig mit Politikern sehr stark besetzt. Die Ziele der Politik unterscheiden sich jedoch häufig von denen des Managements. Durch die Rücksichtnahme bzw. durch die von der Politik vorgegebenen Beschlüsse arbeitet die Organisation weniger effizient, weil sie sich zunächst nicht am Markt und an Kundenbedürfnissen ausrichten darf.

Auch auf Destinationsebene hat das Management nur beschränkte Einflussmöglichkeiten. Dies basiert auf der Tatsache, dass die einzelnen Leistungsträger, die gewissermaßen die Teileinheiten der Unternehmung „Destination“ darstellen, selbständige und unabhängige Unternehmen sind. Nur durch gute Kommunikation und Motivation kann die Tourismusorganisation indirekt auf die einzelnen Unternehmen einwirken (vgl. TSCHIDERER 1980, S. 28).

2.5.4 Gewicht der Anspruchsgruppen

In jedem unternehmerischen Umfeld existieren verschiedene Interessen- und Anspruchsgruppen. Das gilt ganz besonders auch für touristische Organisationen. Sie sind mit zahlreichen Interessengruppen innerhalb der Destination konfrontiert. Durch den öffentlichen Charakter der Tourismusorganisationen und die (meist maßgebliche) Finanzierung aus Mitteln der öffentlichen Hand wird diesen Gruppen ein großes Gewicht beigemessen. Erschwerend kommt hinzu, dass zwischen und innerhalb der Interessensgruppen Zielkonflikte vorherrschen können.

Das Management der Tourismusorganisation muss somit nicht nur einen Ausgleich zwischen unternehmerischen, sondern auch zwischen den örtlichen bzw. regionalen Interessen finden. Dies ist um so mehr von tragender Bedeutung, wenn die Tourismusorganisation von gewissen Anspruchsgruppen mitfinanziert wird: Dies kann auf örtlicher Ebene z.B. für die Mitglieder eines Fremdenverkehrsvereins gelten, auf regionaler Ebene z.B. für die kofinanzierenden Gebietskörperschaften einer Region.

2.5.5 Notwendigkeit der Legitimation im sozio-politischen Umfeld

Wenn die Tourismusorganisation auf der Basis von ausdiskutierten und transparenten Werten, Normen und Prioritäten handelt und wenn die Leitlinien und Zielvorstellungen der Destination breit abgestützt sind, fällt ein Interessenausgleich relativ leicht. Daher kommt dem normativen Management eine große Bedeutung zu, das auf der Ebene der Organisation im Bereich der Unternehmenspolitik und auf Ebene der Destination in der Planung und Koordination innerhalb der Destination durch das Erarbeiten eines Leitbildes liegt (vgl. BIEGER 2000, S. 110).

Die oben genannten Kriterien stellen bedeutsame Rahmenbedingungen für die Arbeit von Tourismusorganisationen dar. Obwohl andere Maßstäbe als bei privatwirtschaftlichen Unternehmungen anzusetzen sind, muss letztlich das touristische Produkt überzeugen können. „Da der Gast bei der Inanspruchnahme der Einzelleistungen nicht nach den verschiedenen Anbietern differenziert, die die Leistungen erbracht haben, schreibt er die Qualität der Leistung der Destination als Ganzes zu. Daher besteht die Herausforderung im Destinationsmanagement darin, die Einzelleistungen in dieser Dienstleistungskette bestmöglich aufeinander abzustimmen und zu koordinieren, um dem Gast ein lückenloses, optimales Angebot zu präsentieren“ (BECKER 2003, S. 465). Um dieses Ziel erreichen zu können, bedarf es gewisser organisatorischer Voraussetzungen für die Tourismusorganisationen, denen die Betreuung der jeweiligen Destination obliegt. Eine wichtige Rahmenbedingung ist durch die Rechtsform der zuständigen Tourismusorganisationen gegeben.

2.6 Relevante Rechtsformen für Tourismusorganisationen

Die Rechtsform, also die gesetzliche Grundlage für die Ausübung einer Organisation oder einer Unternehmung, stellt die Weichen für die Entscheidungs- und Umsetzungsstrukturen in allen Managementbereichen und damit auch für die Effizienz der touristischen Organisationen.

2.6.1 Die Wahl der Rechtsform als Meta-Entscheidung

Die Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse in touristischen Organisationen unterliegen den vorgegebenen Rechtsverhältnissen und tangieren damit unmittelbar das Destinationsmanagement. HOPFENBECK (1995, S. 116) bezeichnet die Wahl der Rechtsform als **Meta-Entscheidung**, weil durch diese Entscheidung Nachfolgeentscheidungen gewissen Beschränkungen unterworfen sind. So bedingt die Rechtsform folgende Regelungen innerhalb einer touristischen Unternehmung bzw. Organisation (vgl. HOPFENBECK 1995, S. 116ff):

- Rechtsfähigkeit
- Haftungsumfang
- Geschäftsführung und Vertretung
- Kontrollmöglichkeiten
- Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten
- Gewinn- und Verlustbeteiligung
- Rechnungslegung, Prüfung, Publizität
- Kosten
- Veräußerung von Anteilen
- Nachfolgeregelungen
- Steuerliche Aspekte
- Umwandlungsmöglichkeiten
- Liquidation

Die Wahl der Rechtsform zählt zu den konstitutiven Entscheidungen, weil sie in der Regel nur bei der Gründung der Organisation bzw. der Unternehmung oder bei einer wesentlichen Änderung der für die Wahl der Rechtsform ausschlaggebenden Faktoren gestellt wird (vgl. WÖHE 1993, S. 346).

In der kommunalen und regionalen Tourismusförderung herrschen verschiedene Organisationsformen vor, wobei in der Häufigkeitsverteilung vor allem der Verein, der Regiebetrieb und der Eigenbetrieb (z.B. in Form einer Kurverwaltung) vorliegt. Seit den 90er Jahren gewinnt auch die GmbH vor allem in größeren Orten sowie in Regionen an Bedeutung. Von einer für alle touristischen Gemeinden bzw. Destinationen gültigen, modellhaften Konzeption kann grundsätzlich nicht ausgegangen werden. Die Organisationsgestaltung (betr. Organisationsform) sollte stets auf die orts- bzw. regionsspezifischen Gegebenheiten und Anforderungen zugeschnitten sein. Dabei sind nach LUFT (1995, S. 49) folgende **tourismusspezifische Komponenten** zu beachten:

- Entwicklungsstand und Entwicklungspotential
- Nachfrageumfang
- Angebotsstruktur
- Aufgabenkatalog der Tourismusförderung
- Finanzierungsvermögen

Die wichtigsten Rechtsformen¹² im Deutschlandtourismus werden im Anschluss erläutert.

¹² LUFT (2001) gibt einen ausführlichen Überblick über die Rechtsformen im staatlich geförderten Tourismus.

2.6.2 Regiebetrieb, Abteilung einer Verwaltung oder Amt

Der Regiebetrieb oder die Abteilung einer Verwaltung bzw. eines (Fremdenverkehrs-)Amtes stellt einen organisatorisch und rechtlich unselbständigen Betrieb der öffentlichen Verwaltung und einen Bestandteil des allgemeinen Verwaltungshaushaltes einer Gebietskörperschaft dar. Obwohl teilweise eine räumliche Trennung von der übrigen Verwaltung vorliegt, unterstehen Regiebetrieb bzw. Abteilung der ressortmäßigen Leitung, haben dadurch keine eigene Rechtspersönlichkeit. Durch die Zuteilung zu den öffentlichen Betrieben unterliegt der Regiebetrieb grundsätzlich der Körperschaftssteuer, also der Einkommenssteuer für Kapitalgesellschaften. Dies gilt nur insofern ein bestimmtes Umsatzniveau erreicht wird und der Regiebetrieb eine Anerkennung als Betrieb wirtschaftlicher Art erhält (vgl. LUFT 2001, S. 88f).

Die Tourismusstellen der Gebietskörperschaften haben als Teil der Verwaltung keine einheitliche Bezeichnung. Teilweise werden sie z.B. als Verkehrsamt, Kurverwaltung, Fremdenverkehrsdezernat usw. bezeichnet. In vielen Fällen haben diese Organisationen auch zusätzliche Aufgaben (z.B. Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing, Kulturförderung usw.).

Die Leitung des Regiebetriebes/Abteilung unterliegt in der Regel dem jeweiligen Sachgebietsleiter bzw. Abteilungsleiter. Oft sind auch nur Sachbearbeiter (z.T. ohne tourismus-spezifische Ausbildung) mit der Tourismusförderung beauftragt, insbesondere dann, wenn Tourismus in der Gebietskörperschaft nur relativ wenig Bedeutung besitzt. In der Regel fehlt hier Dispositions- und Entscheidungsfreiheit, weil diese Rechtsform in folgende politische Zuständigkeiten eingebunden ist (vgl. LUFT 2001, S.89):

- Ausschuss für Wirtschaft und Fremdenverkehr (Beratungsorgan)
- Magistrat bzw. Verwaltungsausschuss (Entscheidungsorgan)
- Rat (Vertretung) der Gebietskörperschaft (Entscheidungsorgan)

Neben diesem Mangel an Entscheidungsfreiheit besteht ein weiterer Nachteil im Aufbau des Regiebetriebes, dass bei der Besetzung leitender Positionen oft parteipolitische Interessen eine Rolle spielen und diese gegenüber fachlicher Qualifikation vorgezogen werden (vgl. WÖHE 1996, S. 379).

Regiebetrieb und Abteilungen sind kostenrechnende Einrichtungen und orientieren sich an verschiedenen Geboten und Verboten. Weil sie an den Haushaltsplan der jeweiligen Gebietskörperschaft gebunden sind, verfügen sie über kein eigenes Vermögen. Es besteht generell ein Kostenüberschreitungsverbot das jegliche Gewinnerzielung untersagt. Außerdem dürfen die von der Verwaltung bewilligten Beträge nur zu dem im Haushaltsplan bewilligten Zweck und nur innerhalb des Rechnungsjahres verwendet werden. Eine Lockerung dieser starren Regelung ist in Ausnahmefällen möglich. Der Regiebetrieb wirtschaftet nach

dem Kostendeckungsgebot, das besagt, dass die Gesamtgebühren bzw. das Entgelt aufkommen die Kosten der betreffenden Einrichtung oder Anlage decken soll.

Die Rechnungslegung erfolgt nach einer speziellen Form der Buchführung, die den Gebietskörperschaften vorbehalten ist, der sogenannten kameralistischen Buchführung und beinhaltet keine Kapitalrechnung. So führen die Regiebetriebe/ Abteilungen sämtliche Einnahmen und Ausgaben des betrieblichen Haushalts unsaldiert in der Haushaltsrechnung auf. Das kameralistische Rechnungswesen dient in erster Linie der Abstimmung zwischen Haushaltsplan und Haushaltsführung. Da die Geschäftsvorfälle im Regiebetrieb nur auf bloße Einnahmen- und Ausgabenvorgänge beschränkt sind, ergibt sich eine gewisse Schwerfälligkeit im Rechnungswesen. Die Rechtsform des Regiebetriebes ist damit ungeeignet für Geschäftsvorfälle mit Bestands-, Aufwands- und Ertragsrechnung (vgl. WÖHE 1996, S. 379; vgl. EICHHORN 1968, S. 110ff u. 232ff). Diese Rechtsform eignet sich nur in Gebietskörperschaften, in denen der Tourismus eine weniger wichtige Rolle spielt.

2.6.3 Eigenbetrieb

Der Eigenbetrieb ist die typische öffentlich-rechtliche Organisationsform für die wirtschaftlichen Unternehmen einer Gebietskörperschaft (z.B. Versorgungsbetriebe, Verkehrsbetriebe, Domänen, Fuhrbetriebe). Im kommunalen Tourismus- oder Kurbetrieb sind beispielsweise Einrichtungen wie Kurpark, Kurmittelhaus, Mineral- oder Thermalbad, Kurhaus, Kurhotel, Verkehrsamt usw. als Sondervermögen zusammengefasst. Dieser Organisationsform gelingt der „Spagat“ zwischen der Notwendigkeit einer wirtschaftlichen Unternehmensführung unter Berücksichtigung kaufmännischer Gesichtspunkte und der damit verbundenen Verselbständigung gegenüber der unmittelbaren Kommunalverwaltung einerseits sowie der Gewährleistung einer weitgehenden Kontrolle und Einflussnahme durch die tragende Gebietskörperschaft andererseits. Damit beschreitet der Eigenbetrieb einen Mittelweg zwischen dem Regiebetrieb sowie den Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit (z.B. GmbH) (vgl. LUFT 2001, S. 91f).

Die Rechtsform des Eigenbetriebes wurde seinerzeit mit dem Ziel geschaffen, den wirtschaftlichen Unternehmen der Gemeinden im Rahmen der gemeindlichen Gesamtverwaltung eine Sonderstellung einzuräumen, die deren Aufgaben besondere Rechnung trug. Zwar sind Eigenbetriebe rechtlich unselbständige Vermögens- und Verwaltungsteile der Gemeinde (ihr Vermögen ist ein Sondervermögen der Gebietskörperschaft). Sie besitzen jedoch eine ausgeprägte verfassungs-(organisatorische) und vermögensrechtliche Sonderstellung, die der Eigenart als eines am Wirtschaftsleben teilnehmenden Unternehmens Rechnung trägt. Hierdurch ist eine gewisse Unabhängigkeit und Selbständigkeit gesichert. Die fehlende

Rechtsfähigkeit bedeutet, dass im Verhältnis zu Dritten, also auch gegenüber den Bürgern, immer die Gebietskörperschaft selbst handelt, die zudem mit ihrem ganzen Vermögen haftet. Die Organe des Eigenbetriebs kennzeichnen dessen Selbständigkeit. Sie bestehen aus der Werksleitung (z.B. Kurdirektor, Tourismusdirektor etc.), dem Hauptverwaltungsbeamten (z.B. Bürgermeister bzw. Stadt- und Gemeindedirektor), dem Werksausschuss, dem Rat und je nach Landesrecht dem Kämmerer. Sie fällen die betriebsrelevanten Entscheidungen und geben Koordinations- und Führungsinstrument vor.

Die Werksleitung leitet den Betrieb selbständig, falls dies nicht anders geregelt ist. Der Werksleitung unterliegt vorrangig die laufende Betriebsführung und die wirtschaftliche Führung. Die Werksleitung ist grundsätzlich allein für die laufende Betriebsführung zuständig. Per Gesetz wurde den Eigenbetrieben im Gegensatz zum Regiebetrieb Selbständigkeit und Entscheidungsfreiheit in der Betriebsführung eingeräumt. Dies ist für den reibungslosen Geschäftsgang und die schnellstmögliche Erfüllung der anfallenden Aufgaben wichtig. Neben dem wirtschaftlichen, ist der öffentliche Zweck für den Eigenbetrieb vorrangiges Ziel.

2.6.4 Eingetragener Verein (e.V.)

Der Verein ist die häufigste Organisationsform im öffentlich geförderten deutschen Tourismus. Grundsätzlich sind Vereine privatwirtschaftliche Organisationsformen, in denen im Tourismus jedoch neben Privatpersonen und –betrieben meist Vertreter der öffentlichen Hand als Mitglieder vertreten sind. Auch die Finanzierung erfolgt oft in größerem Umfang mit öffentlichen Mitteln, da sie in Bezug auf den Tourismus öffentliche Aufgaben und Interessen wahrnehmen bzw. erfüllen. Somit können sie als Formen der **Private-Public-Partnerships** angesehen werden (vgl. FREYER 1999, S.645).

Der Verein wird im Sinne des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) definiert als freiwilliger, auf eine gewisse Dauer angelegter, körperschaftlich organisierter und vom Wechsel seiner Mitglieder unabhängiger Zusammenschluss mehrerer Personen unter einem Namen (Vereinsnamen) zur Verfolgung gemeinsamer Zwecke (vgl. OTT 1998, S. 14). Laut §§ 21 und 22 des BGB wird unterschieden zwischen dem Idealverein und dem wirtschaftlichen Verein. Beim Idealverein ist der Zweck nicht auf den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet. Die wirtschaftliche Tätigkeit wird zwar nicht schlechthin verwehrt, darf aber kein Hauptzweck sein. Der Zweck des wirtschaftlichen Vereins hingegen ist auf den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet. Die in Vereinsatzungen im Tourismus fast ausnahmslos proklamierte Gemeinnützigkeit der Aufgaben von Fremdenverkehrsvereinen reicht in der Regel nicht aus, um die volle Gemeinnützigkeit im Sinne des § 10 b Abs. 1 EStG (Einkommenssteuergesetz) und damit steuerliche Vorteile zu erhalten. Seit dem 01.01.1997 werden Fremdenverkehrsvereine

und ähnliche Organisationen auch zur Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer herangezogen, insofern eine Gewinnerzielung vorliegt (vgl. MEINUNG 1999, S. 510f).

Nach LUFT (2001, S. 110) hängt der Aufgabenumfang eines Fremdenverkehrsvereins von seiner Stellung ab, die er innerhalb der örtlichen Tourismusorganisation einnimmt. Folgende Konstellationen können unterschieden werden:

- Der Fremdenverkehrsverein in einer **Begleitfunktion** (Binnenmarketing-Funktion) zum operativen Organisationsvollzug.
- Der Fremdenverkehrsverein in **abgestimmter Aufgabenteilung** mit einem kommunalen Organisationsträger (Fremdenverkehrsamt/Kurverwaltung).
- Der Fremdenverkehrsverein als **alleiniger Organisationsträger** der örtlichen Tourismusförderung.

Zu den Rechtsgrundlagen eines Vereins gehören die allgemeine Vereinigungsfreiheit, die Koalitionsfreiheit und die Versammlungsfreiheit. Die Rechtsfähigkeit laut BGB wird durch eine Eintragung ins Vereinsregister erlangt. Die Mitgliederversammlung und der Vorstand bilden die Organe eines Vereins. Die Zuständigkeit der Mitgliederversammlung ergibt sich aus der Satzung, z.B. durch:

- die Bestimmung der Grundsätze der Vereinspolitik
- die Wahl des Vorstands
- die Genehmigung des Haushaltsplans
- die Entscheidung über eine evtl. Auflösung
- die Überwachung der erteilten Weisungen an übrige Vereinsorgane

Nach § 26 Abs.1 Satz 1 BGB muss ein rechtsfähiger Verein zwingend einen Vorstand besitzen, da ein Verein nur durch den Vorstand handeln kann. Er agiert sowohl als Vertretungs- als auch als Geschäftsführungsorgan. Der Vorstand kann rechtsgeschäftliche Handlungsvollmachten erteilen, z.B. an einen Geschäftsführer, und vertritt den Verein auch gegenüber den Verwaltungsbehörden. Im Bereich der Geschäftsführung bestimmt der Vorstand die Vereinspolitik, verwaltet das Vereinsvermögen und führt die Kassengeschäfte. Zudem muss er öffentlich-rechtliche Pflichten erfüllen, wie z.B. die Abgabe von Statistiken oder das Anfertigen von Steuererklärungen. Das Geschäftsführungsorgan muss nicht identisch mit dem Vertretungsorgan sein. Geregelt wird dies in der Satzung (vgl. OTT 1998, S. 165ff).

Durch die Gesetzesvorschriften wird der Verein sowohl positiv als auch negativ beeinflusst. So ist positiv zu werten, dass im Verein ohne großen Aufwand privatwirtschaftliche Unternehmer integriert werden können, die sich fachlich und finanziell in die Organisation einbringen können. Durch die Integration wird das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt und der Kontakt zwischen den touristischen Leistungsträgern der Destination gestärkt. Das kann dazu führen, dass sich die Unternehmer innerhalb der Destination weniger als Konkurrenten und eher als Partner sehen. Ein reger persönlicher und fachlicher Austausch kann somit das „Wir-Gefühl“ in der Destination stärken. Vielfach steht die Organisationsform Verein jedoch eher einem negativen Image gegenüber, denn diese Rechtsform steht weniger für Professionalität als für ehrenamtliches Engagement (vgl. HEIDERICH 1997, S. 44). Vereine fördern hauptsächlich die Interessen der Mitglieder.

Die Vorstandsbeschlüsse bestimmen die Geschäftspolitik. Der Geschäftsführer dient eher dem Ausführen der Beschlüsse, obwohl ihm eher die Rolle des Tourismusfachmanns zusteht und daraus ein marktorientiertes, betriebswirtschaftliches Handeln resultieren müsste, das teilweise gegen die Interessen einzelner Mitglieder laufen kann. Auch das demokratische Prinzip des Vereins, das unabhängig vom finanziellen Beitrag eine Stimme pro Mitglied vorsieht, kann zu Schwierigkeiten führen. Zwar können Sonderregelungen vereinbart werden, die sich meist zugunsten der kofinanzierenden Gebietskörperschaften äußern, die jedoch auch wieder für Missmut in den eigenen Reihen sorgen können. Durch eine hohe Anzahl von Mitgliedern ist ein ständiger Interessenausgleich im Verein vorprogrammiert. Für das Management und die Handlungsfähigkeit des Vereines kann dies jedoch zum Hindernis werden.

„Die Stärken des Fremdenverkehrsvereins liegen eindeutig im satzungsgemäßen ideellen Bereich, dem auch die Aufgaben des Binnenmarketings zuzuschreiben sind. In diesem Funktionszusammenhang werden Fremdenverkehrsvereine in Zukunft ihre Existenz stets rechtfertigen können. Denn auch die Vereinsstruktur erweist sich als äußerst dienliche Grundlage“ LUFT (2001, S. 114).

2.6.5 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Bei der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) handelt es sich um eine selbständige juristische Person des Privatrechts in Form einer Kapitalgesellschaft. Mit dieser Form der Kapitalgesellschaft werden in der Privatwirtschaft meist hundertprozentige private Eigentumsverhältnisse und Finanzierung verbunden („volle Profitorientierung“, „materielle Privatisierung“) (vgl. FREYER 1999, S. 651). In vielen Fällen, bei denen Gebietskörperschaften eine GmbH gegründet haben, erfolgt allerdings nur eine „formale Privatisierung“. Dies ist dann der Fall, wenn eine oder mehrere Gebietskörperschaften über mehr als 50 Prozent der Gesellschafteranteile verfügen. Trotz der privatwirtschaftlichen Hülle bleibt die GmbH

ein öffentlicher Betrieb, denn aufgrund der Gesellschafteranteile werden vorrangig die Interessen der beteiligten Gebietskörperschaften vertreten. Dennoch sind die gesetzmäßig verankerten Freiheiten größer als in anderen Rechtsformen, was der GmbH eine flexiblere Vorgehensweise am Tourismusmarkt ermöglicht.

Das aufwendige Gründungsverfahren und Umorganisationsverfahren erschwert es, viele Gesellschafter in die GmbH aufzunehmen. Trotzdem ist es möglich eine gesellschaftlich gewünschte Einbindung gewerblicher Leistungsträger zu realisieren. Im Gesellschaftervertrag besteht die Option die GmbH als sog. „geschlossene Vereinigung“ zu konzipieren. Hier werden neben der öffentlichen Hand nicht möglichst viele privatwirtschaftliche Leistungsträger in die Gesellschaft integriert, sondern deren Interessenvertreter werden mittels Standesorganisationen oder Interessenvereinen zu Gesellschaftern. Diese Vereinigungen werden so ausgewählt, dass durch sie der gesamte tourismusaffine Interessenkreis der Kommune / Region die restlichen Gesellschafteranteile halten. Hierzu gehören z.B. DEHOGA, Einzelhandelsverband, Fremdenverkehrs- oder Gewerbeverein. Eine Beteiligung gewerblicher Leistungsträger an einer touristischen GmbH kann nur dann ihren Zweck erfüllen, wenn die Besetzung des Aufsichtsrates den Sachverstand der privatwirtschaftlichen Gesellschafter angemessen berücksichtigt (vgl. LUFT 1995, S. 69f).

Die Kontrolle des Aufsichtsrates sollte sich im wesentlichen auf die Planungsziele und laufenden Betriebsergebnisse beschränken. Dies ist wichtig um der Geschäftsführung den notwendigen Spielraum für Kreativität und Innovationsdenken zu geben. Zur Unterstützung ist es möglich, der Geschäftsführung einen Beirat zur Seite zu stellen, dem eine fachkompetente Beratungsfunktion zusteht.

Die Privatisierung und Kommerzialisierung von Tourismusorganisationen sind jedoch keine Allheilmittel: „Der entscheidende Vorteil den eine Privatisierung bewirken soll, nämlich eine stärkere Markt- und Leistungsorientierung, kann den GmbHs als Eigengesellschaft der Kommune¹³ kaum nachgesagt werden. Die ‚öffentlichen‘ GmbHs beziehen ebenso wie die Eigenbetriebe die überwiegende Mehrheit ihrer Einnahmen aus öffentlichen Mitteln anstatt vermehrt Erträge aus Verkaufs- und Vermittlungsaktivitäten zu erwirtschaften. Das liegt eben eindeutig daran, dass bei den öffentlichen GmbHs nicht nur die finanzielle Mitbeteiligung, sondern auch die inhaltliche Mitwirkung der gewerblichen Tourismuswirtschaft fehlt (LUFT 2001, S. 114).

¹³ Gleiches gilt auch für die Regionen.

2.6.6 Übersicht über die Rechtsformen

Die folgende Übersicht gibt eine kurze Zusammenfassung der Merkmale der einzelnen Organisationsformen:

Tabelle 1: Die wichtigsten Rechtsformen im Tourismus im Überblick

	Regiebetrieb/ Amt	Eigenbetrieb	Verein	GmbH
Rechtsform	öffentlich-rechtlicher Teil einer Körperschaft des öffentlichen Rechts	öffentlich-rechtlicher Teil einer Körperschaft des öffentlichen Rechts	privatrechtlich, juristische Person	privatrechtlich, juristische Person
Rechtsgrundlage	Gemeindeordnung bzw. Landkreisordnung	Gemeindeordnung bzw. Landkreisordnung Eigenbetriebsgesetz	BGB Vereinsgesetze	GmbH-Gesetz
Gründungsvoraussetzungen	Beschluss des Rates	Beschluss des Rates	Mind. 7 Gründer, Satzung erstellen, Eintrag im Vereinsregister (notariell)	Stammeinlage mind. 25.000 €, Eintrag im Handelsregister (notariell)
Organe	Gemeinderat Bürgermeister	Rat (Gemeinderat, Kreistag) Hauptverwaltungsbeamter Werkleitung Werksausschuss	Mitgliederversammlung Vorstand evtl. Beirat	Geschäftsführung Gesellschafterversammlung evtl. Aufsichtsrat
Ziele	Versorgungsprinzip Kostendeckung	Versorgungsprinzip Kostendeckung	siehe Vereinssatzung i.d.R. kein Wirtschaftshandeln	i.d.R. Profitorientierung
Finanzierung	im Rahmen des Haushaltsplans, Einnahmen aus dem Unternehmen, Einnahmen durch öffentlich-rechtliche Abgaben	Wirtschaftsplan, Einnahmen aus dem Unternehmen, Verlustzuweisung an die jeweilige Gebietskörperschaft	Mitgliedsbeiträge z.T. Einnahmen aus „wirtschaftlichem“ Geschäftsbetrieb, öffentliche Zuschüsse	Stammeinlage, Einnahmen aus dem Unternehmen, Nachschusspflicht zur Kostendeckung
Rechnungswesen	kameralistische Rechnungsführung	Sonderrechnung mit Wirtschaftsplan, kaufmännischer Rechnungsabschluss	eigenständiges Rechnungswesen, i.d.R. einfache Überschussrechnung	eigenständiges Rechnungswesen, GmbH-Vorschriften
Haftung	Gebietskörperschaft (unbegrenzt)	Gebietskörperschaft (unbegrenzt)	Vereinsvermögen	Gesellschaftsvermögen
Steuerliche Auswirkungen	Bei Betrieb gewerblicher Art i.S. v. § 4 I KStG	Bei Betrieb gewerblicher Art i.S. v. § 4 I KStG	UmStG	KStG, UmStG
Mindestkapital	Keines	Keines	Keines	25.000 €
Vorteile	für Geschäftspartner kein Risiko	für Geschäftspartner kein Risiko, Transparenz der Mittelverwendung	Einbindung ehrenamtlicher Tätigkeit aus allen Bereichen, Transparenz der Mittelverwendung	flexible Entscheidungen, Transparenz der Mittelverwendung, Einbindung der örtlichen oder regionalen Tourismuswirtschaft in den Gesellschafterkreis bzw. Aufsichtsrat möglich
Nachteile	unflexibel, bürokratisch, an Haushalt gebunden, keine Transparenz der Mittelverwendung, keine Beteiligung der Tourismuswirtschaft	unflexibel, an Haushalt gebunden, keine Beteiligung der Tourismuswirtschaft	Finanzschwäche	kein Mitspracherecht im kommunalen bzw. regionalen Bereich, Abhängigkeit von Zuschüssen

Quelle: ergänzt nach LUFT 1995, S. 50 und MUNDT 1998, S. 452f

Auch andere Rechtsformen sind für den Tourismus denkbar, jedoch in der Praxis wenig aufzufinden. Insbesondere die viel diskutierte Rechtsform „Kleine Aktiengesellschaft“ (vgl. HEIDERICH 1997; vgl. BLEILE 2001) lässt sich hier nennen. Ein Durchbruch dieser Organisationsform erfolgte jedoch bislang nicht.

Die Rechtsform hat entscheidende Auswirkungen auf den Handlungsspielraum einer Tourismusorganisation. Die Vor- und Nachteile der vorliegenden vier wichtigsten Rechtsformen werden in der folgenden Tabelle dargestellt:

Tabelle 2: Vor- und Nachteile von Rechtsformen im Tourismus

	Regiebetrieb/ Amt	Eigenbetrieb	Verein	GmbH
Entscheidungsflexibilität/Marktanpassung	sehr gering	hoch	mittel	sehr hoch
Finanzielle Gestaltungsmöglichkeiten	sehr gering	gering	hoch	sehr hoch
Erfolgsorientierung	sehr gering	hoch	mittel	sehr hoch
Einbindung in kommunale bzw. regionale Planung	sehr hoch	sehr hoch	sehr gering	gering
Einfluss der Gebietskörperschaft	sehr hoch	sehr hoch	gering	sehr gering bis mittel (je nach Anteil der Gebietskörperschaft)
Personal - soziale Belange - Leistungsmotivation	sehr hoch gering	sehr hoch gering	mittel mittel	gering sehr hoch
Finanzbedarf - öffentliche Mittel - private Einnahmen	hoch gering/keine	hoch gering	gering hoch	gering hoch
Aufwand bei Gründung und Umwandlung	sehr gering	gering	gering/mittel	hoch
Steuerlicher Aufwand	gering	gering	gering	hoch

Quelle: Deutscher Fremdenverkehrsverband 1993, S. 39

Im Sinne eines modernen Destinationsmanagements ergeben sich nach BIEGER (2002, S. 130) verschiedene **Anforderungen** an eine effizient arbeitende Tourismusorganisation:

- **Unabhängigkeit von politischen Einflüssen, insbesondere von kurzfristigem politischen Denken:** Eine kontinuierliche, langfristig ausgerichtete Strategie für Marktbearbeitung, Angebotspflege und eine nachhaltige Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region oder eines Ortes sind nur über diese Bedingung möglich.

- **Verbindung zur Kommune/Region und zur Öffentlichkeit:** Aufgrund der großen externen Effekte von touristischen Angeboten muss die Tourismuspolitik der Region bzw. des Ortes zumindest in Grundzügen durch die Bevölkerung mit getragen werden.
- **Effiziente Entscheidungsabläufe und ausreichende Handlungsfähigkeit für die Geschäftsleitung:** Dies ist notwendig, um kurzfristig auf die sich immer rascher verändernden Marktbedingungen reagieren zu können. Ein effizienter Einsatz der Führungsressourcen muss gewährleistet sein.
- **Möglichst verursachergerechte Finanzierungsstruktur:** Diese Bedingung schafft Transparenz im finanziellen Bereich. Sie ermöglicht eine leistungsorientierte und an Zielen messbare Tätigkeit der Tourismusorganisation. Nur damit wird die Bereitschaft der einzelnen Interessengruppen, die sich finanziell an der Tourismusorganisation beteiligen müssen, zur weiteren Mitbeteiligung gesichert.
- **Einbindung in ein Gesamtsystem von Tourismusorganisationen:** Die Abstimmung der Tätigkeit der einzelnen Ebenen (kommunal, subregional, regional, landesweit, national) hat eine große Bedeutung für die effiziente Abwicklung der Aufgaben. Einerseits ist dies die Voraussetzung für die Mitsprache der kommunalen Organisationen bei den Entscheidungen der übergeordneten (regionalen, landesweiten und nationalen) Organisationen. Andererseits ist so gewährleistet, dass die übergeordneten Organisationen eine gewisse Leitfunktion ausüben und sich die knappen Marketingmittel durch koordinierte Strategien effizient einsetzen lassen.

Betrachtet man die vorherrschende Struktur im Deutschlandtourismus, so ist sie von diesen Prämissen meist sehr weit entfernt. Eine Verbesserung der Struktur wird damit zu **dem zentralen Thema** für die Steigerung der Effizienz der touristischen Organisationen (vgl. BLEILE 2000, S. 2ff).

2.7 Überblick und Kritik an der Organisationsstruktur im Deutschlandtourismus

In Deutschland gibt es zahlreiche Organisationen, die das touristische Geschehen koordinieren, Interessen vertreten oder das operative Marketing übernehmen. Dabei ist in Tourismuspolitik, Organisationsebenen und Dachverbände zu unterscheiden. Bundesweit gliedert sich die jeweilige Zuständigkeit touristischer Aufgaben wie folgt auf:

Abbildung 2: Tourismuspolitik in Deutschland

Tourismuspolitik in Deutschland:		
Nationale Ebene	Deutscher Bundestag	Bundesregierung
	Ausschuss für Tourismus	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
		Beirat für Fragen des Tourismus beim BMWi
		Bund-Länder-Ausschuss für Tourismus
Landesebene	Landtage	Landesregierung
		WiMi der Länder
Kreis- und Kommunalebene	Kreis- und Kommunalparlamente	Kreise, Städte und Gemeinden

Quelle: Deutscher Tourismusverband 2001, S. 4

Die **Organisationsebene** im Deutschlandtourismus gliedert sich folgendermaßen:

Abbildung 3: Struktur des öffentlich geförderten Tourismus in Deutschland

Bundesebene Spitzenorganisationen:

DTV Deutscher Tourismusverband	DZT Deutsche Zentrale für Tourismus	DHV Deutscher Heilbäderverband	BTW Bundesverband der deutschen Tourismuswirtschaft
---	--	---	---

Fachorganisationen: Bustouristik, Campingtouristik, Fahrradtouristik etc.

Landesebene: Touristische Landesorganisationen (z.B. Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz, RPT GmbH)

Regionale Ebene: Regionale Zusammenschlüsse (z.B. Eifel Tourismus GmbH, Mosellandtouristik GmbH)
--

Lokale Ebene: Lokale Tourismusorganisationen wie Tourist-Informationen und Marketingorganisationen in der Gemeinde (z.B. Tourist-Information Trier, Tourist-Information Bitburger Land)

Quelle: erweitert nach Deutscher Tourismusverband 2001, S. 5

Als **Dachverbände**¹⁴ im Deutschlandtourismus (Stand 2003) sind tätig:

- **DTV – Deutscher Tourismusverband**

Mitglieder: Landes- u. regionale Tourismusverbände, Städte, Kommunale Spitzenverbände, Fördernde Mitglieder

- **DEHOGA – Deutscher Hotel und Gaststättenverband**

Mitglieder: Landes- und Fachverbände, Bezirks-, Kreis- und Ortsverbände, kommunale Spitzenverbände, ca. 86.000 Unternehmen aus Gastronomie und Hotellerie

- **DZT – Deutsche Zentrale für Tourismus**

Mitglieder: 43 Mitgliederverbände, Zentrale in Frankfurt am Main, 26 Auslandsvertretungen und Agenturen

- **DHV – Deutscher Heilbäderverband**

Mitglieder: Landesheilbäderverbände und selbständige Fachverbände

- **DRV – Deutscher Reisebüro- und Reiseveranstalterverband**

Mitglieder: ca. 5000 Reisebüros und Reiseveranstalter (inkl. assoziierte Mitglieder)

Die deutsche Organisationsstruktur des Tourismus ist umstritten: Die Wissenschaft spart nicht an Kritik: So bezeichnet z.B. BLEILE (1995, S. 6) die Organisationsstruktur im Deutschlandtourismus als „teuer, einfalllos und schlecht organisiert“. Er fordert wie auch viele andere Tourismuswissenschaftler einen Strukturwandel, eine Strategie des forcierten Qualitätswettbewerbs und eine landschaftsbezogene Neuorganisation des Tourismus. Auch die Art der Bezeichnungen für touristische Organisationen sorgen für Verwirrung. Sie reichen von A wie Agentur bis Z wie Zweckverband. Dazwischen liegen Bezeichnungen Landesfremdenverkehrsverbände, Verkehrsämter, Kreisfremdenverkehrsverbände, Fremdenverkehrs- und Tourismusverbände, Fremdenverkehrs- und Gebietsgemeinschaften, Tourist-Informationen, Tourismus- und Touristikzentralen, Fremdenverkehrs- und Tourismusvereine, Verkehrsvereine, Werbegemeinschaften, Marketinggesellschaften usw. (vgl. BLEILE 2000, S. 87). Im Jahr 2003 zeigt sich in Deutschland eine **atomisierte Organisationsstruktur**: 83 Großstädte, über 350 Regionen und über 4.000 Orte konkurrieren mit touristischen Angeboten. Bemängelt werden neben der verzweigten Organisationsstruktur auch Probleme wie:

- ein unzureichendes Destinationsmanagement mit Mängeln in Kooperation, Kommunikation, Finanzierung, Service und Mitteleinsatz,
- ein unprofessionell umgesetzter Strukturwandel sowie
- eine schwache Kundenorientierung (vgl. JACOBS 2001, S. 55).

¹⁴ Jeder Dachverband hat seine sehr spezifischen Aufgaben. Eine Übersicht über die Arbeit der einzelnen Verbände gibt MAY (2003, S. 395ff).

Die genannten Schwachstellen haben damit negative Wirkungen auf den touristischen Markt in Deutschland. Um die Destinationen besser an die Belange des Marktes anzupassen bedarf es eines zielgerichteten und koordinierten Change-Managements. MÜLLER (1997, S. 7) gibt für schweizerische Destinationen ein **Change-Management-Schema für Kommunen** vor, das auch auf Deutschland übertragbar ist. Indem eine unterschiedliche Ausgangslage sowohl zwischen den einzelnen Regionen als auch innerhalb der einzelnen Regionen vorliegt, bedarf es unterschiedlicher Strategien, um marktfähige Destinationen zu schaffen. Dieses Schema gliedert sich in **sechs verschiedene Stufen**:

- **Alpha-Stufe:** Lokale Tourismusorganisationen, die bereits eine Destination im engeren Sinne darstellen, sollen ihr Gebiet und damit ihren Einfluss auf das Umland ausdehnen.
- **Beta-Stufe:** Lokale Tourismusorganisationen in der Umgebung von bereits bestehenden, starken Destinationen sollen sich diesen Organisationen anschließen.
- **Gamma-Stufe:** Regionen mit einem Netz kleiner Tourismusorganisationen sollen sich zusammenschließen.
- **Delta-Stufe:** Einzelne Tourismusorganisationen und Leistungsträger in weitgehend nicht-touristischen Regionen sollen als Strategie marktfähige Leistungsbündel bilden und neigungstouristische Kooperationen bilden.
- **Epsilon-Stufe:** Eigenständige mittelgroße Tourismusorganisationen innerhalb starker Destinationen sollen auf eine Strategie setzen, die eine eigenständige Pflege der Marke in nahen Zielmärkten bildet und einen Zusammenschluss für die Marktbearbeitung in ferneren Zielmärkten bilden.

Mittels dieses Stufenmodells kann eine Strukturverbesserung vollzogen werden. Allerdings lässt sich dieses Schema nicht generell nutzenoptimierend anwenden, sondern ist je nach den speziellen Gegebenheiten vor Ort zu interpretieren. Zudem stellt sich die Frage, wie und von wem dieser Umstrukturierungsprozess angegangen wird. Für die Destinationen bedeutet eine ungünstige Organisationsstruktur eine Behinderung der Effizienz des Destinationsmanagements und eine wirtschaftspolitische Schieflage für die Gebietskörperschaften. Durch das Engagement der Gebietskörperschaften wird unter dem Aspekt der Wirtschaftsförderung viel Steuergeld¹⁵ in den Tourismus investiert, das sich gemessen am wirtschaftlichen Erfolg so nicht rechtfertigen lässt (vgl. BLEILE 2000, S. 6).

Entscheidende Bedeutung für die Effizienz des Destinationsmanagements kommt somit nicht nur den rechtlichen Rahmenbedingungen zu, sondern auch dem Zuschnitt einer Destination.

¹⁵ BLEILE (2000, S. 6) geht davon aus, dass 1998 die Werbeausgaben im öffentlich geförderten Tourismus rund 230 Millionen DM (entspricht ca. 117,6 Millionen €) betragen. Diese wurden überwiegend aus Steuermitteln finanziert. Die Werbebetats werden nicht zielorientiert und konzentriert nach den anerkannten Grundsätzen einer Marketingplanung ausgegeben. Sie unterliegen vielmehr einem enormen Streuverlust nach dem sogenannten "Gießkannenprinzip".

Allzu oft richten sich die Grenzen einer Destination noch an Verwaltungsgrenzen aus, ohne dabei naturräumliche Gebiete zu beachten. BECKER (2003, S. 473) plädiert dafür, Destinationen aus der Sicht des Gastes nach dem aktionsräumlichen Verhalten festzulegen. Dabei sollten die Destinationen auch nicht zu großflächig ausgewiesen werden¹⁶. Anzustreben sei „ein vielfältiges System unterschiedlich bedeutsamer Destinationen und Arbeitsgemeinschaften mit ausreichender finanzieller Ausstattung“. Obwohl in der wissenschaftlichen Diskussion die Meinungen um die notwendige Mindestgröße einer Destination weit auseinanderliegen (vgl. auch Kap. 2.2), so besteht inhaltlich jedoch weitgehender Konsens, dass eine Destination die folgenden Anforderungen erfüllen soll (vgl. BECKER 2003, S. 470):

- Eine Destination soll aus Sicht des Gastes – unabhängig von politischen Grenzen – angegrenzt sein.
- Die Destination soll über alle notwendigen touristischen Einrichtungen verfügen.
- Eine Destination soll ein spezifisches Profil besitzen, so dass sie als Marke vermarktet werden kann.
- In der Destination solle eine zentrale Vermarktungszentrale vorhanden sein, die auch der Information und Reservierung dient.
- Die einheimische Bevölkerung soll sich mit der Tourismusentwicklung in der Destination identifizieren können.

Da es keine allgemeingültigen Vorgaben für die Wahrnehmung der freiwilligen Aufgabe „Tourismus“ gibt, können die Gebietskörperschaften selbst entscheiden, wie sie diese Aufgabe organisieren wollen. Innerhalb der den touristischen Organisationen übertragenen Aufgaben gibt es gewisse Bereiche, die für jede Tourismusorganisation obligatorisch sind. Dazu zählt auch das nach innen gerichtete Marketing. Um zu analysieren, inwieweit und mit welchen Instrumenten diese Managementaufgaben in den Managementprozess der Tourismusorganisationen zu implementieren sind, bedarf es einer umfassenden Begriffsdiskussion der „nach innen“ gerichteten Marketingbegriffe.

¹⁶ Der Ansatz von BECKER (2003) resultiert auf der Tatsache, dass das aktionsräumliche Verhalten der Gäste ausschlaggebend für die Bestimmung der Destination ist. Je nach Neigung der Gäste werden damit neue, spezifische Kooperationen seitens des touristischen Angebotes gebraucht, die sich auch organisatorisch firmieren und eine finanzielle Grundlage besitzen. Damit wäre in Deutschland ein System von kleineren, mittleren und großen Destinationen anzustreben, bei den jeweils bestimmte Aktionsräume zugrunde liegen. In ausgedehnten Reisegebieten werden mehrere Aktionsräume (und damit auch Organisationen) von einer Zentrale koordiniert. Über diesem System gibt es verschiedene Arbeitsgemeinschaften, die, die insbesondere touristisch attraktive Städte im Ausland vermarkten, wodurch sich ein Geflecht von Destinationen und Arbeitsgemeinschaften gibt. Insbesondere letztere müssen sich immer wieder an sich verändernde Marktbedürfnisse anpassen.

3 Grundlagen eines „Nach innen gerichteten Marketings“ im Tourismus

In der deutschsprachigen Literatur besteht bislang noch kein Konsens über die Thematik eines „Nach innen gerichteten Marketings“ im Tourismus. Viele Begriffe werden zum Teil synonym verwendet, obwohl sie zum Teil mit anderen Inhalten ausgestattet sind. Hierzu zählt vor allem die Diskussion um die Begriffe „Binnenmarketing“, „Innenmarketing“ und „Internes Marketing“. Um die Thematik in der Theorie zu beleuchten, bedarf es einer kurzen Einführung in die allgemeine Theorie des Marketings.

3.1 Marketingbegriff im Wandel der Zeit

Bevor der Begriff Marketing geprägt wurde, bestand lediglich die traditionelle Absatzpolitik. Sie hatte zum Ziel, die dem Absatzbereich meist vorgegebenen Leistungen der Unternehmung unter Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums gewinnmaximierend zu verkaufen. Zunächst wurde das Marketing ähnlich gesehen. Nach FREYER (1990, S. 8) wird im traditionellen Marketingkonzept die Produktion oder die Leistungserstellung zum Ausgangspunkt des unternehmerischen Managements. Mit Hilfe der marketingpolitischen Instrumente orientiert man sich am „verteilen“ und „verkaufen“. Der Markt wird als Verbrauchermarkt charakterisiert, d.h. den relativ wenigen Anbietern stehen viele unbefriedigte Nachfrager gegenüber. Das Unternehmensziel ist die Produktionsorientierung, also das Gewinnerzielen über entsprechendes Produktions- und Umsatzvolumen. Die Produktion ist Sinn und Zweck des Unternehmens und Ausgangspunkt des unternehmerischen Handelns. Marketing hat damit wiederum den instrumentalen Charakter des „Verteilens“ und „Verkaufens“.

In der modernen Marketing-Management-Theorie wird Marketing weitaus vielfältiger gesehen. Die Aufgabe besteht darin, die Entscheidungen der Unternehmung von Beginn an auf die Bedürfnisse und Wünsche der Nachfrage auszurichten. KOTLER (1983, S. 33) bringt die Marketingkonzeption als Orientierung und Denkhaltung auf die Kurzformel: „Finde Wünsche und erfülle sie.“

Im Marketing hat sich ein Paradigmenwechsel vollzogen. Nachfragerwünsche werden somit Ausgangspunkt für das unternehmerische Handeln. Die Produktion passt sich den durch Markt- und Marketingforschung ermittelten Situationen an. Nach FREYER (1999, S. 41) ist Marketing demnach die Reaktion der Unternehmung auf veränderte Bedingungen des gesellschaftlichen Umfeldes und der Märkte. Die dort festgestellten Entwicklungen werden mit den eigenen Betriebszielen und Produktionsmöglichkeiten verbunden und in eine entsprechende Produktion von Sachgütern und Dienstleistungen umgesetzt. Folglich reagieren die Unternehmen auf die Marktsituation, wodurch sie umgekehrt aber auch aktiv von ihnen mit-

gestaltet wird. HILL/RIESER (1993, S. 9) sehen Marketing ähnlich, indem sie den Begriff als absatzmarktorientierte Unternehmensführung definieren, die alle Unternehmensaktivitäten systematisch und dabei wirksamer und effizienter als die Konkurrenz an den Bedürfnissen der Abnehmer ausrichtet, um dadurch die Unternehmensziele zu gewährleisten.

Während das traditionelle Marketing sich lediglich instrumentell orientierte, haben sich im modernen Marketing folgende Ebenen gebildet (vgl. FREYER 1999, S. 36):

- **Normatives Marketing:** Bestimmung der normativen Werte im Marketing-Management, wie Unternehmensphilosophie, -ethik, -kultur, -ziele, -leitbilder, Corporate Identity etc.
- **Strategisches Marketing:** Bestimmung des langfristigen Entwicklungsrahmens, der Strategien und Konzepte
- **Instrumentelles oder operatives Marketing:** Maßnahmenplanung im Rahmen des Marketing-Mix und der weiteren operativen Ausgestaltung

Marketing-Management hat im Hinblick auf die Marktorientierung folgende Aufgaben (vgl. FREYER 1999, S.37):

- Analyse des Verhaltens und der Entscheidungen der Nachfrage auf den relevanten Ziel- und Absatzmärkten
- Analyse des Verhaltens und der Entscheidungen der Anbieter hinsichtlich der Produktion bzw. der Bereitstellung von Leistungen im Rahmen der langfristigen unternehmerischen Zielsetzungen
- Analyse der Kommunikationswege zwischen Anbietern und Nachfrage von Leistungen, vor allem der gegenseitigen Verhaltensänderungen aufgrund von (verändertem) Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente

FREYER (1999, S.41) definiert modernes Marketing-Management wie folgt definieren:

„Modernes Marketing wird als eine Konzeption der Unternehmensführung, als eine Unternehmensphilosophie, Denkrichtung, Leitidee oder Maxime angesehen, bei der im Interesse der Erreichung der Unternehmensziele alle betrieblichen Aktivitäten konsequent auf die gegenwärtigen und künftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden.“

Diese Definition lässt sich in zwei Sichtweisen einordnen. Die **enge Sichtweise** bezieht sich vor allem auf ökonomische Austauschprozesse von Produzenten und Konsumenten bestimmter wirtschaftlicher Leistungen. Die **weite Sichtweise** beinhaltet nicht nur wirtschaftliche und monetäre Austauschprozesse. So wird der Marketinggedanke auch auf gemeinwirt-

schaftliche oder Non-Profit-Organisationen übertragen, bei denen vor allem soziale, ökologische oder politische Leistungen oder „Produkte“ angeboten bzw. beschafft werden. Dies wird als „broadening“ im Marketing bezeichnet. Das erweiterte Verständnis bis hin auf nicht-kommerzielle Bereiche ließ auch den Ansatz des **ganzheitlichen Marketings** im Rahmen des modernen Marketing-Managements entstehen.

Kommerzielles Marketing wird für drei Bereiche betrieben:

- Konsumgüter (z.B. Automobile, Kosmetika, Lebensmittel etc.)
- Dienstleistungen (z.B. Versicherungen, Transportleistungen, Reparaturen etc.)
- Investitionsgüter (z.B. Maschinen, EDV-Anlagen, Immobilien etc.)

Nicht kommerzielles Marketing gliedert sich in zwei Bereiche:

- Non-Profit-Güter (z.B. öffentliche Güter, Verwaltungsdienstleistungen, gemeinwirtschaftliche Unternehmen)
- Sozialgüter (z.B. Ökologie, Human Resources, Gesellschaft, Ideen, Initiativen)

Nicht kommerzielles Marketing erfolgt teilweise nach den zu vermarktenden Leistungen (Sozialleistungen, Verwaltungsleistungen), teilweise auch nach den Zielen der Institutionen oder Organisationen (Non-Profit-Ziele, soziale und ökologische Ziele).

In der folgenden Übersicht werden die Kriterien des **kommerziellen** und **nicht-kommerziellen** Marketings gegenüber gestellt:

Tabelle 3: Vergleich von privatwirtschaftlichem und sozio-/öffentlichem Marketing

Kriterien	Privatwirtschaftliches Marketing	Sozio- und öffentliches Marketing
Eigentumsverhältnisse	privat	öffentlich, gemeinschaftlich
Ziele	Profit, Gewinn	Non-Profit Kostendeckung Versorgung Anhänger gewinnen
Finanzierung	über Markt	durch Bund, Land und Gemeinden
Grundsätze	verkaufen	oftmals „verschenken“
Gegenleistung	Geld, materielle Leistungen	Abgaben, Gebühren, Beiträge
Verhaltensweisen	marktorientiert	bürokratisch, vorschriftenorientiert, mitgliederorientiert
Produkte	private Güter und Dienstleistungen	öffentliche Güter und Dienstleistungen
Organisationsstruktur	autoritär, hierarchisch	demokratisch

Quelle: FREYER (1990, S. 19)

Für die Betrachtungsweise im Tourismus zeigt sich diese Einteilung als sehr nützlich, denn nicht-kommerzielles Marketing ist bei öffentlichen Tourismusorganisationen häufig anzutreffen. Zunächst bedarf es jedoch einer Analyse des Tourismusmarketings, da sich hier spezifische Besonderheiten bei der Einordnung in das Theoriegebäude des allgemeinen Marketings feststellen lassen.

3.2 Begriffsdiskussion „Nach innen gerichtetes Marketing“

Nach innen gerichtete Marketingbegriffe im Tourismus werden oft inhaltlich gleichgesetzt bzw. synonym verwendet. Allen gemeinsam ist die Ausrichtung, die sich nicht auf externe Personengruppen (z.B. Gäste, Reisemittler usw.) bezieht, sondern auf in die touristische Leistungskette in der Destination abzielt. Dafür werden folgende Begriffe verwendet:

- Innenmarketing
- Binnenmarketing
- Intramurales Marketing
- Internes¹² Marketing
- Marketing at home
- Innenwerbung
- Eigenwerbung
- Leistungsverbesserung

Im allgemein betriebswirtschaftlichen Sinne steht die nach innen gerichtete Komponente im Vordergrund. STAUSS/SCHULZE (1990, S. 152) sprechen von „Innenmarketing“, wenn es die Parallele zum externen Außenmarketing betont und auf die betriebsinternen Aufgaben im Rahmen der Marketingimplementierung hinweist. Dabei wird Innenmarketing stets sehr mitarbeiterbezogen gesehen. Auf eine ähnliche Richtung bezieht sich PEPELS (1995, S. 145) mit seiner Definition des „internen Marketings“. Er sieht den Begriff unter personalorientierten, jedoch mit Kundenbedürfnissen verbundenen Aspekten: *„Internes Marketing ist vom Inhalt her gleichbedeutend mit dem Personalmarketing, jedoch von der Orientierung her völlig anders. ‚Normales‘ Personalmarketing ist mitarbeiterorientiert, d.h. die Mitarbeiter werden als Zielgruppe verstanden und Maßnahmen für sie so ausgerichtet, dass sie sich an deren Bedürfnissen orientieren. Beim internen Marketing hingegen werden die externen Abnehmer als Zielgruppe verstanden und Maßnahmen gegenüber den internen Mitarbeitern so gestaltet, dass sie sich an den Bedürfnissen dieser Abnehmer ausrichten.“*

Ähnlich definiert BRUHN (1995, S. 22) „Internes Marketing“. Er sieht den Begriff als die *„systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketings und Personalmanagements, um durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizienter erreicht werden.“*

Bezogen auf den Tourismus ergeben sich aus der speziellen touristischen Sicht weitere branchenspezifische und daraus resultierend zum Teil stark abweichende Inhalte. In der touristischen Praxis hat sich der Begriff „Innenmarketing“ eingebürgert, ohne gewisse Inhalte aus wissenschaftlicher Sicht eingehend zu beachten. So zeigen sich auch in den Definitionen verschiedener Autoren deutliche Unterschiede hinsichtlich der Bedeutung und des Inhaltes der jeweiligen Begriffe.

¹⁷ Intern bedeutet, nur die inneren, die eigenen Verhältnisse angehend, also vertraulich, innerlich, innerhalb, verinnerlicht (vgl. HAGEN / RÜMMELE 1993, S. 129).

Bei KÖLTSCHE (1990, S. 41), der sich umfassend mit dem Thema beschäftigt, stehen beim „Fremdenverkehrsinnenmarketing“ die Marktinteressen im Vordergrund. Diesen Argumenten folgend, definiert er Innenmarketing im Tourismus folgendermaßen:

„Fremdenverkehrsinnenmarketing ist die planvolle und systematische Durchführung all derjenigen Aktivitäten einer Fremdenverkehrsstelle, die nach innen auf die Entscheidungs- und Leistungsträger eines Fremdenverkehrsortes oder -region gerichtet sind und deren Ziel es ist, diesen Entscheidungs- und Leistungsträgern

- *Fremdenverkehrsbewusstsein*
- *fremdenverkehrsspezifisches ‚Marketing-Denken‘*
- *fremdenverkehrsspezifisches Know-how*
- *Kooperationsbereitschaft*

als ‚Produkte‘ des Fremdenverkehrsinnenmarktes ‚zu verkaufen‘. Dies erreicht man vor allem mit Innenmarketingmaßnahmen, die dem Submixbereich ‚interne Kommunikation‘ zuzuordnen sind, wobei die einzelnen kommunikationspolitischen Instrumente des Fremdenverkehrsinnenmarketings primär ganz bestimmte Funktionen erfüllen: innere Werbung mit Appellfunktion, Öffentlichkeitsarbeit mit Informationsfunktion und Verkaufsförderung nach innen mit Motivationsfunktion“.

REPPEL (1991, S. 29) definiert Innenmarketing als *„die aktive Bemühung der Fremdenverkehrsunternehmung um die Unterstützung aller Leistungsträger des Ortes sowie der Einwohner bei der Gestaltung des ‚Produktes‘ Fremdenverkehrsort/ Kurort.“*

DREYER (1995, S. 86) sieht den Begriff „Innenmarketing“ aus Sicht des betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauchs als *„irreführend und vollkommen ungebräuchlich“*, hält den Begriff *„Leistungsverbesserung“* für passender.

FREYER (1999, S. 706ff) setzt sich umfassend mit den Begriffen Binnenmarketing/ Innenmarketing auseinander, favorisiert den Begriff Binnenmarketing im Zusammenhang des Makrobereichs des Marketings, u.a. im Destinationsmarketing. Innenmarketing steht eher für die betriebliche Mikro-Ebene. Folglich grenzt er die beiden Begriffe ab. Dadurch gibt er zwei Definitionen:

„Unter Innenmarketing im engeren Sinne oder internal Marketing werden alle „nach innen“ gerichteten Aktivitäten von Unternehmen verstanden. Sie betreffen insbesondere die betriebsinternen Mitarbeiter. In einem erweiterten Verständnis werden auch weitere Mitwirkende in der Leistungskette berücksichtigt. Im Tourismus wird hierbei häufig von Binnenmarketing gesprochen“ (FREYER 1999, S. 708).

Aus diesem Verständnis definiert er **Binnenmarketing** folgendermaßen:

„Unter Binnenmarketing (auch Innenmarketing, internes, intramurales Marketing, Gemeinschaftsmarketing, interne Werbung oder Public Relations nach innen) werden alle nach ‚innen‘ gerichteten Aktivitäten im touristischen Makrobereich, vor allem in Tourismusdestinationen, verstanden. Sie betreffen sowohl touristische Betriebe und deren Mitarbeiter, als auch weitere, nicht primär touristische Institutionen und Personen“ (FREYER 1999, S. 709).

Im Folgenden werden die Definitionen von BRUHN, FREYER und KÖLTSCHE inhaltlich miteinander verbunden, jedoch stärker differenziert. Die im Destinationsmanagement verfolgte Doppelstrategie nach innen (in die Tourismusorganisation) und außen (in die Destination) sowie ein zum Teil verschiedener Instrumenteneinsatz bedingen diese Unterscheidung. Die Begriffe werden hier deshalb nicht als Synonyme behandelt und somit nicht gleichgesetzt. Die von FREYER erwähnte Möglichkeit einer engen und einer weiten Sichtweise wird hier **auf eine enge Sichtweise eingegrenzt**.

Die enge Sichtweise beinhaltet eine strenge Abgrenzung zwischen dem internen Marketing auf der einen und dem Binnenmarketing auf der anderen Seite. Eine geweitete Sichtweise des Binnenmarketings - die das interne Marketing (das „Innenmarketing“ nach FREYER) als Teil des Binnenmarketings definiert - bringt das Problem mit sich, dass sich Überschneidungen ergeben, die ein klares Aufarbeiten des Themas konterkarieren würden, da der Instrumenteneinsatz und die Ausrichtung der Begriffe in einem erweiterten Verständnis inhaltlich zu unübersichtlich und zu ausschweifend sind. Folglich wird hier deshalb die erweiterte Sichtweise nicht weiter verfolgt und sich inhaltlich auf eine in der Definition getrennte Fassung bezogen.

Beide Begriffe werden einzeln definiert, haben somit auch eigene spezifische Inhalte und Wirkungsrichtungen. Sie müssen zunächst als zwei Prozesse gesehen werden. Die Grenzlinie wird durch die Ausrichtung des jeweiligen Prozesses gezogen. So steht „internes Marketing“ oder „Innenmarketing“ im Tourismus hier ausschließlich in Verbindung mit dem betrieblichen Mikrobereich. Das bedeutet, dass nur die interne Struktur von Betrieben, Unternehmen, touristischen Organisationen usw. vom Innenmarketingprozess unmittelbar betroffen ist. Die betriebliche Einheit ist damit Produzent und gleichzeitig Adressat der Leistung.

In der Praxis besteht die Schwierigkeit, dass die Verwendung des Begriffes „**Innenmarketing**“ sich bereits stark für den außerbetrieblichen Bereich etabliert hat. Dies kann nicht zuletzt auch aus der Vielzahl der schon erwähnten Definitionen heraus ersichtlich werden. Eine ausschließliche Verwendung des Begriffes „Innenmarketing“ für den betrieblichen Mikrobereich wäre damit teilweise irreführend, wenn auch von der Definition ausgehend durchaus einleuchtend. Um Missverständnisse zu unterdrücken, wird anstelle des Begriffes „Innen-

marketing“ im folgenden ausschließlich der Begriff „**internes Marketing**“ für den betrieblichen Mikrobereich verwendet. Alle in den außerbetrieblichen Makrobereich destinationsintern nach innen gerichteten Marketingmaßnahmen werden daher im Folgenden als „**Binnenmarketing**“ bezeichnet.

Binnenmarketing im Tourismus besitzt im Gegensatz zum internen Marketing in einer engen Sichtweise immer eine extern gelagerte Komponente. Es lässt sich dem Makrobereich (also überbetrieblichen bzw. außerbetrieblichen Bereichen z.B. Orten, Regionen, Ländern, Leistungsketten etc.) zuordnen und steht im Zusammenhang mit dem Destinationsmanagement. Der Begriff steht für einen Prozess, der stets in Verbindung mit mindestens einem nicht innerbetrieblichen Leistungs- oder Entscheidungsträger bzw. (Ansprech-)Partner zu betrachten ist. Damit sind Produzent und Adressat der Binnenmarketingleistung nie als eine betriebswirtschaftliche Einheit zu definieren. In Zusammenhang mit dem Binnenmarketingprozess steht somit immer eine aus mehreren Komponenten zusammengesetzte Leistungskette. Anhand der erwähnten Merkmale erfolgt nun eine **Definition** der beiden Begriffe:

*Unter **internem Marketing im Tourismus** werden alle **betriebsintern** „nach innen“ gerichteten Aktivitäten von touristischen Unternehmen oder Organisationen verstanden. Durch eine systematische Optimierung mit Instrumenten des modernen Marketing-Managements dienen sie einer internen Leistungsoptimierung. Das Ziel besteht darin, das Marketing als eine interne Denkhaltung mit gleichzeitiger Kunden-, Entscheidungsträger- und Mitarbeiterorientierung zu implementieren.*

Dem innerbetrieblichen internen Marketing steht damit das destinationsinterne, aber außerbetriebliche Binnenmarketing gegenüber.

*Unter **Binnenmarketing im Tourismus** werden alle **destinationsintern** „nach innen“ gerichteten Aktivitäten von Tourismusorganisationen und Unternehmen verstanden. Im Rahmen einer mit externen - nicht der Organisation zugehörigen - Entscheidungs- und Leistungsträgern sowie anderer relevanter Anspruchsgruppen besetzten Leistungskette dienen sie einer destinationsweiten Leistungsoptimierung. Das Ziel besteht darin, mittels der Methoden des modernen Marketing-Managements Tourismusbewusstsein, tourismusspezifisches ‚Marketing-Denken‘, Know-how und Kooperationsbereitschaft zu initiieren, zu implementieren und langfristig zu sichern.*

Obwohl in einem erweiterten Verständnis die Integration des internen Marketings in das Binnenmarketing möglich wäre, soll dies hier absichtlich nicht erfolgen, um mit einer sauberen Trennung die beiden Marketingrichtungen wissenschaftlich aufzuarbeiten. Deshalb wurde die Formulierung „Nach innen gerichtetes Marketing“ als Oberbegriff für die beiden Begriffe gewählt. Folglich kann „**Nach innen gerichtetes Marketing**“ wie folgt definiert werden:

*Unter „**Nach innen gerichtetem Marketing im Tourismus**“ werden alle **betriebsintern und destinationsweit** „nach innen“ gerichteten Aktivitäten von touristischen Unternehmen oder Organisationen verstanden. Durch eine systematische Anwendung von Instrumenten des modernen Marketing-Managements dienen sie sowohl einer internen Leistungsoptimierung in der Unternehmung als auch innerhalb der Destination.*

Es sei jedoch ausdrücklich vermerkt, dass das interne Marketing auch das Binnenmarketing beeinflusst, weil die betriebsinterne Leistungsverbesserung auch positive Auswirkungen auf die nach außen gerichtete Arbeit der touristischen Organisation hat. Damit besteht eine enge Korrelation in der inhaltlichen Ausstattung der Begriffe internes Marketing und Binnenmarketing.

Abbildung 4: Nach innen gerichtetes Marketing

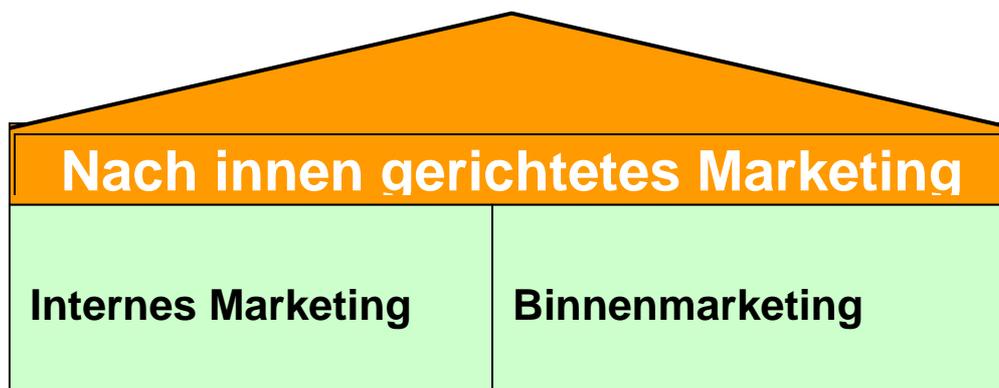


Abbildung: eigene Darstellung

Sowohl beim internen Marketing als auch beim Binnenmarketing handelt es sich um eine **Denkhaltung**, eine **Unternehmensphilosophie**, auch wenn die Art der Anwendung verschieden verläuft. Deshalb werden viele Prozesse im täglichen Arbeitsablauf durch diese Managementkomponente gesteuert, was die eigentliche Beeinflussung des ganzen Destinationsmanagements darstellt.

Trotz der Tatsache, dass die Wirkungsrichtungen unterschiedlich sind, verfolgen beide Ansätze dasselbe Ziel: die **interne Leistungsoptimierung**, jedoch mit verschiedenen Richtungen und Instrumenten. Beim internen Marketing besteht das Ziel der destinationsinternen Leistungsverbesserung in der Optimierung der betriebseigenen Strukturen, die durch die angewendeten Maßnahmen zu einer internen Steigerung der (Dienst-)Leistung der Organisation gegenüber Leistungsträgern, Geschäftspartnern und Gästen führt. Sie äußert sich darin, dass die Kunden aufgrund des internen Marketings besser - weil kundenorientierter – bedient werden (z.B. die Beratungsleistung für den Gast in der Tourist-Information), dass Leistungsträger und Geschäftspartner dienstleistungsorientierter gesehen werden.

Im Binnenmarketing steht beim Ziel destinationsinterner Leistungsverbesserung die Optimierung aller betriebsexternen Prozesse und Strukturen. Dies bedeutet, dass durch die Binnenmarketingleistung die Kooperationsbereitschaft verbessert, das Know-how und Tourismusbewusstsein bei den Leistungsträgern gesteigert wird, was sich positiv auf die Angebotsgestaltung des touristischen Produktes auswirkt. Weil das touristische Produkt als solches verbessert wurde, kommt dem Gast eine qualitative Steigerung des Gesamtangebotes zugute.

Die Anwendung der Instrumente und die Kombination der beiden Inhalte des internen Marketings und des Binnenmarketings determinieren den Erfolg einer touristischen Organisation und damit auch einer Destination entscheidend.

Internes Marketing und Binnenmarketing stellen nur Teile des **Gesamtsystems „Destinationsmanagement“** dar. Sie stehen damit in enger Verbindung mit dem Tourismusmarketing, das in Anlehnung an den allgemeinen Marketingbegriff einige Besonderheiten aufweist.

3.3 Besonderheiten des touristischen Marketings

Die nachfolgenden Besonderheiten des touristischen Marketings stehen in engem Zusammenhang mit den Eigenschaften des touristischen Produktes. Nach FREYER (1999, S. 59ff) weist das Tourismusmarketing innerhalb des allgemeinen Marketings und auch innerhalb des Dienstleistungsmarketings¹⁸ spezifische Besonderheiten auf, die durch folgende Merkmale entstehen:

¹⁸ Der Dienstleistungsbegriff ist in der wissenschaftlichen Literatur vielfach untersucht worden. Hier soll die Definition von MEYER (1990, S. 179) gelten: „Dienstleistungen sind angebotene Leistungen, die direkt an externen Faktoren (Menschen oder deren Objekte) mit dem Ziel erbracht werden, an ihnen erwünschte Wirkungen (Veränderung oder Erhaltung bestehender Zustände) zu erreichen.“
Dienstleistungsmarketing gilt als Sonderform des Marketings. Der Begriff wird bei MEFFERT/BRUHN (1997) detailliert analysiert.

- Dienstleistungscharakter und Phasenmodell der touristischen Dienstleistung
- Produktions- und Produktbesonderheiten, insbesondere kollektive Produktion und Serviceketten und deren Bedeutung für das Tourismusmarketing
- Besonderheiten einzelbetrieblicher und überbetrieblicher Trägerschaften im Tourismusmarketing (Mikro- und Makro-Marketing)
- Ganzheitlicher Ansatz eines Tourismusmarketing

Abbildung 5: Ganzheitliches Marketing im Tourismus



Quelle: verändert nach FREYER (1999, S. 104)

Aufgrund dieser spezifischen Besonderheiten wurden die Theorien eines eigenständigen Tourismusmarketings entwickelt, die jetzt vorgestellt werden:

3.4 Tourismusmarketing als Sonderform des Dienstleistungsmarketings

Grundsätzlich lassen sich im allgemeinen Marketing zwei Modelle in Bezug auf die Beschaffenheit des Produktes unterscheiden: das sachgüterorientierte und das dienstleistungsorientierte Modell. Das sachgüterorientierte Modell der betrieblichen Leistungserstellung lässt sich traditionell in drei Grundphasen einteilen: Beschaffung, Produktion und Absatz (vgl. WÖHE 1986, S. 530ff). Das dienstleistungsorientierte Modell steht dem gegenüber. Hier werden drei andere Grundphasen verwendet. Hierzu zählen die Potentialphase, die Prozessphase und die Ergebnisphase (vgl. HILKE 1989, S. 15).

- Die **Potentialphase** (auch Vorbereitungsphase genannt) ist der Zeitraum, in dem Dienstleistungen im Sinne von Fähigkeiten und der Bereitschaft zum Erbringen einer Dienstleistung gesehen werden.
- Die **Prozessphase** (auch Durchführungsphase genannt) versteht sich als der Zeitraum, in dem die Dienstleistungen im Sinne von Tätigkeiten verrichtet werden.
- In der **Ergebnisphase** erfolgen Dienstleistungen im Sinne von Ergebnissen einer Tätigkeit.

Aus touristischer Betrachtungsweise lassen sich die Phasen wie folgt kennzeichnen: In der Potentialphase sind beispielsweise Leistungen der Reisevorbereitung (z.B. Beratung, Buchung und Reservierung etc.) zu nennen. Diese Leistungen finden in der Regel am Herkunftsort des Konsumenten statt. In der Prozessphase erfolgen Leistungen, die mit der Reisedurchführung zusammenhängen (z.B. Transport, Leistungen in Beherbergung und Gastronomie). In der Ergebnisphase äußern sich dann die Ergebnisse und Wirkungen der Reise. Hierzu zählen vor allem Eindrücke und physische Reaktionen (z.B. Verbesserung des Gesundheits- oder Gemütszustandes etc.).

Für den Bereich des touristischen Dienstleistungsmarketing bedeutet diese zeitbezogene Betrachtung, dass in diesem Zeitraum vor allem marktfähige – also gegen ein entsprechendes Entgelt zu bezahlende – Leistungen im Vordergrund stehen. Da für öffentliche (z.B. kommunale und regionale touristische Organisationen) bzw. gemeinnützige Träger touristischen Marketings diese marktfähigen Leistungen nur einen Teil der Gesamtleistung aller Dienstleistungen darstellen, muss eine Erweiterung des touristischen Dienstleistungsmarketing erfolgen. Die im Rahmen des nicht-kommerzialisierten Marketings produzierten Dienstleistungen und Güter können nicht in einem marktbezogenen Tausch und auch nicht in einer Marktpreisbildung einbezogen werden, denn die Produktion von Infrastruktur (z.B. Verkehrswege, Bildung etc.) oder touristischen Informationsleistungen (z.B. Beratung und Betreuung von Gästen in Tourist-Informationen) erfolgt für die Nutzer im direkten Wege unentgeltlich.

Anhand dieser Merkmale lassen sich **touristische Dienstleistungen** nach FREYER (1999, S. 68) wie folgt definieren:

- Touristische Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige oder öffentliche Leistungen, die mit der Bereitstellung verschiedener touristischer Teilleistungen (v.a. Kapazitäten) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten zur Reise (v.a. Buchungsmöglichkeiten) verbunden sind (**Potentialorientierung**).

- Im Rahmen des Prozesses der Leistungserstellung werden interne Faktoren (der Leistungsträger, z.B. Personal, Transportmittel, Beherbergungsbetriebe) mit den externen Faktoren (v.a. mit den Touristen) kombiniert (**Prozessorientierung**).
- Der touristische Dienstleistungsanbieter setzt die Faktorenkombination mit dem Ziel ein, an den externen Faktoren (den Touristen) nutzenstiftende Wirkungen zu erreichen (**Ergebnisorientierung**).

Nach MEFFERT/BRUHN (1997, S. 287f) werden im Gegensatz zum klassischen Konsumgütermarketing im Marketing-Mix des Dienstleistungsbereichs neben den vier Mixbereichen („4 P“)

- Leistungspolitik („product“)
- Kommunikationspolitik („promotion“)
- Distributionspolitik („place“)
- Preispolitik („price“)

drei weitere Mixbereiche hinzugefügt (also eine Erweiterung auf „7 P“). Es handelt sich dabei um:

- Personalpolitik („personnel“)
- Ausstattungspolitik („physical facilities“)
- Prozesspolitik („process“)

Für diese Erweiterung sprechen vor allem folgende drei Argumente:

1. Aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen werden die Mitarbeiter des Dienstleisters häufig als Surrogat der eigentlichen Leistung angesehen (vgl. ENGELHARDT et al. 1992, S. 48)
2. Die Notwendigkeit einer permanenten Bereitstellung des Leistungspotentials impliziert die Erfordernis der Aufrechterhaltung und kontinuierlichen Verbesserung des Fähigkeitenpotentials der Mitarbeiter des Dienstleisters (vgl. ENGELHARDT, 1992 et al., S. 51f).
3. Aufgrund der Integration des externen Faktors stehen Kunden und Mitarbeiter des Dienstleisters vielfach in direktem Kontakt. Dadurch haben Maßnahmen der Personalpolitik einen direkteren Einfluss auf das Verhalten (des externen Kunden) als im Sachgüterbereich (vgl. MEFFERT/BRUHN 1997, S. 289).

Die vier klassischen Bereiche können im Marketing-Mix des Dienstleistungsmarketings als externe Instrumente benannt werden. Der bedeutendste Bereich des erweiterten Marketing-Mixes ist die **Personalpolitik**. Sie kann als internes Instrument des Dienstleistungsmarketings angesehen werden (vgl. MEFFERT/BRUHN 1997, S. 289).

Die weiteren Mixbereiche Ausstattungspolitik und Prozesspolitik sollen hier zweckmäßigerweise nicht weiter vertieft werden. Eine nähere Betrachtung der Mixbereiche für das touristische interne Marketing und Binnenmarketing erfolgt in den folgenden Kapiteln.

3.5 Tourismusmarketing als Vermarktung spezifisch touristischer Leistungsketten und Leistungsbündel

Auf die Produktions- und Produktbesonderheiten des Tourismus wurde bereits hingewiesen. Wichtig erscheint die Tatsache, dass das touristische Produkt stets als **Leistungsbündel**, also als ein **Gesamtprodukt** zu sehen ist. Für die Nachfrage ist daher auch die Gesamtwirkung von entscheidender Bedeutung. FREYER (1999, S. 81f) beschreibt die Tourismuswirtschaft als ein „Multiproduktunternehmen“, das eine Produktpalette aus Transport, Beherbergung, Reisevermittlung usw. anbietet. Daraus resultiert, dass sich das touristische Produkt als **zeitbezogene Leistungs- oder Serviceketten** darstellt. Diese Leistungs- oder Serviceketten ergänzen das Drei-Phasen-Modell (Potential-, Prozess- und Ergebnisphase) um weitere Stufen bzw. Glieder. Zudem wird eine Unterscheidung nach der Gesamtleistung auf der Makro-Ebene und der touristischen Teilleistung auf der Mikro-Ebene getroffen. FREYER (1999, S. 82) differenziert dies in eine betriebsbezogene Leistungskette und in eine touristische Gesamtkette:

- „Im Fall der **betriebsbezogenen Leistungskette** („Mikro-Kette“) werden die einzelnen betrieblichen Leistungsabläufe weiter differenziert. Hier kommt es vor allem darauf an, wie weit nach vorne und hinten die jeweilige betriebliche Leistungskette hinaus ausgedehnt wird, über den eigentlichen Prozess der Leistungserstellung hinaus ausgedehnt wird und inwieweit die Potential-, Prozess- und Ergebnisphasen weiter unterteilt werden.
- Im Fall der **touristischen Gesamtkette** („Makro-Kette“) wirken verschiedene Leistungsträger zur Erstellung des Gesamtproduktes ‚Reise‘ zusammen, wie z.B. Reiseveranstalter (mit Kapazitätsbeschaffung und Pauschalreiseorganisation), Reisemittler (mit Beratung, Reservierung, Buchungsabwicklung), Transportunternehmen (Beförderungsleistung), Reiseleitung (Transferleistung, Betreuung), Beherbergungsbetriebe (Übernach-

tungsleistung, z.T. Verpflegung), „Attraktionsbetriebe“¹⁹ (z.B. Unterhaltungs- und Ausflugsprogramme), Transportunternehmen (Rücktransport) und Nachbetreuungsbetriebe (z.B. Reiseveranstalter, Filmentwicklung, Behandlung von Krankheiten usw.) nacheinander bzw. parallel an der touristischen Leistungserstellung mit.“

Die technisch-organisatorischen Teilprodukte der Leistungsträger sind jedoch nicht die einzigen Komponenten für das Gesamtprodukt „Reise“. Hinzu kommen eng mit dem Tourismus verbundene Faktoren, welche die touristische Gesamtleistung beeinflussen. Viele dieser weiteren Teilkomponenten können nicht durch einzelne, sei es touristische oder nicht-touristische Leistungsträger erstellt werden und dennoch sind sie meist sehr eng mit den aus Sicht der Nachfrage verbundenen Eigenschaften einer Reise verbunden. Im modernen Marketing-Management wird deshalb zumeist zwischen **Kern- und Zusatznutzen, Kern- und Zusatzprodukten** bzw. **Kern- und Zusatzleistungen** der verschiedenen Leistungsangebote unterschieden. Kernnutzen oder -produkt steht für die – vermeintlich – im Vordergrund des Austauschprozesses stehenden Leistungen (vgl. FREYER 1999, S. 89). Kern- und Zusatzleistungen (bzw. -produkte) stehen für die Sicht des Anbieters. Der Kern- und Zusatznutzen steht für die Sicht der Nachfrage (aus den Leistungen des Anbieters bezogener persönlicher Nutzen des Konsumenten).

Die Kernleistung kann aus einer engen und einer weiten Sichtweise heraus betrachtet werden. Im engeren Sinne bedeutet sie im Tourismus die touristische Grundleistung Transport, Übernachtung und Verpflegung. Kernleistung im weiteren Sinne ist der Basisservice, den alle Wettbewerber aufweisen (müssen) und der kaum Differenzierungspotential aus Sicht der Kunden aufweist. Die Zusatzleistungen gehen über die eigentliche Kernleistung hinaus, d.h. sie sollen - aus Sicht der Kunden – zur Differenzierung der angebotenen Leistung dienen und – aus Sicht der Produzenten – Wettbewerbsvorteile schaffen (vgl. FREYER 1999, S. 90f).

Der Kunde ist vor allem emotional auf der Suche nach dem Zusatznutzen. Er kauft „nicht primär Transport, Beherbergung, Verpflegung, sondern in erster Linie ‚Urlaubsglück‘, den Urlaub als Gegenalltag, er sucht Erholung, Kontakte, Bildung, Erlebnisse usw., also Inhalte, die in den Urlaubsmotivationen ihren Niederschlag finden“ (BERNKOPF 1983, S. 63). So wird für die Wahl zwischen verschiedenen Leistungsanbietern mit ähnlichem Grundprodukt der Zusatznutzen immer bedeutender. Mit Fortschreiten der Technik bei den Sachgütern und bei ansteigendem Qualitätsbewusstsein bei Dienstleistungen wird das Grundprodukt immer ähnlicher und damit austauschbar.

¹⁹ Diese Bezeichnung steht für die Gesamtheit der am Ort mit der Leistungserstellung von „Attraktionen“ (wie Ausflugsprogramm, Sport- und Kulturunterhaltung, Verpflegung, Souvenirverkauf usw.) beschäftigten Leistungsträger.

Die Produkte unterscheiden sich zunehmend nur noch durch Zusatzeigenschaften, die produktionstechnisch eher von untergeordneter Bedeutung sind, aus Sicht des Marketings und des Kunden für die Kaufentscheidung jedoch eine tragende Rolle spielen. Deshalb ist das moderne Marketing auch eher auf die Herausstellung des Zusatznutzens für den Kunden orientiert. Die damit verbundenen Zusatzleistungen des Anbieters sind mit immateriellen Leistungen wie Image, Erlebnis und Attraktivität verbunden (vgl. BRUGGER 1999; S. 56).

3.6 Tourismusmarketing aus der Sicht einzelbetrieblicher und überbetrieblicher Trägerschaft

Tourismusmarketing wurde im vorangehenden Kapitel aus Sicht der Nachfrage definiert. Eine andere, entgegengesetzte Sichtweise besteht in der angebotsorientierten Sichtweise des **Mikro- und Makromarketings**. Sie besteht aus zwei Komponenten: dem einzelwirtschaftlichen oder betriebsbezogenen Marketing, im folgenden Mikromarketing genannt und aus dem überbetrieblichen oder koordinierten Marketing, im folgenden Makromarketing genannt.

FREYER (1999, S. 96) setzt beide Marketingansätze nebeneinander:

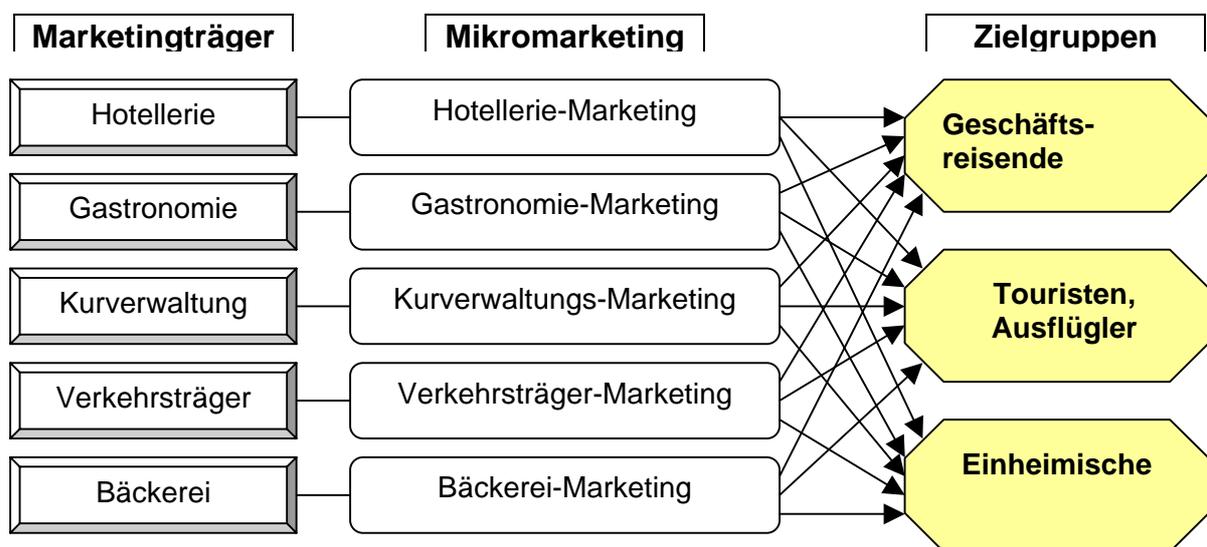
- Das einzelwirtschaftliche oder betriebsbezogene Marketing (Mikromarketing), das sich weitgehend parallel zum traditionellen betriebswirtschaftlichen Marketing entwickelt hat und lediglich spezifische Tourismusbetriebe zum Gegenstand seiner Betrachtung macht.
- Der Ansatz eines überbetrieblichen oder koordinierten Marketings im Tourismus, das sogenannte Makromarketing, das weitere Elemente für einen eigenständigen Ansatz bzw. eine eigene Theorie des Tourismusmarketing bildet.

KRIPPENDORF (1971, S. 21ff) greift diesen Begriff bereits sehr früh auf, spricht von einem touristischen Branchen- oder Makromarketing: „Das touristische Marketing wird in einem gewissen Sinne aus dem engen betriebswirtschaftlichen Sinne herausgehoben und erhält teilweise volkswirtschaftliche Dimensionen.“ Er verknüpft das Tourismusmarketing mit den Besonderheiten touristischer Produkte zu einer „kollektiven Produktion“. Die Reise wird als eigenständiges, betriebsübergreifendes Gesamtprodukt gesehen, für dessen Vermarktung die verschiedenen Tourismusträger gemeinsam eine Marketingkonzeption erarbeiten müssen und damit sich vom Einzelunternehmer zum touristischen Gesamtproduzenten umgewandelt haben. Sie stellen somit eine „Kollektivunternehmung“ dar.

In den folgenden Jahren wurde der Begriff theoretisch nicht weiterentwickelt. Die vorhandenen Hinweise in der Literatur sehen nach FREYER (1999, S. 95) KRIPPENDORFs Beitrag meist sehr verkürzt bzw. verengt als Sonderaspekte des Tourismusmarketing für spezifisch öffentliche Träger des Tourismusmarketing, wie z.B. Kommunen, Fremdenverkehrsvereine und –verbände.²⁰

FREYER (1999, S. 96ff) greift die Marketingansätze wieder auf und konkretisiert sie. In dieser Sichtweise unterscheidet er das Mikromarketing vom Makromarketing in Tourismusgemeinden. Einzelne Tourismusanbieter betreiben unabhängig voneinander ein einzelwirtschaftliches Marketing. Hierbei werden von allen Betrieben die gleichen touristischen Zielgruppen angesprochen.

Abbildung 6: Mikromarketing

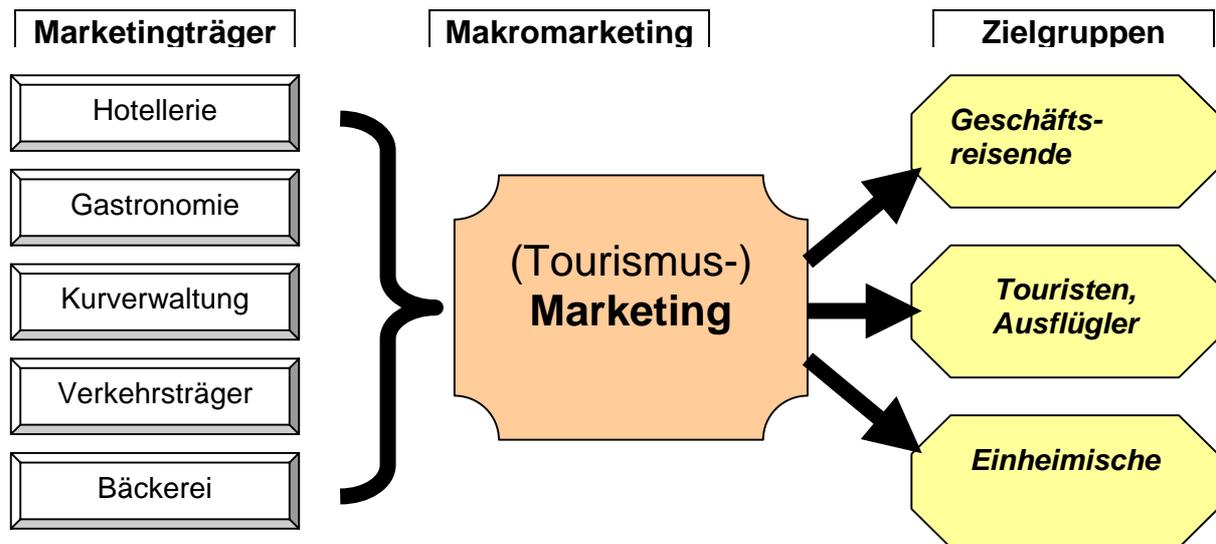


Quelle: FREYER (1999, S. 97)

Während im diesem Mikromarketing-Modell fünf verschiedene Marketingträger jeweils drei Maßnahmen für drei Zielgruppen ergreifen müssen, folglich insgesamt 15 Mikromarketing-Maßnahmen, so zeigt sich im folgenden Makromarketing-Modell, dass nur drei koordinierte Maßnahmen notwendig sind. Diese betriebsübergreifenden Maßnahmen ersetzen zwar nicht das einzelbetriebliche Marketing, haben aber in Bezug auf Tourismus eine eigenständige Dimension.

²⁰ Vgl. ferner DROEGE (1979) mit seinen Hinweisen auf ein koordiniertes und unkoordiniertes Marketing in Fremdenverkehrskommunen und ROTH (1995, S. 142) mit dem Hinweis auf ein Branchenmarketing der Nationalen Touristen Offices (NTOs).

Abbildung 7: Makromarketing



Quelle: FREYER (1999, S. 98)

Im Gegensatz zum Mikromarketing, wo Marketing in der bekannten betrieblichen Tradition des Marketing-Managements steht und als Marketinghauptparameter vor allem betriebsinterne Einflussgrößen das Handeln der touristischen Unternehmen beherrschen, setzt das Makromarketing erst dann ein, wenn betriebliche Entscheidungsgrößen an eine oder mehrere externe Einrichtungen abgegeben werden. Die Träger des touristischen Makromarketings sind vor allem freiwillige oder institutionalisierte Zusammenschlüsse der verschiedenen Einzelbetriebe sowie die mit touristischen Marketingaufgaben ausgestatteten Organisationen der Gebietskörperschaften. Im Falle staatlicher Organisationen lässt sich im Hinblick auf ihre Reichweite im Bereich Marketing zwischen verschiedenen Ebenen differenzieren:

- lokale Ebene
- regionale Ebene
- überregionale Ebene
- nationale Ebene und
- multinationale Ebene

Im Regelfall wird die kommunale Ebene als die unterste Ebene betrachtet. Hier organisieren sich zumeist Fremdenverkehrsvereine bzw. ähnliche Organisationen, die erste Formen des überbetrieblichen Marketings betreiben. Als zweite Ebene bestehen die regionalen Tourismusorganisationen (z.B. Regionalagenturen, Gebietsgemeinschaften, Werbegemeinschaften etc.). Diese auch als „Zwischenebene“ bezeichnete Ebene kann zudem auch Landestourismusverbände, landeseigene Marketinggesellschaften und Landesverbände (regionale

Hotel- und Gaststättenvereinigungen, Vereinigungen des Kur- und Bäderwesens etc.) umfassen. Die nationale Ebene wird häufig als die eigentliche Makro-Ebene angesehen (vgl. FREYER 1999, S. 102). Hier treten vertikale und horizontale Kooperationen im Tourismusmarketing in Erscheinung (z.B. der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband [DEHOGA], der Deutsche Reisebüroverband [DRV] etc.). Strukturell sind die verschiedenen Organisationen der Bundesebene denen der Länder bzw. der Regionen sehr ähnlich. Für das nationale und internationale Marketing (Inlands- und Auslandsmarketing) sind die National Tourist Boards – im deutschen Fall die Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT) – für das Tourismusmarketing zuständig²¹. Internationale Träger-Kooperationen bestehen zum einen auf privatwirtschaftlicher Ebene wie z.B. die International Air Transportation Association (IATA) sowie auch auf öffentlicher Ebene (z.B. EU-Kommission, World Tourism Organisation [WTO] etc.). Auf öffentlicher Ebene stehen jedoch eher die tourismuspolitischen Aktivitäten und nicht die Marketingaufgaben im Vordergrund.

Makro-Marketing kann im touristischen Bereich mit dem Destinationsmarketing gleichgesetzt werden. Es weist zahlreiche Besonderheiten auf, die sich aus den speziellen Merkmalen des touristischen Produkts, aufgrund der Dynamik des Wettbewerbs im Tourismus und aufgrund der besonderen Stellung der Tourismusorganisationen einer Destination ergeben (vgl. BIEGER 2000, S. 179).

3.7 Besonderheiten des Destinationsmarketings

Generell lässt sich festhalten: Die Leistungen einer Tourismusorganisation im Bereich Marketing stehen in einem Komplementärverhältnis zu den Erzeugnissen anderer Tourismusunternehmen und weiterer Angebotsträger (vgl. HAGEN/ RÜMMELE 1993, S. 138). Neben den allgemein für den Tourismus geltenden Marketingbesonderheiten (bedingt durch den Dienstleistungscharakter) zeigen sich im Destinationsmarketing weitere Besonderheiten.

Sie gründen auf

- der Tatsache, dass touristische Leistungen Leistungsbündel sind,
- der Wettbewerbsdynamik und
- der Struktur der Tourismusorganisationen.

Durch die Tatsache, dass touristische Leistungen ein **Leistungsbündel** darstellen und so die Destination als Ganzes erst eine Leistung, ein Produkt ausmacht, besteht nach BIEGER

²¹ Hierbei ist zu erwähnen, dass das bundesweite Inlandsmarketing 1998 auf die DZT übertragen wurde. Die erst 1996 geschaffene Deutschland Tourismus Marketing GmbH wurde diesbezüglich in die DZT eingegliedert.

(2000, S. 181) die Erfordernis der Koordination auf Destinationsebene. Daraus entwickelt sich die Notwendigkeit, dass die Destination als Ganzes vermarktet werden muss und für sie eine Strategie zu definieren ist. Dies bedeutet auch, dass die Bemühungen im Marketing der einzelnen Leistungsträger (z.B. der Beherbergungsbetriebe, der Attraktionsbetriebe, Betreiber touristischer Infrastruktur etc.) in der Destination koordiniert werden müssen. Ziel sollte es sein, dass die Leistungsträger ihr Marketing auf das Destinationsmarketing ausrichten (vgl. HEATH/WALL 1992, S.6). Diese Zielsetzung bedingt, dass das Destinationsmarketing transparent und langfristig orientiert sein soll, damit es in die Planung der einzelnen Leistungsträger integriert werden kann.

Die **Wettbewerbsdynamik** bringt eine weitere Besonderheit mit sich. Sie äußert sich in der Bedeutung der Positionierung und Segmentierung am Markt. Eine einzelne Destination sollte deshalb am Markt als eigenständiges Produkt mit klarer Positionierung auftreten. Sie sollte in allen Bereichen der Destination umgesetzt werden. Dabei steht eine zentrale Vision am Ausgangspunkt aller Anstrengungen. Sie sollte Besucher, Unternehmen, Kapital und Einwohner ansprechen und die ganze Destination nach außen durchdringen. Die Bedeutung der Segmentierung besteht in der sich vollziehenden Diversifikation des Nachfrageverhaltens, da sich der Konsument mehr und mehr an Lebensstilgruppen und Motiven orientiert. Dieses muss von den Destinationen aufgegriffen werden und sich in ihren Produkten widerspiegeln (vgl. BIEGER 2000, S. 181f).

Die **Struktur der Tourismusorganisationen** einer Destination bringt Probleme mit sich: Die Tourismusorganisationen haben nur einen **beschränkten Einfluss** auf das touristische Produkt, den Preis und den Einsatz der Marketinginstrumente. Oft kommt es zu einer starken Politisierung des Marketings, was eine Verwässerung der Positionierung bedingt. Der eingeschränkte Einfluss auf die Leistungsträger und damit auf deren Unternehmensphilosophie beschränkt auch den Einfluss auf das Produkt. Oft ist er auf Information, Überzeugung und Kommunikation beschränkt. Andere Teile des touristischen Produktes wie z.B. die Landschaft, Kultur oder Mentalität sind nur sehr bedingt beeinflussbar.

Im Gegensatz zur Konsumgüterbranche, die das Produkt sehr stark nach den Wünschen der Konsumenten orientieren kann, müssen im Tourismus aufgrund der Eignung des Produktes erfolgversprechende Zielmärkte gesucht werden (vgl. TSCHIDERER 1980, S. 28). Zudem stehen den Tourismusorganisationen zahlreiche Marketinginstrumente nicht zur Verfügung, weil sie keine direkte Weisungsbefugnis gegenüber den einzelnen Leistungsträgern haben (vgl. BIEGER 2000, S. 182).

Die Zielsetzung politischer Interessen und die der Privatwirtschaft stehen sich oft in einem Missverhältnis gegenüber, das sich nur schwer lösen lässt und einen koordinierten Marketingprozess blockiert. Dabei werden oftmals die Bedürfnisse der Kunden in die zweite Reihe

gestellt. Da jedoch die gewünschten ökonomischen Wirkungen vom Kunden ausgehen, kann durch diesen Interessenkonflikt keine Positionierung erfolgen.

Aufgrund dieser Besonderheiten stellt BIEGER (2000, S. 182f) folgende Anforderungen an das touristische Marketing-Management von Destinationen:

- Die Bedürfnisse des Abnehmers müssen konsequent erfasst und als Orientierungslinie verfolgt werden.
- Das Marketing muss die gesamte Destination wie ein Produkt behandeln.
- Das Produkt muss mit emotionalem Gehalt, z.B. Erlebnissen oder der Orientierung an einen Lebensstil, gefüllt werden.
- Das Marketing muss den Saison- und damit Auslastungsschwankungen Rechnung tragen.
- Das Marketing muss sich an den Möglichkeiten der Prozesse und des Menschen im Tourismus orientieren.
- Grundlage des Marketings muss eine Segmentierung der Märkte nach modernen Gesichtspunkten sein.
- Das Marketing muss nach einer klaren, marktgerechten und nicht durch politische Sachzwänge diktierten Positionierung erfolgen.
- Die Auswahl der Zielmärkte hat den Gegebenheiten des Angebotes in der Destination Rechnung zu tragen.
- Durch eine enge Kooperation mit dem Leistungspartner muss angestrebt werden, dass alle Marketinginstrumente der Destination eingesetzt werden können.
- Instrumenteneinsätze haben konzentriert, d.h. auf die Hauptprodukte und Hauptmärkte gerichtet, und intensiv, d.h. professionell und im Ausmaß klar über den Wirkungsschwellen, zu erfolgen.

Für die touristischen Organisationen bedeuten diese Forderungen zum Teil eine große Herausforderung. Sie besteht darin, dass die Organisationen durch ihren Personalbesatz, ihr fachliches Know-how und ihre finanziellen Mittel in der Lage sein müssen, diese Forderungen zu erfüllen.

3.8 Rolle der Leitbilder

Die Bestimmung der generellen Zielstruktur wird im Tourismus auch als **Leitbildfunktion im Marketing** bezeichnet (vgl. FREYER 1999, S. 336). Sie wird auch beim Internen Marketing und Binnenmarketing als Instrument eingesetzt. Leitbilder können wie folgt definiert werden:

„Leitbilder sind zukunftsgerichtete Zielsetzungen für die Tourismuspolitik und das Tourismusmarketing, die die generelle Entwicklungsrichtung angeben und das Verhalten auf dem Weg der Zielerreichung prägen. Es besteht eine enge Verzahnung mit Begriffen (und deren Inhalten) wie Corporate Identity, Visionen, Szenarien, (Unternehmens- bzw. Orts-) Philosophie und Kultur.“

Quelle: FREYER 1999, S. 337

Das touristische Leitbild ist damit die schriftlich formulierte Zielsetzung einer touristischen Organisation bzw. einer Gemeinde bzw. einer Region. Es beschreibt den Rahmen, in dem sich das zielorientierte Handeln der Politiker, Funktionäre, Mitarbeiter, Unternehmer sowie aller im Tourismus involvierten Personen bewegen soll. Es gibt Auskunft über die Maßnahmen, die notwendig sind, um die gesteckten Ziele zu erreichen²².

BIEGER (2000, S. 65) stellt fest, dass kein Tourismusort „heute ohne ein touristisches Leitbild eine wirkungsvolle Gestaltung der Zukunft sicherstellen kann.“ SOVIS (1993, S. 33) bezeichnet das Leitbild als den „roten Faden“ und „Rahmen“ für Handlungen der im System des Betriebes, des Ortes, der Region oder Organisation beteiligten Personen und deren Beziehungsgeflecht. Es besteht aus mehreren Leitsätzen, die jeweils für sich eine klare, in sich geschlossene Aussage geben. Die Summe der Aussagen der Leitsätze gibt eine vollständige Beschreibung des Status Quo und/oder der Zukunft wider. Deshalb kann ein Leitbild auch nicht mit einem Slogan gleichgesetzt werden. Es stellt sich in seiner Aussage wesentlich detaillierter dar und bietet mehr Raum für Informationen. Ein Slogan kann kaum mehr als ein Werbetext sein.

HAEDRICH (1999, S. 281) gibt einen Überblick über die Struktur touristischer Leitbilder. Folgende Fragen bestehen über die langfristigen Entwicklungsleitlinien: Wer sind wir? Wo wollen wir hin? Wie wollen wir unsere Ziele erreichen? Welche festen Grundsätze verfolgen wir dabei?

²² Die TIROL WERBUNG (1995) hat sich in einem umfangreichen Projekt des Themas „Touristisches Leitbild“ angenommen. Entstanden ist daraus „Ein Leitfaden für Leitbilder“. Hier werden einzelne Schritte des touristischen Leitbildes detailliert von der Entstehung bis zur Umsetzung beschrieben.

FREYER (1999, S. 338) weist Leitbildern zwei generelle Funktionen zu:

- eine perspektivische Funktion (dynamische Leitbilder) und
- eine instrumentelle Funktion (operationale Leitbilder).

Bei der **perspektivischen Funktion** geben die Leitbilder die zukunftsorientierte Entwicklungsrichtung an. Hierbei bewegen sie sich zwischen – nicht zu realisierender – Utopie und Realisierbarkeit. Sie geben den wünschenswerten Weg sowie die erwünschten Ziele an (Visionen/visionäre Leitbilder).

Die **instrumentelle Funktion** ist mit der Umsetzung der Leitbilder gekoppelt. Sie verlangt eine Konkretisierung der touristischen Zielbestimmung innerhalb der verschiedenen Ebenen und Bereiche. Die Leitbilder geben somit den Weg von übergeordneten Zielsetzungen zu deren unteren Ebenen an.

Die Leitbild-Diskussion ist eine unumgängliche Komponente in jedem nach innen gerichteten Marketingprozess. Wie aus der Definition des Leitbildes hervorgeht, gibt sie die Entwicklungsrichtung und das Verhalten auf dem Weg zur Zielerreichung an. Damit werden auch gleichzeitig die Arbeitsphasen des Binnenmarketings wie auch des internen Marketings tangiert. Aufgrund der Festlegung auf ein Leitbild werden die nach innen gerichteten Arbeitsphasen durch dieses Leitbild geprägt, da sie sich nach dessen Richtlinien, dem „roten Faden“ orientieren müssen. Das perspektivische Leitbild gibt somit die visionären Vorgaben für das nach innen gerichtete Marketing. So beeinflusst die Leitbildfunktion den Weg, mit welchen Instrumenten das nach innen gerichtete Marketing der Organisation und der Destination die gesetzten Ziele erreichen will. Dabei gilt auch wieder eine Zweigliederung (vgl. WÖHLER 1997, S. 52ff):

1. Die Organisation sollte sich ein **betriebsinternes Leitbild** auf der einen Seite entwickeln.
2. Auf der anderen Seite sollte die Organisation mit den im touristischen Prozess involvierten maßgeblichen Leistungsträgern gemeinsam ein **Leitbild für die Destination** erarbeiten, das für die weitere Entwicklung der gesamten Destination maßgebend ist.

Ohne die jeweilige Erstellung eines Leitbildes ist also weder ein strategisches internes Marketing, noch ein strategisches Binnenmarketing möglich. Folglich muss zunächst ein Leitbild für Betrieb und Destination entwickelt werden, um nach innen gerichtete, strategische Marketingprozesse implementieren zu können. Um dem Leitbild einen akzeptablen Stellenwert zu garantieren, muss es sich in das ganzheitliche Leitbild eines Ortes bzw. einer Region integrieren.

3.9 Rolle der Tourismusmanager

Die Tourismusmanager und -managerinnen haben im nach innen gerichteten Marketing die tragende Verantwortung und somit sind hohe Anforderungen an sie gerichtet. Die Ansprüche an Tourismusmanager und -managerinnen haben sich allerdings mit der Zeit gewandelt. Die Veränderungen in Gesellschaft und Markt (z.B. im Reise- und Konsumverhalten) erfordern dies auch, insofern Tourismus in der Kommune und in der Region wahrgenommen und vor allem beachtet und geschätzt wird. Dies führt zwangsläufig zu einem gewandelten Berufsbild und einer gewandelten Berufsauffassung.

„Der bisherige Verkehrsamtsleiter und Kurdirektor muss zunehmend seine Sicherheit, Behördenmentalität, sein Statusdenken und seine Amtsautorität ablegen. Stattdessen werden von ihm zunehmend Managementfähigkeiten, wirtschaftliches Denken, Kreativität, Risikobereitschaft und vor allem Service- und Dienstleistungsorientierung mit hohem Qualitätsbewusstsein gefordert. Neben dem als selbstverständlich vorausgesetzten Fachwissen, sowohl in Wirtschafts- als auch in Verwaltungsstrukturen werden eine hohe soziale Kompetenz, die Fähigkeit zum Lösen von Konflikten und kommunikative Fähigkeiten erwartet“ (KRUMSCHEID/HÜTTE 1996, S. 75).

Dies bedingt für die Tourismusorganisationen mehr und mehr die Abkehr von alten Schemata, weg vom klassischen „Verkehrsamtsleiter“ hin zum „**Freizeitmanager**“ oder „**Destinationsmanager**“. Die Weiterentwicklung hin zum Freizeitmanager bringt zahlreiche markt- und zielgruppenspezifische Anforderungen mit sich, mit der sich das Tourismusmanagement auseinandersetzen muss. Als Anforderungen für solche Weiterentwicklungen können beispielsweise gelten:

- Umsetzung der firmenspezifischen Führungsphilosophie,
- Fähigkeit zur Verbesserung der eigenen Gesprächsführung,
- Fähigkeit bei Mitarbeitern präventiv Konflikte erkennen und lösen zu können,
- Delegation von Aufgaben,
- Übernahme neuer Aufgabenbereiche,
- Angehen von Problemen und die Entwicklung von Strategien zur Problemlösung,
- Bereitschaft zur Weiterentwicklung und Kooperation/Teamarbeit,
- Erwerben neuer Beurteilungskompetenzen,
- Fähigkeit zur Ausbildung von Mitarbeitermotivation und deren Förderung,
- Weiterentwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeiter zu einer effektiveren Kommunikation,
- erfolgreiche Moderation schwieriger Situationen und
- Coaching vom Mitarbeitern (vgl. OEHLERS 1996, S. 58).

Von den Tourismusmanagern werden somit – wie im Destinationsmanagement auch – zwei Wirkungsrichtungen abverlangt. Zum einen ist es die betriebsinterne Wirkungsrichtung als Leiter einer Organisation/Unternehmung und damit auch die Implementierung des internen Marketings als Betriebsphilosophie. Zum anderen zählt die destinationsinterne Wirkungsrichtung des Binnenmarketings zu seinen Arbeitsinhalten. MAIER/OBERMAIER/BECK (2000, S. 142) und ZUCHA (2000, S. 15ff) sehen folgende **Persönlichkeitsstruktur** als notwendig, um den nach innen und außen gerichteten Anforderungen zu entsprechen:

- Generalist mit hohem Verständnis für Projektmanagement
- hohe fachliche, regionale und soziale Kompetenz
- Führungskompetenz
- Verhandlungsgeschick
- zeitliche Flexibilität
- Fähigkeit zur Motivation
- Kontaktfreudigkeit
- Teamfähigkeit
- Kreativität und Fähigkeit zum Querdenken
- Unabhängigkeit von bestehenden Strukturen
- Vertrauenswürdigkeit und Korrektheit
- Mut
- Frustrationstoleranz
- Fähigkeit zum Erkennen innovativer Entwicklungen
- Humor

OEHERS (1996, S. 68f) sieht für zukünftige Freizeitmanager/Destinationsmanager neue zentrale Aufgaben vor allem im Bereich des Konfliktmanagements, der Moderation, des Coachings und der Vermittlung von Unternehmensphilosophie. Besonders die Aufgabe **Konfliktmanagement** wird herausgehoben. Der Freizeitmanager muss

- über eine positive Einstellung verfügen und den Umgang mit Konflikten beherrschen,
- in Konfliktlösungsmethoden bewandert sein,
- sein eigenes Verhalten kennen und
- Konflikte mit zielgerichteten Ansätzen lösen können.

Der moderne Typus des Freizeitmanagers/Destinationsmanagers besitzt wesentlich umfangreichere Aufgabenbereiche und somit muss ihm ein verändertes Rollenverständnis entgegengebracht werden. Sein Verantwortungsbereich erweitert sich maßgeblich. HIERGEIST/WENDLING/ZIERNHÖLD (2002, S.35) sehen in diesem Typus nicht „nur“ Marketingfachleute, sondern in erster Linie Motivatoren und Moderatoren des Binnenmarketings, die durch

intensive Kommunikation die Vermittlung von Nutzenpotenzialen und Solidaritätsgefühl bei den Anspruchsgruppen und die notwendige Bereitschaft zur Kooperation herstellen.

KRUMSCHEID/HÜTTE (1996, S. 75ff) präsentieren **vier Thesen für die zukünftigen Aufgaben und das Rollenverständnis eines Freizeitmanagers:**

1. Der zukünftige Freizeitmanager als Visionär trotz leerer Kassen: Sein Handeln basiert auf regionalen und kommunalen Leitbildern zur Tourismus- und Standortentwicklung, die miteinander abzustimmen sind.
2. Der zukünftige Freizeitmanager braucht die breite Abstützung der Visionen durch alle Parteien, Interessenverbände und auch der Bürger in einem Ort und in der Region.
3. Der zukünftige Freizeitmanager muss Motor sein für den internen Wandel im Ort oder in der Region. Er muss öffentliches Interesse für einen Umschwung im Denken schaffen.
4. Der zukünftige Freizeitmanager ist Qualitätsmanager. Trittbrettfahrer oder nicht bezahlende Profiteure werden in Zukunft ausgeschlossen sein, wenn sie Qualitäts- und Vermarktungsnormen nicht unterstützen. Er wird Partner der Starken und nicht Verwalter der schwachen Leistungsträger in der Kommune und in der Region sein.

Aus diesen Thesen lässt sich folgende logische Konsequenz ableiten: „Effiziente Entscheidungsabläufe und ausreichende Handlungsfähigkeit zur Durchsetzung der geforderten Neuausrichtung können und werden nicht vom Verkehrsamtsleiter und Kurdirektor zu schaffen sein, sondern nur von einem Freizeitmanager mit weitgehender Handlungsfähigkeit und Handlungsvollmacht durchgesetzt werden können“ (KRUMSCHEID/HÜTTE 1996, S. 81).

Internes Marketing und **Binnenmarketing** standen in der wissenschaftlichen Betrachtung des Marketing-Managements meist nur in der zweiten Reihe. BRUHN (1995, S. 22) und FREYER (1999, S. 707) betonen die Notwendigkeit einer **Neupositionierung des Marketingbegriffs** und werten die beiden Begriffe damit auf. Sie bedürfen einer eingehenden Analyse, die in den folgenden Kapiteln gegeben wird.

4 Internes Marketing im Tourismus

Internes Marketing wird geprägt durch die direkte Verbindung mit dem betrieblichen Mikrobereich. Um es systematisch aufzuarbeiten, müssen seine Merkmale definiert, die Arbeitsphasen - die im Marketing-Management Grundlage für alle Prozesse sind - eingehalten und Ziele festgelegt werden. Zur Umsetzung des internen Marketings müssen gewisse Rahmenbedingungen geschaffen und beachtet werden. Im operativen Bereich werden die Maßnahmen mittels eines gezielten Personal- und Instrumenteneinsatz umgesetzt.

4.1 Merkmale des internen Marketings

In Anlehnung an die Definition des internen Marketings im Tourismus können die von BRUHN (1995, S. 22) für das interne Marketing definierten **Merkmale zur Bestimmung** herangezogen werden:

- Internes Marketing in Tourismusorganisationen ist mit systematischen Planungs- und Entscheidungsprozessen verbunden. Es ist notwendig, es mit Zielen, Strategien und Einzelmaßnahmen zu verbinden. Es muss als Managementprozess in der touristischen Unternehmung bzw. der Organisation geplant und anschließend implementiert werden.
- Internes Marketing in Tourismusorganisationen stellt den Versuch dar, eine gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie ggf. eine Mandats- bzw. Entscheidungsträger-Orientierung anzustreben. Dieses bedarf einer intensiven Abstimmung. Wechselbeziehungen müssen berücksichtigt werden.
- Internes Marketing in Tourismusorganisationen bedingt, dass Marketing im Sinne der modernen Marketing-Management-Philosophie sich als interne Denkhaltung (Marketing als Leitidee) darstellt. Marketing wird somit zur Unternehmensphilosophie, die von allen Führungskräften und Mitarbeitern getragen und intern gelebt werden muss.

Das Beziehungsgeflecht zwischen der Geschäftsführung der Tourismusorganisation, den Mitarbeitern, den Mandats- bzw. Entscheidungsträgern im Rahmen der Kundenorientierung wird damit zum Schwerpunkt des internen Marketings im Tourismus.

4.2 Arbeitsphasen im internen Marketing

Die Arbeitsphasen im internen Marketing beruhen auf dem in Kapitel 3 beschriebenen Ansatz des Marketing-Management-Prozesses (vgl. FREYER 1999, S. 110ff). Die dort genannten fünf Phasen lassen sich für das interne Marketing wie folgt einsetzen:

- **Phase 1: Analysephase: Daten sammeln und aufbereiten**

Am Anfang eines jeden internen Marketingprozesses steht die Frage „Wo stehen wir als Betrieb?“. Hier muss eine umfassende innerbetriebliche Datenaufbereitung einsetzen. Das Mittel der Datenaufbereitung besteht in der strategischen Analyse, welche sich in zwei Untersuchungsbereiche gliedert: Umwelt und Betrieb. Im Gegensatz zu dem üblichen Marketing-schema, in dem der Markt als dritter relevanter Unternehmensbereich analysiert wird, fällt diese Komponente im internen Marketing zunächst weg, da sich keine direkte absatzpolitische Komponente außerhalb der eigenen Unternehmung/Organisation im internen Marketingprozess feststellen lässt. Indirekt werden jedoch die Wünsche und Vorstellungen des Marktes als Faktor für die Einstellung des eigenen Verhaltens relevant.

Zuerst erfolgt die Analyse der Umwelt. Umwelt wird in den Analyseschritten nicht als die ökologische Umwelt verstanden, sondern als das gesamte Umfeld einer touristischen Unternehmung bzw. einer Organisation. Durch die Umweltanalyse sollen aktuelle Bedingungen und Trends erkannt werden, die Auswirkungen auf die Arbeit der Unternehmung bzw. der Organisation haben. **Ziel** ist es

- ein aktuelles unternehmens- bzw. organisationsinternes Stärken-Schwächen-Profil aufzuzeigen
- einen Vergleich mit der Konkurrenz bzw. anderen kooperierenden Organisationen durchzuführen

Anschließend erfolgt die **Analyse des Betriebes / der Tourismusorganisation**. Sie dient der Erfassung von innerbetrieblichen Gegebenheiten. Sie stellt somit den Typ einer spezifischen Analyse dar, um auf diese Weise Probleme zu lösen. Die zu untersuchenden betrieblichen Gegebenheiten sind beispielsweise:

- humane Ressourcen (Personal)
- finanzielle Ressourcen
- Ausstattung mit betrieblicher Infrastruktur
- Standort etc.

Phase 2: Strategische Analyse (Interpretation der Daten)

In der **strategischen Analyse** findet die Auswertung und Interpretation der für die jeweilige betriebliche Einheit relevanten Daten statt. Die Analyse dient dem Zweck, die eigene Ausgangssituation zu erkennen, um dann Entwicklungsaussichten abschätzen zu können, die interne Struktur zu erkennen und anschließend die eigene Position im Vergleich zu ähnlich gelagerten Unternehmen bzw. Organisationen feststellen zu können.

Beginnend mit der **Ziel- und Strategiephase**, die auch als **Konzeptionsphase** bezeichnet wird, findet die Planung der internen Strategien statt. So kommt in dieser Phase der Entwicklung und Festlegung einer internen Marketingstrategie für die Unternehmung bzw. die Organisation, in der langfristige Ziele festgelegt werden, eine entscheidende Bedeutung zu. Die Betonung liegt hier auf dem langfristigen Charakter der Strategie, die so einen Handlungsrahmen bildet, an dem sich alle unternehmens- bzw. organisationspolitischen nach innen gerichteten Aktivitäten orientieren. Diese Vorgehensweise beinhaltet eine Identitätsfindung, das Aufstellen von Grundsätzen und Ableitung von Oberzielen. Erst anschließend können spezifische Maßnahmen für das interne Marketing abgeleitet werden.

- **Phase 3: Gestaltungsphase: Taktisches internes Marketing**

In der **Gestaltungsphase** wird eine weitere Konkretisierung und Ausgestaltung der Taktiken des internen Marketings, die nun kurzfristigere Ziele wahrnehmen, vorgenommen. Dies beinhaltet die Betrachtung eines internen Marketingmix, eine systemanalytische Vorgehensweise zur Bestimmung der für die interne Struktur wichtigen Instrumente. Dies bedeutet, dass alle Aktionen bzw. Strategien, welche die interne Struktur beeinflussen können, in vier verschiedene Submixbereiche, nämlich Produktpolitik, Preispolitik, Absatzpolitik und Kommunikationspolitik unterteilt werden. In der intern ausgerichteten Sichtweise des internen Marketings bedarf es einer näheren Erläuterung der **Submixbereiche**, da eine evidente Zuordnung auf den ersten Blick nicht gegeben ist. Ziel dieses internen Marketingmixes ist die interne Umsetzung der Unternehmensphilosophie im Rahmen eines modernen Marketing-Managements. Zu den Submixbereichen zählen:

- **Produktpolitik (Produktmix)**

Der nach innen gerichtete Produktmix definiert sich als die Gesamtheit der produktpolitischen Aktivitäten, die vom Management bestimmt werden, welche sich auf die strukturierte Gestaltung der intern zu definierenden und daraus abzuleitenden Leistungsprogramme einer Unternehmung/Organisation beziehen. Im internen Marketing sind diese Aufgaben zumeist personalbezogen. In öffentlichen Tourismusorganisationen muss auch die Orientierung auf gewählte Mandatsträger und / oder

Gesellschafter beachtet werden. Zum Produktmix zählen z.B. Festlegung der Variation, Diversifikation, Innovation und Eliminierung von Aufgaben.

➤ **Kontrahierungspolitik (Preispolitik)**

Die Entscheidungen, die dem internen Kontrahierungsmix zugrunde liegen, sind vertraglich fixierte Vereinbarungen über das Entgelt und die darüber hinausgehenden Konditionen (Konditionenpolitik) beim Erwerb eines Leistungsangebotes, das die interne Struktur tangiert. Indem die Unternehmung bzw. die Organisation z.B. (Arbeits-)Leistungen von den Angestellten „einkauft“ werden vertragliche Leistungen festgelegt. Hierzu zählen die Löhne und Gehälter der Angestellten.

➤ **Distributionspolitik**

Entscheidungen, die im Zusammenhang mit dem Weg einer Leistung vom Produzenten hin zum Abnehmer²³ der Leistung stehen, sind distributionspolitische Entscheidungen. Diese Entscheidungen können prozessorientiert, logistisch und tätigkeitsorientiert sein.

➤ **Kommunikationspolitik**

Viele Kommunikationswege bestimmen das Erbringen einer Leistung in einer Unternehmung bzw. Organisation. Ein zentrales Merkmal der internen Kommunikation ist die Art der Übermittlung von Informationen und ihrer Bedeutungsinhalte zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen gemäß spezifischer Zielsetzungen.

➤ **Personalpolitik**

Zusätzlich zum klassischen Marketing-Mix wird die Personalpolitik im internen Marketing zum tragenden Betriebsfaktor. Die Personalpolitik bestimmt die Personalplanung, den Personaleinsatz, die Personalveränderungen, die Mitarbeiterkommunikation und die Personalprüfung.

²³ In privaten Unternehmungen ist dies die Geschäftsleitung, in öffentlichen Tourismusorganisationen die Vorsteher der jeweiligen Organisationen (z.B. Hauptverwaltungsbeamte etc.)

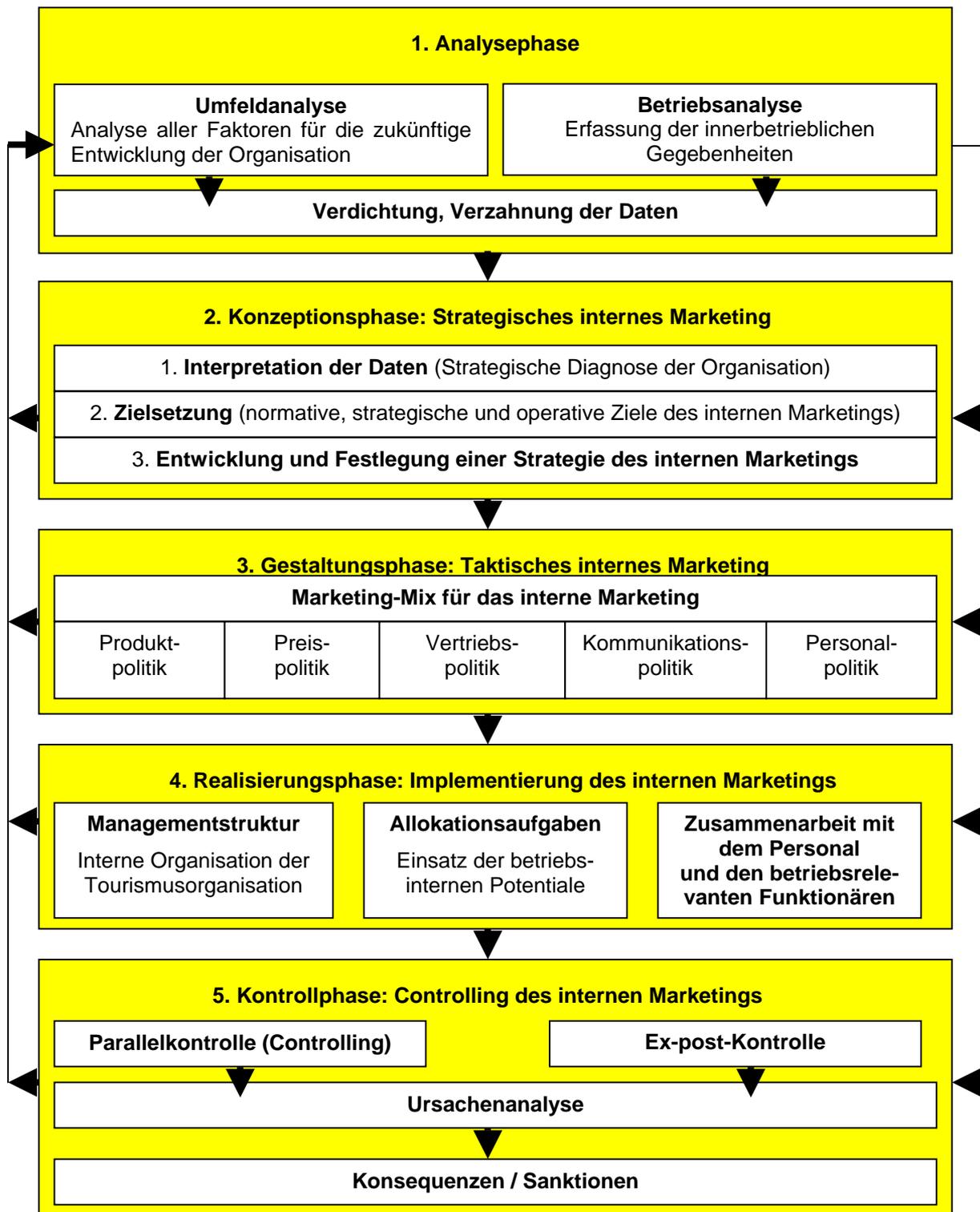
- **Phase 4: Durchführungsphase: Realisierung**

In der Realisierungsphase erfolgt die Umsetzung des internen Marketingmixes in konkrete Maßnahmen und Leistungen. Hier beginnt das operative interne Marketing. In dieser Phase handelt es sich in erster Linie um organisatorische, finanzielle, personalbezogene und zeitliche Fragen.

- **Phase 5: Kontrollphase**

Die Kontrollphase ist zur Beurteilung von Erfolg und Misserfolg entscheidend, indem die Ist- mit den Sollwerten verglichen werden. Die Kontrolle erfolgt einmal punktuell am Ende des Gesamtkonzeptes, aber auch fortdauernd während des Planungsprozesses.

Abbildung 8: Die fünf Phasen des internen Marketings



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das Phasenmodell des Marketing-Management-Prozesses nach FREYER, 1999, S. 111

4.3 Ziele des internen Marketings

Internes Marketing in touristischen Organisationen beinhaltet mehrere Zielebenen, die sich ihrerseits primär wieder an verschiedenen internen Zielkomponenten orientieren. Das Oberziel im internen Marketing lautet gemäß der in Kapitel 3.2 angegebenen Definition **organisationsinterne Leistungssteigerung**. Diesem Oberziel des internen Marketings folgend zeigen sich verschiedene Orientierungsziele, wobei die Kundenorientierung stets als Voraussetzung gegeben ist:

- Personalorientierung
- Identitätsorientierung
- Qualitätsorientierung

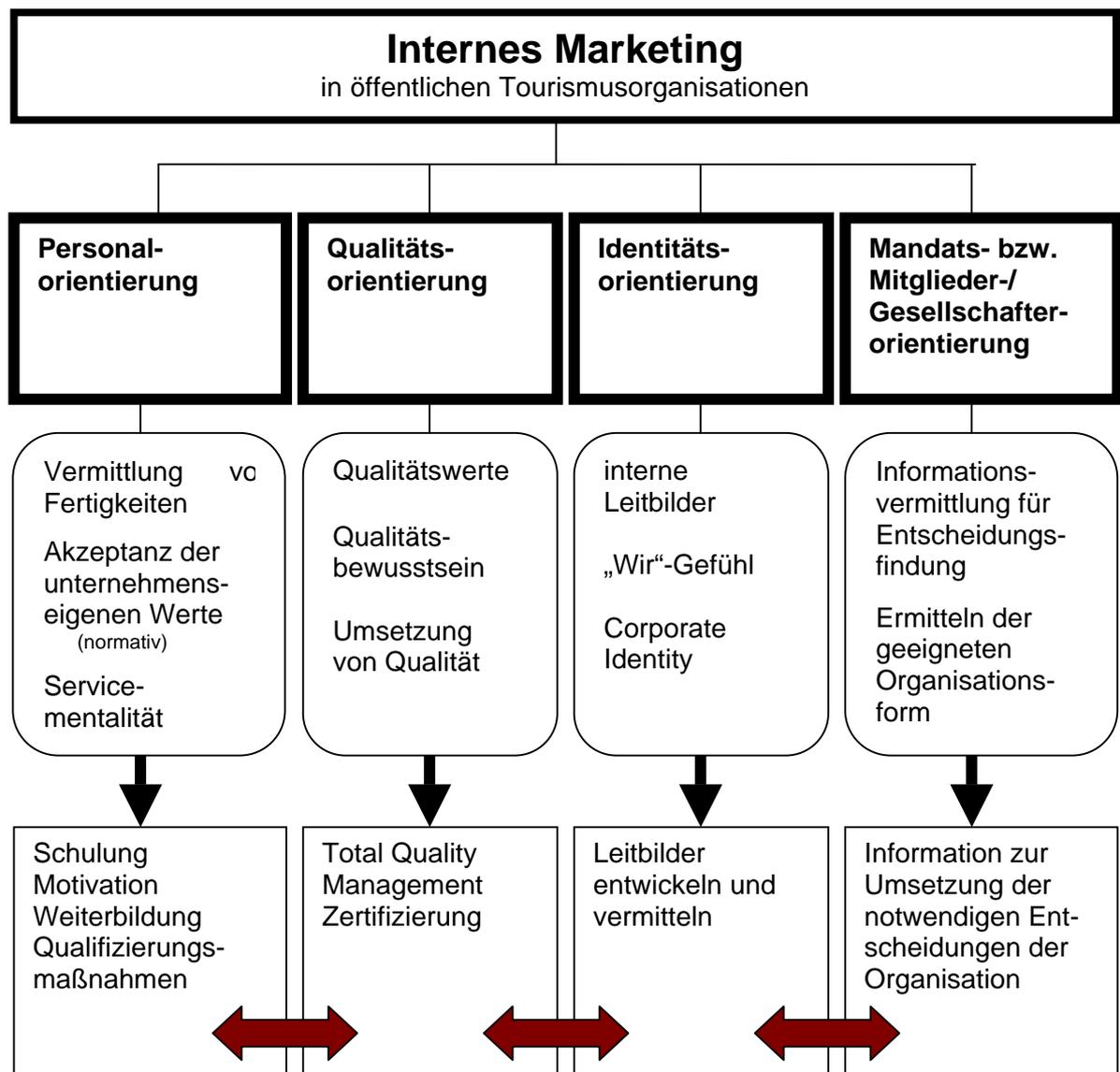
Zur Umsetzung des internen Marketings bietet es sich an, sich an diesen drei Zielen zu orientieren. Dies gilt sowohl für die touristischen Organisationen als auch für die privatwirtschaftlichen Leistungsträger. Eine Erweiterung um ein viertes Orientierungsziel besteht bei öffentlichen Tourismusorganisationen. Das Orientierungsziel ist jedoch organisationsabhängig. Es besteht im

- Ziel der Mandatsorientierung bzw. der Mitglieder- oder Gesellschafterorientierung.

Die Mandatsorientierung ist im Rahmen des internen Marketings zu beachten, sobald sich durch die jeweilige Organisationsstruktur gewählte politische Mandatsträger in die Entscheidungsstruktur der touristischen Organisation einbringen und die Organisation sich an den Entscheidungen der Mandatsträger ausrichten muss.

Durch die (Mit-) Finanzierung der Tourismusorganisationen aus finanziellen Mitteln der öffentlichen Hand kann eine solche Struktur in Deutschland als ubiquitär gegeben bezeichnet werden. Das Mitspracherecht der politischen Leistungsträger ist vielfach stark ausgeprägt, muss daher im internen Marketing als tragende Komponente angesehen werden. In diesem Rahmen sind jedoch nur Entscheidungen dem internen Marketing zuzurechnen, welche die interne Organisationsstruktur beeinflussen. Koordinations- und Kooperationsprozesse die eine direkte Außenwirkung besitzen, werden im Rahmen des Binnenmarketings behandelt. Internes Marketing sollte im betrieblichen Bereich innerhalb der Tourismusorganisationen stattfinden, indem die interne Betriebsstruktur als zu analysierende Einheit gesehen wird.

Abbildung 9: Internes Marketing in öffentlichen Tourismusorganisationen



Quelle: verändert und erweitert nach FREYER (1999, S. 712)

Die Träger des touristischen internen Marketings sind immer die – auf allen Ebenen im Tourismus tätigen - Unternehmen bzw. Organisationen, die eine betriebs- bzw. organisationsinterne Leistungsverbesserung anstreben.

Dabei spielt das Management die tragende Rolle. In öffentlichen Tourismusorganisationen kann diese Aufgabe zusätzlich von den Hauptverwaltungsbeamten wahrgenommen werden. Sie wird jedoch dann eher im repräsentativen als im operativen Bereich angesiedelt sein.

4.4 Entwicklung und Implementierung von Leitbildern im Rahmen des internen Marketings

Die Entwicklung und Implementierung eines betriebsinternen Leitbildes erfolgt innerhalb der Arbeitsphasen des internen Marketings. Hier kann das bekannte Schema (Analysephase, Ziel- und Strategiephase, Gestaltungsphase, Realisierungsphase) angewendet werden. Das betriebsinterne Leitbild sollte von allen Mitarbeitern erarbeitet und auch von ihnen umgesetzt werden. Dies ist wichtig, um die Motivation der Mitarbeiter zu stärken, damit sie erkennen, dass das Leitbild ein Gemeinschaftsprodukt und keine Weisung seitens der Geschäftsführung darstellt. Die Geschäftsführung muss sich innerhalb des internen Marketings dieser Bedeutung bewusst sein. Andererseits wird es schwierig sein, die Mitarbeiter zu motivieren das Leitbild zu verinnerlichen.

Das Leitbild wird damit zum Teil der Unternehmenskultur („What makes the company tick“). Es soll den Bezug der Mitarbeiter zum Unternehmen und zu ihrer Arbeit fördern. Es kann jedoch nur wirksam werden, wenn es „gelebt“ wird. Dazu besteht vor allem seitens der Unternehmensführung die Pflicht, das Leitbild „vorzuleben“. Wenn das Management das eigene Leitbild missachtet, kann von den Mitarbeitern die Umsetzung nicht als Maxime ihrer Arbeit erwartet werden. Die Freude an der Umsetzung des Leitbildes muss deshalb zwingend auf allen Ebenen gegeben sein. Auch muss eine ständige Rückkopplung mit den unternehmensinternen Zielen gewährleistet sein. So bedarf es einer ständigen gemeinsamen Überprüfung und auch Weiterentwicklung des Leitbildes.

4.5 Instrumente und Rahmenbedingungen des internen Marketings

Instrumente im internen Marketing sind die Voraussetzungen zur Umsetzung der Strategie. Die Rahmenbedingungen im internen Marketing geben wichtige Informationen über die Form und die mögliche Anwendung der Instrumente. Besondere Bedeutung besitzen hierbei die verschiedenen Beziehungsebenen, die beim Einsatz der Instrumente berücksichtigt werden müssen. In touristischen Organisationen kommt hier auch der Rechtsform der Organisation eine entscheidende Stellung zu.

4.5.1 Gruppen von Instrumenten

Im Hinblick auf die Ziele des internen Marketings ergeben sich eine Reihe von Rahmenbedingungen, die sich größtenteils auf betriebswirtschaftliche Inhalte beziehen, die sich aus den Zielen des internen Marketings ableiten lassen. „Jede noch so ausgeklügelte Marketing-

konzeption oder Managementstrategie muss scheitern, wenn sie nicht von Menschen gelebt und umgesetzt wird. Diese Erfahrung lässt sich insbesondere in touristischen Unternehmen und Organisationen machen, werden doch dort die Leistungen im Kontakt mit dem Kunden bzw. Gast erstellt. Wenn z.B. der Gaststättenbesuch lange der Vergangenheit angehört oder der Urlaub im Ferienort schon vergessen ist, eines bleibt noch lange in Erinnerung: Wie man vom Personal auf- und angenommen wurde; kurz, wie der Service im Rahmen der Leistungserbringung gewesen ist“ (WEIERMEIER/WÖHLER 1998, S. 7). Hiermit lässt sich schnell umschreiben, worauf ein Schwerpunkt im internen Marketing gelegt werden muss: **Personalmanagement**, wobei auch hier weiter zu differenzieren ist. Aus diesem Grund unterscheidet BRUHN (1995, S. 37) zwei Gruppen von Instrumenten im internen Marketing:

1. Instrumente des marketingorientierten Personalmanagements
2. Instrumente des personalorientierten Marketingmanagements

Dem **marketingorientierten Personalmanagement** werden alle Instrumente zugerechnet, die „die absatzmarktorientierten Marketingaktivitäten durch die Optimierung unternehmensinterner Strukturen und Prozesse unterstützen. Dieser Inside-out-Ansatz bezieht insbesondere die Instrumente mit ein, die klassischerweise unternehmensintern eingesetzt werden, aber traditionell nicht dem Fokus der Marktorientierung untergeordnet werden“ (BRUHN 1995, S. 37).

Diesem Ansatz steht das **personalorientierte Marketingmanagement** gegenüber. Ihm sind externe Marketinginstrumente zuzuordnen, durch deren systematischen, unternehmensinternen Einsatz eine hohe Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit gewährleistet werden soll. Instrumente dieser Kategorie gehören zum Outside-in-Ansatz und werden traditionell ausschließlich mit unternehmensexternen Zielsetzungen genutzt.

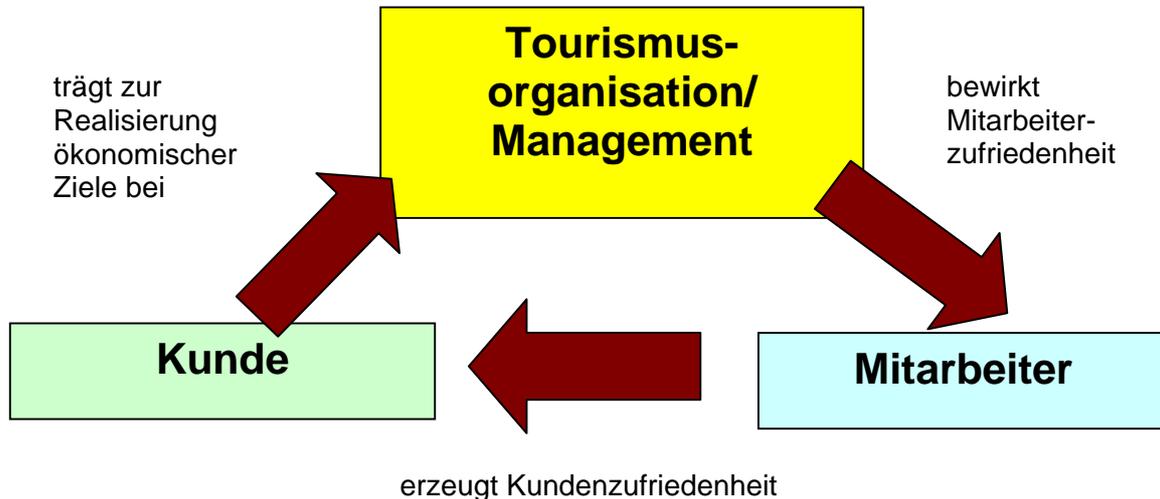
4.5.2 Beziehungsebenen im internen Marketing

Innerhalb des internen Marketings bestehen mehrere Beziehungsebenen zwischen Personen, die in direktem Kontakt zur Tourismusorganisation stehen und Einfluss auf die Leistung der Organisation und auf das touristische Produkt selbst haben. Dies kann durch Arbeitsverhältnisse, politische Einflüsse oder durch organisatorische Einflüsse gegeben sein. Damit ist auch der Kontakt zum Endkunden, dem Gast, verbunden.

4.5.2.1 Allgemeine Zuordnung

In jeder Unternehmung gibt es eine Reihe von Beziehungen, die für den Betrieb von ausschlaggebender Bedeutung sind. Das Beziehungsgeflecht für das interne Marketing lässt sich aus folgender Abbildung ersehen:

Abbildung 10: Beziehungsgeflecht des internen Marketings



Quelle: verändert nach WEIERMEIER/WÖHLER (1998, S. 8)

Das oben abgebildete „Strategische Dreieck des Personalmanagements“ zeigt die Wechselwirkungen zwischen Kunden, Unternehmung bzw. Organisation²⁴ und Mitarbeiter. BRUHN (1995, S. 115) kennzeichnet diese Interdependenzen²⁵ wie folgt:

- Die **Unternehmen-Kunden-Beziehung** setzt eine Kundenorientierung voraus, die durch das externe Marketinginstrumentarium sichergestellt werden muss.
- Die **Unternehmen-Mitarbeiter-Beziehung** verlangt eine interne Kunden-Mitarbeiter-Beziehung, die durch das interne Marketing erreicht werden soll.
- Die **Mitarbeiter-Kunden-Beziehung** fordert eine individuelle Kundenorientierung bei der Leistungserstellung.

Da sich die Tourismusorganisationen teilweise nicht als Unternehmen im engeren Sinne sehen können, sollte eher die Bezeichnung Organisation verwendet werden. Im Bereich der Personalorientierung sind die Vermittlung von Fertigkeiten, die Akzeptanz organisationseigener Werte und die Implementierung von verstärkter Servicementalität von zentraler

²⁴ Hiermit ist in erster Linie das Management gemeint.

²⁵ Im internen Marketing von Tourismusorganisationen kann dieses Beziehungsgeflecht durch die Mandatsträger und Mitglieder noch erweitert werden.

Bedeutung. Diese können mittels Schulung, Motivationssteigerung, Weiterbildung und Qualifizierungsmaßnahmen bewerkstelligt werden. Die Qualitätsorientierung besteht aus der Vermittlung von Qualitätswerten, was zu einem gesteigerten Qualitätsbewusstsein und der Implementierung der Qualität in den Arbeitsprozess führt. Auch sie kann mit den oben genannten Instrumenten umgesetzt werden. Die Identitätsorientierung wird durch ein internes Leitbild gefördert, das als „Wir-Gefühl“ vermittelt wird. Auch die Umsetzung einer Corporate Identity innerhalb des Betriebes kann hierzu gezählt werden. Der enge interne Austausch und die Kooperationsbereitschaft des Personalstammes muss hier integriert werden.

Hinsichtlich des Grundverständnisses des internen Marketings lassen sich drei Ansatzpunkte ableiten (vgl. BRUHN 1995, S. 24f):

- **Internes Marketing als Maxime**

Dieser Sichtweise liegt die Annahme zugrunde, dass nur zufriedene Mitarbeiter die Kunden zufrieden stellen können, so dass die Mitarbeiterbedürfnisse in den Vordergrund rücken.

- **Internes Marketing als Methode**

Bei dieser Betrachtungsweise geht es darum, den externen Marketing-Mix auf die Zielgruppen des internen Kunden – also des Mitarbeiters – anzuwenden.

- **Internes Marketing als Gestaltung von Austauschbeziehungen**

Hierbei wird aufgrund der Interdependenz von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Kunden- und Mitarbeiterbindung ein Gleichgewicht aus Kunden- und Mitarbeiterorientierung angestrebt.

Der direkte Personenbezug für Angestellte der Tourismusorganisationen ist damit abgedeckt. Da in verschiedenen Tourismusorganisationen jedoch auch ein starker Bezug zu Mandatsträgern, Mitgliedern bzw. Gesellschaftern besteht, müssen die von diesem Personenkreis abhängigen Entscheidungen strategisch aufgearbeitet werden. Zu den oben genannten Interdependenzen lassen sich daher noch folgende Beziehungsgeflechte hinzuzählen:

Es besteht die Möglichkeit, dass je nach Rechtsform der Sonderfall eintreten kann, dass eine **Organisation-Mandatsträger-Beziehung** oder eine **Organisation-Mitglieder-Beziehung**²⁶ besteht. Eine konsequente Kommunikationspolitik muss hier als Ansatzpunkt gegeben sein. Da die Entscheidungsfindung der Organisation maßgeblich durch diesen Personenkreis abhängig ist, können hier wichtige Weichen gestellt werden. Gerade im Ziel „Mandats-, Mitglieder- bzw. Gesellschafterorientierung“ liegt die Schnittstelle zum Binnenmarketing, weil durch

²⁶ bzw. Organisation-Gesellschafter-Beziehung

diese eine organisationsexterne Komponente durch die Verflechtung mit anderen – nicht der Organisation direkt angehörigen Gremien – zustande kommt.

4.5.2.2 Organisation-Mitarbeiter-Beziehung

Die Qualität der Ausbildung der Mitarbeiter in touristischen Organisationen ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg im Umgang mit Gästen und generell für ein den Zielen der Tourismuswirtschaft dienendes Destinationsmanagement (vgl. KOHL & PARTNER 1996, S.177):

- Die verbesserte Produkt- und Servicequalität führt zu geringerem Gästeabgang und größerem Gästezugang.
- Das hohe Qualitätsniveau der touristischen Organisation, zufriedene Kunden und gute Ergebnisse sorgen für stolze Mitarbeiter.
- Stolze Mitarbeiter, die ermächtigt sind, Entscheidungen zu treffen und im effektiven Kundenservice geschult sind, werden immer besser das Vertrauen und die Loyalität der Gäste gewinnen.
- Zufriedene und loyale Gäste inspirieren die Mitarbeiter dazu, sich für die Gäste zu interessieren und einen besseren Einsatz zu leisten.

Mithin haben die Mitarbeiter von Tourismusorganisationen eine wichtige Stellung innerhalb der Destination. Ihr Verhalten gegenüber den Gästen wirkt nicht nur auf die eigene Unternehmung, sondern auf die ganze Destination. Die Legitimation der Aktivitäten im Rahmen des Destinationsmanagements und deren effiziente Durchführung gegenüber verschiedensten Anspruchsgruppen sind für die Mitarbeiter der Tourismusorganisation von großer Wichtigkeit. Sie sind ein bedeutender Motivationsfaktor und sichern zu einem beträchtlichen Teil die Arbeitszufriedenheit. Dies erklärt oftmals ein großes Engagement und die Leistungsbereitschaft für einen überdurchschnittlichen Einsatz trotz personeller Unterbesetzung, wenngleich auf Dauer ein entsprechendes Entgelt-Niveau erforderlich ist. Vor allem in rezessiven Zeiten kommt es darauf an, die Gäste und Anspruchsgruppen besser und schneller zufriedener zu stellen als dies die Konkurrenten zu tun in der Lage sind (vgl. HINTERHUBER 1996, S. 68ff).

Hier stellt sich die Frage, welche Kompetenzen die Mitarbeiter von Tourismusorganisationen besitzen müssen, um die an sie gestellten Ansprüche effizient umsetzen zu können. WÖHLER (1998, S. 57f), HEIDACK (1996, S. 313ff), PICOT/REICHWALD/WIEGAND (1996, S. 453ff) und WAHREN (1996, S. 18ff) halten folgende Merkmale fest:

- *Basiskompetenzen:* Neben der fachlichen Kompetenz muss die Fähigkeit gegeben sein, Informationen schnell zu beschaffen, sie zu interpretieren und zu selektieren. Dies setzt die Fähigkeit voraus, mit den Techniken der neuen Informationsverarbeitung umgehen zu können.
- *Selbstlernkompetenz:* Sie umfasst die Fähigkeit, anderen zuzuhören, von anderen zu lernen und andererseits sein eigenes Wissen weiterzugeben (= Lernfähigkeit), um auf diese Weise zu erfahren, wo man steht und welche Kenntnisse noch beschafft werden müssen.
- *Kommunikationskompetenz:* Sie ergibt sich aus bzw. paart sich mit der Selbstlernkompetenz und schließt noch ein, kommunikative Prozesse zu initiieren, zu gestalten und auf ein Ziel hin zu koordinieren.
- *Sozialkompetenz:* Sie charakterisiert die Fähigkeiten, in einer Gruppe / einem Team zu arbeiten, Beiträge für die Gruppe zu leisten, Verantwortung zu übernehmen und die Werthaltungen und Erfahrungen anderer zu respektieren.
- *Entscheidungs- und Problemlösungsfähigkeiten:* Die richtigen Fragen müssen gestellt werden, neue Lösungswege sind zu finden und dabei sind die am besten geeigneten Maßnahmen auszuwählen. Die notwendigen Entscheidungen müssen getroffen werden.
- *Autonomie:* Sie bezieht sich auf die Rollendistanz zur bisherigen Rolle als Befehlsempfänger. Als bevollmächtigter Mitarbeiter muss er sich mit der Organisation identifizieren und seinen Beitrag vor dem Hintergrund des (potentiellen) Markterfolges bewerten.
- *Fähigkeit zum systematischen Denken:* Statt sich auf einzelne Ereignisse zu konzentrieren, haben Beziehungen und Prozesse Hauptaugenmerk zu erlangen. Vorrangig sind solche Themen zu behandeln, die für den Ort bzw. die Region bzw. für andere (Kern-) Prozesse eine hohe Hebelwirkung besitzen.

Diese Kompetenzmerkmale beziehen sich nicht nur auf Angestellte im Tourismus, haben jedoch wegen der wichtigen Stellung in der Dienstleistungskette je nach Ausprägung einen hohen Stellenwert für die Dienstleistungsqualität in einer Destination. Im Rahmen des Internen Marketings müssen diese Kompetenzmerkmale berücksichtigt werden.

Die Instrumente des internen Marketing sind in Tourismusorganisationen nicht anders als in anderen Dienstleistungsunternehmen. Sie beziehen sich vorwiegend auf die betriebsinterne Personalentwicklung, die auf mehreren Entwicklungsmaßnahmen aufbaut. WÖHLER (1998, S. 58f) hält sechs verschiedene Arten von Entwicklungsmaßnahmen fest:

1. *into the job*: Berufsausbildung, Anlernausbildung, Trainee-Programm, Einarbeitung
2. *on the job*: Training, qualifikationsfördernde Aufgabenstellung
3. *near the job*: Lernstatt, Quality Circles
4. *off the job*: Führungs- und Verhaltenstraining, Persönlichkeitsentwicklung, Fachseminare, Kongresse/Symposien
5. *out the job*: Ruhestandsvorbereitung, Outplacement-Beratung, gleitender Ruhestand
6. *along the job*: Laufbahnplanung, Karriereplanung

Im Rahmen des internen Marketings sind es vor allem die „on the job“-Maßnahmen, die im Vordergrund stehen. Sie zielen als arbeitsplatznahe Interventionen auf eine Integration von Lernen und Arbeiten ab. In diesem Sinne besitzen folgende Instrumente im Rahmen der Personalentwicklung eine besondere Wirkung (vgl. PICOT/REICHWALD/WIEGAND 1996, S. 470; vgl. WUNDERER/KUHN 1993, S. 137ff):

- Teilnahme bzw. Leitung von Projektgruppen
- Job Enrichment (Aufgabenbereicherung) z.B. durch erweiterte Entscheidungs- und Kontrollspielräume
- Job Enlargement (Aufgabenerweiterung) durch erweiterte Arbeitsinhalte
- Delegativer Führungsstil
- Coaching (auf vertrauensvoller Basis arbeiten Vorgesetzter und Mitarbeiter Entwicklungsziele für den Mitarbeiter aus, wobei der Vorgesetzte beratend wirkt; trägt zur Selbstentwicklung bei)
- Teilautonome Arbeitsgruppen
- Consueing (der Mitarbeiter gibt Rückmeldungen bezüglich der Führungsbeziehungen)
- Mentoring (Mitarbeiter sucht sich selber seinen Mentor, der als Berater und Förderer wirkt)
- Förderung der Selbstentwicklung (der Mitarbeiter setzt selbst seine Personalentwicklungsziele und erklärt sich damit für eine Entwicklung selbst verantwortlich. Der Vorgesetzte leistet lediglich Hilfe zur Selbsthilfe.)

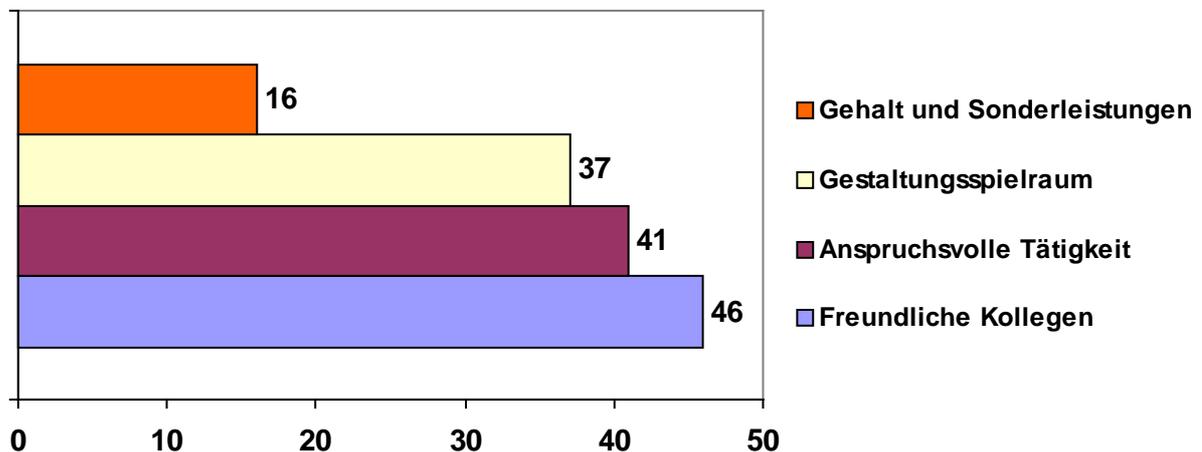
Das eigenständige Erarbeiten eines unternehmensinternen Leitbildes wird hierbei vorausgesetzt. Leitbilder erfüllen ihre Aufgabe jedoch erst dann, wenn sie von allen Mitarbeitern internalisiert werden (vgl. HINTERHUBER 1996, S. 69). Das bedeutet, dass die Mitarbeiter sich an ihren eigenen Maßstäben messen lassen müssen. Diese „bottom-up-Strategie“ kommt dem Management der Tourismusorganisation entgegen, da die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter gestärkt wird.

Es gilt als eine Binsenweisheit der Managementlehre, dass die Qualität eines Produktes sowohl von den fachlichen Qualifikationen aller Beteiligten als auch von der Qualität der Beziehungen untereinander geprägt wird. Besonders wichtig sind dabei die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und ihrem unmittelbar Vorgesetzten. Wenn diese Arbeitsbeziehungen gepflegt werden sollen, müssen zum einen Ziele weitgehend vereinbart (und nicht angewiesen) werden, zum anderen muss die Qualität der Beziehung von den Beziehungsträgern insgesamt positiv bewertet werden. Damit sind die grundlegenden Führungsleitlinien genannt. Diese beiden Bereiche sollten nicht nur im Tagesgeschäft, sondern auch in größeren Abständen bilanzierend thematisiert werden. Um hier konkret weiterzukommen bieten sich zwei Führungsinstrumente an: das Zielvereinbarungsgespräch, bezogen auf Sachziele, und das jährliche Mitarbeitergespräch, bezogen auf Beziehungsziele (vgl. TSCHAUDER 1999, S. 1).

Zur Umsetzung des internen Marketings muss die Marketingphilosophie den Mitarbeitern der Organisation ansprechend vermittelt werden. Eine wichtige Stellung kommt dabei der Motivation der Mitarbeiter zu. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, was die Deutschen an ihrem Arbeitsplatz motiviert:

Abbildung 11: Was die Deutschen im Beruf besonders motiviert

(in Prozent, n = 1007, Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: POLIS 2002, S. 106

Die genannten Motivationsfaktoren zeigen deutlich, worauf es ankommt. Das Team muss menschlich zusammenpassen, die Mitarbeiter müssen ihre Kreativität einsetzen können und möchten Verantwortung übernehmen. Das Management muss diese Faktoren beachten, damit ein rechtes Maß an Motivation bei den Beschäftigten entsteht und bestehen kann. Im Büro kommt es oft zu Frustrationen, weil Kollegen aneinander vorbeireden oder Umgangsre-

geln missachten. Um im Team ein hohes Maß an Motivation zu sichern lassen sich folgende Motivationsregeln ableiten (vgl. WEGGE 2002, S. 116):

- Informationen rasch weitergeben
- Entscheidungen nicht allein treffen oder Vorschläge anderer ständig übergehen
- den Handlungsspielraum anderer respektieren
- die zu bewältigen Aufgaben sinnvoll aufteilen und damit Kompetenzen nutzen
- klare und erreichbare Ziele setzen
- konstruktive und eindeutige Rückmeldungen geben
- die Kompetenz anderer nicht in Frage stellen
- den eigenen Beitrag nicht aus dem Auge verlieren
- Kollegen, Mitarbeiter oder Chefs nicht pingelig kontrollieren
- Charisma oder persönliche Sympathien nicht missbrauchen
- klare Aussagen über die Erreichbarkeit treffen
- individuell auf Kollegen und Mitarbeiter eingehen
- Freundlichkeit hilft fast immer weiter

Dem Management obliegt es, die Weichen so zu stellen, dass diese Voraussetzungen erfüllt werden. Die interne Leistungsfähigkeit der Organisation hängt schließlich davon maßgeblich ab.

4.5.2.3 Organisation-Mandatsträger-Beziehung

Je nach Organisationsform muss auch die Organisation-Mandatsträger-Beziehung in das interne Marketing integriert werden. Dies ist dann der Fall, wenn sich die Tourismusorganisation überwiegend aus öffentlichen Geldern finanziert. Als Rechtsformen lassen sich hier vor allem der Regiebetrieb / die Verwaltungseinheit und der Eigenbetrieb festhalten. Hier muss eine Spezifizierung der Mandatsträger erfolgen:

- Hauptverwaltungsbeamte
- Ratsmitglieder
- Ausschussmitglieder

Eine wichtige Position kommt dabei dem Hauptverwaltungsbeamten (dem Verwaltungschef²⁷) der Gebietskörperschaft zu. Als Verwaltungschef obliegt ihm die Führung des Regie-

betriebes, der Verwaltungsabteilung, bzw. des Eigenbetriebes. Gewisse Entscheidungen, an die sich die Geschäftsführung der Tourismusorganisation halten muss, sind ihm vorbehalten. Dem Verwaltungschef ist daran gelegen, dass die Tourismusorganisation gut funktioniert, schließlich spiegeln sich die Erfolge der Tourismusorganisation auch für den Verwaltungschef politisch wider. Der gewählte Verwaltungschef braucht Erfolge um eine Wiederwahl bestehen zu können und von der Öffentlichkeit akzeptiert zu sein. Eine enge Abstimmung zwischen beiden muss gewährleistet sein. Sie muss über eine enge Kommunikation laufen. Im Rahmen des internen Marketings muss die Geschäftsführung beim Verwaltungschef für die Anliegen des Tourismus werben. Ein gezieltes, positives Einwirken auf das Tourismusbewusstsein des Verwaltungschefs steht dabei im Vordergrund. Die persönliche Einstellung des Hauptverwaltungsbeamten zum Tourismus stellt maßgebliche Weichen, die für die interne Entwicklung der Tourismusorganisation entscheidend sind. Dies findet in vielen Entscheidungen seinen Ausdruck. Zu nennen sind z.B. die finanzielle Ausstattung der Organisation, die Struktur der Gehälter oder die Maßgabe der Entscheidungsfreiheit der Geschäftsführung. Auch das persönliche Verhältnis zwischen dem Verwaltungschef und der Geschäftsführung hat eine nicht zu unterschätzende Bedeutung.

Im Rahmen des internen Marketings muss der Verwaltungschef gezielt über alle relevanten Vorgänge, besonders auch über die wirtschaftlichen Zusammenhänge des Tourismus, informiert werden. Dazu eignen sich regelmäßig stattfindende Treffen (z.B. im Rahmen einer wöchentlichen Abteilungsleiter-Sitzung und in Einzelgesprächen) und regelmäßige Informationsschreiben. Auch die Unterstützung bei der Repräsentation nach außen hat eine wichtige Signalwirkung.

Die Ratsmitglieder nehmen Einfluss auf die finanzielle Ausstattung, indem sie ein Mitspracherecht bei der Verabschiedung der jährlichen Etats der Kommune oder des Landkreises haben. Damit ist ein direkter Einfluss auf den Handlungsspielraum der Tourismusorganisation gegeben. In den Haushaltsplänen der Gebietskörperschaften sind unter der Position 79 „Wirtschaftsförderung“ die Gelder für die Tourismusorganisationen enthalten. Die finanzielle Ausstattung der jeweiligen Organisation wird dabei in der Beschlussfassung über den jährlichen Haushaltsplan definiert. Je höher die zugesprochenen Summen sind, desto umfassender können die zur Verfügung stehenden Mittel für die Tourismusförderung eingesetzt wer-

²⁷ Je nach Art der Gebietskörperschaft und Kommunalverfassung: Landrat, Bürgermeister, Stadtdirektor, Gemeindedirektor etc.

den, was für die Destination von entscheidender Bedeutung ist. Schließlich wird damit auch die Leistungsfähigkeit der Tourismusorganisation zumindest teilweise definiert.

Dies gilt insbesondere für Organisationen, die direkt an Verwaltungen angeschlossen sind und die sich bis auf die betriebsbedingten Eigeneinnahmen komplett aus den Umlagen aus dem Verwaltungshaushalt der Gebietskörperschaft finanzieren.

In Zeiten knapper öffentlicher Budgets werden die einzelnen Haushaltsposten jedoch einer strengen Kontrolle unterzogen, um notwendige Einsparpotentiale erfassen zu können. Dabei ist die persönliche Einstellung der Mandatsträger zum Tourismus ein wichtiges Kriterium, um die Höhe der Gelder festzusetzen. Hat der Tourismus in der Gebietskörperschaft keine Lobby, so werden auch die zugewiesenen Finanzmittel eher gering ausfallen. Wird jedoch der Wirtschaftsfaktor Tourismus als wichtiges Element der Regionalentwicklung erkannt, so sind die Entscheider eher dazu geneigt, höhere Finanzvolumen der Tourismusorganisation zuzubilligen. Dabei kommt dem Management eine tragende Rolle zu. Die gezielte Beeinflussung der Ratsmitglieder durch eine umfassende Informationspolitik zu allen tourismusrelevanten Themen ist eine Voraussetzung, dass die Politik einen Überblick über die (vor allem ökonomischen) Wirkungen des Tourismus erhält.

Eine wichtige Rolle kommt den Ausschüssen zu. Sie arbeiten spezielle Themen auf, fassen Beschlüsse bis zu einem bestimmten Finanzvolumen. Sie stellen innerhalb der Räte eine Gruppe dar, die über themenspezifisches Spezialwissen verfügt und damit eine Schlüsselposition auch für die Themen und Beschlüsse innerhalb der Ratssitzungen einnehmen. In vielen Gebietskörperschaften gibt es Ausschüsse, die sich mit Tourismusfragen beschäftigen. Sie stellen im Rahmen des internen Marketings der Tourismusorganisation eine wichtige Anspruchsgruppe, da sie direkt Einfluss auf wichtige Fragestellungen des Tourismus nehmen können, die somit auch für die Arbeit der Tourismusorganisation von großer Tragweite sind. Auch hier ist die Geschäftsführung der Tourismusorganisation gefordert, die bestmögliche Unterstützung der Ausschussmitglieder zu erhalten. Teilweise ist die Geschäftsführung auch daran gehalten, die Beschlüsse der Ausschüsse auszuführen. Damit verengt sich der Spielraum für die Tourismusorganisation, denn Entscheidungen können dann nicht ohne weiteres selbst getroffen werden. Es besteht folglich die Notwendigkeit, die Themen und Beschlüsse in den Räten so vorzubereiten, dass sie bestmöglich auf die Ziele der Tourismusorganisation abgestimmt sind.

Im Gegensatz zu den Organisation-Mitarbeiter-Beziehungen hat die Geschäftsführung kein Weisungsrecht gegenüber den Mandatsträgern. Das Gegenteil ist der Fall: die Mandatsträger bestimmen wichtige Entscheidungen für die Tourismusorganisation, die gehalten ist, diese Beschlüsse umzusetzen. Aus touristischer Sicht sind die Entscheidungen nicht immer einsichtig, weil sie oft zu sehr politischer Natur sind und sich zu wenig auf das touristische Produkt und den Markt beziehen. Auch das kreative Potential der Tourismusorganisation

wird dadurch in enge Grenzen gesetzt. Um so notwendiger wird hier der geplante Einsatz einer zielgerichteten Information für die Mandatsträger. Eine zielgerichtete Kommunikationspolitik zu den Mitgliedern ist daher unumgänglich. Regelmäßige Treffen, in denen die wichtigsten Themen besprochen und Weichen gestellt werden, können hierbei seitens der Geschäftsführung die Möglichkeit geben, die anstehenden Entscheidungen zu steuern.

4.5.2.4 Organisation-Mitglieder-Beziehung

Ähnlich wie die Organisation-Mandatsträger-Beziehungen funktionieren auch die **Organisation-Mitglieder-Beziehungen**. Diese Konstellation wird vor allem relevant sein, wenn die Tourismusorganisation die Rechtsform „Verein“ trägt. Satzungsgemäß hat die Tourismusorganisation die Interessen der Vereinsmitglieder zu vertreten und die Beschlüsse des Vorstandes und der Mitgliederversammlung umzusetzen. Hier sind damit Entscheidungsstrukturen vorhanden, die konkret die Arbeit der Organisation beeinflussen und folglich den Bereich des internen Marketings tangieren.

Durch die Mitgliedschaft in der Tourismusorganisation erhalten die touristischen Leistungsträger die Möglichkeit, aktiv das Destinationsmanagement zu steuern. Zudem wird jedes einzelne Vereinsmitglied in die Lage versetzt, unmittelbar auf die betriebsinterne Politik des Vereins einzuwirken. Damit besteht die Notwendigkeit, dass sich die Tourismusorganisation auch im Innenverhältnis mit den Mitgliedern auseinandersetzen muss. Folglich rückt internes Marketing in den Vordergrund. In diesem Fall kommt es zu einem Verwischen der Grenzen zwischen Binnenmarketing und Internem Marketing in der Tourismusorganisation. Sie muss die Vereinsmitglieder sowohl als externen Teil der Dienstleistungskette als auch interner Wirkfaktor auf das eigene Geschäftsgebaren sehen.

Weitere Formen der Organisation-Mitglieder-Beziehungen bestehen in der Form eines Beirates. Hier handelt es sich um eine freiwillige Einrichtung bei dem die Rechtsform nicht das ausschlaggebende Moment darstellt. Dem **Beirat** kommt in der Regel nur eine **beratende Funktion** zu. Deshalb werden hier zumeist Vertreter touristischer oder zumindest tourismusaffiner Leistungsträger integriert. Die Beratungsfunktion hat zwei Zielrichtungen: Zunächst besteht ein Teil in der Beratungsfunktion nach außen bezüglich wichtiger Entscheidungen für den Tourismus, eine andere Ausrichtung besteht in der Wirkung nach innen. Hier liegt der Schwerpunkt auf der Tatsache, dass die Leistungsträger einer Destination sich durch die Beteiligung besonders engagierter Vertreter aus der Wirtschaft und anderer gesellschaftlicher Bereiche besser in die Entscheidungsstruktur der Tourismusorganisation integriert fühlen. Das kann zum Abbau von Vorurteilen gegenüber der Organisation führen und zu einer positiveren Akzeptanz der öffentlichen Tourismusarbeit beitragen.

Dem Management der Tourismusorganisation obliegt dabei die Funktion, den Beirat möglichst eng an die eigene Arbeit zu binden und ihn für die eigenen Zwecke so zu nutzen, dass die anvisierten Ziele die Unterstützung des Beirates finden. Dazu ist eine enge Kommunikationspolitik zwingend notwendig.

4.6 BRUHNs Thesen für das interne Marketing

Der Ansatz des internen Marketings ist als **Strategie der Optimierungs- und Effizienzsteigerungsmöglichkeiten** zu sehen. BRUHN (1995, S. 55ff) gibt sechs Thesen vor, die er im Zusammenhang mit dem Einsatz des internen Marketings sieht:

1. „Der Unternehmenserfolg wird zukünftig durch die Optimierung der Schnittstelle zwischen dem Personal- und dem Marketingmanagement bestimmt.
2. Internes Marketing kann nur in einem Unternehmen implementiert werden, das Kundenorientierung intern wie extern als Maxime unternehmerischen Handelns versteht.
3. Internes Marketing ohne die gleichzeitige Implementierung eines Qualitätssystems ist im Sinne der Optimierung der internen wie externen Prozesse nicht zielführend.
4. Eine systematische und innovative Mitarbeiterkommunikation ist eine der zentralen Voraussetzungen für das interne Marketing.
5. Internes Marketing entfaltet seine volle Effizienz nur bei konsequent unternehmensweitem Einsatz.
6. Die Schaffung und Bewahrung einer Atmosphäre von Vertrauen und Partizipation ist das Basiskonzept eines effizienten internen Marketings.“

Die von BRUHN gegebenen Thesen spiegeln Rahmenbedingungen und Resultate des internen Marketings wider. Sie zeigen jedoch auch, dass es sich hier um eine wichtige Managementkomponente handelt. Jedoch müssen auch verschiedene Prämissen gegeben sein, die internes Marketing erst möglich machen. Eine Voraussetzung besteht in der Rechtsform, die für den Mitteleinsatz der Managementmethoden von Bedeutung sein kann.

4.7 Relevanz der Rechtsform für das interne Marketing

Die Entscheidungswege und Kompetenzen sind in den einzelnen Rechtsformen recht unterschiedlich. Das Innenverhältnis wird durch die Möglichkeit der Weisungsbefugnis und Entscheidungsbefugnis der Geschäftsführung gegenüber dem Personal beeinflusst. In den stark politisch geprägten Organisationsformen (Regiebetrieb/Abteilung; Eigenbetrieb) besteht ein durch strikte Weisungen und Einhaltung von Dienstwegen geprägtes Dienstverhältnis. Durch zahlreiche, per Gesetz vorgegebene Verwaltungsvorschriften, Dienstordnungen und Dienstweisungen werden die Leiterinnen und Leiter in ihrer Flexibilität stark eingeschränkt. Dienstwege sind vorgegeben, die zwingend wahrgenommen werden müssen. Auch wichtige Personalentscheidungen (Wer wird eingestellt? Zu welchen Konditionen wird die Person eingestellt? Wird überhaupt jemand eingestellt? Wie sieht es mit Gehaltserhöhungen aus?) stehen nicht im Entscheidungsspektrum der Geschäftsführung. Sie hat lediglich beratende Kompetenz. So gelangen Personalentscheidungen häufig bis in die Räte. Daraus ergibt sich teilweise auch eine politisch orientierte Entscheidung zugunsten einer bestimmten Person, obwohl es von Seiten der Organisation geeignetere Besetzungen gäbe.

In den privatwirtschaftlichen Formen Verein oder GmbH werden andere Modi angewandt. Jedoch bestimmt hier die Satzung bzw. der Gesellschaftsvertrag, welche wichtigen Entscheidungen von wem zu treffen sind. Starre Dienstordnungen sind jedoch im Regelfall hier nicht anzutreffen, jedoch können per Satzung der Geschäftsführung bestimmte Entscheidungsbereiche abgesprochen werden, die letztlich der Mitgliederversammlung bzw. der Gesellschafterversammlung obliegen und entgegen den Interessen der Geschäftsführung gelagert sein können und somit deren Arbeit eher behindern als fördern. Dennoch bestehen mehr Freiheiten als bei den nicht privatrechtlichen Organisationsformen. Insbesondere der Handlungsspielraum im Bereich der Personalentwicklung lässt mehr Möglichkeiten offen, wie die Organisation das interne Marketing handhabt.

5 Binnenmarketing im Tourismus

Beschränkt sich das interne Marketing noch auf einen recht kleinen Personenkreis, steht die Tourismusorganisation beim Binnenmarketing vor einer größeren Herausforderung. Die Anzahl der Personen (im Binnenmarketing sind es die sogenannten **Anspruchsgruppen**) und auch die Vielschichtigkeit der Personenkreise erhöhen sich wesentlich. Ähnlich wie im internen Marketing müssen System relevante Prozesse, Rahmenbedingungen, Instrumente und Ziele festgelegt werden. Im Gegensatz zum internen Marketing stehen die Komponenten jedoch in einem anderen Kontext, denn die Beeinflussbarkeit der Anspruchsgruppen steht in einem wesentlich anderen organisatorischen Zusammenhang und muss mit anderen Mitteln erreicht werden. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die Verschiedenartigkeit der Anspruchsgruppen zu legen.

5.1 Merkmale des Binnenmarketings

Die räumliche Wirkungsrichtung der Binnenmarketingleistungen - die durch den Makrobereich stets gegeben sind, indem Produzent und Adressat der Leistung mindestens zwei voneinander getrennte (z.T. betriebswirtschaftliche) Einheiten darstellen - ist variabel. In der Regel beziehen sich die Binnenmarketingleistungen auf Leistungsketten eines geographisch definierten Gebietes. Nach welchen Prämissen dieses Gebiet zu definieren ist, hängt von den Produzenten und Adressaten der jeweils gegebenen Aufgabenstellung der durchzuführenden Leistung ab, resultiert jedoch auch aus dem Destinationsbegriff.

Die im Binnenmarketing stets präsente Leistungskette kann sich sowohl vertikal als auch horizontal erstrecken²⁸. Dabei kann sie sowohl innerhalb bestehender Grenzen als auch grenzüberschreitend sein. Sie kann sich an politischen Grenzen (z.B. Kommunen, Landkreise, Länder etc.) oder an eigens für einen bestimmten Marketingzweck festgelegten Grenzen orientieren.

Je nach Art der Binnenmarketingleistungen sind auch deren Träger zu definieren. Die Zuständigkeiten sind nach dem Subsidiaritätsprinzip festgelegt, das heißt, soweit es die Aufgabenstellung zulässt, werden die notwendigen Leistungen dort produziert, wo die Notwendigkeit der Produktion der Leistung besteht. Werden übergreifende Themen tangiert, wird die Aufgabenstellung an die nächst höhere Instanz bzw. Ebene²⁹ verlagert.

²⁸ Die Ausrichtung besagt, dass eine Orientierung innerhalb einer Gebietseinheit (z.B. innerhalb einer Kommune oder Region), zwischen zwei oder mehreren gleich gelagerten Gebietseinheiten (z.B. zwischen zwei Kommunen) und zwischen verschiedenen gelagerten Gebietseinheiten (z.B. Land als übergeordnete Einheit und der untergeordneten Einheit Kommune oder Region etc.) gegeben sein kann.

²⁹ Unter Ebenen werden hier die verschiedenen Gebietskörperschaften in Verbindung mit der ihr zugehörigen Tourismusorganisationen verstanden.

5.2 Arbeitsphasen im Binnenmarketing

Die Arbeitsphasen des Binnenmarketings erfolgen nach dem gleichen Schema wie im Internen Marketing. Inhaltlich sind die Phasen jedoch anders ausgestaltet. Während die Arbeitsphasen eher in betriebswirtschaftlicher Sicht zu sehen sind, beinhaltet das Binnenmarketing innerhalb der Phasen – durch die Ausrichtung auf die Destination - auch eine räumliche Komponente.

- **Phase 1: Analysephase: Daten sammeln und aufbereiten**

Am Anfang eines jeden Binnenmarketingprozesses steht die Frage „Wo stehen wir als Destination innerhalb des Wettbewerbes?“. Anders als im internen Marketing erfolgt jedoch keine betriebsinterne Analyse des Trägers des Binnenmarketings, sondern eine Analyse der Destination, die eine umfassende Datenaufbereitung auf der definierten räumlichen Ebene beinhalten muss. Das Mittel der Datenaufbereitung besteht in der strategischen Analyse. Neben den Umweltbedingungen wird als Betriebseinheit der Binnenmarkt analysiert. Folglich wird nicht der Markt der Endverbraucher untersucht, sondern der Markt der direkten und indirekten Leistungsträger im Tourismus innerhalb der Destination.

Zuerst erfolgt eine Analyse der Umwelt. Analog zum internen Marketing wird sie in den Analyseschritten im Binnenmarketing als das gesamte Umfeld einer touristischen Destination gesehen. Durch die Umweltanalyse sollen aktuelle Trends erkannt werden, die Auswirkungen auf die Arbeit der Tourismusorganisation haben. Ziel ist es

- ein aktuelles destinations- bzw. organisationsübergreifendes Stärken-Schwächen-Profil aufzuzeigen und
- einen Vergleich mit konkurrierenden Destinationen bzw. anderen kooperierenden Organisationen der gleichen Ebene durchzuführen.

Anschließend erfolgt mittels der Betriebsanalyse die Analyse des Binnenmarktes (der Leistungskette). Die Betriebsanalyse stellt im Binnenmarketing einen zunächst verfänglichen Begriff dar. Da es sich bei einer Destination im Binnenmarketingprozess nicht um eine betriebswirtschaftliche Einheit im engeren Sinne handelt, muss in diesem Zusammenhang der Betrieb als eine Leistungskette definiert werden, die sich nach außen als Einheit präsentiert. Folglich muss die Destination als ein aus vielen Teileinheiten zusammengesetzter Betrieb gesehen werden. Die Betriebsanalyse dient der Erfassung aller Leistungsträger und Leistungsmerkmale innerhalb einer Destination. Die zu untersuchenden „betrieblichen“ (bzw. leistungskettenorientierten) Gegebenheiten lassen sich ähnlich des Schemas im internen Marketing in folgende Komponenten einteilen:

- humane Ressourcen (Unternehmer, Kooperationspartner, Bevölkerung)
- finanzielle Ressourcen (generelle Ausstattung der Destination mit Finanzmitteln)
- Ausstattung mit touristischer Infrastruktur etc.
- Ausstattung der jeweiligen Gebietseinheit mit Tourismusorganisationen aller Art

- **Phase 2: Strategische Analyse (Interpretation der Daten)**

In der strategischen Analyse findet die Auswertung und Interpretation der für die Destination relevanten Daten statt. Zweck der Analyse ist das Erkennen der eigenen Ausgangssituation, um Entwicklungsaussichten abschätzen zu können, die interne Struktur zu analysieren und anschließend die eigene Position im Vergleich zu ähnlichen sich in Konkurrenz befindlichen Destinationen feststellen zu können.

Zuerst erfolgt die Ziel- und Strategiephase, das strategisches Binnenmarketing. In der Ziel- und Strategiephase (Konzeptionsphase) findet die Planung der internen Strategien statt. In dieser Phase kommt der Entwicklung und Festlegung einer Binnenmarketingstrategie für die Destination eine entscheidende Bedeutung zu, denn hier werden die langfristigen Ziele festgelegt. Es wird ein Handlungsrahmen gebildet, an dem sich alle Leistungsträger orientieren (sollen). Wie im internen Marketing beinhaltet diese Vorgehensweise eine Identitätsfindung, das Aufstellen von Grundsätzen und Ableitung von Oberzielen, beispielsweise durch das Erarbeiten eines destinationsweiten Leitbildes. Erst anschließend können die spezifischen Binnenmarketingmaßnahmen abgeleitet werden.

- **Phase 3: Gestaltungsphase: Taktisches Binnenmarketing**

In der Gestaltungsphase erfolgt eine weitere Konkretisierung und Ausgestaltung der Binnenmarketingtaktiken, die nun auch kurzfristigere Ziele wahrnehmen. Dies beinhaltet die Betrachtung eines Binnenmarketing-Mixes, eine systemanalytische Vorgehensweise zur Bestimmung der für die Entwicklung der internen Struktur der Destination wichtigen Instrumente. Auch hier erfolgt eine Einteilung in die vier verschiedenen Submixbereiche Produktpolitik, Preispolitik, Absatzpolitik und Kommunikationspolitik (vgl. KÖLTSCHE 1990, S. 20ff; FREYER 1999, S. 712ff), die in der destinationsintern ausgerichteten Sichtweise des Binnenmarketings einer näheren Erläuterung bedürfen. Ziel des Binnenmarketing-Mixes ist die interne Umsetzung eines für die Destination gültigen Leitbildes im Rahmen eines modernen Marketing-Managements. Zu den **Submixbereichen** gehören:

➤ **Produktmix (Produktpolitik)**

Der Produktmix im Binnenmarketing definiert sich als die Gesamtheit der produktpolitischen Aktivitäten, die von den destinationsinternen Leistungs- und Entscheidungsträgern im Sinne einer kooperierenden Einheit bestimmt werden bzw. von der für das Binnenmarketing zuständigen Tourismusorganisation initiiert werden. Sie beziehen sich auf die strukturierte Gestaltung der intern zu definierenden und daraus abzuleitenden zu erbringenden Aufgaben eines Leistungsprogramms einer Destination. Hierzu zählen - wie im internen Marketing - die Festlegung der Variation, Diversifikation, Innovation und Eliminierung von Aufgaben.

Die Binnenmarketingprodukte besitzen einen innovativen Charakter für die Tourismusverantwortlichen und für die am Tourismus Beteiligten. Demzufolge soll der Produktinnovation große Bedeutung beigemessen werden. Ziel soll die Gewinnung von neuen Produktideen sein, um die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Gäste in einem Tourismusort zu ermitteln. Die geschaffenen Produkte sollen anschließend durch ein koordiniertes Marketing am Markt platziert werden.

➤ **Kontrahierungsmix (Preispolitik)**

Die Entscheidungen, die dem destinationsinternen Kontrahierungsmix zugrunde liegen, sind vertraglich fixierte Vereinbarungen über das Entgelt und die darüber hinausgehenden Konditionen (Konditionenpolitik) beim Erwerb eines Leistungsangebotes, das die interne Struktur einer Destination tangiert.

Zwischen den Tourismusverantwortlichen als Anbieter und den touristischen Leistungs- und Entscheidungsträgern als Nachfrager existieren zumeist nur selten kaufvertragliche Abmachungen. Die Fremdenverkehrsabgabe und durch das Aufkommen von Buchungs- und Reservierungssystemen geschaffene Kontingentverträge zwischen Tourismusstelle und den Beherbergungsbetrieben kommen entgeltpolitischen Instrumenten noch am nächsten.

➤ **Distributionsmix**

Distributionspolitische Entscheidungen stehen im Zusammenhang mit dem Weg einer Leistung vom Produzenten zum Abnehmer der Leistung. Wie im internen Marketingprozess können die Entscheidungen prozessorientiert, logistisch und tätigkeitsorientiert sein.

Hier stellt sich die Frage nach der Wahl des Absatzweges. Im touristischen Binnenmarketing wird der direkte Vertrieb bevorzugt. Begründungen dafür sind die möglichen Einflussnahmen und Kontrollen, wodurch das Verhalten nach außen aller am Tourismus Beteiligten durch Binnenmarketingmaßnahmen leichter beeinflussbar

wird. Je direkter ein Absatzweg ist, desto ungestörter ist der Informationsfluss zwischen Anbieter und Nachfrager. Auf diese Weise können Informationsdefizite und Missverständnisse vermieden werden.

➤ **Kommunikationsmix**

Die Kommunikation ist der Schlüssel zur Leistungsverbesserung im Binnenmarkt. Ein zentrales Merkmal der Marktkommunikation besteht in der Übermittlung von Informationen und ihrer Bedeutungsinhalte zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen gemäß spezifischer Zielsetzungen. So ist eine Abgrenzung von folgenden Instrumenten möglich:

- ◆ Werbung
- ◆ Verkaufsförderung (sales promotion)
- ◆ Öffentlichkeitsarbeit (PR)
- ◆ persönlicher Verkauf (personal selling)

Die wichtigsten kommunikationspolitischen Ziele für das touristische Binnenmarketing bestehen im Knüpfen und in der Aufrechterhaltung persönlicher Kontakte, dem Weitergeben von Information über die Binnenmarketingprodukte und die von der Tourismusorganisation geleistete Arbeit, dem Aufbauen und Ändern von Images, sowie der Schaffung einer Harmonie zwischen den Leistungsträgern untereinander und mit der Tourismusorganisation. Zur Realisierung dieser Ziele ist eine intensive Öffentlichkeitsarbeit nach innen erforderlich.

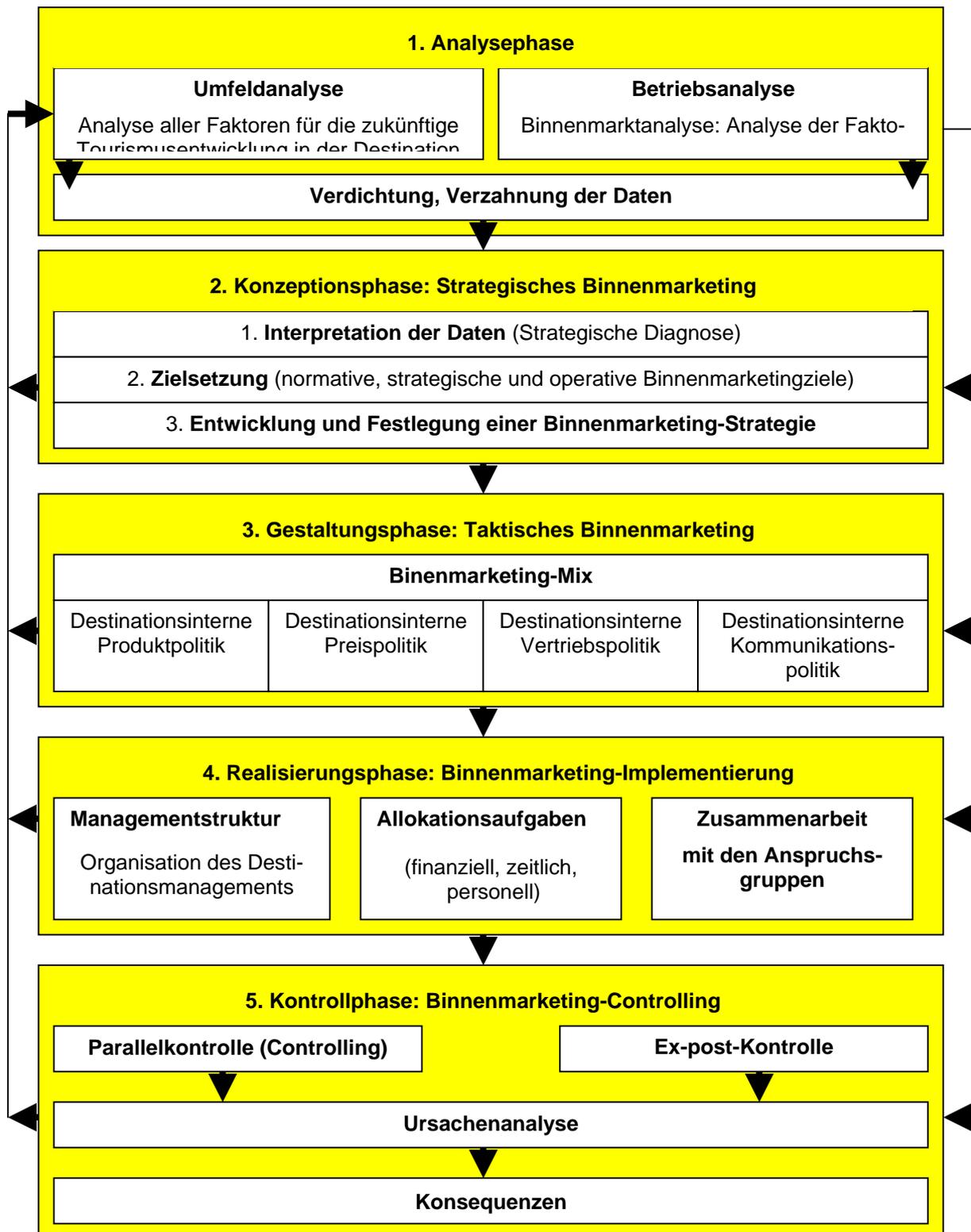
• **Phase 4: Durchführungsphase: Die Realisierung**

In der Realisierungsphase erfolgt die Umsetzung des Binnenmarketing-Mixes in konkrete Maßnahmen und Leistungen. Hier beginnt das operative Binnenmarketing. In dieser Phase kommen in erster Linie organisatorische, finanzielle, personelle und zeitliche Aspekte zum Tragen.

• **Phase 5: Kontrollphase**

Die Kontrollphase ist zur Beurteilung von Erfolg und Misserfolg entscheidend, indem die Ist- mit den Sollwerten verglichen werden. Die Kontrolle erfolgt durch den Träger des Binnenmarketings fortdauernd während des Planungsprozesses sowie einmal punktuell am Ende des Gesamtkonzeptes.

Abbildung 12: Die fünf Phasen des Binnenmarketings



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das Phasenmodell des Marketing-Management-Prozesses nach FREYER 1999, S. 111

5.3 Das Zielsystem des Binnenmarketings

Das Zielsystem im Binnenmarketing kann in Oberziele und Teilziele eingeteilt werden. Die Oberziele lassen sich in zwei Komplexe einteilen: in einen **destinationsorientierten** und einen **organisationsorientierten Zusammenhang**, wobei beide jedoch in enger Verbindung zu sehen sind.

5.3.1 Systemimmanente Faktoren

Auch das touristische Binnenmarketing beinhaltet durch die externe Ausrichtung mehrere Zielebenen, die sich ihrerseits wieder an internen Zielkomponenten orientieren, die für die Entwicklung einer Destination von tragender Rolle sind. Anders als im internen Marketingprozess sind die Ziele jedoch vielschichtiger und vor allem bei der Operationalisierung wesentlich schwieriger zu handhaben. Sie bedürfen deshalb einer detaillierten Differenzierung.

Anhand der in Kapitel 3.2 gegebenen Definition lassen sich die **Oberziele** des Binnenmarketings festhalten. Sie lauten:

- Schaffung von Tourismusbewusstsein
- Entwicklung eines tourismusspezifischen Marketing-Denkens
- Entwicklung tourismusspezifischen Know-hows
- Schaffung von destinationsinterner Kooperationsbereitschaft

Diese Oberziele können generell von allen touristischen Organisationen aller Ebenen als Maßstab genommen werden. Dennoch gibt es Unterschiede bei der Ausprägung der operativen Umsetzung der Ziele. Die Binnenmarketingziele müssen deshalb generell in einem **aufgabenorientiertem Zielkontext** gesehen werden. Je nach der Ebene der geographischen Gebietseinheit verändern sich die Aufgaben und daraus resultierend der Zielkontext. Es stellen sich daher folgende Fragen:

- Welche Ebene ist für welche Aufgabenstellung zuständig?
- Welche Organisation verfolgt welche Ziele mit welchen Mitteln?
- Welche Organisation betreut im Rahmen des Binnenmarketings welche Anspruchsgruppen?
- Mit welcher Intensität werden die Anspruchsgruppen betreut?

Bedingt durch andere Aufgabenstellungen herrschen beim Operationalisieren der Ziele auch verschiedene Leistungsketten vor, um die Oberziele zu erreichen. Je nach Größe der räumlichen Ausdehnung sind Produzenten, Adressaten und Inhalt der zu erbringenden Binnenmarketingleistung damit verschieden. Die Aufgaben lassen sich (wie oben gesagt) in einen **destinationsorientierten** und einen **organisationsorientierten Zusammenhang** aufgliedern, wobei beide jedoch in enger Verbindung zu sehen sind.

Der **destinationsorientierte Zusammenhang** definiert sich durch die geographisch determinierte Gebietseinheit. Durch die Einteilung in großräumige Gebietseinheiten und kleinräumige – in den großräumigen Gebietseinheiten integrierten und damit abhängigen - Teileinheiten lassen sich je nach Art der Einheit verschiedene Produzenten, Adressaten und somit auch zu transportierende Inhalte festlegen.

Großräumige Einheiten sind mit bundes- oder landesweiten Zielen zu verbinden. Die Zielvorgabe steht daher auch im Zusammenhang mit den bundes- oder landesweit agierenden Institutionen und Organisationen, die sich mit ihren übergeordneten Zielen primär an touristische Organisationen bzw. direkt im Tourismus agierende Leistungsträger wenden.

In der Regel herrschen zwischen Produzenten und Adressaten schon gewisse Kooperationen vor. Meist stellen diese Adressaten touristische Organisationen der Regionen und Tourismusorte dar. Die Leistungskette ist damit primär mit öffentlichen Leistungsträgern der touristischen Branche besetzt.

Die Ziele der Produzenten von Binnenmarketing in großräumigen Einheiten besitzen eine eher **strukturell** und **tourismuspolitisch ausgerichtete Komponente**. Sie stehen in engem Zusammenhang mit den politischen Vorgaben und den daraus resultierenden Marketing-Management-Philosophien der überregional agierenden touristischen Institutionen und Organisationen (z.B. mit Tourismus tangierten Ministerialabteilungen des Bundes und der Länder, Deutscher Tourismusverband (DTV), Landesfremdenverkehrsverbände usw.). Durch die Zielvorgabe dieser übergeordneten öffentlichen touristischen Organisationen an untergeordnete öffentliche Tourismusorganisationen zeigt sich ein organisationsorientierter Charakter der Ziele.

Die Operationalisierung der Ziele für kleinräumige Gebietsteileinheiten zeigt sich weniger in einer strukturell-tourismuspolitischen Ausrichtung als vielmehr in einer praxis- und marketingorientierten Zieldefinition. Produzenten und Adressaten der Binnenmarketingleistung sowie die Akteure in der Leistungskette sind nicht mit denen der größeren Gebietseinheiten identisch. Träger der Leistungen sind die in den kleinräumigen Gebietseinheiten (Regionen, Kommunen) agierenden touristischen Organisationen. Durch die kleinräumliche Ausrichtung beziehen sich die zu erbringenden Binnenmarketingleistungen deshalb nicht primär auf öffentliche Tourismusorganisationen, weil diesen Organisationen die Trägerschaft des Binnenmarketings obliegt.

Eine Ausnahme besteht für die regionalen Tourismusorganisationen, weil sie als Schnittstellen zwischen kommunaler Ebene und Landesebene eine Mittlerfunktion einnehmen. Sie haben sowohl einen kleinräumlich-gebietsorientierten als auch einen organisationsorientierten Zielkontext zu verfolgen.

Der **destinationsorientierte Zielkontext** lässt sich zwar für alle Gebietseinheiten definieren, hat jedoch je nach Ebene andere zu transportierende Inhalte. Der Abstraktionsgrad nimmt mit jeder höheren Stufe zu. Der destinationsorientierte Zielkontext bezieht sich bei den regionalen Tourismusorganisationen eher auf das touristische Produkt und steht damit dem touristischen Marketing und den Bedürfnissen der Gäste nahe. Er lässt sich folgendermaßen kennzeichnen (vgl. FREYER 1999, S. 711f):

1. zielbewusste Ausrichtung der Destination auf ihre Gäste und deren Bedürfnisse
2. planvolle Nutzung des öffentlichen Kräftepotentials zur Befriedigung von Gästewünschen und zum Finden kreativer Problemlösungen
3. Erfassung, Steuerung und Koordination der destinationsinternen Leistungsangebote und der Leistungsträger mit dem Ziel, eine integrierte Marketingkonzeption zu entwickeln und entsprechende Leistungen zu vertreiben
4. Einbeziehung und Aktivierung aller Verantwortlichen, der Anbieter und der Bevölkerung in der Destination sowie deren Beteiligung an systematischen Entscheidungsprozessen und gemeinsamen Aktionsprogrammen

Der **organisationsorientierte Zielkontext** ist den geographisch determinierten destinationsorientierten Zielen ähnlich, bezieht sich jedoch weniger auf das touristische Produkt als auf organisatorische Strukturen und Akteure einer Leistungskette. Er ist wie bereits erwähnt eher tourismuspolitischer Natur und lautet:

1. zielbewusste Ausrichtung der übergeordneten touristischen Organisationen auf die in der Leistungskette nachgeordneten öffentlichen Organisationen
2. planvolle Nutzung des öffentlichen Kräftepotentials zur Leistungsverbesserung öffentlicher Tourismusorganisationen und zum Finden kreativer Problemlösungen im Organisationsbereich
3. Koordination der örtlichen bzw. regionalen Leistungsangebote und der öffentlichen Leistungsträger mit dem Ziel, eine integrierte Marketingkonzeption zu entwickeln und entsprechende Leistungen zu vertreiben
4. Einbeziehung und Aktivierung der nachgelagerten touristischen Organisationen sowie deren Beteiligung an systematischen Entscheidungsprozessen und gemeinsamen Aktionsprogrammen

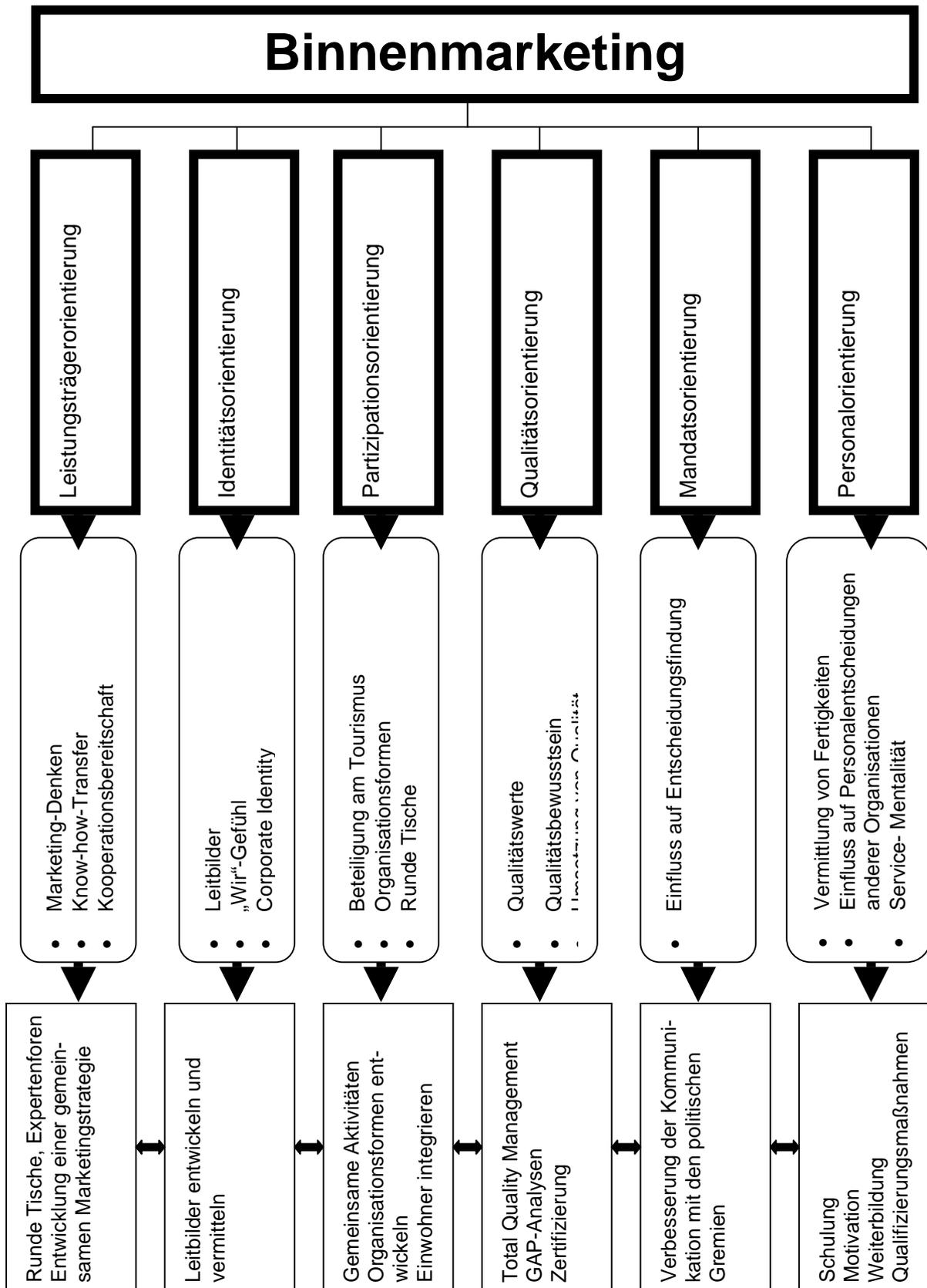
Die destinationsorientierten und organisationsorientierten Ziele dürfen nicht als getrennte Zieleinheiten gesehen werden, sondern müssen als Teile eines ganzheitlichen Zielfindungsprozesses gesehen werden. Sie richten sich zielgruppenbezogen an folgenden Orientierungszielen aus:

- Leistungsträgerorientierung
- Qualitätsorientierung
- Identitätsorientierung
- Partizipationsorientierung
- Mandats bzw. Mitgliederorientierung³⁰
- Personalorientierung³¹

³⁰ Anders als im Prozess des internen Marketings wird hier die Mandatsträger- bzw. Mitgliederorientierung nicht auf organisationsinterne Prozesse, sondern auf destinationsinterne und damit außenwirksame Faktoren bezogen, die in einer bestimmten Form zu tragen kommen.

³¹ Die Personalorientierung im Binnenmarketing hat eine gegenüber dem internen Marketing anders gelagerte Komponente. Ziel ist innerhalb des Binnenmarketings nicht die Einflussnahme auf das Personal der eigenen Unternehmung bzw. Organisation, sondern die Einbeziehung der touristischen Unternehmung bzw. Organisation auf die Qualifikation und z.T. auf die Stellenbesetzung anderer kooperierender Organisationen. In der Praxis ist dies jedoch nur bedingt der Fall. Diesbezüglich ist die Personalorientierung im Binnenmarketingprozess nur wenig ausgeprägt.

Abb. 13: Grundmodell des Binnenmarketings im Tourismus



Quelle: verändert und erweitert nach FREYER (1999, S. 712)

Die Orientierungsziele dienen zur internen Eingliederung in ein modernes Marketing-Management, aus dem sich Strategien, Produkte und Unternehmensphilosophien ableiten lassen, die für ein koordiniertes Marketing und eine marktgerechte Destinationsentwicklung unverzichtbar sind. Sie haben eine unterschiedlich starke Bedeutung, die je nach Ebene der touristischen Organisation und somit der Orientierung der Binnenmarketingziele stark oder weniger stark ausgeprägt sind. Gleiches gilt auch für die Ausprägung der Orientierungsziele zwischen internem Marketing und Binnenmarketing. So ist beispielsweise die Komponente Personalorientierung beim Binnenmarketingprozess weit weniger ausgeprägt als im internen Marketing.

5.3.2 Oberziele des Binnenmarketings

Die Oberziele des Binnenmarketings stellen das Gerüst für die Binnenmarketingstrategie dar. An ihnen werden die Teilziele und Instrumente ausgerichtet. Zu den Oberzielen zählen das Schaffen von Tourismusbewusstsein, von tourismusspezifischem Marketing-Denken, der Weitergabe und Entwicklung von touristischem Know-how sowie das Schaffen von Kooperationsbereitschaft.

5.3.2.1 Schaffung von Tourismusbewusstsein

Der Begriff „Tourismusbewusstsein“ gliedert sich in mehrere Aspekte. FERRANTE (1998, S. 901) unterscheidet z.B. in „Tourismusbewusstsein“ und „Tourismusverständnis“. In diesem Zusammenhang stellt er zwei tourismus-ethische Grundfragen, die sich am Stellenwert des Tourismus orientieren:

1. Wo ist der Ort (die Stelle) des Tourismus im menschlichen Leben?
2. Wo sind die Werte des Lebens im Tourismus?

Die Reflexion dieser beiden Grundfragen bezieht sich auf die Konsequenzen, die aus ökonomischen, sozialen und ökologischen Zusammenhängen entstehen. Dies ist ein reflektierter Umgang mit Vor- und Nachteilen des Tourismus, der nicht auf seinen wirtschaftlichen Stellenwert reduziert wird, sondern hinsichtlich seines lebensweltlichen Bezugs erweitert wird. „Tourismusbewusstsein dient der Klärung der kollektiven Identität als Ort und als Ferienort und schafft deshalb Selbstbewusstsein“ (FERRANTE 1998, S. 901). Nach MÜLLER/BOESS (1995, S. 6) fördert es „die notwendige Voraussetzung, dass sich Gäste und Gastgeber als aufgeklärte, gleichberechtigte und emanzipierte Menschen begegnen können.“ Damit nimmt „Tourismusbewusstsein“ den Blickwinkel der gesamten Lebensqualität ein. Bewusst werden

hier Ziele einer gewünschten touristischen Entwicklung gesetzt und gewichtet, wobei auch eine Reflexion der Gäste bezüglich ihrer Bedürfnisse gefordert wird. Deshalb muss Tourismusbewusstsein auch anders definiert werden als „Tourismusgesinnung“, die eher aus dem Primat der Tourismuswirtschaft und damit aus ökonomischer Sichtweise her betrachtet wird. „Tourismusgesinnung dient als Schmiermittel zwischen Tourismuswirtschaft und übriger Lebenswelt und passt letztere an die Bedürfnisse der Tourismuswirtschaft an“ (FERRANTE 1998, S. 901). Folglich kann Tourismusbewusstsein als „die bewusste Reflexion des Stellenwertes des gesamten Tourismus, wie er auf alle Lebensbereiche - sowohl von Gästen als auch Gastgebern – einwirkt“ definiert werden (vgl. FERRANTE 1998, S. 901).

1995 führten MÜLLER/BOESS (1995, S. 6) den Begriff „Tourismusverständnis“ ein: „Das Tourismusverständnis reflektiert das Wohlwollen (respektive „Das Missfallen“), das diesem Wirtschaftszweig entgegengebracht wird. Kritik aufgrund von Belastungserscheinungen wird zwar durchaus ernst genommen, doch wird erwartet, dass Handlungen, die der Unterstützung des Tourismus dienen, zunächst grundsätzlich befürwortet werden, denn Tourismus ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor und schafft Arbeitsplätze und Einkommen.“ Das Tourismusverständnis nimmt deshalb nicht die rein wirtschaftsbestimmte (vereinnahmende) Sichtweise ein wie die Tourismusgesinnung. Sie reflektiert eher die wirtschaftlichen Anliegen des Tourismus im Hinblick auf die berechtigten Forderungen nach Stärkung dieses Wirtschaftszweiges, die jedoch in individual-, sozial- und umweltverantwortlicher Absicht getätigt werden. Mit der Einbindung des Tourismusverständnisses in das Tourismusbewusstsein soll die Zweiteilung, die Entkopplung von Lebenswelt und Tourismuswirtschaft überwunden werden. Dieses Konzept zeigt, dass die wirtschaftlichen Anliegen im Dienst der Lebensqualität von Gast und Gastgeber stehen (vgl. FERRANTE 1998, S. 903). Die Vermittlung von Tourismusbewusstsein und damit auch Tourismusverständnis ist daher ein integraler Bestandteil des Binnenmarketings.

5.3.2.2 Schaffung von tourismusspezifischem Marketing-Denken

Ohne die richtige Einstellung ist ein Inwertsetzen des touristischen Produktes nicht möglich. Analog der Definition eines modernen Marketings sollten alle touristischen Leistungsträger Marketing als Unternehmensphilosophie, als Denkhaltung betrachten. KOTLERs Kurzformel „Finde Wünsche und erfülle sie!“ hat sich nicht überall im Tourismus durchgesetzt. Nicht zuletzt deshalb, weil insbesondere in vielen kleinen Betrieben diese eingängige, sloganhafte und dennoch unklare Unternehmensstrategie nicht bekannt ist. Dies liegt zum Teil auch an der Ausbildung der Betreiber (zu wenig Kenntnisse über den Markt, über die Bedürfnisse der Gäste und das Marketing), zum Teil jedoch an einem Mangel an emotionaler Intelligenz. Wer

kein Gespür für die Bedürfnisse der Gäste hat, wird es schwierig haben, seine Gäste zufrieden stellen zu können (vgl. BRUGGER 1999, S. 17).

Kenntnisse im Bereich Marketing können jedoch erlernt werden, genauso wie emotionale Intelligenz. Deshalb ist es wichtig, im Rahmen des Binnenmarketings gezielt und behutsam auf die Schwächen einzelner Leistungsträger einzugehen. Dabei ist eine individuelle Vorgehensweise notwendig. Die Marketing-Denkhaltung muss erst begriffen, dann verinnerlicht, mitgetragen und gelebt werden, um zu funktionieren (vgl. ZUMTOBEL 1993, S. 158f).

5.3.2.3 Weitergabe und Entwicklung von touristischem Know-how

Eng verbunden mit dem Marketing-Denken ist auch das touristische Know-how. Wer kaum Kenntnisse über Tourismus hat, wird es schwer haben, erfolgreich zu sein. Dabei sind alle Unternehmensbereiche angesprochen, denn die Gesamtleistung gibt letztlich den Ausschlag, ob die Wahrnehmung der Gäste über das touristische Produkt positiv oder negativ ausfällt.

Die Ausrichtung des touristischen Produktes mit den am Markt nachgefragten Leistungen muss übereinstimmen. Wer am Markt vorbei produziert, muss damit rechnen, aus dem Marktgeschehen ausgeschlossen zu werden. Deshalb ist es notwendig, Qualitätsstandards einzuhalten, Trends zu erkennen und die Unternehmenspolitik daran auszurichten. Touristisches Know-how muss deshalb gelernt werden. Aufgrund der hohen Dynamik am Markt muss das Lernen ein ständiger Prozess sein.

Im Rahmen des Binnenmarketings können die Tourismusorganisationen durch ständige Informationsgewinnung und Weitergabe an die touristischen Leistungsträger dieser Prämisse gerecht werden. Wichtig ist dabei auch das Einbeziehen der Leistungsträger in das örtliche und regionale Marketingkonzept.

5.3.2.4 Schaffung von Kooperationsbereitschaft

5.3.2.4.1 Kooperationsbegriff

Der Kooperationsbegriff ist in der wissenschaftlichen Literatur bislang nicht eindeutig definiert. SCHAUDE (1991, S. 5) bezeichnet Kooperation als „freiwillig vereinbarte, eindeutig festgelegte, auf längere Dauer geplante Gemeinschaftsmaßnahme von mehreren Unternehmen außerhalb einer üblichen Geschäftsbeziehung“. Diesem Verständnis folgt auch BERG (1981, S. 74), der Kooperation für dann gegeben hält, „wenn eindeutig fixierte, auf längere Dauer angelegte Gemeinschaftsaufgaben freiwillig vereinbart werden.“ Trotz gewisser Unterschiede in den Definitionen lassen sich bestimmte Merkmale für Kooperationen festhalten. BALLING (1998, S. 17) gibt anhand einer Zusammenstellung der konstitutiven

Merkmale des Kooperationsbegriffes im Sinne einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit folgende Übersicht:

Kooperation bedeutet:

- höherer Grad der einzelbetrieblichen Zielerreichung als Antriebsmoment
- Beteiligung von zwei oder mehr Unternehmen (insbesondere kleinere und mittlere)
- Freiwilligkeit der Zusammenarbeit
- Definition gemeinsamer Ziele
- Einzelbetriebliche Aufgabengliederung (oder Neuverteilung bestimmter Aufgaben)
- gemeinsame Wahrnehmung bestimmter Funktionen
- Einschränkung der wirtschaftlichen Dispositionsfreiheit bei Erhalt der rechtlichen Selbstständigkeit der Unternehmen
- Versagen des einen Partners führt zu Störungen beim anderen Partner (zumindest was das Kooperationsprojekt anbelangt)
- Zusammenarbeit nicht ausschließlich am üblichen Konkurrenzprinzip orientiert

Kooperationen haben im Laufe der Zeit an Gewicht gewonnen. BALLING (1998, S. 32) nennt folgende Gründe bzw. fördernde Rahmenbedingungen für den Anstieg der Kooperationen:

- Verschärfung der Wettbewerbssituation
- steigende Kundenerwartungen
- Fortschritte in der Informationstechnologie
- relativ stärkeres Wachstum von Großunternehmen induziert Kompensationsbestrebungen bei kleineren Unternehmen
- Internationalisierungs- / Globalisierungstendenzen und Suche nach Marktzugang
- wirtschaftspolitisch induzierte Beschränkungen und Barrieren des Warenaustausches (protektionistische Tendenzen) machen Kooperation notwendig
- Öffnung neuer Märkte
- politisch-institutioneller Rahmen offener für Kooperationen bzw. fordert diese sogar
- eine sehr hohe und noch zunehmende Innovationsrate erfordert immer höhere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung
- zunehmende Komplexität mancher Leistungsprozesse und Aufträge erfordert die Poolung von Finanz- und Humanressourcen und/oder die Koordination technischer Prozesse

- Veränderung ökonomischer Bedingungen, die in der Vergangenheit eine vertikale Integration (Hierarchie) begünstigen
- wachsende Notwendigkeit einer strategischen Flexibilität
- Streben nach Outsourcing gewinnt in einzelnen Branchen und Bereichen an Bedeutung
- steigendes Interesse an der Kooperation als strategischem Instrument
- Qualitätssicherungssysteme
- Produktdifferenzierung unter Einbeziehung der ganzen vertikalen Kette

Grundsätzlich erfolgt eine Einteilung in **drei Kooperationsarten** (vgl. PAUSEN-BERGER 1989, S. 622; vgl. BACKHAUS/ PILTZ 1990, S. 3):

- vertikale Kooperation
- horizontale Kooperation
- diagonale Kooperation³²

Auch im Tourismus lassen sich diese Kooperationsformen feststellen. **Vertikale Kooperationsformen** finden in der Tourismusbranche zwischen Unternehmen statt, die in einer touristischen Leistungskette miteinander verbunden sind. Als Beispiele lassen sich nennen:

- Kooperation zwischen Reiseveranstalter und Reisemittler,
- Kooperation zwischen Reiseveranstalter und Hotel,
- Kooperation zwischen Reiseveranstalter und Transportunternehmen,
- Kooperation zwischen Reisemittler und Tourismusort,
- Kooperation zwischen Tourismusregion und Tourismusort
- Kooperation zwischen Tourismusort und Hotel etc.

Horizontale Kooperationen findet dagegen zwischen Unternehmen statt, die ansonsten konkurrieren. Im Tourismus bezieht sich diese Konkurrenz jedoch häufig lediglich darauf, dass die beteiligten Unternehmen die gleichen oder ähnliche Produkte anbieten, geographisch allerdings getrennte Märkte bearbeiten. Als Beispiele lassen sich hier nennen:

- Produktkooperationen von Reiseveranstaltern zur Abrundung der Produktpalette
- Werbekooperationen zwischen benachbarten Tourismusgemeinden
- Werbekooperationen zwischen benachbarten Regionen

³² Diagonale Kooperationen werden in der wissenschaftlichen Literatur auch als laterale oder konglomerate Kooperationen bezeichnet.

- Vertriebskooperationen von Hotels
- Einkaufskooperationen bei Reisemittlern

Diagonale Kooperationen liegen dann vor, wenn Unternehmen, die auf unterschiedlichen Geschäftsfeldern agieren, in einem bestimmten Teilbereich zusammenarbeiten. Hierzu zählen z.B. gemeinsame Werbe- oder Vertriebsmaßnahmen oder Grundlagenforschungs-kooperation (z.B. FUR Gruner & Jahr mit Reiseveranstalter) (vgl. FREYER 1999, S. 513f).

5.3.2.4.2 Ziele von Kooperationen

Alle Kooperationen haben definierte Ziele. Sie stellen Orientierungs- und Richtgrößen des unternehmerischen Handelns dar und können auch als angestrebte Zustände interpretiert werden (vgl. MEFFERT 1994, S. 88). Bezogen auf Kooperationen sind Ziele ein konstitutives Element der Definition. Unterschiedliche Ziele sind auch ein Kriterium für die Systematisierung von Kooperationen und sind somit ein Wesenselement des Kooperationsphänomens. Gleichlaufende oder sich ergänzende Ziele sind die faktische Basis der Kooperation. BALLING (1998, S. 76) systematisiert die Ziele einer Kooperation und differenziert sie in sieben Zieleinheiten:

1. Marktseitenbetrachtung: Beschaffungsziele, Produktionsziele, Absatzziele
2. Bedeutung der Ziele in verschiedene Zielebenen: Primär-, Sekundär- und Tertiärziele
3. Fristigkeit der Ziele: Kurzfristige, mittelfristige, langfristige Ziele
4. Ökonomische Zielrichtung: Effizienzziele, Machtziele
5. Strategische Ausrichtung: Differenzierungs-, Expansions-, Exportziele, Flexibilitätsziele, Innovationsziele, Kompensationsziele, Lern-/Knowhow-Ziele, Qualitätsziele, Sicherung/ Stabilisierung/Risikoverringung, Zeit-/Beschleunigungsziele
6. Betriebliche Perspektive: Interne, externe Ziele
7. Unmittelbarkeit der ökonomischen Relevanz: Monetäre, nicht-monetäre, ökonomische, außerökonomische Ziele

Diese unterschiedlichen Zielebenen lassen sich auf den Tourismus im allgemeinen und auf das Binnenmarketing im speziellen übertragen.

5.3.2.4.2 Management von Kooperationen

Aufgrund der strategischen Relevanz, die eine Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmen mit sich bringt, besteht die Notwendigkeit, sich bei der Planung und Durchführung von Kooperationen an einer systematischen, ganzheitlichen, potentialorientierten und strategischen Vorgehensweise zu orientieren (vgl. FRIESE 1998, S. 85). In der Planungsphase muss zunächst der Kooperationsbedarf identifiziert werden, anschließend erfolgt eine Bestimmung der strategischen Ausrichtung der Kooperation und die Ermittlung der Kooperationspartner. In der Steuerungsphase erfolgen Verhandlungen mit Partnern und die organisatorische Umsetzung. In der Kontrollphase erfolgt eine Bewertung der Kooperation³³. Gerade im Destinationsmanagement ist das Management der Kooperationen gefragt. Die Notwendigkeit der Kooperation resultiert aus der Beschaffenheit des touristischen Produktes, das sich als Leistungsbündel aus verschiedenen Teileinheiten definiert. Unweigerlich sind damit mehrere Produzenten an der Produktion der Gesamtleistung beteiligt, die eine Kooperation unerlässlich macht. Wenn Teilleistungen nicht in das Gesamtpaket passen, werden Kundenbedürfnisse nicht optimal befriedigt, was dazu führt, dass die gewünschten ökonomischen Wirkungen des Tourismus in der Destination nicht umgesetzt werden können. Eine Tourismusorganisation kann sich nicht nur selbst als Kooperationspartner anbieten, sondern muss als Mittler und Initiator von Kooperationen zwischen anderen touristischen Leistungsträgern ohne festgelegte Beteiligung der touristischen Organisation tätig werden. Dieses Aufgabenspektrum im Rahmen des Destinationsmanagements ist für die meisten Tourismusorganisationen deshalb verbindlich. Tourismusorganisationen werden daher in der Literatur häufig auch als „**kooperative Tourismusorganisationen**“ bezeichnet (vgl. FREYER 1993, S. 201; vgl. KASPAR 1991, S. 96; vgl. BIEGER 2000, S. 81ff; vgl. MÜLLER et al. 1995, S. 112).

BIEGER (2000, S. 84) nennt im Rahmen eines „**Pflichtenheftes**“ für kooperative Tourismusorganisationen mehrere Aufgaben, die sich aus **vier Funktionsbereichen** ableiten lassen:

1. Leitbildfunktion/Planungsfunktion

- Mitsprache bei der Festlegung der durch die politischen Behörden festzulegenden touristischen Entwicklungszielen für die Destination
- Laufende Analyse der Wettbewerbssituation der Destination (Markt, indirekte Konkurrenz, Nachfrage, Lieferanten, Branche)
- Festlegung der Wettbewerbsstrategie der Destination, insbesondere der Positionierung
- Umsetzung der Wettbewerbsstrategie der Destination u.a. durch Beratung touristischer Betriebe und aktives Change Management oder Innovationsmanagement

³³ Einen detaillierten Überblick über das Management von Kooperationen gibt FRIESE (1998, S. 85ff)

2. Angebotsfunktion

- Vorhalten öffentlicher Angebote (z.B. Wanderwege, Informationsdienst, Anlässe, Gästebetreuung, Animation) für die das Ausschlussprinzip nicht gilt (d.h. für öffentliche Güter)
- Angebotskoordination und Bündeln des Angebots in der Destination (Packages)
- Schaffung von vermarktbareren Angeboten entweder durch Beratung privater Unternehmer oder subsidiär durch eigene Betriebe.
- Qualitätskontrolle in der Destination

3. Marketingfunktion

- Erarbeiten der Destinationsmarketingstrategie
- Imagepflege und Markenbildung
- Akquisition und Verkaufsförderung, Verkauf, PR, Werbung, Informations- und Reservierungssysteme (IRS)
- Information potentieller Gäste

4. Interessenvertretung

- Sensibilisierung der Bevölkerung für den Tourismus
- Koordination der Interessen der Branche
- Wahrnehmung der touristischen Interessenvertretung gegenüber Behörden und Öffentlichkeit

Die vier genannten Funktionsbereiche in kooperativen Tourismusorganisationen sind auf ein hohes Maß von Kooperation jeglicher Art innerhalb der Destination angewiesen. Das Schaffen von Kooperationsbereitschaft als Ziel des Binnenmarketings tangiert so einen großen Anteil der Aufgaben einer Tourismusorganisation. Damit wird das Management von Kooperationen zu einem tragenden Element innerhalb des Destinationsmanagements. Es zeigt sich, dass allein schon die Quantität der kooperativen Beziehungen durch die zu bewältigen Aufgaben große Ausmaße annimmt. Der Zeitaufwand in der Tourismusorganisation für die kooperativen Aufgaben wird damit zwangsläufig sehr hoch.

5.3.3 Die Rolle des Qualitätsmanagements im Binnenmarketing

Die Managementmethode **Total Quality Management (TQM)** ist eine auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch die Zufriedenheit der Kunden auf den langfristigen Geschäftserfolg sowie auf den Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt (vgl. MEFFERT/BRUHN 1997, S. 248). Damit lassen sich Parallelen zum Binnenmarketing ziehen, da diese Kriterien mit dessen Zielkatalog übereinstimmen.

Zentrales Element dieses Ansatzes ist die Forderung, dass die Verantwortung für die Qualitätskontrolle von sämtlichen Mitarbeitern in allen Bereichen der Unternehmung getragen wird (vgl. WYCKHOFF 1988, S. 232).

TQM im Tourismus besteht aus drei zentralen Aspekten:

- **Qualitätsanspruch:** Das selbst festgelegte Leistungsniveau, um segmentspezifische Gäste- und Mitarbeiterbedürfnisse zu befriedigen.
- **Qualitätsentwicklung:** Die aktive Pflege dieses Leistungsniveaus und dessen kontinuierliche Verbesserung.
- **Qualitätssicherung:** Die bewusste Überprüfung des Leistungsniveaus sowie die Reaktionen bei festgestellten Abweichungen (vgl. MÜLLER 2000, S. 42).

Die Bausteine des Total Quality Managements im Dienstleistungsbereich setzen sich zusammen aus:

1. **Total** – das heißt die konsequente Orientierung aller an der Dienstleistung beteiligten Mitarbeiter, Zulieferer und Kunden.
2. **Quality** – das heißt eine konsequente Orientierung des Dienstleistungsprozesses an den Qualitätsanforderungen sämtlicher internen und externen Kunden.
3. **Management** – d.h. die Übernahme einer Vorbildfunktion für die Dienstleistungsqualität mit einem partizipativ-kooperativen Führungsstils des Managements (vgl. MEFFERT/BRUHN 1997, S. 249).

Zur Umsetzung der TQM-Philosophie bedarf es eines Qualitätsmanagementsystems (QMS). Dieses zielt darauf ab, die Komplexität des TQM aufzulösen und sie auf vereinfachte Art und Weise fassbar zu gestalten. So wird es möglich, für die Umsetzung notwendige Strukturen aufzubauen, geeignete Maßnahmen einzuleiten und Verhalten im Sinne gesteigerter Quali-

tätsansprüche der Kunden zu verändern. Im Bereich des Tourismus bestehen eine Reihe verschiedener QMS³⁴ (vgl. MÜLLER 2001, S. 48ff).

Die Elemente des TQM sind dabei denen des Binnenmarketingmodells sehr ähnlich. Sie lassen sich deshalb problemlos im Binnenmarketingprozess integrieren. So können TQM und Binnenmarketing als Managementmethoden eine Symbiose bilden. Zu den Maßnahmen des TQM, die im Rahmen des Binnenmarketings ablaufen, gehören u.a. die Bestimmung der kritischen Ereignisse innerhalb der touristischen Leistungskette, die Gründung von Fachkommissionen, die Qualität innerhalb der Destination prüfen (Zertifizierungen) und organisatorische Probleme, die in direktem Zusammenhang mit der Tourismusorganisation oder den jeweiligen Anspruchsgruppen stehen (vgl. FREYER 1999, S. 710).

5.3.4 Entwicklung und Implementierung von Leitbildern im Rahmen des Binnenmarketings

In der wissenschaftlichen Diskussion erhalten touristische Leitbilder für Destinationen eine immer stärker werdende Position. BIEGER (2000, S. 312) gibt folgende Gründe für die Wertsteigerung:

- Leitbilder werden als Reaktion auf die immer komplexer werdende Umwelt und die immer diversifizierteren Ansprüche von Interessengruppen in den verschiedensten Gesellschafts- und Wirtschaftsbereichen als Instrument für die Gestaltung der zukünftigen Entwicklung gefordert und erarbeitet. Sie haben mehrere Vorteile: Zunächst muss gewährleistet sein, dass als Grundlage eine tiefgreifende Analyse der Ausgangssituation erfolgt. Für die Entwicklung des jeweiligen Gebietes muss dann eine klare Zielvorstellung formuliert werden. Dies impliziert, dass damit bereits auf Zielebene ein politischer Kompromiss erarbeitet werden kann. Abgeleitet aus dieser Zielfestlegung können dann Maßnahmen und Leitsätze der Entwicklungen definiert werden. Damit wird die gesamte Politik im jeweiligen Bereich nachvollziehbar und transparent.

³⁴ Als Beispiel für Qualitätsmanagement im Tourismus bietet sich das 1997 in der Schweiz entwickelte Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungsprogramm „**Qualitätsoffensive des Schweizer Tourismus**“ an. Dieses viel beachtete und mittlerweile oft kopierte Programm eignet sich besonders für die klein-betriebliche Struktur des europäischen Tourismus. Das Qualitätsprogramm verläuft in **drei Stufen** (vgl. MÜLLER 2001, S. 52):

1. Auf Stufe I wird die Qualitätsbegeisterung geschürt, die Qualitätsentwicklung gefördert und Servicequalität ins Zentrum gestellt.
2. Stufe II widmet sich der Qualitätssicherung und konzentriert sich verstärkt auf die Führungsqualität.
3. Auf der Stufe III wird ein QMS implementiert.

- Leitbilder sind oft in vielen Bereichen und Regionen Grundlage von Gesetzen oder durch Gesetze vorgeschriebene Voraussetzungen für finanzielle Zuwendungen bzw. Subventionen.
- Im Tourismus ist die Bedeutung von Leitbildern aus zwei Gründen noch größer als in vielen anderen Bereichen:
 1. Tourismus erzeugt große positive und negative externe Effekte. Oft ist der Tourismus einer der Hauptpfeiler der Wirtschaftsstruktur einer Destination, zugleich jedoch auch Faktor für eine Beeinträchtigung der natürlichen und sozialen Umwelt. Dementsprechend hoch ist das Interesse in der Öffentlichkeit, die deshalb auch die touristische Entwicklung aktiv gestaltet wissen will.
 2. Das touristische Produkt stellt das gesamte Angebot einer Destination dar. Erst das Zusammenwirken aller relevanten Leistungsträger ermöglicht ein zusammenhängendes Angebot für den Gast. Touristische Entwicklungsleitbilder, die eine klare Destinationsstrategie im Sinne einer Unternehmensstrategie beinhalten, sind ein wichtiges Instrument, um das touristische Angebot der dezentralen Anbieter als zusammenhängendes Produkt zu gestalten und im Wettbewerb zu positionieren.

Die Entwicklung und Implementierung eines destinationsweiten Leitbildes erfolgt in den gleichen Phasen wie im internen Marketing, jedoch ist die Entwicklung und insbesondere die Implementierung ungleich schwieriger als auf betriebsinterner Ebene. Dies hängt insbesondere mit der Vielzahl der direkt und indirekt mit dem Tourismus involvierten Akteure zusammen. Weil betriebsintern in touristischen Organisationen lediglich das Management, gewählte Vertreter und Mitarbeiter beim Erarbeiten des Leitbildes mitarbeiten, sind es destinationsweit bei weitem mehr Personen, die hierfür in Frage kommen. Da jedoch nicht alle relevanten Akteure an der Entwicklung eines destinationsweiten Leitbildes teilnehmen, sondern sich dieser Prozess in der Regel auf einen (kleinen) Teil der möglichen Akteure reduziert, bestimmt letztlich eine recht geringe Teilnehmerzahl über das Leitbild. Die Kommunikation wird deshalb zum Dreh- und Angelpunkt. Dies impliziert, dass zunächst (destinationsinterne) Zielgruppen definiert werden müssen und für jede Zielgruppe eine eigene Strategie für die Kommunikation erarbeitet werden muss. Die Zielgruppen sind dabei in ihrer Erreichbarkeit sehr verschieden. So ist es z.B. einfacher die Politik oder die Verwaltung zu erreichen als die Bevölkerung (vgl. KNIELING 2000, S. 116).

Fehler in der Kommunikation können dazu führen, dass für das Leitbild wichtige Zielgruppen nicht oder nur unzureichend erreicht werden. Wer zum Erarbeiten des Leitbildes herangezogen wird, ist ebenfalls nicht fest definiert, da ein sehr großer Personenkreis zur Verfügung steht. Sogar der Evaluationsprozess und das Handling der Teilnehmer können sich als schwierig erweisen.

Bei der Umsetzung eines destinationsweiten Leitbildes können deshalb nicht die gleichen Instrumente angewendet werden wie beim betriebsinternen Leitbild. Im Gegensatz zur betrieblichen Ebene besteht keine hierarchische Struktur, die vorgibt wie das Leitbild zu kommunizieren und anzuwenden ist. Eine Weisungsbefugnis seitens der Tourismusorganisation besteht nicht. Dies impliziert eine Hürde für die Tourismusorganisation: Wie schafft sie es, die als eigenständige Unternehmer tätigen Leistungsträger, die eigenständigen Vereine, Verbände, Institutionen, Organisationen usw. für die Umsetzung des Leitbildes zu motivieren? Darüber hinaus besteht die Notwendigkeit, das touristische Leitbild in ein allgemeines Leitbild zu integrieren. Das allgemeine Leitbild muss allen gesellschaftlichen Bereichen eines Ortes oder einer Region Rechnung tragen. Dabei können auch gegensätzliche Sichtweisen über die zukünftige Entwicklung der jeweiligen Gebietskörperschaft entstehen, die ein touristisches Leitbild unmittelbar betreffen. Destinationsweite Leitbilder sind deshalb in der Literatur umstritten. BIEGER (2000, S. 313) gibt einen Überblick über die Ansatzpunkte der Kritik:

Tabelle 4 Kritikansätze bei Leitbildern

Beurteilung des Leitbildes aus fachlicher Sicht	Kritikansatz
aus juristischer Sicht	Es ist nur sinnvoll, wenn Leitbilder aufgrund einer gesetzlichen Pflicht heraus erarbeitet werden. Wenn damit indirekt Zuweisungen und Subventionen mit dem Vorhandensein eines Leitbildes verbunden sind, ist zu bezweifeln, ob dem Leitbild wirklich die Stellung beigemessen wird, die ihm zustehen sollte. Falls das Erarbeiten des Leitbildes z.B. nur Alibifunktion hatte und die relevanten Leistungsträger nicht beim Erstellen des Leitbildes teilgenommen haben, kann sie nicht ins Bewusstsein der Akteure in der Destination gelangen.
aus ökonomischer Sicht	Leitbilder sind vor allem eine strategische Absichtserklärung. Es kann kritisch bemängelt werden, dass Leitbilder als Strategien nicht durchgesetzt werden können, weil gegenüber den dezentralen Partnern keine Weisungsbefugnis besteht.
aus politischer Sicht	Ein Leitbild ist primär ein Instrument für den Interessenausgleich auf Zielebene. Hier kann bemängelt werden, dass wirkliche Konflikte erst auftreten, wenn ein abstraktes Ziel, das als gemeinsamer Nenner leicht gefunden werden kann, durch harte Maßnahmen umgesetzt werden muss.
aus Marketingsicht	Aus Sicht des Marketings ist ein Leitbild ein wichtiges Instrument zur Kommunikation der Absichten nach außen und nach innen, im Tourismus auf dem Markt und an die Partner in der Destination. Kritiker bemängeln, dass gerade die Marketingfunktion oft überbetont wird und die Leitbilder mit reinem Alibicharakter primär für Zwecke der PR erarbeitet werden.
aus ökologischer und gesellschaftlicher Sicht	Das Leitbild ist ein wichtiges Instrument, um die Wechselwirkungen zwischen den Umweltsphären Ökologie, Ökonomie, Gesellschaft und dem Tourismus zu steuern. Hier wird bemängelt, dass die Leitbilder zu „Feigenblättern“ werden, indem Absichten geäußert werden, die aufgrund verschiedener Sachzwänge jedoch niemals realisiert werden.
aus ethischer Sicht	Leitbilder sind Maßstäbe für das Handeln aller am Tourismus Beteiligten. Kritiker bemängeln, dass das Leitbild diese Funktion nicht erfüllen kann, wenn es nicht in einem kollektiven Prozess erarbeitet wurde oder Beteiligte ohne Willensabsicht nur Lippenbekenntnisse abgeben.

Quelle: vgl. BIEGER (2000, S. 313)

Die Hintergründe der Leitbildarbeit auf örtlicher und regionaler Ebene decken sich z.T. mit den Ursachen, die für das fehlende Selbstverständnis und die Unsicherheit der touristischen Anbieter verantwortlich sind: die Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen, der Wandel der Nachfrage usw. Dazu kommt die Kritik am Tourismus, die in den Herkunftsgebieten wie in den Zielgebieten gleichermaßen formuliert wurde. Das alles lässt die Frage nach der Identität der im Tourismus Tätigen und der Identität einer Ortschaft oder der Region laut werden: Fragen, ob und welche andere Wege angestrebt werden sollen, wohin man eigentlich will (vgl. HAIMAYER 1998, S. 67).

Die **regionale Identität** der Bevölkerung wird zum Indikator für den Erfolg. Die Identität einer Region beruht auf ihrer Lebensgeschichte und auf dem Spezifischen, dem Eigenartigen, das sie bietet und das die Grundlage für ihre Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit darstellt. Weiterhin bedeutet regionale Identität das Vorhandensein eines ausgewogenen, stimmigen Selbstkonzeptes, das sich durch die Beständigkeit auszeichnet, das aber auch neue Entwicklungen zulässt.

Regionale Identität verlangt, dass sich die in der Region lebenden Menschen dieser Eigenheiten bewusst sind, dass sie Klarheit besitzen über ihren Standort, über ihre Fähigkeiten, über das Leistungsvermögen sowie über Ziele, die sie auf dieser Grundlage erreichen können. Auf dieser Grundlage können sich die Menschen dem Gast gegenüber mit dem ihnen eigenen Selbstverständnis und mit der notwendigen Selbstsicherheit präsentieren (vgl. HAIMAYER 1998, S. 66f). Der Tourismus als Querschnittsaufgabe in der Region kann dazu wichtige Entwicklungsimpulse geben.³⁵ Damit hat die für das Destinationsmanagement zuständige Regionalagentur³⁶ auch regionalentwicklungspolitische Aufgaben wahrzunehmen.

5.3.5 Ablaufplanung des Binnenmarketingprozesses

Die Maßnahmen im Binnenmarketing müssen inhaltlich definiert und ausgekleidet werden, wenn sie einem **strategischen Gesamtkonzept** folgen wollen. Das bedeutet, dass die möglichen Maßnahmen für jede Anspruchsgruppe im Rahmen der Arbeitsphasen des Binnenmarketings analysiert, interpretiert, geplant, zielgerichtet umgesetzt und schließlich auch überprüft werden müssen.

Das Erstellen der Konzeption richtet sich dabei primär an den Instrumenten und den Anspruchsgruppen aus. Dazu sind folgende **Bestimmungen** notwendig:

³⁵ FONTANARI/FONTANARI (2001, S. 59-80) geben einen Überblick in die Rolle des Tourismus als Instrument zur ganzheitlichen Regionalentwicklung in Europa.

³⁶ Als „Regionalagentur“ wird im Folgenden eine auf regionaler Ebene agierende Tourismusorganisation bezeichnet, die mehrere kommunale Einheiten in sich zusammenschließt.

- **Zielgruppe:** Wer sind die Anspruchsgruppen?
- **Ziele:** Was soll den jeweiligen Anspruchsgruppen vermittelt werden?
- **Botschaft:** In welcher Form und Intensität wird mit den einzelnen Anspruchsgruppen kommuniziert?
- **Instrumente:** Welche Instrumente bieten sich an, um mit den jeweiligen Anspruchsgruppen zu kommunizieren?
- **Zeit:** Wann und in welchen Abständen wird mit den Anspruchsgruppen kommuniziert?
- **Ort:** Wo wird mit den Anspruchsgruppen kommuniziert?
- **Kontrolle:** Was haben die Maßnahmen letztlich gebracht?

Für die touristische Organisation bietet es sich an, sich betriebswirtschaftlicher Steuerungsmodelle zu bedienen. Hierzu bietet sich ein **Binnenmarketingplan** an, der sich auf der Grundlage des Binnenmarketing-Arbeitsphasenmodells erarbeiten lässt. Hieraus werden die oben genannten Fragestellungen für jede Anspruchsgruppe systematisch und nach einem festen Ziel- und Zeitplan abgearbeitet. Ohne diesen Plan besteht die Gefahr, dass wichtige Anspruchsgruppen nur in unzureichendem Maße in den touristischen Prozess in der Destination involviert werden. Das kann zur Folge haben, dass die Leistungskette in Teilen Defizite aufweisen kann, die beim Kunden (beim Gast) zu negativen Eindrücken führen und somit schädlich für den Tourismus in der Destination sind.

5.4 Akteure im Binnenmarketing

Die Akteure im Binnenmarketing sind durch den extern gelagerten Charakter des Binnenmarketings weitaus vielschichtiger als im internen Marketing. Die Akteure im Binnenmarketing lassen sich zunächst in **Produzenten** und **Empfänger** einteilen. Bei den Produzenten handelt es sich um die im Destinationsmanagement tätigen Tourismusorganisationen und deren ausführende Organe. Die Empfänger werden auch als **Anspruchsgruppen**³⁷ bezeichnet. Sie sind die **Zielgruppen im Binnenmarketing**.

5.4.1 Produzenten von Binnenmarketingleistungen

Bei den Produzenten touristischen Binnenmarketings im Rahmen des Destinationsmanagements handelt es sich um die für den Tourismus der Destination verantwortlichen Organisationen. Mit dem Initiieren des Binnenmarketings in der Tourismusorganisation setzt die Durchführungsphase ein. Hier beginnt die Operationalisierung, befindet sich die Schnittstelle

³⁷ HAGEN/RÜMMELE (1993, S. 139) bezeichnen Anspruchsgruppen auch als „interne Beziehungsgruppen“.

zwischen Theorie und Praxis. Analog der Definition des Binnenmarketings müssen die in der Theorie definierten Ziele nun in die Praxis umgesetzt werden. Binnenmarketing ist dabei eine sehr vielschichtige Managementaufgabe, bei der

- viele Barrieren zu überwinden,
- Probleme aus dem Weg zu räumen,
- Interessenkollisionen zu verhindern und
- „Trägheiten“ zu überwinden sind (vgl. REPPEL 1991, S. 33).

Der Prozess stellt damit große Anforderungen an das Management der Tourismusorganisationen. Die Kommunikation und Kooperation mit den Anspruchsgruppen erfordert vom Management nicht nur einen sehr hohen Zeitaufwand, sondern auch Verhandlungsgeschick, Überzeugungsgabe, soziale Kompetenz, Problembewusstsein, gute Fachkenntnisse, Weitsicht u.v.m. Das Vorhandensein oder das Nichtvorhandensein dieser Persönlichkeitsmerkmale beim Management der Tourismusorganisation steht in engem Zusammenhang mit dem Erfolg oder Misserfolg der Durchsetzung der anvisierten Binnenmarketingziele. Die Umsetzung des Binnenmarketings ist eine sehr personenbezogene Angelegenheit. Das Management der Tourismusorganisationen muss auf die jeweiligen Anspruchsgruppen mit sehr viel Fingerspitzengefühl eingehen, um die gewünschten Effekte zu erzielen.

Da es sich bei den Produzenten touristischer Binnenmarketingleistungen um die für den Tourismus verantwortlichen Organisationen handelt, ist eine strukturierte Einteilung der Organisationen nach räumlichen Ebenen notwendig.

5.4.1.1 Kommunale Ebene

Auf der kommunalen Ebene ist das Binnenmarketing zunächst Aufgabe des Managements der jeweiligen kommunalen Tourismusorganisation. Hierzu zählen z.B. der Tourismusleiter bzw. Verkehrsamtsleiter, der Kurdirektor, Mitarbeiter des Managements, Stadtmarketingleiter, in der Repräsentanzfunktion auch leitende Hauptverwaltungsbeamte der Gebietskörperschaften. Sie sind die originären Produzenten der Binnenmarketingleistung im Rahmen des Destinationsmanagements und damit das erste Glied der Binnenmarketingleistungskette. Der Produktions- bzw. Angebotsseite gehört damit die tragende Rolle im Binnenmarketingprozess. Sie ist die verantwortliche Seite für eine zielgerichtete und koordinierte Entwicklung. Sie wird im Gegensatz zur Empfängerseite lediglich durch eine für den Tourismus verantwortliche Institution (in manchen Fällen auch nur durch eine Person) repräsentiert.

5.4.1.2 Regionale Ebene

Produzent der Leistung ist das Management der regionalen Tourismusorganisation (z.B. auf Landkreisebene oder Regionalebene), ähnlich wie auf der kommunalen Ebene, wo die leitenden Angestellten die Schlüsselfunktionen innehaben. Hierzu zählen die Geschäftsführer, Marketingleiter, Mitarbeiter des Managements einer regionalen Tourismusorganisation sowie der Vorsitzende der jeweiligen Tourismusorganisation. Ihm obliegt jedoch eher eine Repräsentanzfunktion. Bei den Vorsitzenden handelt es sich oftmals um Hauptverwaltungsbeamte (z.B. Landrätin/Landrat).

Den Produzenten der Binnenmarketingleistungen auf regionaler Ebene stehen die Empfänger bzw. Adressaten der Leistungen gegenüber. Anspruchsgruppe sind hier zunächst die kommunalen Tourismusorganisationen der Region. Über diese Organisationen besteht zwar teilweise auch Kontakt zu den privaten Leistungsträgern in den Kommunen, jedoch ist dieser in der Regel weniger intensiv und meist vorab mit der lokalen Tourismusstelle abgestimmt. Intensivere Beziehungen bestehen zumeist zu Leistungsträgern, die aufgrund eines herausragenden touristischen Angebotes besonders nützlich für die ganze Region sind. Große Bedeutung kommt auch den Meinungsbildnern und Absatzhelfern in der Region zu. Weitere wichtige Adressaten sind regional ausgerichtete Vereine, Verbände oder Kammern, die ein Interesse bzw. direkten Bezug zum Tourismus besitzen.

Da die regionalen Organisationen als Zwischenebene in der Hierarchie der Tourismuspolitik zu sehen sind, verfolgen sie organisationsorientierte und gebietsorientierte Ziele zur Implementierung einer koordinierten regional bzw. überregional vorgegebenen Marketingphilosophie und -konzeption.

5.4.1.3 Landesebene

Auf der Landesebene nimmt die Aufgabenstellung schon eher tourismuspolitische Dimensionen an. Die Aufgaben im Binnenmarketing im Rahmen des Destinationsmanagements werden in der Regel von den Landesfremdenverkehrsverbänden bzw. ähnlich gelagerten Institutionen wahrgenommen. Destinationsmanagement beschränkt sich in den Verbänden jedoch auf einen Randbereich ihrer Arbeit. So werden bis auf wenige Ausnahmen die Gebiete der Landesebene nach dem Destinationsbegriff her auch nicht als Destinationen im engeren Sinne gesehen. Vielmehr handelt es sich um einen Zusammenschluss verschiedener Destinationen.

Dennoch kommt den Landesverbänden auch eine Rolle im Binnenmarketingprozess zu, weil sie eine Koordinationsfunktion für die einzelnen Regionen darstellen und mit touristischen Spitzenprodukten werben. Eine Zusammenarbeit besteht in erster Linie mit den Regionen.

Die Kommunen (Ausnahme: bedeutende Städte, Stadtstaaten) haben zumeist eine nachgelagerte Bedeutung, private Leistungsträger ebenfalls.

Seitens der Ministerien, die im Rahmen der Wirtschaftsministerien Abteilungen für Tourismus führen, kann nicht mehr von einem Binnenmarketing im Rahmen des Destinationsmanagements gesprochen werden. Ihre Aufgabe ist eindeutig in den Bereich der Tourismuspolitik einzuordnen. Destinationsmanagement im engeren Sinne wird hier nicht betrieben.

5.4.1.4 Bundesebene

Hier hat die DZT als Marketingorganisation für Deutschland im Ausland und Inland auch gewisse Binnenmarketingfunktionen zu übernehmen, weil Deutschland als Destination vermarktet wird und dafür touristische Spitzenprodukte geschaffen werden müssen. Wie auf Landesebene sind die Kooperationspartner eher die Regionen bzw. Städte sowie die Verbände. Um Spitzenprodukte vermarkten zu können, müssen diese zunächst in den Regionen bzw. Städten konzipiert und organisiert werden. Der DZT kommt daher eher die Aufgabe des Außenmarketings zu. Ihre Funktion soll hier nicht weiter erläutert werden.

5.4.2 Anspruchsgruppen im Binnenmarketing

Den Anspruchsgruppen muss besondere Aufmerksamkeit gelten, denn sie sind die Zielgruppen im Binnenmarketing. Sie lassen sich nach verschiedenen Segmentierungskriterien einteilen. Diese beziehen sich auf drei verschiedene Sichtweisen, die sich in eine ökonomische, eine gesellschaftliche und in eine ökologische Sichtweise einteilen lassen.

5.4.2.1 Aufgabenteilung im Binnenmarketing

Die touristischen Organisationen als Träger des Binnenmarketings stehen einer großen Anzahl von **Anspruchsgruppen** gegenüber, die sich aus der Art und Funktion der einzelnen Tourismusorganisation heraus ergibt. Die kommunalen Organisationen haben i.d.R. den engsten Kontakt zu den touristischen Leistungsträgern vor Ort. Sie sind damit zunächst der Ansprechpartner für die touristischen Leistungsträger und alle tourismusrelevanten weiteren Anspruchsgruppen in der Kommune. Aufgrund der zumeist großen bis sehr großen Anzahl von Ansprechpartnern auf regionaler oder überregionaler Ebene wäre ein enger Kontakt mit den Leistungsträgern vor Ort von Regionalagenturen und Landesfremdenverkehrsverbänden technisch nicht zu bewältigen.

Im Rahmen einer **Aufgabenteilung** zwischen den verschiedenen Ebenen wird damit automatisch auch eine **Kommunikationsstruktur** festgelegt. Diese obliegt dem **Prinzip der Subsidiarität**. Das bedeutet, dass übergeordnete Einheiten nur solche Aufgaben wahrnehmen, zu deren Wahrnehmung untergeordnete Einheiten nicht in der Lage sind oder wo aufgrund eines raumrelevanten Zusammenhanges eine übergeordnete Organisation die Koordination übernehmen muss. Damit sind auch viele Aufgaben im Bereich des Binnenmarketings den untergeordneten Einheiten zugeordnet, da sie für den Kontakt zu den Leistungsträgern primär zuständig sind.

Generell bleibt festzuhalten, dass es sich beim Binnenmarketing auch um einen **bilateralen Prozess** handeln kann, d.h. das Binnenmarketing befindet sich nicht unbedingt in einer streng hierarchischen Struktur. Da sich die touristischen Organisationen einer großräumigen Flächeneinheit in einem meist politisch definierten Verbundsystem befinden und miteinander in Kontakt stehen, können sich die Organisationen gegenseitig beeinflussen. Folglich können sie zugleich Produzent als auch Anspruchsgruppe von Binnenmarketingleistungen sein. Das Verhältnis von Produktion und Empfang dieser Leistungen ist jedoch durch die inhaltliche Ausstattung der einzelnen Organisationen der jeweiligen Ebenen geprägt.

Für das Binnenmarketing im Rahmen des Destinationsmanagements sind auch die Tourismusorganisationen der regionalen und kommunalen Ebene selbst entscheidende Anspruchsgruppen. Beide Ebenen beeinflussen sich als Träger des Binnenmarketings gegenseitig. Deshalb kommt den touristischen Organisationen als jeweilige Anspruchsgruppe eine Sonderstellung zu.

5.4.2.2 Kategorisierung nach Art des Kontaktes mit dem Tourismus

Die Anspruchsgruppen, die sich innerhalb der Destination befinden, werden damit zu Zielgruppen im Binnenmarketing der Tourismusorganisation. *„Anspruchsgruppen oder Stakeholder sind Individuen, Personen oder Institutionen, die eine Möglichkeit zur Einflussnahme auf das Management einer Tourismusorganisation haben und gleichzeitig in Interaktion mit der Tourismusorganisation stehen“* (FREEMAN 1984, S. 25; vgl. WALCH 1999, S. 67). Sie stellen wichtige Partner für Arbeit nach innen dar. Deshalb muss die Tourismusorganisation zuerst eine strategische Analyse bezüglich der Anspruchsgruppen vornehmen. Diese bezieht sich auf vier Schritte (vgl. JANISCH 1992, S. 116; vgl. BLEICHER 1994, S.243):

1. Identifikation der Anspruchsgruppen: Wer gehört zu den strategisch relevanten Gruppen?
2. Ziele: Wie erreicht die Destination die Sicherung der sinnvollen Überlebensfähigkeit? Welches sind die Nutzensvorstellungen der einzelnen Anspruchsgruppen, die jene mit Hilfe der Tourismusorganisation zu realisieren versuchen?
3. Messung des Nutzens der Anspruchsgruppen: Welche Kennzahlen und Indikatoren geben Aufschluss über den Erfolg oder Misserfolg der Nutzenbildung gegenüber den Anspruchsgruppen?
4. Nutzenpotentiale: Welche Nutzenpotentiale schöpft die Tourismusorganisation zur Nutzenstiftung für die jeweiligen Anspruchsgruppen aus?

Den Anspruchsgruppen kommt beim Kontakt mit dem Tourismus eine stark variierende Bedeutung zu, die auch die Einbeziehung in das Binnenmarketing kategorisiert. Folglich wird auch der Einsatz der Binnenmarketinginstrumente hiervon beeinflusst. Eine Unterscheidung ist notwendig, da die einzelnen Akteure auch in einer stark unterschiedlichen Form vom Tourismus innerhalb der Destination tangiert werden. So teilt LINKENBACH (2003, S. 58) die Anspruchsgruppen in **direkte** und **indirekte Nutznießer** ein. Zu den direkten Nutznießern zählen alle Anspruchsgruppen, die direkt einen monetären oder nicht-monetären Nutzen aus dem Tourismus ziehen können. Zu den indirekten Nutznießern zählen all diejenigen Anspruchsgruppen, die anhand des Multiplikatoreffektes im Tourismus durch die Investitionen und Ausgaben der direkten Nutznießer in irgendeiner Form einen persönlichen, monetären oder nicht-monetären Nutzen aus dem Tourismus ziehen können.

Eine mögliche Beziehung der einzelnen, im Binnenmarketing involvierten Anspruchsgruppen muss aus verschiedenen Blickwinkeln festgelegt werden. Eine Abstufung kann aus folgenden verschiedenen Sichtweisen erfolgen:

- Ökonomische Sichtweise
- Gesellschaftliche Sichtweise
- Ökologische Sichtweise

Je nach Sichtweise können die Anspruchsgruppen zugeordnet werden. Zum Teil können jedoch auch einzelne Akteure mehreren Anspruchsgruppen zugeordnet werden.

- **Ökonomische Sichtweise**

Die ökonomische Sichtweise beleuchtet die Anspruchsgruppen nach ihrem wirtschaftlichen Interesse am Tourismus. Sie lassen sich nach dieser Sichtweise in **primäre**, **sekundäre** und **tertiäre Anspruchsgruppen** unterteilen.

Unter **primären Anspruchsgruppen** können diejenigen Gewerbetreibenden festgehalten werden, die einen unmittelbaren monetären Nutzen durch den Tourismus beziehen, der wesentlich höher ist als durch die einheimische Bevölkerung. Sie haben somit auch ein großes Interesse daran, dass der Tourismus innerhalb der Destination gestärkt und weiterentwickelt wird. Zu dieser Gruppe sind z.B. stets die Hotellerie und Parahotellerie zu zählen. Sie ist eine besonders relevante Anspruchsgruppe, auf die noch genauer hingewiesen wird.

Als **sekundäre Anspruchsgruppen** lassen sich Gewerbetreibende festhalten, die zwar einen Teil ihres Umsatzes durch Tourismus beziehen, sich jedoch in erster Linie aus den Umsätzen mit der örtlichen Bevölkerung finanzieren. Hierzu zählen auch die Zulieferbetriebe, die einen Teil ihrer Umsätze aus Geschäftsbeziehungen mit den primären Gruppen erzielen. Durch die von Destination zu Destination unterschiedliche Intensität des Tourismus wird es unmöglich, eine allgemeine Zuordnung bestimmter Ansprechpartner in primäre oder sekundäre Gruppen zu geben. Deshalb ist eine Einordnung je nach Bedeutung des Tourismus in Hinsicht auf Qualität (Höhe des durch Tourismus bedingten Umsatzes) und Quantität (Anzahl der Kontakte der Leistungsanbieter mit Touristen) zur jeweiligen Einordnung notwendig.

Die Bestimmung der **tertiären Anspruchsgruppen** ist differenzierter zu betrachten. Hier ist der rein monetäre Nutzen für die jeweilige Gruppe nicht unmittelbar gegeben. Der direkte Bezug zum Tourismus ist nicht gegeben. Daraus entwickeln sich Aspekte, die durch Transparenz in der Kommunikation geregelt werden müssen. Diese Beziehungen zum Tourismus können (aus Sicht der einzelnen Gruppen) sowohl positiv als auch negativ behaftet sein. Folglich können Interessenkonflikte zwischen den einzelnen Gruppen bestehen. Zu diesen Gruppen zählen die Bevölkerung und Gewerbetreibende, die in einer Konkurrenzbeziehung zum Tourismus stehen (z.B. in der Bereitstellung von Flächen).

Eine Sonderstellung haben die Verwaltungen, staatliche Einrichtungen und die politischen Gremien der Gebietskörperschaften, die auf der einen Seite durch den Tourismus mittels Steuern, Abgaben und Beschäftigungsverhältnisse vor Ort profitieren, auf der anderen Seite jedoch durch die Vorhaltung touristischer Infrastruktur und überbetrieblicher Einrichtungen einem immensen Kostendruck ausgesetzt sind. Ihnen obliegt auch die Definition der raumordnerischen Funktionen der zu verwaltenden Gebietskörperschaft. Sie stellen damit die Weichen für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung der Gebietskörperschaften. Folglich haben die politischen Gremien und Verwaltungen auch eine ausgleichende Funktion zwischen den einzelnen Interessen der Gruppen wahrzunehmen. Ihnen kommt damit im Binnenmarketingprozess eine Schlüsselstellung zu.

- **Gesellschaftliche Sichtweise**

Die gesellschaftliche Sichtweise unterscheidet die Anspruchsgruppen aus ihrem sozialen Interesse heraus. Tourismus hat in den Zielgebieten immer auch gesellschaftliche bzw. soziale Auswirkungen. Sie reichen von der beruflichen Umschichtung, über soziale Urbanisierung bis zur sozialen Akkulturation (vgl. KULINAT/STEINECKE 1984, S. 142 ff). In extremen Fällen kann sich auch Widerstand gegen den Tourismus entwickeln. Hier lassen sich die Gruppen in Befürworter, Gegner und Neutrale einteilen. Eine Sonderstellung nehmen hier Verbände, Vereine und Interessenvertretungen ein.

- **Ökologische Sichtweise**

Die ökologische Sichtweise betrachtet die Anspruchsgruppen aus der Sicht des Einflusses des Tourismus auf die natürliche Umwelt. Tourismus kann in den Zielgebieten – besonders in ländlichen Räumen – zu einer massiven Beeinträchtigung der natürlichen Umwelt führen. Das kann zu einem Interessenkonflikt mit der Bevölkerung, der Landwirtschaft und vor allem mit naturschützerischen Gruppierungen und Verbänden führen. Auch in der Verwaltung kann es zu diesen Konflikten kommen. Die für den Naturschutz zuständigen Abteilungen (z.B. Landespflegebehörden) haben andere Ziele als die wirtschaftsfördernden Abteilungen. Deshalb zählt es zu den Aufgaben der Tourismusorganisation einen Interessenausgleich zwischen den ökonomischen Interessen von Gewerbetreibenden und den ökologischen Interessen von Naturschützern herzustellen. Auch hier können Tourismusbefürworter und Touristuskritiker sowie Neutrale unterschieden werden.

5.4.2.3 Anspruchsgruppen im touristischen System einer Destination

Im touristischen System einer Destination lassen sich zahlreiche Anspruchsgruppen festhalten, mit denen die Tourismusorganisation in Dialog steht (vgl. HAGEN/RÜMMELE 1993, S.139f; vgl. WALCH 1999, S. 65, vgl. LINKENBACH 2003, S. 24f):

- Beherbergungsgewerbe (z.B. Hotels, Pensionen, Ferienwohnungen, Feriendörfer/-parks)
- Gaststätten und Restaurants
- Politik und Verwaltung aller Verwaltungsebenen
- Freizeitinfrastrukturbetriebe (Parks, Spielcenter, Skischulen usw.)
- Sporteinrichtungen
- Kirche, Kirchenrat und verschiedene religiöse Gruppierungen
- Gewerbe, Handel, Industrie
- Landwirtschaft
- Universitäten, Fachhochschulen, Schulen und Kindergärten

- Altersheime, Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen
- Kultureinrichtungen
- Vereine
- Seilbahnen, Bergbahnen und sonstige Transporteinrichtungen
- Politische Gruppierungen
- Interessengemeinschaften
- Umwelt- und Naturschutzorganisationen
- Bevölkerung und einzelne Bürger
- Grundbesitzer, deren Flächen touristisch genutzt werden
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Betriebe
- Nachbargemeinden
- Stadt- und Regionalführer, Reiseleiter
- Region und Regionaler Tourismusverband
- Vermarktungskoooperationen (Regionalverband, Werbegemeinschaften usw.)
- Bundesland und Landestourismusverband
- Bundesstaat mit bundesweiter Werbung (DZT)
- Vertriebspartner (Reiseveranstalter, Reisebüros, Incoming-Agenturen usw.)
- Finanzierungsquellen, Banken und Sparkassen
- Ämter und Behörden
- Kammern, Innungen, Fachverbände
- Gewerkschaften
- Mitbewerber
- Lieferanten und Zulieferer
- Presse, Rundfunk, Fernsehen, Nachrichtendienste, (Reise-)Journalisten
- Gäste
- Beratungsunternehmen
- Veranstaltungsorganisationen
- weitere, je nach Kontakt mit dem Tourismus relevante Gruppen

Ausgewählte Anspruchsgruppen, die besonders große Bedeutung für das Binnenmarketing der Tourismusorganisation haben, werden im Anschluss näher vorgestellt.

5.4.2.4 Bedeutung ausgewählter Anspruchsgruppen

Exemplarisch werden hier bestimmte Anspruchsgruppen ausgewählt, die für die Tourismusorganisationen von besonderem Interesse sind. Es handelt sich dabei um Anspruchsgruppen, denen aufgrund ihres Bezuges zum Tourismus in einer Destination eine hervorgehobene Bedeutung zukommt.

- **Beherbergungsgewerbe**

Tourismus stellt die Existenzgrundlage für Beherbergungsbetriebe dar. Folglich haben die Betreiber von Beherbergungsbetrieben ein primäres Interesse am Tourismus in der Region, die den Standort des Betriebes beheimatet. Ohne das Angebot dieser Unternehmer ist Tourismus nur sehr eingeschränkt möglich. Erst durch den Einsatz ihrer Leistungen werden Regionen zu Destinationen. Die angebotenen Leistungen sind ein zentraler Bestandteil des Tourismus. Aufgrund des ökonomischen Interesses ist den Leistungsträgern sehr daran gelegen, dass der Tourismus in ihrer Region weiterentwickelt und gestärkt wird, denn mehr Tourismus bedeutet für sie mehr Umsatz und damit auch mehr Gewinn.

Das Beherbergungsgewerbe lässt sich in die Hotellerie und in die Parahotellerie einteilen. Hierzu können folgende Beherbergungsbetriebe zugeordnet werden:

Tabelle 5: Beherbergungsbetriebe

Arten von Beherbergungsbetrieben	
Hotellerie	Parahotellerie ³⁸
<ul style="list-style-type: none"> • Hotels unterschiedlichster Kategorien • Hotel Garni • Kurhotel • Motel • Seminarhotel • Themenhotel • Aparthotel • Pension • Gasthof 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferienwohnung • Ferienhaus • Sanatorium • Kurheim • Ferienlager • Betriebsheim • Jugendherberge • Camping • Privatzimmer • Urlaub auf dem Bauernhof • Wellness-Einrichtungen • Ayurveda-Kliniken

Quelle: erweitert nach MUNDT (1998, S. 309)

³⁸ In der Literatur werden Kleinformen der Parahotellerie zum Teil dem nicht-gewerblichen Bereich zugerechnet (vgl. z.B. LUFT 1996, S. 52). Da im Rahmen dieser Untersuchung jedoch eher die wirtschaftliche Betätigung, also das Streben nach monetärem Nutzen im Vordergrund steht, bezieht der gewerbliche Aspekt sich nicht auf das tatsächliche Leistungsangebot als Zuerwerb und die damit verbundene zu entgeltende Leistung, sondern eher auf die Tatsache, dass eine Unterscheidung zum öffentlichen Sektor sichtbar werden soll.

Diese Unternehmen haben die Funktion gemeinsam, dass sie Gästen die Möglichkeit geben, in den Betrieben zu übernachten. Darüber hinaus können viele weitere Dienstleistungsangebote bestehen, wie z.B. Verpflegungsmöglichkeiten, Wellness-Angebote, Seminarangebote usw.

Die einzelnen Untergruppen zeigen auf, dass es sich bei den Beherbergungsbetrieben nicht um eine homogene Gruppe handelt. Die touristische Bedeutung der einzelnen Unternehmungen variiert stark, sowohl zwischen den einzelnen Akteuren einer Beherbergungsform als auch zwischen den verschiedenen Formen. Die Unterschiede in Qualität und Quantität des Angebotes können beträchtlich sein.

Für die Tourismusorganisation können im Rahmen des Binnenmarketings die Zielsetzungen genauso variabel sein wie die genannten Unterschiede. Jede der einzelnen Gruppen steht jedoch in direkter Verbindung mit der Tourismusorganisation, da diese als wirtschaftsfördernde Einheit dem Beherbergungsgewerbe zuarbeiten muss.

- **Verpflegungs- und Restaurationsgewerbe**

Zum Verpflegungs- und Restaurationsgewerbe zählen Betriebe, deren primärer Geschäftszweck im Verkauf angerichteter Speisen und Getränke besteht. Hierzu zählen insbesondere Gaststätten, Restaurants, Systemgastronomie usw.. Sie sind für die touristische Leistungskette wichtig, weil viele Reisende die angebotenen Dienstleistungen als Teil des touristischen Angebotes wahrnehmen, um sich zu verpflegen bzw. um das Essen und Trinken als Erlebniswert im Rahmen der Reise zu verankern. Für die Tourismusorganisationen werden sie zur Anspruchsgruppe, weil die in der Gastronomie angebotenen Speisen und Dienstleistungen direkten Einfluss auf die Bedürfnisbefriedigung der Gäste haben und somit auch den Grad der Zufriedenheit mit dem Urlaubserlebnis tangieren.

- **Private Kur- und Heilbetriebe**

Zu den gewerblichen Leistungsträgern zählen auch die Träger von privaten Kur- und Heilbetrieben. Sie sind in der Regel in staatlich anerkannten Kurorten zu finden. Die Einrichtungen können für den Fall, dass sie Beherbergungskapazitäten zur Verfügung stellen, zur Parahotellerie gezählt werden. Gesondert sind private Kureinrichtungen ohne Übernachtungskapazitäten darzustellen. Da diese Leistungsträger (vor allem in Kurorten) wichtige Funktionen zur Bedürfnisbefriedigung der Gäste erfüllen, werden sie zur Anspruchsgruppe für die Tourismusorganisation. Durch die in den 90er Jahren vollzogene Reform des Gesundheitswesens wurden die Heilbäder und Kurorte mit einem Strukturwandel konfrontiert, bei dem sie teilweise auf neue touristische Segmente zurückgreifen mussten. Zahlreiche Orte ebneten den Weg für das prosperierende Segment des Wellness-Tourismus.

Diese eindeutig touristische Ausrichtung erforderte auch ein Umdenken im örtlichen Tourismusmanagement und erforderte so auch eine engere Zusammenarbeit mit den örtlichen und regionalen Tourismusorganisationen.

- **Unterhaltungs- und Vergnügungsbetriebe**

Unterhaltungs- und Vergnügungsbetriebe sind für die Destination wichtig, weil sie das touristische Produkt ergänzen und für die Bedürfniserfüllung des Gastes eine entscheidende Rolle in Bezug auf das Urlaubserlebnis beisteuern können. Folglich sind die Träger solcher Einrichtungen wichtige Ansprechpartner im Binnenmarketingprozess. Zu den Unternehmen gehören z.B. Kasinos, Diskotheken, Gokartbahnen, Themenparks, Erlebnisparks, Wildparke usw. In vielen Destinationen können solche Einrichtungen erst durch die Nutzung durch Touristen wirtschaftlich betrieben werden. Teilweise ist die Anziehungskraft solcher Einrichtungen so groß, dass sie selbst als Destinationen wahrgenommen werden. Als Impulsgeber sind sie damit für die gesamte Region von großer Bedeutung.

- **Versorgungs- und Dienstleistungsbetriebe**

Zu den Versorgungs- und Dienstleistungsbetrieben zählen Unternehmungen, die materielle und immaterielle Leistungen anbieten, die zur Bedürfnisbefriedigung des Gastes beitragen, ohne in erster Linie für die Reiseentscheidung und Motivation des Gastes maßgeblich zu sein. Zu solchen Betrieben zählen z.B. Einzelhandelsgeschäfte, Bäckereien, Unternehmen zur Deckung des täglichen Bedarfs, Souvenirshops etc.. Ihr Beitrag für die touristische Leistungskette besteht im Erbringen von Komplementärleistungen, die für das Gesamtprodukt „Reise“ notwendig sind. Diese Einrichtungen sind damit auch für das Binnenmarketing der Tourismusorganisation relevant.

Besonders wichtig ist hierbei der Einzelhandel. Viele Einzelhandelsgeschäfte profitieren direkt vom Tourismus. Schließlich steht Einkaufen („Shopping“) besonders hoch in der Gunst der Gäste, weil im Urlaub genügend Zeit für diese Freizeitbeschäftigung bleibt. Bei der Beurteilung der Anspruchsgruppe muss eine Unterteilung in tourismusrelevante und nicht relevante Betriebe unterschieden werden. Die Betriebe, die einen Teil ihrer Umsätze durch Touristen generieren, sind als Anspruchsgruppe interessant, weil sie einen Teil der touristischen Leistungskette darstellen. Ihr Angebot kann unmittelbar auf die Zufriedenheit der Urlauber einwirken. Weil der Einzelhandel vom Tourismus profitiert, sollte er auch bei der Finanzierung von touristischer Infrastruktur und Marketingmaßnahmen in adäquater Weise in die Pflicht genommen werden, um „touristisches Trittbrettfahren“ zu minimieren. Hier muss die Tourismusorganisation durch geeignete Maßnahmen im Bereich der Kommunikationspolitik eingreifen, um das notwendige Bewusstsein hierfür zu schaffen (vgl. HIRT 2000, S. 283).

- **Träger öffentlicher touristischer Infrastruktur**

Unter öffentlicher touristischer Infrastruktur verstehen sich zunächst räumliche Erschließungs- und Ordnungsmaßnahmen. Hierzu zählen vor allem die der Öffentlichkeit unentgeltlich zugänglichen Anlagen wie z.B. Promenaden, Wanderwege, Parkanlagen, Spiel- und Liegewiesen, Bootshäfen, Parkplätze etc., die für den Tourismus eine gewisse Bedeutung haben. Die Anbieter dieser Leistungen sind überwiegend die Kommunen. Folglich ist die Kommunalverwaltung als Träger der Einrichtungen zu sehen. Durch die Zuordnung der Verantwortlichkeiten zu bestimmten Abteilungen innerhalb der Verwaltung lassen sich die Abteilungsleiter sowie die Sachbearbeiter der entsprechenden Abteilungen als Ansprechpartner im Binnenmarketingprozess festhalten. Da die Tourismusorganisation auf das Vorhandensein von touristischer Infrastruktur angewiesen ist, muss sie sich für den Ausbau und die Qualität der Infrastruktur vor Ort einsetzen.

- **Öffentliche überbetriebliche Einrichtungen**

Die öffentlichen Investitionen für überbetriebliche Einrichtungen sind vornehmlich als Ergänzung zum gewerblichen Angebot zu sehen, denn die relativ kurze Kapazitätsauslastung im Erholungsverkehr macht für die Mehrzahl der Beherbergungsbetriebe ein solches Zusatzangebot unrentabel (vgl. LUFT 1995, S. 9). Zu den überbetrieblichen Einrichtungen einer Kommune zählen z.B. das Haus des Gastes, Gesundheits-, Fitness- und Sporteinrichtungen, Schwimm- und Erlebnisbäder. Auch hier ist die öffentliche Hand als Anbieter zu sehen. Je nach Rechtsform der Betriebe sind auch die Zuständigkeiten verteilt. Zum Teil obliegen sie direkt der kommunalen Verwaltung, zum Teil sind sie als Sondervermögen aus der Verwaltung ausgelagert oder privatwirtschaftlich organisiert. Das bedeutet, dass je nach Rechtsform die Ansprechpartner und deren Befugnisse stark variieren. In der Regel variieren die Rechtsformen der einzelnen Einrichtungen nach Größe, Bedeutung, Verwaltungsaufwand und Teilnahme am Marktgeschehen. So kann eher davon ausgegangen werden, dass ein kleines Freibad einer Gemeinde eher im Rahmen der Verwaltung getragen wird, während ein großes Erlebnisbad wahrscheinlich entweder als Sondervermögen (z.B. als Eigenbetrieb) oder privatwirtschaftlich mit überwiegend kommunaler Beteiligung (z.B. als GmbH) geführt wird.

Für die kommunale Tourismusorganisation sind die überbetrieblichen Einrichtungen im Binnenmarketing ähnlich wie privatwirtschaftliche touristische Leistungsträger zu handhaben und somit als Anspruchsgruppe zu sehen.

- **Behörden**

Die Behörden sind im Binnenmarketingprozess nicht nur interessant, weil sie teilweise als Träger von Tourismuseinrichtungen fungieren. Sie sind vor allem eine wichtige Anspruchsgruppe, weil sie als staatliche Exekutive die Rahmenbedingungen der Legislative umsetzen. Behörden lassen sich grob in vier Bereiche einteilen:

- Ordnungsverwaltung
- Leistungsverwaltung
- Sozialverwaltung
- Planende Verwaltung (vgl. PÖTZSCH 1997, S. 87)

In den Verwaltungsapparat sind eine große Anzahl von Behörden und öffentlichen Einrichtungen integriert. Behörden lassen sich im politischen System der Bundesrepublik Deutschland in Bundesbehörden, Landesbehörden und Kommunalbehörden einteilen. Die einzelnen Behörden dienen den jeweiligen Gebietskörperschaften. Die durch die Räte gesetzten Beschlüsse werden in den Behörden als Rahmenbedingungen umgesetzt. Diese haben gegebenenfalls direkten Einfluss auf den Tourismus in einer Gebietskörperschaft. Die Rahmenbedingungen können positiv oder negativ für die Tourismusentwicklung sein. Gleichzeitig arbeiten die Fachabteilungen der Behörden jedoch die Beschlussvorlagen für die Räte auf. Sie haben damit einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Räte. Damit werden sie zu einer Anspruchsgruppe für die örtliche Tourismusorganisation.

Im politischen System der Bundesrepublik Deutschland sind die Gemeinden nach Bund und Land die unterste Ebene im dreistufigen Verwaltungsaufbau. Das Land ist durch die Ebene der Kreise (Landkreise) mit den unteren Landesbehörden (hierzu gehören z.B. Kreisverwaltungen, Gewerbeaufsichtsämter, Schulämter, Forstämter, Straßenbauämter, Gesundheitsämter etc.) in den Regionen vertreten.

Aus der rechtlichen Stellung der Kommunen geht hervor, dass sie eigene Aufgaben der Selbstverwaltung und Aufgaben von Bund und Land wahrnehmen. Sie haben Pflichtaufgaben zu erfüllen (z.B. allgemeine Verwaltung, soziale Sicherung, öffentliche Sicherheit und Ordnung, Schulen, Bau und Verkehr etc.) und können im Rahmen der Selbstverwaltung freiwillige Aufgaben (z.B. Wirtschaftsförderung³⁹ etc.) ausüben.

Der vielschichtige Aufbau der Behördenstruktur und die Aufgaben, die diese Behörden auszuführen haben, beeinflussen den Tourismus in stark unterschiedlicher Weise. Folglich sind auch die Ansprechpartner nach ihrer touristischen Bedeutung für die Tourismusorganisation zu gewichten. Entscheidend ist, wie die einzelnen Ressorts Einfluss auf tourismusrelevante Entscheidungen (wie z.B. der Bau touristischer Infrastruktur) haben.

³⁹ Hierzu gehört auch die Tourismusförderung.

Es ist Aufgabe der jeweils zuständigen Tourismusorganisation⁴⁰ die Entscheidungsfindung zielgerichtet zu beeinflussen. Sie muss folglich als Fachorganisation für Tourismus und damit als Partner zur Lösung von Fachproblemen und bei touristisch relevanten Entscheidungen auftreten. Es ist ihre Aufgabe sich durch Vertreter oder verbrieftete Mitspracherechte wirksame Kanäle zu schaffen, um politische Anliegen im Interesse der langfristigen Strategie der Destination durchsetzen zu können (vgl. BIEGER 2000, S. 275). Das bedeutet auch, dass die Tourismusorganisation explizit die Belange und die Bedeutung des Tourismus verdeutlichen muss, um so eine positive Stimmung für touristische Interessen zu schaffen.

- **Räte**

Räte sind die gewählten Vertreter in einer Gebietskörperschaft (z.B. Kreistag, Gemeinderat, Stadtrat⁴¹). Trotz verschiedener Ausprägungen und Bezeichnungen ist ihnen allen gemeinsam, dass diese Vertretungen das oberste beschließende Organ für die jeweilige Gebietskörperschaft sind (vgl. PÖTZSCH 1997, S. 97). Räte sind keine Parlamente. Sie haben neben

der Befugnis, allgemeine abstrakte Rechtssätze zu erlassen auch Verwaltungsbefugnisse. Ihre Verfahrensabläufe ähneln jedoch denen anderer Volksvertretungen. Es gibt Ausschüsse und Fraktionen, einflussreiche Ausschuss- und Fraktionsvorsitzende. In den Räten werden Beschlüsse gefasst, die anschließend über die Verwaltungen umgesetzt werden. Folglich werden hier auch Rahmenbedingungen für den Tourismus gesetzt. Diese gezielt im Sinne einer Tourismusförderung zu beeinflussen, ist im Rahmen des Binnenmarketings Aufgabe der jeweiligen Tourismusorganisation.

Schließlich wird die finanzielle Beteiligung der jeweiligen Gebietskörperschaft an den Tourismusorganisationen (lokal und regional) hier im Rahmen der Haushaltsberatungen entschieden. Je nach Organisationsform betreiben die Gebietskörperschaften teilweise die Tourismusorganisationen allein oder finanzieren sie zumindest mit einer stattlichen Teilsumme. Damit wird gleichzeitig die mögliche Betätigung der Tourismusorganisation am Tourismusmarkt entscheidend tangiert.

⁴⁰ Im Rahmen der einzelnen Aufgabenteilung zwischen den touristischen Organisationen ist es eher die Aufgabe der kommunalen Tourismusorganisation im Rahmen ihrer Binnenmarketingaktivitäten die kommunalen Behörden zu kontaktieren, während die regionalen Behörden ihre Binnenmarketingaktivitäten eher auf die Unteren Landesbehörden (z.B. Kreisverwaltungen etc.) konzentrieren. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die jeweiligen Tourismusorganisationen sich ausschließlich auf die ihnen zugeordnete Ebene beziehen müssen.

⁴¹ Die genaue Bezeichnung der einzelnen Räte ist bundesweit unterschiedlich geregelt.

- **Verwaltungschefs**

Eine besondere Stellung nehmen die Hauptverwaltungsbeamten (z.B. Bürgermeister⁴² und Landrat) ein, die als Ratsvorsitzende und Verwaltungschefs als Bindeglied zwischen den Räten und den Behörden fungieren. Da ein Teil der tourismusrelevanten Entscheidungen auch ohne die Zustimmung der Räte durch die Hauptverwaltungsbeamten erfolgen kann, haben sie eine hohe Machtposition, die die Arbeit der Tourismusstellen direkt beeinflusst. Meist sind es auch die Hauptverwaltungsbeamten, die den Vorsitz von kommunalen und regionalen Tourismusorganisationen führen. Ein enger und guter Kontakt der Geschäftsführung der jeweiligen Tourismusorganisation zum Vorstand ist damit schon Voraussetzung für eine zielgerichtete Arbeit in der Organisation.

Durch die enge Verbindung zu den Hauptverwaltungsbeamten sind die Entscheidungen der jeweiligen Tourismusorganisationen eng an dessen Vorgaben gebunden. Andererseits kann die Geschäftsführung der Tourismusorganisation durch eine zielgerichtete Arbeit viel Einfluss auf die Entscheidungen des jeweiligen Hauptverwaltungsbeamten ausüben. Gemäß der Definition ist die organisatorische Beziehung zwischen Hauptverwaltungsbeamten und Tourismusorganisation jedoch eher dem internen Marketing zuzuordnen. Dies ist nicht der Fall, falls der Hauptverwaltungsbeamte nicht im Vorstand der Tourismusorganisation vertreten ist.

- **Fremdenverkehrsvereine**

Fremdenverkehrsvereine (auch Verkehrsvereine oder Tourismusvereine genannt) stellen einen Zusammenschluss von Personen und z.T. Körperschaften dar, mit dem Zweck, den Tourismus in einem definierten Gebiet zu fördern. Der Großteil der Privatpersonen ist zu den kapazitätsbezogenen privatwirtschaftlichen Leistungsträgern zu zählen. In vielen Fällen bestehen Kombinationen zwischen der Tourismusförderung der Orte und den privaten Leistungsträgern.

Fremdenverkehrsvereine haben in der Regel eine lange Tradition und ihre Existenz erklärt sich grundlegend mit der Erfüllung gemeinnütziger Aufgaben. Diese beziehen sich auf (vgl. LUFT 1996, S. 184f):

- Förderung des Tourismusbewusstseins und der Gastgeberfunktion
- Einflussnahme auf die Gestaltung der Tourismuseinrichtungen
- Mitwirkung in der Pflege der kulturhistorischen Gegebenheiten und eines regen Kulturlebens
- Maßnahmen der Gästebetreuung

⁴² Die Funktion und Stellung des Bürgermeisters (oder auch Oberbürgermeisters) ist je nach Bundesland verschieden geregelt. Grundsätzlich hat die Position in der Kommune jedoch eine herausgehoben starke Stellung.

- Orientierungs- und Fortbildungsveranstaltungen
- Intensivierung der Beziehungen zwischen den Bewohnern der Kommune und den in- und ausländischen Touristen und ihren Organisationen
- Vermarktungsträger für die kommunale Tourismuswirtschaft

Über die satzungsgemäß fest definierte Arbeit des Vereins bestehen besondere Bindungen zwischen der Geschäftsführung und den Mitgliedern. Die Anspruchsgruppe im Binnenmarketing ist damit eine durch die Satzung des Vereins fest definierte Gruppe, nämlich die Vereinsmitglieder. Die Mitglieder haben in der Regel ein primäres Interesse am Tourismus, das sich gewöhnlich über den monetären Nutzen definiert. Zwischen der Geschäftsführung der Tourismusorganisation - dem Produzenten der Binnenmarketingleistung - und der Anspruchsgruppe besteht ein enges Verhältnis, das durch gegenseitige Einflussnahme geprägt ist. Damit nimmt der Fremdenverkehrsverein im Binnenmarketingprozess eine besondere Stellung ein.

Obliegt die Geschäftsführung des Fremdenverkehrsvereins satzungsgemäß der Tourismusorganisation, so ergibt sich für die Geschäftsführung die Situation, dass sie die Beschlüsse der Mitgliederversammlung umsetzen muss. Damit wird diese Arbeit definitionsgemäß dem internen Marketing zugeordnet. Damit verwischt sich auch die Grenze zwischen internem Marketing und Binnenmarketing. Die Verpflichtung der Geschäftsführung gegenüber den im Fremdenverkehrsverein organisierten touristischen Leistungsträgern einer Destination (die durch ihre Beiträge zur Finanzierung der Tourismusorganisation beitragen) ist damit wesentlich stringenter als bei anderen Rechtsformen.

- **Vereine**

Vereine sind freiwillige Zusammenschlüsse von Personen, die unter gemeinschaftlichem Namen einen bestimmten Zweck verfolgen. Er existiert unabhängig vom Mitgliederbestand. Die Zwecke, die von Vereinen verfolgt werden, sind unterschiedlichster Art. In den Kommunen und Regionen haben sie eine große Bedeutung für das gesellschaftliche Leben. Je nach Zweck des Vereines können Affinitäten zum Tourismus auftreten, denn viele Vereine bereichern durch ihre Festivitäten auch das touristische Angebot vor Ort. Damit werden sie auch für die Tourismusorganisationen interessante Partner. Die Aufgabe der kommunalen Tourismusorganisation im Rahmen ihrer Binnenmarketingaktivitäten besteht darin, die Tätigkeit der Vereine für die touristischen Ziele zu nutzen, zu unterstützen und Bewusstsein bei den Vereinen für touristische Belange zu fördern. Durch die gesellschaftliche Stellung der Vereine sind auch die Vereinsvorstände von besonderem Interesse, da sie als Multiplikatoren von Information wichtige Rollen einnehmen können. Von Bedeutung ist auch eine gewis-

se Koordinierung von Vereinsaktivitäten (z.B. Mitwirken bei der Planung von Veranstaltungen und der Koordination im Jahresablauf).

- **Verbände**

Verbände sind Zusammenschlüsse von Personen oder Vereinigungen auf freiwilliger Basis zur Durchsetzung gemeinschaftlicher Interessen, vor allem wirtschaftlicher, politischer, sozialer oder kultureller Art. Anders als bei Vereinen sind Verbände darauf bedacht, zunächst als Lobby auf bestimmte Entscheidungen einzuwirken. Da diese Entscheidungen auch touristischen Hintergrund haben können, werden sie in diesem Fall zur Anspruchsgruppe für die Tourismusorganisationen.

Besonders wichtig für den Tourismus ist der Deutsche Hotel und Gaststättenverband (DEHOGA), der die Interessen des Hotel- und Gaststättengewerbes vertritt und auch in den Destinationen selbst präsent ist. Tourismusorganisation und DEHOGA haben aufgrund ihrer Aufgaben ein affines Arbeitsfeld. Deshalb ist zwischen beiden Organisationen eine enge Kooperation sinnvoll.

- **Industrie- und Handelskammer (IHK)**

Die Industrie- und Handelskammer ist als Körperschaft des öffentlichen Rechts eine von staatlicher Seite eingerichtete Interessenvertretung der gewerblichen Wirtschaft mit Zwangsmitgliedschaft. Sämtliche Kaufleute müssen sich bei der Gründung bei der IHK anmelden. Hierzu zählen Einzelunternehmen, Personengesellschaften oder juristische Personen des privaten oder öffentlichen Rechts. Folglich sind auch alle gewerblichen Tourismusbetriebe Mitglied in der IHK. Die IHK berät die angeschlossenen Kaufleute in wirtschaftlichen Angelegenheiten, nimmt Kaufmannsgehilfenprüfungen ab, bietet Weiterbildungsprogramme an und schlichtet bei Wettbewerbsstreitigkeiten. Sie betreibt Öffentlichkeitsarbeit und vertritt die Interessen der Wirtschaft bei politischen Entscheidungen.

Aus touristischer Sicht verfolgen die Tourismusorganisationen und die IHK ähnliche Ziele, wobei die Oberziele des Binnenmarketings durchaus auch für die IHK verbindlich sind. Durch eine enge Kooperation können sich die Tourismusorganisationen und IHK gegenseitig befruchten.

- **Schulen**

Im Bereich der Schulen steht die Förderung des Tourismusbewusstseins im Vordergrund. Je früher die Schüler über die Bedeutung des Tourismus informiert werden, desto eher lernen sie mit dessen Wirkungen vor Ort umzugehen. Wenn die Kinder in der Schule z.B. dazu erzogen werden, freundlich gegenüber Gästen zu sein, so verbessert dies auch in gewissem Maße das touristische Produkt.

Auch die Vermittlung von Interesse für touristische Berufe, die in einer Region gefragt sind und von welcher der Tourismus vor Ort letztlich auch lebt, ist von Bedeutung. Hier kann die Tourismusorganisation im Rahmen ihrer Binnenmarketingaktivitäten motivieren helfen und dabei gleichzeitig wichtige Impulse für die Besetzung von Arbeitsstellen im Tourismus geben. Da die touristischen Berufe oft wegen ihrer Arbeitszeiten und Verdienstmöglichkeiten nicht sehr nachgefragt sind, kann die Tourismusorganisation einen kleinen Beitrag leisten, diese schwierige Situation zugunsten der Destination zu verbessern.

Ein Sonderfall besteht im Bereich der Schulen, die sich inhaltlich auf den Tourismus als Ausbildungssegment beziehen. Durch die tourismusspezifische Ausbildung (z.B. an berufsbildenden Schulen mit touristischen Schwerpunkten) bestehen andere Möglichkeiten im Binnenmarketing. Schulen dieser Art sind eher als Kooperationspartner zu sehen: Erstens weil sie sich in tourismusrelevante Projekte für die Region einschalten können, zweitens weil sie junge Leute für den Tourismus ausbilden und somit einen Teil des zukünftigen Arbeitskräftepotential stellen, drittens weil sie auch im Segment Weiterbildung zahlreiche Angebote vorhalten.

- **Banken und Sparkassen**

Im Rahmen des Binnenmarketings sind Banken und Sparkassen vorwiegend aus zwei Gründen eine interessante Anspruchsgruppe: Zum einen sind sie für die Tourismusorganisation eine mögliche Geldquelle für die Unterstützung von Werbemaßnahmen oder als Sponsoring-Partner, zum anderen haben sie durch die Kreditvergabe an touristische Unternehmen direkten Einfluss auf deren Investitionen.

Banken und Sparkassen besitzen zumeist ein respektables Werbebudget. Sie setzen es auf verschiedenste Arten ein. In diesem Rahmen unterstützen sie regelmäßig auch die Herausgabe touristischer Medien und tourismusrelevante Veranstaltungen, die für die Destination unerlässlich sind. Eine Kooperation mit den Banken und Sparkassen kann auch über einen Sponsoringvertrag geregelt werden. So können die Tourismusorganisationen vielfache Aktivitäten (z.B. in den Bereichen Sport, Kultur, im Sozial- oder Umweltbereich) entfalten, die sonst nicht zu finanzieren wären (vgl. FREYER 1999, S. 604).

Besonders wichtig für die touristische Gesamtentwicklung der Destination sind Investitionen bzw. Re-Investitionen von touristischen Unternehmen jeder Art. Um am Markt erfolgreich zu sein, muss eine bestimmte Qualität von den touristischen Leistungsträgern vorgehalten werden. Die notwendigen Investitionen können nur von wenigen Betrieben komplett über Rücklagen finanziert werden. Meist werden hierzu Kredite verwendet.

Dabei wird zunächst die Kreditwürdigkeit⁴³ der Betriebe seitens der Banken und Sparkassen geprüft. Aufgrund der hohen Zahl von Insolvenzen im Gastgewerbe stehen die Banken den geplanten Investitionen eher skeptisch gegenüber. Aufgabe der Tourismusorganisation muss es sein, die Notwendigkeit der Kreditvergabe an die touristischen Unternehmen zu verdeutlichen mit Blickwinkel auf die Konkurrenzfähigkeit der Gesamtdestination mit anderen Destinationen. Dabei bedarf es auch der Verdeutlichung der volkswirtschaftlichen Effekte des Tourismus in der Destination, die dafür durch die Tourismusorganisation errechnet werden muss. Zudem kann durch die Tourismusorganisationen aufgezeigt werden, dass touristische Betriebe bei guter Leistung durchaus rentabel arbeiten können.

- **Handwerk**

Das Handwerk ist als Anspruchsgruppe von zweifacher Bedeutung. Zum Handwerk zählen einerseits Betriebe, deren Leistungen von Touristen wahrgenommen werden (z.B. Dienstleistungen oder Produkte von Frisören, Kunsthandwerkern etc., Betriebsbesichtigungen durch Touristen). Diese Gruppen kommen in direkten Kontakt mit Gästen. Sie sind damit ein Glied der touristischen Leistungskette. Zum anderen agieren viele Handwerksbetriebe indirekt im Tourismus, indem sie Produkte herstellen, die für die touristischen Betriebe zur Leistungserstellung unerlässlich sind (z.B. Bäckereien backen Brötchen für die Gäste, Schreiner richten Innenräume und Möbel für die Hotels her, Klempner installieren Sanitäreanlagen in den Beherbergungsbetrieben).

Je größer die Zahl der touristischen Anbieter und deren Kapazitäten, desto höher ist die Nachfrage nach den Leistungen des Handwerkes. Es profitieren vorwiegend einheimische, mittelständische Betriebe von dieser Nachfrage. Als Anspruchsgruppe im Binnenmarketing stehen eher die primär mit dem Tourismus in Verbindung zu setzenden Handwerksbetriebe im Vordergrund.

- **Industrie**

Industrie und Tourismus können als Partner und als Antagonisten sich gegenüberstehen. Möglichkeiten der Kooperation bestehen im Bereich Sponsoring oder Industrietourismus (z.B. durch Betriebsbesichtigungen oder durch Schaffen eigener Angebote wie Museen oder ähnliches)⁴⁴.

Bei großen Eingriffen in die Landschaft oder in das Ortsbild durch den Neubau von Industrieanlagen ist die Tourismusorganisation gefordert, um die möglichen negativen Wirkungen der geplanten Erweiterungen auf den Tourismus zu erläutern und durch fachliche Argumen-

⁴³ Die internationalen Banken haben sich mittels der Resolution „Basel II“ darauf geeinigt, neue Richtlinien für die Kreditvergabe festzulegen. Als Kernstück lässt sich festhalten, dass besonders mit Risiken behaftete Unternehmen höhere Zinsen für ihre Kredite zahlen müssen als Unternehmen, die nur ein geringes Unternehmensrisiko aufweisen.

tation reduzieren zu können. Im Gegenzug kann die Tourismusorganisation versuchen, als Kompensation erhöhte Mittel im Bereich des Sponsoring zu erhalten.

- **Interessengemeinschaften**

Interessengemeinschaften (IG) verfolgen wie Vereine einen ganz bestimmten definierten Zweck. Ein Beispiel für eine IG ist die Bürgerinitiative, die in politischer Hinsicht ein konkretes Ziel verfolgt und die öffentlichen Instanzen zu beeinflussen versucht. Interessengemeinschaften können fest organisiert (z.B. als Verein) oder als lose Verbindung auftreten. Die lose Verbindung ist dann interessant, wenn konkrete Themen anstehen, jedoch die Gründung eines Vereins mit all seinen gesetzlich festgelegten Regelwerken zu aufwendig erscheint bzw. sich kein Vorstand für die Führung eines Vereines rekrutieren lässt.

Die IG kann hier wesentlich unkomplizierter und flexibler arbeiten, da sie an keine festen Regelwerke gebunden ist. Interessengemeinschaften können auch touristisch ausgerichtet sein (z.B. regelmäßige Treffen von touristischen Leistungsträgern). Je nach ihrem primären Anliegen können die Interessengemeinschaften auch als Anspruchsgruppe im Binnenmarketing interessant werden. Formiert sich z.B. eine IG mit touristischen Hintergrund, so kann die Tourismusorganisation zum einen ihr fachliches Wissen einbringen, zum anderen kann sie die Ideen und Konzeptionen der teilnehmenden IG-Mitglieder für die eigene Arbeit aufnehmen und umsetzen.

Zum Teil besteht auch die direkte Notwendigkeit, dass die Tourismusorganisation Kontakt mit einer bestimmten IG aufnimmt. Die Tourismusorganisation ist gefordert, wenn z.B. sich im Rahmen einer IG Widerstand gegen den Bau von politisch befürworteter touristischer Infrastruktur regt. Die Tourismusorganisation ist dann als Mediator gefragt. Ihre Aufgabe besteht dann aus der Vermittlung der Information, warum das Durchführen dieser Maßnahme notwendig ist. Zum Teil muss sie dabei als Schlichter auftreten, da Debatten dieser Art häufig sehr emotionsgeladen sind. Auf der anderen Seite kann sie eine IG unterstützen, die sich gegen Maßnahmen wehrt, die sowohl für den Tourismus als auch für das touristische Image der Destination schädlich sind.

- **Bevölkerung**

Die Kommunikation und Vertretung touristischer Belange gegenüber der Bevölkerung ist nach BIEGER (2000, S. 279) aus folgenden Gründen wichtig:

- Die Kommune ist auf die Unterstützung der breiten Öffentlichkeit angewiesen, wenn es um die Subventionierung und Finanzierung von kooperativen touristischen Projekten und Aufgaben aus öffentlichen Geldern geht.

⁴⁴ z.B. die Autostadt von VW in Wolfsburg

- Sie ist auf den Goodwill der Öffentlichkeit angewiesen, wenn es um raumrelevante Entscheidungen geht (z.B. bei Bebauungsplänen, Flächennutzungsplänen, regionaler Raumplanung, Zuordnung von einem bestimmten raumordnerischen Status).
- Fast die gesamte Bevölkerung kommt in irgendeiner Form in den zwischenmenschlichen Kontakt mit Gästen. Der Auftritt und die Haltung der Bevölkerung gegenüber Gästen sind ein wesentliches Qualitätsmerkmal der Destination.
- Tourismus ist darauf angewiesen, dass sich die einheimische Bevölkerung kulturell verankert fühlt und dass sie eine eigene Identität – sowohl eine örtliche als auch eine regionale Identität - besitzt, denn diese bewirkt einen wichtigen Attraktivitätsfaktor für die Touristen. Ohne kulturelle Identität sind die Regionen austauschbar und gesichtslos. Besitzen die Einheimischen eine eigene Identität, so können sie den Gästen gegenüber sicher und freundlich gegenüberstehen. Für die Gäste bietet dies die Möglichkeit, im Fremden die eigene Identität neu zu definieren.

Für die kommunale Tourismusorganisation besteht im Rahmen des Binnenmarketings die Notwendigkeit auf die Bevölkerung mit einer Doppelstrategie zuzugehen. Zum einen müssen die Interessen des Tourismus durch Lobbyismus bei der einheimischen Bevölkerung durchgesetzt werden. Andererseits muss die örtliche und regionale Identität gestärkt werden. Steht die einheimische Bevölkerung hinter dem Wirtschaftsfaktor Tourismus wird im Regelfall auch die Politik dem Tourismus positiv gegenüberstehen, was sich positiv auf den Ausbau touristischer Infrastruktur als auch auf die Finanzierung der Tourismusorganisation selbst auswirken kann.

- **Verkehrsbetriebe**

Weil Tourismus immer mit dem Transport der Gäste vom Herkunftsort zum Zielort verbunden ist, muss sich die Tourismusorganisation auch mit dem Faktor Verkehr befassen. Die öffentlichen Verkehrsanbieter spielen zwar dabei mitunter eine geringe Rolle, weil insbesondere ländlich geprägte Regionen Schwierigkeiten haben einen funktionierenden öffentlichen Personennahverkehr aufrecht zu halten und der Großteil der Gäste mit dem eigenen Fahrzeug verreist. Dennoch sollten auch die Verkehrsbetriebe im Rahmen des Binnenmarketings als Anspruchsgruppe wahrgenommen werden. Zusammen mit den Verkehrsbetrieben können touristische Produkte erarbeitet werden, die für das touristische Angebot in der Region von Bedeutung sein können (z.B. Gästekarten, mit denen der ÖPNV kostenlos oder günstig genutzt werden kann).

- **Landwirtschaft**

Durch die landwirtschaftliche Tätigkeit wird die Kulturlandschaft erheblich geprägt. Die Art der Bestellung der landwirtschaftlichen Nutzfläche entscheidet mit über die Attraktivität der Kulturlandschaft. Auf der anderen Seite sind landwirtschaftliche Betriebe interessante Partner im Tourismus, z.B. im Bereich „Urlaub auf dem Bauernhof“, in der Direktvermarktung, in der Produktion regionaltypischer Produkte usw. Gleichzeitig ergeben sich jedoch auch Problemlagen zwischen Tourismus und Landwirtschaft. Interessenkollisionen können z.B. durch die geplante Umnutzung landwirtschaftlicher Nutzfläche in touristische Infrastrukturprojekte, durch Ausbringen von Gülle und der damit verbundenen Geruchsbelästigung oder durch Überfremdung von kleinen landwirtschaftlich geprägten Orten entstehen.

Aufgabe der Tourismusorganisation muss es ein, die Landwirte als Partner im Tourismus zu integrieren, ihre positiven als auch negativen Wirkungen auf den Tourismus in ein Gesamtkonzept zu integrieren.

- **Kultureinrichtungen**

Kulturelle Einrichtungen sind für Destinationen wichtige Komponenten des touristischen Angebotes. Sie sind fester Bestandteil der touristischen Leistungskette. Folglich sind die Träger der kulturellen Einrichtungen auch Anspruchsgruppen im Binnenmarketing der Tourismusorganisation. Ihre Aufgabe ist es, die Kulturträger so in das touristische Angebot einzubinden, dass die Touristen die Einrichtungen als Teil des Urlaubs wahrnehmen. Besonders markante Kultureinrichtungen oder kulturelle Events werden häufig auch zum Anlass genommen, um eine bestimmte Destination zu bereisen. Eine enge Kooperation der Tourismusorganisation mit den Kultureinrichtungen wird damit unumgänglich.

- **Naturschutzorganisationen**

Tourismus gilt nach der Landwirtschaft als zweitgrößter Verursacher für das Artensterben. Deshalb blicken Naturschutzorganisationen meist mit Argusaugen auf den Tourismus, insbesondere dann, wenn er quantitativ hohe Ausmaße annimmt. Eine abwechslungsreiche Landschaft ist wichtig für die ökologische Stabilität und sorgt für reizvolle Urlaubsziele. Für den Schutz der Landschaft sind auch die Tourismusorganisationen verantwortlich. Schließlich stellt die Landschaft eines der wichtigsten Potentiale im Tourismus dar. Andererseits können sich Konfliktlagen entwickeln z.B. durch den Bau und die Unterhaltung von touristischen Projekten mit ökologischen Problemlagen (z.B. Alpinski). Andererseits bestehen interessante Felder in der Zusammenarbeit. Besondere Naturschönheiten können als Beispiele für Naturschutz inszeniert werden. Lehrpfade und Naturlehrzentren können für die Sensibilisierung der Gäste in puncto Naturschutz wichtige Aufklärungsarbeit leisten. Die Kooperation und

Diskussion mit den Naturschutzorganisationen wird somit zum aktiven Bestandteil im Binnenmarketingprozess.

- **Presse**

Die Presse hat für die Tourismusorganisationen einer Destination eine Schlüsselstellung für deren Bild nach außen. Als Massenmedien vermittelt die Presse Informationen zu allen Anspruchsgruppen. Die Tourismusorganisationen sind abhängig von der Quantität und Qualität der Berichterstattung, weil sie die Meinungsbildung bei den Anspruchsgruppen entscheidend beeinflusst. Aufgrund der Tatsache, dass die Gesamtanzahl der Personen in den verschiedenen Anspruchsgruppen sehr groß ist, stellt die Presse das zum Teil wichtigste Mittel zur Vermittlung wichtiger, tourismusrelevanter Nachrichtenvermittlung dar (z.B. zur Bevölkerung).

Die Häufigkeit der touristischen Berichterstattung gibt indirekt Aufschluss über die Wertigkeit des Tourismus in der Destination. Ständige Berichterstattung in der Presse weist auf einen hohen Stellenwert hin. Mittels der Präsenz in den Zeitungen können die Tourismusorganisationen über ihre Arbeit berichten lassen und so aktiv auf die Wahrnehmung des Tourismus in einer Destination Einfluss nehmen. Damit wird rückbezüglich auch die eigene Position gestärkt, denn eine positive Meinung über die Tourismusorganisationen erleichtert deren Arbeit und Entscheidungsstrukturen. Die Steuerung der lokalen und regionalen Pressearbeit wird damit zur tragenden Aufgabe in jeder Tourismusorganisation. Dies bedeutet, dass die verantwortlichen Manager einen engen Kontakt zur Presse aufbauen müssen. Die Pressearbeit nach innen wird erleichtert, indem persönliche Kontakte zu den Redaktionen gepflegt werden. Je enger der Kontakt zu den Redaktionen ist, desto eher kann auch auf die Art der Berichterstattung Einfluss genommen werden.

Die Qualität der Presseberichte wird zum entscheidenden Kriterium für die Darstellung nach außen. Erfolge in der touristischen Arbeit permanent positiv durch die Presse darstellen zu lassen, gibt ein positives Gesamtbild des Tourismus in der Destination, das sowohl die touristischen Leistungsträger als auch die Politiker zu einer positiven Einstellung zu weiteren Investitionen in den Tourismus bewegen kann. Dies trägt auch zur Qualitätssteigerung in der gesamten Destination bei. Damit erhält die Pressearbeit eine dynamische Komponente, die für die Tourismusentwicklung der Destination von entscheidender Bedeutung ist.

Die obige Auflistung der Anspruchsgruppen kann je nach Sachverhalt erweitert werden. Dies ist abhängig von der jeweiligen Sach- bzw. Problemlage der einzelnen Regionen und Kommunen.

5.5 Rahmenbedingungen und Instrumente des Binnenmarketings

Um ein zielgerichtetes Binnenmarketing implementieren zu können bedarf es bestimmter Rahmenbedingungen, die die Grundlage für den Instrumenteneinsatz bilden. Die Orientierung an den Binnenmarketingzielen wird dabei zur Wegweisenden Prämisse. Als Instrumente im Binnenmarketing stehen den Tourismusorganisationen zahlreiche kommunikationspolitische Instrumente zur Verfügung, die den Schlüssel im Binnenmarketing darstellen. Sie werden ergänzt durch Schulung und Weiterbildung, Marktforschung, finanzielle Hilfen und Wettbewerbe sowie durch organisatorische Maßnahmen. Große Bedeutung haben auch die handelnden Personen als Produzenten der Binnenmarketingleistungen. Sie müssen gewisse Persönlichkeitsmerkmale aufweisen, ohne die sie die anfallenden Aufgaben kaum meistern können.

5.5.1 Orientierung an den Binnenmarketingzielen

Um die Aufgaben des Binnenmarketings im Tourismus zu implementieren, sind verschiedene Instrumente notwendig. Sie lassen sich aus den Orientierungszielen Leistungsträgerorientierung, Qualitätsorientierung, Identitätsorientierung und Partizipationsorientierung ableiten. FREYER (1999, S. 712ff) gibt eine **Übersicht über die Instrumente** des Binnenmarketings. Sie gliedert sich in fünf zentrale Bereiche:

- Kommunikationspolitik
- Schulung und Weiterbildung
- Marktforschung
- Finanzielle Hilfen und Wettbewerbe
- Organisatorische Maßnahmen

5.5.2 Kommunikationspolitische Instrumente im Binnenmarketing

Für das Binnenmarketing steht die Information aller am Tourismus bzw. im Binnenmarketingprozess beteiligten Personen im Vordergrund. Ohne eine strategische Informationspolitik kann keine zielgerichtete Kommunikation stattfinden. Somit kommt diesen Instrumenten im Binnenmarketing eine Schlüsselfunktion zu.

5.5.2.1 Instrumente der Kommunikationspolitik

Der Instrumenteneinsatz in der Kommunikationspolitik ist in erster Linie in Abhängigkeit zu den jeweiligen Anspruchsgruppen zu sehen. Die Kommunikationspolitik im Rahmen des Binnenmarketings orientiert sich dabei an **fünf Zielebenen** (vgl. HIERGEIST/WENDLING/ZIERNHÖLD 2002, S. 18):

- Information
- Einführung neuer Angebote
- Qualitätssicherung
- Beratung
- Motivation

Dies impliziert folgende **zentrale Frage**:

„Wie und mit welchen Mitteln wird den einzelnen Anspruchsgruppen im Rahmen der Kommunikationspolitik zielgerichtet zugearbeitet?“

Folglich werden individuelle Lösungen und der Einsatz unterschiedlicher Instrumente für jede Anspruchsgruppe notwendig. Dabei kann auf eine weite Bandbreite von Instrumenten zurückgegriffen werden. Exemplarisch können hier genannt werden:

- Themenspezifische Kommissionsarbeit
- Wahrnehmung von Funktionen in der Tourismusorganisation
- Orientierungs- und Branchentreffen
- Schaffung von Allianzen und Kooperationen
- Schaffung von Gütesiegeln
- Umsetzung von Konzepten im Bereich Qualitätstourismus
- Bulletins, Internet, Intranet
- Aussprachen, Hearings
- Informationskampagnen
- Schulungen und Weiterbildungen
- öffentliche Diskussionsveranstaltungen
- gezieltes Relationshipmanagement usw.

FREYER (1999, S. 347 f, S. 533 und S. 713) teilt die Aufgaben der Kommunikationspolitik zunächst in vier Bereiche:

1. Corporate Identity (CI)
2. Öffentlichkeitsarbeit nach innen mit Informationsfunktion
3. Verkaufsförderung nach innen mit Motivationsfunktion
4. Innere Werbung mit Appellfunktion

Corporate Identity ist das „strategische Dach“ jeder Kommunikation. Unter CI versteht man „das Erscheinen oder Auftreten (die „Persönlichkeit“) einer Institution. Es soll möglichst stimmig und glaubhaft nach außen und innen gestaltet sein. Durch die abgestimmten Verhaltensweisen, die in der Corporate Identity zum Ausdruck kommen, werden Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in eine Organisation geschaffen und erhalten“ (FREYER 1999, S. 347).

Das Ziel der **Öffentlichkeitsarbeit nach innen** besteht in der Weitergabe von Informationen jeglicher Art, die für die touristischen Leistungs- und Entscheidungsträger von Interesse und Nutzen sein könnten. Solche Maßnahmen werden vor dem Hintergrund der Motivation der Leistungs- und Entscheidungsträger zur Zusammenarbeit mit der als Adressat fungierenden Tourismusorganisation eingeleitet.

Die **Verkaufsförderung nach innen** ist ein wirksames Instrument zur Förderung der Kommunikation innerhalb einer touristischen Destination. Verkaufsfördernde Maßnahmen beziehen sich in erster Linie auf die Integration der Vertriebswege (z.B. Reisemittler) und auf die Medien. Hier sind insbesondere Pressefahrten, Infofahrten oder Destinationsabende für Expedienten zu nennen.

Die vierte Säule bildet die **innere Werbung**. Mit Werbeaktionen wird die Absicht verfolgt, bestimmte Botschaften mit appellativem Charakter an die Leistungs- und Entscheidungsträger heranzutragen.

Corporate Identity eines Unternehmens, einer Organisation oder einer Destination umfasst Zielaspekte, Strategieaspekte und Maßnahmenaspekte. ACHTERHOLT (1991, S. 33) bezeichnet CI als

- „den Zustand der Harmonie von Fremd- und Eigenbild (Ziel),
- die Konsistenz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild (Subziel),
- das gesamte Planungsprogramm, das zu dieser Zielerreichung führt (Strategie),
- die Ausrichtung einzelner Maßnahmen, deren Gefüge sich zur Strategie verdichtet (Aktion)“.

Damit lässt sich CI in drei Komponenten einteilen (vgl. FREYER 1999, S. 349, vgl. LUFT 2001, S. 211):

- Corporate Design: Unternehmens- bzw. Ortserscheinungsbild,
- Corporate Behavior: Unternehmens- bzw. Ortsverhalten,
- Corporate Communication: Unternehmens- bzw. Ortskommunikation.

Corporate Design steht für ein nach außen und innen gerichtetes optisches Erscheinungsbild (Uniformierung, interne Papiere, Gemeinschaftsgefühl), das für eine schnelle Erkennbarkeit, Zuordnung und Durchsetzbarkeit einer Information steht (vgl. LUFT 2001, S. 211). Sie stehen meist in Verbindung mit einem darauf abgestimmten Werbekonzept.

Corporate Behavior bezieht sich auf abgestimmte und einheitliche Verhaltensmuster einer Organisation. Es drückt die Umsetzung der Unternehmensgrundsätze bzw. das Leitbild einer Destination in Handlungen aus. Im Idealfall sollte sich das Handeln und das entsprechende Image in den verschiedenen Bereichen, für die sich eine touristische Organisation verantwortlich zeichnet, einheitlich herausbilden. Hierzu zählen nach FREYER (1999, S. 350):

- Interne und externe Bereiche
- Bereiche als Arbeitgeber und Anbieter
- Sozialverhalten
- Umfeldverhalten
- Informationsverhalten (vor allem bezüglich der Medien)

Einheitliche Verhaltensweisen stehen in enger Verbindung mit einer einheitlichen Kommunikation. **Corporate Communication** (CC) drückt die Umsetzung der CI nach innen und außen aus. Es ist die Aufgabe der CC, ein bestimmtes Erscheinungsbild und bestimmte Grundsätze in diese beide Richtungen zu vermitteln. Sie richtet sich auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern, den Marktteilnehmern, aber auch besonders mit den Medien, wobei sie dann in enger Verbindung mit den Public Relations (PR) zu sehen ist (vgl. FREYER 1999, S. 350, vgl. LUFT 2001, S. 211).

Ein wichtiger Bestandteil der Kommunikationspolitik ist die **Öffentlichkeitsarbeit**. Der häufig verwendete Begriff „**Public Relations**“ (**PR**), der aus dem Englischen übersetzt soviel bedeutet wie „Beziehungen zur Öffentlichkeit bzw. öffentliche Beziehungen“ steht in einer ähnlichen Relation. Er kann dem Begriff „Öffentlichkeitsarbeit“ in etwa gleichgesetzt werden, hat jedoch eine weniger streng ausgerichtete Komponente: „Während Öffentlichkeitsarbeit mit dem strengen Begriff des ‚Arbeitens an der Öffentlichkeit‘ behaftet ist, deutet der Begriff

Public Relations eine spielerische Beziehung an“ (FREYER 1999, S. 564). Da sich der Begriff PR auch in der modernen Managementlehre durchgesetzt hat, wird er auch im Folgenden weiter verwendet.

„PR bezeichnet die planmäßige, systematische und wirtschaftlich sinnvolle Gestaltung und Beziehung zwischen einem Betrieb und einer Organisation und einer nach Gruppen gegliederten Öffentlichkeit (z.B. Kunden, Lieferanten, Arbeitnehmer, Institutionen), um dadurch bei diesen Teilöffentlichkeiten Vertrauen und Verständnis zu gewinnen bzw. auszubauen. Diese Aufgabe ist eng verbunden mit der Entwicklung eines (positiven) Images in der Öffentlichkeit“ (FREYER 1999, S. 565).

Ähnlich lautet die Definition von BIEGER (2000, S. 391): *„Mit Public Relations bezeichnet man die Gesamtheit der Bemühungen, das Ansehen eines Angebotes, einer Unternehmung, einer Region in der Öffentlichkeit zu heben. PR bedient sich unbezahlten Medienraumes. Sie wirkt indirekt absatzfördernd.“*

Im Gegensatz zur Werbung ist PR das bewusste und legitime Bemühen um Verständnis und Vertrauen. Sie will langfristig ein günstiges und wohlwollendes Klima für ein Produkt, ein Unternehmen, eine Destination oder eine Dienstleistung (vgl. HOFFMANN 1991, S. 359). Im Vergleich zur Werbung, die sich image- oder verkaufsbezogen an eine bestimmte Zielgruppe richtet, wendet sich PR an einen wesentlich größeren Personenkreis. Sie hat somit nicht nur eine Marketingfunktion, sondern auch die Zielsetzung:

- Vertrauen zu gewinnen
- Image zu pflegen und aufzubauen
- Informationen und Motivationen zu vermitteln
- Zusammenarbeit zu fördern

Darüber hinaus erfüllt die Öffentlichkeitsarbeit auch eine „Existenzerhaltungsfunktion“, also die glaubwürdige Darstellung der Notwendigkeit der Unternehmung bzw. der Organisation für die Öffentlichkeit (vgl. HIERGEIST/WENDLING/ZIERNHÖLD 2002, S. 15).

PR stellt also für den Bereich des Tourismus ein wichtiges Instrument zur Vertrauensbildung dar. Destinationen und touristische Betriebe benutzen dieses Instrument, um ein positives Image der Destination bzw. der Organisation aufzubauen bzw. zu pflegen. Die Grundsätze der PR sind kurz, aber einprägsam:

„PR is doing right and talking about it“ („Gutes tun und darüber reden“)

„PR begins at home“ („PR beginnt zu Hause / innerhalb des Betriebes“)

(FREYER 1999, S. 563)

Grundsätzlich bestehen zwei Richtungen von PR im Tourismus. Sie gliedern sich in eine **externe** und eine **interne Zielsetzung**. Die externe PR steht vor allem für den Kontakt zu den

Medien, Behörden, Ämtern, Lieferanten, Kooperationspartnern, Konkurrenz, Geldgebern, Multiplikatoren und Trendsettern. Je nach Aufgabenstellung und Inhalt der PR kann die externe PR auch im Binnenmarketingprozess relevant werden. Die interne PR stellt demgegenüber bereits einen festen Bestandteil des Binnenmarketings dar. Interne PR richtet sich an die internen Anspruchsgruppen in touristischen Destinationen. Interne PR wird im Management-Sprachgebrauch auch als „Human Relations“ bezeichnet.

Obwohl externe PR zunächst eine nach außen gerichtete Zielsetzung hat, kann sie auch nach innen wirken. Dies ist der Fall, wenn über die Instrumente der externen PR nach innen gerichtete Ziele verfolgt werden, was insbesondere für Destinationen von Wichtigkeit ist.

Verkaufsfördernde Maßnahmen nach innen beziehen sich vorwiegend auf die Integration der Vertriebswege und auf die Medien. Verkaufsförderung (auch Sales Promotion genannt) ist ein Teil der Marketingpromotion. Sie ist primär gestaltet, um Kaufanreize beim Konsumenten, Händler sowie Verkaufspersonal kurzfristig durch Anzeige zu stimulieren (vgl. MIDDLETON 1994, S. 179). Die Definition beinhaltet, dass mehrere Zielgruppen angesprochen werden, dass sie kurzfristiger Natur ist und Incentive-Charakter hat (vgl. BIEGER 2000, S. 230).

Bei der Verkaufsförderung nach innen sind weniger die extern ausgerichteten Reisemittler (Reisebüro, Tour Operator) gemeint, sondern die verschiedenen Personen und Institutionen vor Ort angesprochen. Zu ihnen gehören z.B. Verkaufs- und Reservierungsabteilungen von Tourismusorganisationen, Verkaufsabteilungen der Hotels, Skischulen, Transportgewerbe, Incoming-Agenturen und alle Personen, die während des Aufenthaltes des Gastes touristische Leistungen verkaufen. „Das Auftreten, die Beratungsqualität und die Überzeugungskraft beeinflussen nicht nur Umsätze und Wertschöpfung der Destination. Weil die Verkaufspersonen gegenüber dem Gast die Destination personifizieren, beeinflussen sie auch das Image in hohem Maße. Es muss deshalb angestrebt werden, dass in der ganzen Destination folgende Voraussetzungen gegeben sind:

- gut qualifiziertes, freundliches Personal im Verkauf (Schulung),
- optimal informiertes Personal, das auch in der Lage ist ‚cross selling‘, d.h. Querverkauf für andere Leistungsträger am Ort, zu betreiben (beispielsweise Verweis an Partner im Ort),
- einheitliche Verkaufsregeln (z.B. Rücknahmerecht, Annullationsbedingungen etc.) gelten (vgl. BIEGER 2000, S. 232f).

Die Tourismusorganisation muss im Rahmen des Binnenmarketings versuchen diese Personengruppen zielgerichtet zu beeinflussen. Um die Motivation dieser Personengruppen zu steigern, kann sie interne Wettbewerbe organisieren, Partys und Feste für sie organisieren oder ein Verkaufsbonussystem installieren.

Die **innere Werbung mit Appellfunktion** ist ein Instrument, das zielgerichtet auf die Anspruchsgruppen angesetzt wird, um für die Weiterentwicklung des Tourismus in der Destination zu werben. Hierbei soll vor allem Tourismusverständnis gefördert werden. Mit zielgerichteten Aktionen wie Werbeanzeigen, Tag der offenen Tür, Informationskampagnen, Informationsständen usw. wird für Interesse und Verständnis des Tourismus geworben. Dies geschieht, um innerhalb der Destination für die Belange des Tourismus und aller ihrer Leistungsträger ein positives Umfeld zu erzeugen und damit auch die Rahmenbedingungen für die touristische Entwicklung zu verbessern.

5.5.2.2 Managementkomponenten der Kommunikationspolitik

Auf die Anforderungen des Binnenmarketings übertragen, ergeben sich im Rahmen der Kommunikationspolitik verschiedene Managementbereiche, die bei der Realisierung von Leitbildern und Zielen Grundlage des täglichen Handelns sein sollten. Bei diesen Managementbereichen (vgl. MAIER/OBERMAIER/BECK 2000, S. 77) handelt es sich um:

- Relationshipmanagement
- Reflexionsmanagement
- Innovationsmanagement
- Projektmanagement

Die Qualität des Binnenmarketings von Tourismusorganisationen wird durch diese Managementbereiche unmittelbar determiniert. Deshalb bedarf es einer detaillierten Vorstellung der einzelnen Bereiche.

5.5.2.2.1 Relationshipmanagement

Einen wesentlichen Anteil beim Binnenmarketingprozess kommt dem Relationshipmanagement zu. Unter diesem Begriff versteht man zunächst den Aufbau und die Pflege eines Kontakt- und Informationsnetzes. Damit kann es dem Begriff des „**Networking**“ gleichgesetzt werden. Dies ist die unabdingbare Voraussetzung, dass ein effektiver Informationsfluss zwischen den am Binnenmarketingprozess beteiligten Akteuren stattfinden kann.

Relationshipmanagement steht damit auch für die Schaffung und Pflege von Kooperationen und der Vernetzung, die innerhalb einer Destination aufgrund der Beschaffenheit des touristischen Produktes zwingend wahrgenommen werden müssen, um den Anforderungen des Marktes gewachsen sein zu können.

Tourismusmanager müssen von den Anspruchsgruppen akzeptiert werden, um erfolgreich mit ihnen zusammenarbeiten zu können. Damit bedarf es eines hohen Grades an Sensibilität (Empathie) für die Belange einer jeden Anspruchsgruppe und deren einzelner Repräsentanten. Relationshipmanagement setzt deshalb bestimmte Kriterien in der Persönlichkeitsstruktur des Tourismusmanagers voraus.

5.5.2.2.2 Reflexionsmanagement

Neben dem Relationshipmanagement kommt auch dem Reflexionsmanagement eine wichtige Funktion zu. Unter Reflexionsmanagement versteht man die kontinuierliche Überprüfung der eigenen Tätigkeit und ihrer Inhalte (vgl. MAIER/OBERMAIER/BECK 2000, S. 79). Während etwa Controllingfunktionen vorwiegend die betriebswirtschaftlichen Effekte im Innenverhältnis der Organisation einbeziehen, dient das Reflexionsmanagement im Binnenmarketing eher der Überprüfung der Gültigkeit destinationsweiter strategischer und inhaltlicher Tatbestände. Diese haben wichtigen Einfluss auf das Binnenmarketing, weil sich die Bedingungen aufgrund der Dynamik innerhalb der Destination und des Marktes ständig verändern. Mittels des Reflexionsmanagements können damit Fehlentwicklungen vermieden werden. In diesem Zusammenhang und in Anlehnung an MAIER/OBERMAIER/BECK (2000, S. 79) können folgende Fragen gestellt werden:

- Haben die Rahmenbedingungen, auf denen die Leitbilder und Ziele des Destinationsmanagements aufbauen, weiterhin Gültigkeit?
- Sind daneben neue Rahmenbedingungen für die touristische Entwicklung der Destination relevant?
- Entsprechen Leitbilder und Ziele weiterhin den Rahmenbedingungen?
- Können Ziele als erreicht betrachtet werden bzw. kann oder muss von der Zielerreichung abgesehen werden?

- Sind die zur Zielerreichung ergriffenen Strategien und Maßnahmen weiterhin effizient und gegebenenfalls zu modifizieren bzw. zu ergänzen?
- Führt die Ausgestaltung der Strategien und Maßnahmen zur gewünschten Zielerreichung?

Die regelmäßig während aller stattfindenden Prozesse durchzuführende Beantwortung dieser Fragen führt zu einem Erkenntnisstand, der dauerhaft Aufschlüsse über den Entwicklungsstand der Destination gibt. Anhand eines so verstandenen Reflexionsmanagements ist es möglich, die fachlichen Inhalte des Binnenmarketings im Sinne einer „Lernkultur“ weiterzuentwickeln. Dies führt dazu, dass angewandte Strategien immer wieder den tatsächlichen Notwendigkeiten angepasst werden können.

5.5.2.2.3 Innovationsmanagement

Kern des Innovationsmanagements ist es, Möglichkeiten aktiv aufzugreifen und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, anstatt auf Probleme im Nachhinein zu reagieren und damit lediglich Anpassungsleistungen zu ermöglichen (vgl. MAIER/OBERMAIER/BECK 2000, S. 77).

Im Binnenmarketingprozess sind Innovationen nicht nur für das Marktgeschehen selbst von Vorteil, sondern sie ermöglichen auch eine Steigerung der Motivation der beteiligten Akteure innerhalb der Destination (insofern der Nutzen transparent wird). Dadurch wird auch die Position des Managements innerhalb der Destination gestärkt. Um Innovationen destinationsweit umzusetzen, bedarf es einer zielgerichteten Kooperation mit wichtigen, der Sache nützlichen Vertretern verschiedener Anspruchsgruppen. Der visionäre Charakter der Innovation wird geprägt durch die Kreativität der Teilnehmer. Veranstaltungen wie Zukunftswerkstätten, Expertentagungen, Think Tank und Braintrust besitzen diesen visionären Charakter. Sich deren Ideen zu bedienen und sie umsetzungsfähig zu gestalten ist Aufgabe des Innovationsmanagements.

5.5.2.2.4 Projektmanagement

Projektmanagement impliziert die Planung und Umsetzung eines konkreten Vorhabens, das einem vorgeschriebenen Ablaufschema unterliegt. Die jeweiligen Projekte können dabei eine sehr unterschiedliche Ausrichtung haben. Sie können beispielsweise sowohl Veranstaltungsmanagement als auch die Umsetzung eines touristischen Printmediums umfassen. Projekte sind durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet (vgl. FANK 2001, S. 215):

- **Komplexität:** Es wird dann von einem Projekt gesprochen, wenn die durchzuführende Aufgabe einen hohen Schwierigkeitsgrad besitzt.
- **Einmaligkeit:** Die Aufgabe kehrt in der vorliegenden Form nicht mehr wieder bzw. ihre Wiederkehr ist nicht absehbar oder geplant.
- **Bedeutung:** Die Aufgabe hat für die Organisation und ihren Erfolg einen erkennbaren Erfolg.
- **Zeitbegrenzung:** Die durchzuführende Aufgabe ist keine Daueraufgabe, sondern befristet.
- **Umfang:** Durch die Aufgabe sind verschiedene Bereiche in der Organisation betroffen.
- **Risiko:** Die Erfüllung der Aufgabe ist mit Unsicherheit verbunden, d.h. ihr Ausgang ist ungewiss. Sie kann gelingen oder misslingen.

Im Binnenmarketing bedeutet dies, dass die Tourismusorganisation als Träger von bestimmten Projekten fungiert, die eine Kooperation mit anderen Leistungsträgern beinhaltet. Im Projektmanagement kann die Tourismusorganisation durch die starke Orientierung am Resultat des Projektes ihre Leistungsfähigkeit demonstrieren.

Die oben genannten Management-Komponenten haben einen entscheidenden Einfluss darauf, wie erfolgreich sich das Binnenmarketing der touristischen Organisation gestaltet. In Verbindung mit dem dazu gehörenden Instrumenteneinsatz ergibt sich ein wichtiger Parameter für die nach innen gerichtete Leistungsfähigkeit einer Tourismusorganisation.

5.5.3 Schulungen und Weiterbildung

Als produktpolitische Maßnahmen im Binnenmarketing können Schulungen und Weiterbildungen angesehen werden. Hierzu zählen unter anderem die Personalschulung, Expertenhearings, Fort- und Weiterbildung. Im Rahmen des Binnenmarketings werden diese Instrumente eingesetzt, um die Destination im dynamischen Markt wettbewerbsfähig zu halten. Sie dienen zum einen zur Unterstützung der innerbetrieblichen Fortbildung, zum anderen zu einer destinationsorientierten Weiterbildung für touristische Leistungsträger. Damit zielen sie in erster Linie auf die Binnenmarketingziele „Entwicklung von touristischem Know-how“ und „Entwicklung eines tourismusspezifischen Marketing-Denkens“.

Die jeweilige Tourismusorganisation versucht beispielsweise Fachleute aus den jeweiligen Tourismussparten (Hoteliers, Gastronomen, Geographen, Ökologen, Einzelhandel, Gewerbe, Wissenschaft etc.) und politische Entscheidungsträger zu einem Gesprächskreis einzuladen. Dabei ist es oft sinnvoll externe Fachexperten einzuladen. Diese können durch ihre

unabhängige Position wichtige Inhalte meist besser transportieren (vgl. FREYER 1999, S. 713f). Als Beispiele können genannt werden:

- Hearings
- Podiumsdiskussionen mit Fachexperten
- Schulungsseminare zu bestimmten Themen für relevante Gruppen
- Gesprächskreise (z.B. Touristikerstammtisch)
- Brainstorming
- Lehrfahrten

Die Veranstaltungsorganisation kann der regionalen und/oder kommunalen Tourismusorganisation obliegen. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit zusammen mit Kammern (z.B. IHK) oder Verbänden solche Projekte zu initiieren. Mit Hinblick auf die Ziele des Binnenmarketings erhalten die Veranstaltungen eine hohe Relevanz. Die von der Tourismusorganisation initiierten Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen haben zwei Wirkungsrichtungen. Zum einen will die Tourismusorganisation den Qualitätsstandard der Destination verbessern. Zum anderen wird dadurch ihre eigene Akzeptanz verbessert, da die Anspruchsgruppen merken, dass die Tourismusorganisation aktiv um das Leistungsniveau eines jeden Betriebes bemüht ist. Als positiver Nebeneffekt der Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sind die zustande kommenden informellen Kontakte der teilnehmenden Leistungsträger zu werten. Das „Wir-Gefühl“ der Teilnehmer wird dadurch gestärkt.

5.5.4 Nach innen gerichtete Marktforschung

Durch die Erhebung relevanter Daten, die für die Situationsanalyse in der Destination notwendig sind, erhält die Tourismusorganisation wichtige Erkenntnisse für ihre Arbeit. In der Marktanalyse des Binnenmarktes werden neben der klassischen Gästebefragung vor Ort auch die Bevölkerung, die touristischen Leistungsträger, Mitarbeiter des Gastgewerbes und andere Anspruchsgruppen zu bestimmten tourismusrelevanten Themen befragt.

LINKENBACH (2003, S. 88) bezeichnet die nach innen gerichtete Marktforschung als **Akzeptanzbefragungen**. Sie geben Antworten z.B. auf folgende Fragen (Auswahl):

- Wie ist die Einstellung der Leistungsträger und Bürger zum Tourismus?
- Wie hoch ist der Bekanntheitsgrad der Leistungen der Tourismusorganisationen?
- Ist das touristische Leitbild bekannt?
- Welche Leistungen werden aktuell oder zukünftig von Bürgern nachgefragt?

- Welche Bedürfnisse haben die touristischen Leistungsträger?
- Welche Ideen haben die Bürger und Leistungsträger?
- Welche Reibungspunkte können zwischen den Bedürfnissen der Bürger und denen der Gäste entstehen?
- Können die Befragten den wirtschaftlichen und auch persönlichen Nutzen aus dem Tourismus abschätzen?
- Wo besteht welcher Handlungsbedarf? (vgl. LINKENBACH 2003, S. 88f)

Aus den ausgewerteten Daten kann die Tourismusorganisation Problemfelder genauer analysieren und so strategisch gegensteuern. Die Auswahl des empirischen Erhebungsverfahrens spielt dabei eine bedeutsame Rolle. Je nach Grundgesamtheit muss das passende Verfahren gewählt werden. Hier stellt sich jedoch auch die Frage nach den Kosten, die oft nicht unbedeutend sind. Als Erhebungsmethoden bieten sich die standardisierte schriftliche und mündliche Befragung an. Für spezielle Einzelfragen bietet sich auch ein „Kummerkasten“ an, wobei hier der Impuls der Befragung nicht von der Tourismusorganisation geht.

Marktforschung im Innenverhältnis wird häufig vernachlässigt – ähnlich wie die im Außenverhältnis. Aufgrund des großen organisatorischen Aufwandes an Zeit und oft auch Geld wird gerne auf dieses Instrument verzichtet. Dies gilt vor allem dann, wenn kleine und finanzschwache Tourismusorganisationen sich nicht in der Lage sehen, selbst eine Marktforschungsstudie empirisch zu erarbeiten bzw. sie von Dritten erstellen zu lassen und dann dafür zu zahlen. Letztlich rächt sich dieses Verhalten jedoch. Denn wer nicht die Bedürfnisse seiner Gäste oder die Einstellungen seiner Anspruchsgruppen kennt, kann diese auch nicht kunden- bzw. anspruchsgruppenorientiert befriedigen. Langfristig bedeutet dies auch, dass Schwerpunkte in der touristischen Arbeit falsch gesetzt werden und das Destinationsmanagement ineffizient arbeitet.

5.5.5 Finanzielle Hilfen und Wettbewerbe

Finanzielle Hilfen und Wettbewerbe erfüllen eine wichtige **Motivationsfunktion** für touristische Leistungsträger. Als Instrument im Binnenmarketing muss die Tourismusorganisation über alle gesetzlichen Rahmenbedingungen zur finanziellen Förderung informieren können. Die Finanzhilfen dienen vorwiegend zur Unterstützung kreativer und neuer unternehmerischer Ideen sowie von Aktivitäten von Vereinen und Verbänden. Wettbewerbe zielen eher auf die breitere Masse (vgl. FREYER 1999, S. 714). Hier können einige Beispiele aufgezählt werden:

- **Ausschreibung von Wettbewerben zur Ortsentwicklung**

Ziel dieser Maßnahme ist nicht nur die allgemeine Weiterentwicklung des Ortes und Verschönerung des Ortsbildes, sondern auch die verstärkte Identifikation der Bevölkerung mit dem Ort. Für den Tourismus hat das Ortsbild eine nicht zu unterschätzende Bedeutung, wird damit auch zum Faktor für die Reise-Entscheidung des potentiellen Gastes. Von der Tourismusorganisation kann im Rahmen des Binnenmarketings eine Initialzündung für die Veranstaltung solcher Wettbewerbe ausgehen.

- **Gewährung von Modernisierungshilfen und zinsgünstigen Krediten**

Zuschüsse an Privatpersonen sind für die Tourismuswirtschaft aufgrund der geringen Kapitaldecke der meisten klein- und mittelständischen Tourismusbetriebe eine wichtige Motivation zur weiteren Investition in den Betrieb. Gleiches gilt für zinsgünstige Kredite, die den Betreibern helfen, notwendige Investitionen ohne Liquiditätsverlust tätigen zu können. Die Tourismusorganisationen können solche Programme in Zusammenarbeit mit den Banken in der Destination erarbeiten. Im Rahmen des Binnenmarketings besteht eine wichtige Aufgabe der Tourismusorganisation darin, die touristischen Leistungsträger kompetent über staatliche Förderprogramme zu informieren und ihnen Hilfestellung bei der Projektbeantragung

zu geben (vgl. GROSSMANN 1996, S. 357). Dies ist wichtig, da Banken in der Regel die Fördermaßnahmen nicht kennen, da sie dabei keine Provisionen erwirtschaften. Allerdings werden die Kredite dadurch sicherer.

- **Ausschreibung von Ideenwettbewerben**

Um sich des Ideenpotentials innerhalb der Bevölkerung und der touristischen Leistungsträger zu bedienen, bietet es sich an, auf Ideenwettbewerbe zurückzugreifen. Mittels dieser Wettbewerbe können gute Vorschläge für die weitere Entwicklung der Destination gegeben werden. Dabei ist jedoch besondere Vorsicht geboten, denn hier befinden sich auch Tücken, die sich kontraproduktiv auswirken können. Dies ist dann der Fall, wenn gute Ideen vorgebracht werden, von den relevanten Stellen dann aber nicht umgesetzt werden. Daher ist ein zielgerichtetes Innovationsmanagement hier eine wichtige Voraussetzung zu einer effizienten Arbeitsweise.

- **Urkunden und Auszeichnungen**

Zur Motivation touristischer Leistungsträger können Urkunden und Auszeichnungen für besondere Verdienste durch die Tourismusorganisation ausgestellt werden. Sie haben sowohl für die Ausgezeichneten als auch für Außenstehende Signalwert. Qualitätsarbeit und Engagement werden belohnt und haben so eine Außenwirkung. Die Ausgezeichneten animiert dies, sich mindestens auf dem erreichten Qualitätsniveau zu bewegen. Konkurrenten

oder Mitstreiter animiert es, sich das durch die Auszeichnung erworbene soziale Prestige ebenfalls zuzulegen.

Auch Klassifikationen und Gütesiegel fallen in diesen Bereich. Im Bereich der Beherbergungsbetriebe hat sich die Klassifikation der Hotels und Ferienhäuser bzw. – wohnungen in Deutschland immer noch nicht genügend durchgesetzt. Vor allem die unteren Sterne-

kategorien (ein und zwei Sterne) werden bei vielen Betrieben eher als Makel denn als Chance gesehen. Für die Transparenz des Marktes sind die Klassifikationen jedoch sinnvoll. Sie werden vom Kunden akzeptiert und zunehmend nachgefragt. Da es sich um freiwillige Klassifikationen handelt, muss es ein Ziel der Tourismusorganisationen sein, die Betriebe zur Teilnahme an der Klassifikation zu bewegen. Dazu gehört in der Regel ein großes Stück an Überzeugungsarbeit, das am besten durch eine fachgerechte und kompetente Betreuung sowie Umsetzung gezielt durch Ratsorgane erreicht werden kann. Das Qualitätsgütesiegel für den Schweizer Tourismus“) stellen in der Praxis eine große Herausforderung für die Tourismusorganisationen dar, die mit sehr viel Arbeitsaufwand und Geschick verbunden ist. Die zu leistende Überzeugungsarbeit ist ein Teil des Binnenmarketings. Sie muss bei den Betrieben kompetent umgesetzt werden. Die Tourismusorganisationen müssen bei der Umsetzung und bei der ständigen Kontrolle aktiv mitwirken, damit das Qualitätsmanagementsystem funktionieren kann.

5.5.6 Organisatorische Maßnahmen

Bei organisatorischen Maßnahmen handelt es sich um die **maßgebliche Weichenstellung für rechtsformenrelevante und strukturelle Angelegenheiten**, die sowohl die Organisation selbst als auch die Destination im Ganzen betreffen. Sie werden damit zum Schlüssel für die Einsatzmöglichkeiten anderer Instrumente. Die organisatorischen Maßnahmen können nicht allein vom Management bestimmt werden. Sie sind in der Regel an weit reichende politische Entscheidungen geknüpft, da die jeweils involvierten Gebietskörperschaften bei den öffentlichen Tourismusorganisationen bei weitreichenden organisatorischen Entscheidungen maßgeblich ihren politischen Einfluss geltend machen.

Oft müssen um Entscheidungen herbeizuführen langwierige Prozesse eingeplant werden, da je nach vorhandener Organisationsform bestimmte rechtliche Schritte einzuhalten sind. Teilweise handelt es sich dabei auch um politisch induzierte Beschlussfassungen, die nicht ohne Ratsbeschlüsse umgesetzt werden können.

5.5.6.1 Relevanz der Rechtsform

Mit der Diskussion um die rein rechtliche Organisationsform sind meistens weitere Aspekte verbunden, die zudem wichtige Implementierungsaufgaben im Binnenmarketing darstellen (vgl. BLEILE 1992, S. 8; vgl. HÄNSSLER/ FROMMER 1990, S. 5 u. S. 98):

- **Marktorientierung, Kunden – und Gästefreundlichkeit:** Ziel ist eine Änderung der Unternehmensphilosophie im öffentlichen Tourismus, um zu „gestalten“ statt zu „verwalten“. Zur Erfüllung der touristischen Aufgaben sind mehr Autonomie, Marktnähe und größere Flexibilität notwendig, unternehmerisches Denken und Handeln sollte vermehrt gefördert werden.
- **Flexibilität der Entscheidungen:** Unabhängigkeit und Flexibilität der Organisationsform sind Voraussetzungen für ein erfolgreiches, marktorientiertes Tourismusmanagement.
- **Mitarbeitermotivation, Kunden – und Serviceorientierung:** Qualifikation und Engagement der Führungskräfte sowie gegenseitiges Vertrauen zwischen den politischen Entscheidungsträgern und den touristischen Führungskräften sind hierfür entscheidend.
- **erhöhte Einnahmen aus Markttransaktionen:** Kommerzialisierung statt öffentlicher Zuschüsse.
- **flexiblere Öffnungszeiten:** Touristen erwarten Betreuung und Auskünfte außerhalb der üblichen Dienstzeit.

„Wichtig für die Grundsatzentscheidungen sind die Bedeutung und das Ausmaß der öffentlichen und privaten Aufgaben, die durch die Fremdenverkehrsstelle zu erfüllen sind und für die sie mehr oder weniger öffentliche bzw. private Mittel erhalten:

- als **öffentliche Aufgaben** werden angesehen: Informationsvermittlung (ohne Entgelt), Beratung, Gästebetreuung am Ort, Wirtschaftsförderung (vor allem für Tourismus- und Freizeitwirtschaft), Infrastrukturaufgaben, kulturelle und sportliche Veranstaltungen, Aus- und Fortbildung der Tourismusmitarbeiter. Für sie sind in der Regel keine privatwirtschaftlichen Einnahmen zu erzielen. Ihre Finanzierung erfolgt über staatliche Zuwendungen (z.T. über Steuern oder Abgaben).
- vorwiegend privatwirtschaftliche Aufgaben sind: Zimmervermittlung (gegen Entgelt), Verkauf von Souvenirs, Reiseführer, Broschüren, Pauschalangebote, Kur und Bäderwesen, Gästegewinnung und Marketingaufgaben. Sie werden weitgehend privat ‚über den Markt‘ finanziert“ (FREYER 1999, S. 648).

Die möglichen Rechtsformen im kommunalen und regionalen Tourismus lassen sich im Wesentlichen auf die vier bereits genannten Grundformen zurückführen. Es sind dies der Regiebetrieb (bzw. Abteilung/Amt), der Eigenbetrieb, der Verein und die GmbH. Hierbei bestehen jedoch weitere Mischformen, z.B. der Zweckverband.

Auch die Anwendung der Instrumente im Binnenmarketing wird durch die Rechtsform beeinflusst. Durch den unterschiedlichen Handlungsspielraum ist auch eine unterschiedliche Einflussnahme auf die touristisch relevanten Entscheidungen in der Destination gegeben. Die Möglichkeiten der Einflussnahme des Managements auf das Destinationsmanagement sind in den Satzungen, Dienstordnungen, Verwaltungsvorschriften usw. der einzelnen Organisationen festgelegt.

Beispiel 1: Eine als Verein organisierte Tourismusorganisation ist den Zielen der Satzung und den Beschlüssen der Mitgliederversammlung verpflichtet. Die Vereinsmitglieder besitzen in der Regel wirtschaftliche Interessen, die primär nicht unbedingt mit den volkswirtschaftlichen oder sozialpolitischen Interessen in der Destination einher gehen müssen. Durch Mehrheitsbeschluss aus der Mitgliederversammlung können daher bestimmte Arbeitsbereiche für die Geschäftsführung als weniger relevant und damit zu vernachlässigen definiert werden. An diese Beschlüsse ist die Vereinsführung (Vorstand und Geschäftsführung) gebunden. Damit ist die Tourismusorganisation per Beschluss nicht ermächtigt, sich wichtigen Themen zu stellen, die eine Destination jedoch mittelbar negativ betreffen könnten.

Beispiel 2: Zur Vertretung der Mitgliederinteressen untersagt die Mitgliederversammlung dem Vorstand und der Geschäftsführung gewisse Kontakte und Kooperation mit in der Destination ansässigen, jedoch nicht im Verein organisierten touristischen Leistungsträgern. Obwohl eine Kooperation von destinationsweitem Interesse wäre, hat die Geschäftsführung die Beschlüsse der Mitgliederversammlung umzusetzen.

Beispiel 3: Eine als Abteilung einer Verwaltung organisierte Tourismusorganisation möchte eine Seminarreihe für touristische Leistungsträger initiieren. Die Kosten sollen überwiegend aus dem Verwaltungshaushalt übernommen werden. Die im Vorjahr im Haushaltsplan veranschlagten Haushaltsposten reichen jedoch bei weitem nicht aus, um die nun eruierten Kosten zu decken. Da im Haushalt keine gegenseitige Kostendeckungsfähigkeit zwischen den verschiedenen Haushaltsstellen vereinbart wurde, sieht der zuständige Sachbearbeiter von der Durchführung der Schulung ab.

Beispiel 4: Eine als Regiebetrieb organisierte Tourismusorganisation benötigt dringend zusätzliches Personal auf der Basis von geringfügig Beschäftigten, um neue, im Marketing-

konzept der Region verankerte Bereiche der Produktentwicklung umzusetzen. Ohne zusätzliches Personal lässt sich dieser Bereich nicht umsetzen. Da dem für Personalentscheidungen zuständigen Dienstherrn – dem Bürgermeister – die Notwendigkeit der Umsetzung der Produktentwicklung trotz eingehender Erläuterung durch das Management der Tourismusorganisation (Geschäftsführung) nicht wichtig ist, kann die Tourismusorganisation sich nicht an der Produktentwicklung beteiligen.

Die Entscheidungsfreiräume des Managements der Tourismusorganisationen sind somit in vielen Fällen sehr eingengt. Eine marktgerechte Entscheidung findet wegen organisatorischer Hemmnisse nicht statt.

5.5.6.2 Strukturelle Defizite und politischer Einfluss

Die Zusammenarbeit der touristischen Organisationen mit ihren Anspruchsgruppen hat elementare Bedeutung für die Erstellung eines touristischen Produktes. Die Anforderungen an die Dienstleistungskette sind nicht nur vielfältig, sondern auch von qualitativer Bedeutung. Eine Abstimmung der einzelnen Elemente der Kette muss gewährleistet sein, um beim Verbraucher - dem Gast – den gewünschten Erfolg zu erreichen. Hierfür sind in der Destination Strukturen notwendig, die nur über eine aufwendige Kooperation der Teilnehmer der Leistungskette zu erreichen sind. Ein entscheidendes Kriterium kommt der **Aufgabenverteilung** zwischen allen in der Leistungskette mitwirkenden Akteuren zu. Der jeweiligen Tourismusorganisation kommt dabei eine besondere Funktion zu. Ihre Funktion als Mittler, Mediator und Moderator nimmt eine Schlüsselstellung ein. Die Strukturverbesserung im Tourismus erweist sich als sehr komplexe Aufgabe, die durch politische Vorgaben oft erschwert wird. Damit sind auch **Strukturprobleme** (vgl. z.B. JACOBS 2001, S. 55) im Tourismus angesprochen, die immer wieder in der Diskussion stehen, jedoch bislang nicht gelöst wurden.

Was die Tourismusorganisationen anbelangt, so zeigt sich im Deutschlandtourismus eine atomisierte Struktur, die durch eine starke politische Bindung auf allen Ebenen (Kommune, Landkreis, Region, Land, Bund) geprägt ist. Die Strukturprobleme des Tourismus in Deutschland sind schwerwiegend. In fast allen Destinationen sind Strukturen zu erkennen, die aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht ineffizient sind. Hier steht die Tourismusorganisation vor der Herausforderung, die für die Destination günstigsten Bedingungen herauszufinden und diese vor allem nachher auch durch eine geschickte Politik umzusetzen. Damit steht das Destinationsmanagement vor einer hohen Hürde, denn die Faktoren, die über die touristische Zukunft entscheiden, sind sehr heterogen und größtenteils diffizil. Dies ist insbesondere auch bedingt durch die bislang praktizierte Form der Tourismusförderung seitens der öffentlichen Hand.

Die **zentrale Frage bezüglich der Struktur im Deutschlandtourismus** lautet:

„Wer löst die Strukturprobleme und wie sollten sie in Zukunft gelöst werden?“

Die derzeitige Struktur mit ihrer politisch geprägten Ausrichtung mit Hang zur Subventionsmentalität zeigt deutliche Schwächen. Aber wie würde ein Szenario aussehen, wenn sich der Staat aus der Tourismusförderung zurückziehen würde? Sowohl positive als auch negative Wirkungen würden sich festhalten lassen (vgl. JACOBS 2001, S. 55):

Positiv: Eine Konzentration auf starke Marken und Regionen sowie die Zusammenarbeit mit privaten touristischen Leistungsträgern und branchenexternen Partnern würde die Kunden- und Serviceorientierung verbessern und den Markt bereinigen. Es käme zum Ausscheiden schwacher Anbieter und zu Kooperationen ohne Rücksicht auf politische Gebietsgrenzen. Folge: Steigende Auslastung, geringere Kosten und ein effizienteres Marketing.

Negativ: Ohne die staatlich geförderten Tourismusorganisationen wären Deutschland sowie dessen Regionen und Städte im touristischen Marketing kaum mehr international und national präsent. Marktforschung, Infrastrukturinvestitionen und Gästebetreuung in den Destinationen (regional und kommunal) kämen zu kurz. Gerade in strukturschwachen Regionen wären vermehrt Insolvenzen festzustellen. Es käme zu massiven Arbeitsplatzverlusten.

Durch die staatliche Mitfinanzierung vieler Tourismusorganisationen herrscht ein hoher Einfluss der Politik auf das Destinationsmanagement. Ein einsetzender Strukturwechsel würde einen sinkenden Machteinfluss insbesondere für kommunal und regional agierende Politiker mit sich bringen. Die politischen Entscheidungsträger lassen sich jedoch nur sehr ungern ihren Einfluss beschneiden. Gerade der Tourismus bietet ihnen eine gute Plattform für die Außendarstellung, nicht zuletzt auch wegen der hohen wirtschaftspolitischen Bedeutung des Tourismus für den Arbeitsmarkt⁴⁵. Dieses Feld ersatzlos zu streichen wäre für die meisten Politiker wohl undenkbar. Genauso wie für viele Beschäftigte im Bereich des Tourismusmanagements der Gedanke nicht gerade reizvoll erscheint, die eigene Position und damit auch die bisher geleistete Arbeit und damit den eigenen Arbeitsplatz in Frage zu stellen.

⁴⁵ Tourismus gilt als sehr beschäftigungsintensiver Wirtschaftsbereich. Im Vergleich mit industriellen Produktionen liegt die Arbeitsplatzintensität im Dienstleistungssektor Tourismus um das fünf- bis siebenfache über dem der Industrie. Das bedeutet, dass im Tourismus eine bestimmte Umsatzsumme erst mit dem fünf- bis siebenfachen Personaleinsatz im Vergleich zur Industrie erreicht wird (vgl. MEINUNG 1999, S. 514f).

Aufgrund der negativen Erscheinungen und gravierenden Änderungen ist dieses Szenario sehr unwahrscheinlich. Dennoch besteht Handlungsbedarf. Die immer schlechter werdende Finanzlage der staatlichen Gebietskörperschaften zwingt langfristig zum Umdenken. Da der Tourismus als freiwillige Aufgabe auch von Seiten der Aufsichtsbehörden (z.B. Kommunal-
aufsicht der Landkreise, Landesrechnungshöfe) immer genauer beäugt wird, sind strukturpolitische Veränderungen auf lange Sicht nicht mehr zu umgehen.

Neue Sichtweisen sind gefragt. Jedoch: Wer nimmt sich dieses Themas an? Erfolgt die Strukturreform von „unten“, d.h. Kommunen und Regionen suchen den Kontakt, überdenken ihre Strukturen selbst und forcieren den Willen zur Veränderung. Oder kommt die Veränderung von „oben“? Das impliziert, dass Bund oder Länder einen gesetzlichen Rahmen vorgeben, in welchem sich die Tourismuspolitik künftig in einer anderen Konstellation einordnet und so das Destinationsmanagement unter anderen Rahmenbedingungen stattfindet.

Letztlich bedeutet eine Strukturreform die Abkehr von alten Denk- und Organisationsmustern. Zu den Gewinnern werden diejenigen zählen, die ihre Destination am schnellsten und am effizientesten umorganisieren. Dazu muss jedoch zunächst der politische Wille gegeben sein. Nach einer erfolgten Reform wird sich dann herausstellen, inwieweit die Strukturreform zum Erfolg wird oder nicht. Dann stellt sich nämlich die Frage, ob wirklich eine effiziente, an Zielen orientierte Struktur geschaffen wurde oder ob es sich doch wieder nur um Kosmetik und zaghaftes Taktieren handelt, ohne Willen zu wirklich marktorientiertem Handeln. Hier zeigt sich dann auch, ob und wie das Binnenmarketing neu auszurichten ist.

5.6 Der Binnenmarketingprozess bei ausgewählten Anspruchsgruppen

In der Operationalisierungsphase des Binnenmarketingprozesses kommen die Binnenmarketinginstrumente bei den einzelnen Anspruchsgruppen zum Einsatz. Den einzelnen Anspruchsgruppen kommt dabei unterschiedliches Gewicht zu. Zudem bestehen Unterschiede zwischen den regionalen und den kommunalen Tourismusorganisationen, was die Gewichtung der einzelnen Anspruchsgruppen anbelangt.

5.6.1 Ausgewählte Anspruchsgruppen im operativen Binnenmarketing von kommunalen Tourismusorganisationen

Die kommunalen Tourismusorganisationen sind die primären Ansprechpartner für zahlreiche Anspruchsgruppen. Zu den wichtigsten Anspruchsgruppen zählen das Beherbergungsgewerbe in seinen verschiedenen Formen, benachbarte Tourismusorganisationen, politische Entscheidungsträger und die Bevölkerung.

5.6.1.1 Beherbergungsbetriebe

Die Stärkung und Unterstützung des Beherbergungsgewerbes zählt zu den primären Aufgaben von touristischen Organisationen. Die Leistungsfähigkeit der Betriebe ist ein tragender Faktor für die Erhaltung der touristischen Wettbewerbsfähigkeit der Destination. Aus diesem Grund ist es die Aufgabe einer touristischen Organisation, die touristischen Leistungsträger bestmöglich zu unterstützen. Dabei kommt dem Binnenmarketingprozess eine entscheidende Funktion bei der Umsetzung der destinationsweiten Teilziele im Binnenmarketing zu.

Das Schaffen von Bewusstsein ist stets eine personenbezogene Angelegenheit. Hauptbestandteil dieses Teilzieles des Binnenmarketing ist das Leisten von Überzeugungsarbeit. Obwohl es auf den ersten Blick widersinnig erscheint, bei touristischen Leistungsträgern im Beherbergungsgewerbe touristisches Bewusstsein schaffen zu müssen, ist diese Aufgabe im Binnenmarketingprozess eine unumgängliche Komponente. Vielfach zeigt sich, dass sich mancher Leistungsträger zu wenig der Materie „Tourismus“ bewusst ist. Aufgrund der Beschaffenheit des touristischen Produktes sind die im Beherbergungsgewerbe agierenden Personen ein Teil einer Leistungskette. Häufig wissen die betreffenden Personen jedoch zu wenig über diese Leistungskette und über die Sensibilität dieses Geflechtes. Ihnen ist oft nicht bewusst, wer beim Zustandekommen des Produktes mitwirkt und welche Anforderungen aus Sicht der Kunden an die einzelnen Teile der Leistungskette gestellt werden. Auch

die volkswirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Aspekte des Tourismus sind nicht oder nur unzureichend bekannt.

Fachliches Know-how ist für jede betriebswirtschaftliche Einheit die Voraussetzung für den Erfolg einer Unternehmung. Bei manchem touristischen Leistungsträger im Beherbergungsgewerbe ist dieses betriebswirtschaftliche Know-how jedoch nicht ausreichend vorhanden. Besonders markant wird dieses Problem mit sinkender Betriebsgröße, wenn auch hier keine Pauschalisierung erfolgen darf. Woher kommt dieses Problem? Zur Beantwortung dieser Frage müssen mehrere Teilaspekte herangezogen werden.

Durch die vorwiegend klein- und mittelbetriebliche Struktur im Gastgewerbe zeigen sich Mängel in der Qualifikation der Leistungsträger und ihrer nachgeordneten Mitarbeiter. Den Leistungsträgern im Beherbergungsgewerbe fehlt es häufig an der notwendigen Kenntnis theoretischer und fachlicher Grundlagen. Dieser Mangel schreitet mit der Tatsache einher, dass die agierenden Personen zum Teil für diese Materie nicht oder nur unzureichend ausgebildet wurden.

Auch wenn Leistungsträger eine tourismusaffine Ausbildung absolviert haben, bedeutet dies nicht gleichzeitig, dass touristisches Fachwissen im notwendigen Maße vorhanden ist. Durch die mit sehr geringem Personalbesatz geführte Struktur von Klein- und Kleinstbetrieben besteht die Notwendigkeit als Unternehmer ein „Allrounder“ zu sein. Seine Aufgaben reichen oft vom Koch bis zu Hausmeister, vom Marketingchef bis hin zum Buchhalter, vom Einkaufschef bis zum Portier. Das bringt Probleme mit sich: Zum Beispiel ist nicht jeder gute Koch gleichzeitig ein guter Marketingchef, nicht jeder gute Kellner gleichzeitig ein guter Sales Manager. Vielfach sind die Unternehmer mit der Wahrnehmung dieser betriebswirtschaftlichen Teileinheiten überfordert. Wichtige Kenntnisse im Bereich des Managements in Bezug auf betriebliches Marketing, Vertrieb, Controlling lassen oft zu wünschen übrig. Dadurch können betriebswirtschaftliche Schlüsselfunktionen teilweise nur unzureichend betreut werden.

Da in touristischen Großbetrieben meist gut ausgebildete Spezialisten mit resortbezogenen Tätigkeiten betraut sind, verfügen sie in der Regel über ein hohes Fachwissen, was im Vergleich mit Kleinbetrieben zu einem strategischen Vorteil wird. Zudem ist das fachliche Know-how durch eine meist aufwendigere Mitarbeiterschulung effizienter anzusetzen als in Kleinbetrieben.

Durch die in Kleinbetrieben häufig zu findende Funktion des „Allrounders“ in der Geschäftsführung fehlt es den Unternehmern sehr häufig an Zeit sich weiterzubilden. Die dringend notwendige Orientierung an den dynamischen Entwicklungen des Marktes fließen nicht oder nur ungenügend in das Unternehmen ein. Insbesondere der Konsumanlass, der den Gast dazu bewegt, gerade ein spezielles touristisches Angebot wahrzunehmen, bleibt zu verschwommen, wird seitens des Anbieters oft nicht genug erkannt, um gezielt auf die Bedürfnisse des Gastes einzugehen. Hier kann die kommunale Tourismusorganisation

nisse des Gastes einzugehen. Hier kann die kommunale Tourismusorganisation eingreifen, um die Motivation an der Weiterbildung anzukurbeln. Auch hierbei ist der persönliche Kontakt zwischen den Leistungsträgern und der Tourismusorganisation entscheidend. Ein Schreiben genügt meist nicht, um das Interesse der Leistungsträger an Weiterbildungsmaßnahmen zu wecken.

Eng verzahnt mit der Entwicklung des touristischen Know-hows ist auch die Entwicklung eines tourismusspezifischen Marketing-Denkens. Die Methoden eines modernen Marketing-Managements sind vielfach in den Beherbergungsbetrieben unbekannt. Vieles wird „aus dem Bauch heraus“ entschieden, ohne dass eine Methode dahintersteht. Auch hier kommt der Erkennung des Konsumanlasses des Gastes wieder entscheidende Bedeutung zu. Wer den Konsumanlass des Gastes nicht kennt, kann nicht zielgerichtet auf dessen Bedürfnisse eingehen.

Aufbauend auf der Marketingdefinition von FREYER (1999, S. 37)⁴⁶ soll versucht werden, das moderne Marketing in den Unternehmen zu verankern. Dazu gehört, dass Marketing als Unternehmensphilosophie, Denkrichtung, Leitidee oder Maxime gesehen wird. Der Markt – und damit als ausschlaggebender Faktor auch der Konsumanlass der Gäste – ist entscheidend für alles Handeln in der Unternehmung. Eine konsequente Kundenorientierung ist dafür unerlässlich.

Das touristische Produkt impliziert, dass die Leistungskette funktionieren muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies ist für eine Destination von entscheidender Bedeutung. Jeder Bruch in einer Leistungskette führt zu negativen Wahrnehmungen beim Gast. Dieser straft diese Brüche mit Konsumverweigerung, weil die eigenen Bedürfnisse schlechter befriedigt wurden als erwartet. Die Konsumverweigerung drückt sich z.B. darin aus, dass der Aufenthalt vorzeitig beendet wird, der Wille zur Wiederholung der Reise in diese Destination gemindert oder dass eingeplante Ausgaben nicht getätigt werden und keine Weiterempfehlungen an Dritte gegeben wird. Dies alles führt zu ungewollten Effekten in der Destination, weil ökonomische Ziele nicht realisiert werden.

Zur Eliminierung solcher ungewollten Effekte kann eine zielgerichtete Steuerung des touristischen Produktes durch Kooperation der beteiligten Leistungsträger beitragen. Wenn die in der Leistungskette beteiligten Akteure durch Kooperation enger zusammenarbeiten und somit die Bedürfnisse des Kunden besser befriedigt werden, verbessert sich das touristische Angebot. Schließlich ist die Qualität des Gesamtproduktes „Urlaub“ abhängig von einem Qualitätskonsens aller Leistungsträger (vgl. STEINECKE et al. 1995, S. 233).

⁴⁶ Definition Marketing nach FREYER: „Modernes Marketing wird als Konzeption der Unternehmensführung, als eine Unternehmensphilosophie, Denkrichtung, Leitidee oder Maxime gesehen, bei der im Interesse der Erreichung der Unternehmensziele alle betrieblichen Aktivitäten konsequent auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden.“

In einem funktionierenden Binnenmarketing ist es ein strategisches Ziel der Tourismusorganisation, den Willen zur Kooperation der Leistungsträger zueinander zu stärken, den Beteiligten klar zu machen, dass sie sich weniger als Konkurrenten, sondern vielmehr als eine Einheit zur Produktion einer touristischen Gesamtleistung sehen, deren Ziel darin besteht, bestmöglich auf die Gästebedürfnisse einzugehen. Dieser Prozess ist sehr durch die Strukturen und einzelnen Akteure vor Ort geprägt. Dazu zählt auch die Fähigkeit des Managements der Tourismusorganisation, die Leistungsträger zur Kooperation zu motivieren. Eine hohe soziale Kompetenz der Tourismusmanager erweist sich hier als großer Vorteil.

Die möglichen Kooperationsbeziehungen sind sehr vielschichtig. Im Rahmen des operativen Binnenmarketings ist es die Aufgabe der Tourismusorganisationen diese Kontakte aufzubauen, zu pflegen und zu intensivieren. Je nach Aufgabe kann ein hoher Koordinationsaufwand entstehen, der von der Tourismusorganisation zu tragen ist. Dies kann mittels einer umfassenden Kommunikationspolitik mit den Leistungsträgern geschehen. Dabei stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. BIEGER (2000, S. 277f) zeigt folgende Instrumente für die Kommunikation mit den touristischen Leistungsträgern auf:

- *Einbezug der wichtigsten Interessenvertreter des Gastgewerbes in den Vorstand der Tourismusorganisation.* Dies kann dazu führen, dass durch deren Mitarbeit sich die touristischen Leistungsträger besser in der Tourismusorganisation berücksichtigt sehen, was zu einer allgemeinen Steigerung der Akzeptanz der Organisation führen kann. Je nach Rechtsform bestehen unterschiedliche Möglichkeiten der Einbindung. Die einfachste Form ist die des Vereins.
- *Integration des Gastgewerbes in themenspezifische Kommissionsarbeit.* Der Aufbau von Kommissionen kann fallweise oder ständig erfolgen. Die Integration der Interessengruppen richtet sich je nach der zu behandelnden Thematik. Hierbei kann es sich z.B. um eine Marketingkommission oder eine Leitbildkommission handeln. Auch der koordinierte Aufbau einer Destinationsmarke oder spezieller Produktbereiche (z.B. Fahrradfahren, Wandern, Wellness etc.) kann in solchen Kommissionen erfolgen. Der Vorteil der Kommissionsarbeit liegt darin, dass Leistungsträger direkt aus erster Hand informiert werden und sich an der Entscheidungsvorbereitung beteiligen können. Dies bringt der Tourismusorganisation den Vorteil, dass solche Entscheidungen besser akzeptiert werden und Informationen oder Anliegen seitens der Leistungsträger berücksichtigt werden können.
- *Orientierungstreffen für die Branche.* Treffen mit den touristischen Leistungsträgern können regelmäßig oder gegebenenfalls zu speziellen Problemlagen stattfinden. Solche Treffen müssen sorgfältig in Bezug auf Botschaft und Art der Kommunikation vorbereitet und durchgeführt werden. Wichtig ist hier der kommunikative Austausch auch zwischen den Leistungsträgern selbst.

- *Versenden von Orientierungsschreiben und Insidernews.* Die kommunale Tourismusorganisation hat die Möglichkeit mittels eines Informationsbulletins ihren Leistungsträgern ständig wichtige Informationen über die Entwicklung der Destination zu geben. Diese Informationsbulletins können auch Informationen über allgemeine wichtige touristische Trends enthalten.
- *Branchenstammtisch.* Um die Leistungskette als solche den einzelnen Gliedern der Kette näher zu bringen, bieten sich regelmäßige, von der Tourismusorganisation geplante Treffen an, bei welchem sich die touristischen Leistungsträger gegenseitig kennen lernen. Hier ist es die Aufgabe der Tourismusorganisation die z.T. bestehenden Ressentiments gegenüber den vermeintlichen Konkurrenten durch geeignete Motivation der Teilnehmer abzubauen. Im Gegensatz zu den thematisch geplanten Orientierungstreffen handelt es sich hier eher um lockere informelle Kreise, die ein „Wir-Gefühl“ erzeugen sollen.
- *Einrichten eines Branchen-Infokanals bzw. eines Intranets.* Ein Brancheninfokanal bzw. ein Intranet bietet den Vorteil, dass ausgewählte Teilnehmer über interne Informationen verfügen können, über die sie angebotsrelevante wie strategische Informationen erhalten können. In diesem Netzwerk können ähnliche Inhalte transportiert werden wie in einem Informationsbulletin.

Zusätzlich zu den von BIEGER genannten Instrumenten lassen sich weitere Instrumente festhalten, die im Binnenmarketingprozess bedeutend sind:

- *Gezieltes Relationshipmanagement:* Der persönliche Kontakt vor Ort – also in den Beherbergungsbetrieben - ist unabdingbar. Ein Besuch von Vertretern der kommunalen Tourismusorganisation in den Beherbergungsbetrieben der privaten Leistungsträger muss dabei eine Schlüsselfunktion besitzen. Diese Aufgabe kann als Relationshipmanagement umschrieben werden. Der direkte Kontakt vor Ort gibt den Mitarbeitern der Tourismusorganisation einen besseren Einblick in die Struktur und in die Problemlagen eines jeden Betriebes. Während bei Branchentreffs im Rahmen eines Stammtisches oder einer Versammlung Probleme einzelner Teilnehmer eher ausgegrenzt bleiben, können im direkten Kontakt vor Ort auch betriebsspezifische Themen angesprochen werden. Dies hängt mit dem soziologischen Verhalten der Leistungsträger innerhalb oder außerhalb einer Gruppe zusammen. In der Gruppe, die ja vorwiegend aus Mitantbietern - also auch Konkurrenten – besteht, gibt man sich selten gerne eine Blöße, die auf eigene Probleme anspielt. Im persönlichen Gespräch können deshalb wesentlich problemspezifischere Themen angesprochen werden.

- *Weiterbildungs- und Qualifizierungsveranstaltungen:* Die kommunale Tourismusorganisation hat die Möglichkeit ihre touristischen Leistungsträger gezielt zu schulen und weiterzubilden. Dies gilt für die Inhaber als auch deren Personal. Sie dienen der Umsetzung einer kommunalen Strategie zur Umsetzung eines Qualitätstourismus. Die Thematik der Seminare kann sehr unterschiedlich sein. Sie kann sowohl betriebspezifisch (beispielsweise „Dienstleistungsqualität im Hotel“) als auch betriebsübergreifend angelegt sein (z.B. „Kooperationsstrategien in Tourismusorten“). Alle Maßnahmen dienen einer anvisierten Leistungssteigerung im Ort. Auch sogenannte „Counterfahrten“ können als Schulungsmaßnahme gelten. Hierbei werden den Teilnehmern die touristischen Sehenswürdigkeiten der Region eingehend erläutert und/oder „Best-Practise-Beispiele“ vorgestellt, die für die Kommune oder den eigenen Betrieb von Bedeutung sind.
- *Gezielte private Beratung zu finanziellen Hilfen und Problemstellungen:* Touristische Betriebe, insbesondere Kleinbetriebe, haben oftmals keinen Überblick, wie sie staatliche Unterstützung im Rahmen der relevanten Förderprogramme erhalten können. Hier muss die Tourismusorganisation als kompetenter Partner zur Seite stehen. Das kann sie zum einen, indem sie die wichtigsten Programme erläutert und die Leistungsträger beim Ausfüllen der Anträge unterstützt. Gleiches gilt für andere Problemlagen. Insbesondere im Bereich Marketing können die Tourismusorganisationen ihre Kompetenz weitergeben.
- *Marktforschung in Zusammenarbeit mit den Betrieben:* In Zusammenarbeit mit den Betrieben können die Tourismusorganisationen Befragungen durchführen, um die Gäste-wünsche sowohl im einzelnen Betrieb als auch in der ganzen Destination zu erfragen. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse stehen der Tourismusorganisation und den Betrieben zur Verfügung. Sie können so gezielt die notwendigen Schritte gemeinsam ergreifen, um erfolgreicher zu arbeiten.

Ähnlich wie bei den Beherbergungsbetrieben läuft auch der Binnenmarketingprozess bei den anders gelagerten privatwirtschaftlichen Betrieben ab, jedoch sind die Bindungen beim größten Teil dieser Betriebszweige weniger intensiv als zu dieser Gruppe. Von entscheidender Bedeutung ist die Thematik der touristischen Problemstellung.

5.6.1.2 Benachbarte kommunale Tourismusorganisationen

Tourismusorganisationen arbeiten meist nach fest definierten Gebietsgrenzen. Schließlich sind die Geldgeber der Organisationen diejenigen, die festlegen, in welchem Bereich die Tourismusförderung und damit die Tourismusarbeit stattfindet. Oft wird dabei genau auf die Grenzziehung dieser räumlichen Einheiten geachtet. Hier setzt das ein, was zwar überall verpönt, aber gleichermaßen häufig Usus ist: das sogenannte „Kirchturmdenken“⁴⁷. Zu oft werden die Grenzen der Gebietskörperschaften noch als Barrieren gesehen, die Nachbarn als Konkurrenten.

Für die Gäste ist dieses Denken nicht nur unerheblich, sondern eher ärgerlich. Sie orientieren sich nicht an Gemeinde- oder Landkreisgrenzen, sondern allein an den eigenen Bedürfnissen, die sie selbst definieren. Was und wie sie konsumieren wollen, lassen sie sich nicht vorschreiben. Sie entscheiden selbst, welchen Raum sie als Destination definieren und wie sie sich räumlich verhalten. Politisch gezogene Grenzen sind dabei belanglos. Wenn aber durch mangelnde Kooperation wichtige, für das Urlaubserlebnis tragende Informationen vom Nachbarn nicht kommuniziert werden, so kommen die Gäste nicht in den Genuss von Leistungen, die sie durchaus bereit gewesen wären zu konsumieren. Folge ist ein geschmälertes Urlaubserlebnis. Die nicht gelieferte Information kann sogar zum Ärgernis werden, wenn die Gäste erst zu spät von den möglichen Leistungen erfahren.

Daher ist es vorteilhaft, dass kommunale Tourismusorganisationen miteinander kooperieren. Die Kräfte müssen bei der Marktbearbeitung gebündelt werden, um Streuverluste zu minimieren (vgl. STEINECKE et al. 1995, S. 233). Leitmotiv sollte daher nicht die politisch definierte Grenze, sondern die tatsächlichen Bedürfnisse der Gäste sein. Wissenschaftliche Untersuchungen des aktionsräumlichen Verhaltens (vgl. BECKER 1982) belegen, dass Gäste einen zum Teil beträchtlichen Aktionsraum benutzen, der weit über die Grenzen der Kommunen und zum Teil sogar über die Grenzen der Regionen hinaus geht. Benachbarte Tourismusorganisationen können sich im Rahmen des Binnenmarketings durchaus zielgerichtet gegenseitig befruchten. Dazu ist eine Analyse der Umsetzung der einzelnen Binnenmarketingziele notwendig.

Das Tourismusbewusstsein in den kommunalen Tourismusorganisationen ist trotz (in der Theorie) gleicher Aufgabenlage nicht überall im gleichen Maße ausgeprägt. Das kann an mehreren Faktoren liegen:

⁴⁷ Der Begriff „Kirchturmdenken“ (bzw. auch Kirchturmpolitik) steht für Unilateralismus. Zuerst werden immer die Vorteile für die eigene Gebietskörperschaft gesucht. Das Gemeinwohl im Sinne einer funktionierenden Gemeinschaft mit den Nachbarn steht hinten an. Er kann auch für den Begriff „mitteleuropäische Neidgesellschaft“ stehen.

- unterschiedliche ökonomische Bedeutung des Tourismus in verschiedenen Kommunen
- unterschiedliche Wahrnehmung des Tourismus bei den Anspruchsgruppen in verschiedenen Kommunen
- unterschiedliche personenbezogene und finanzielle Ausstattung der kommunalen Tourismusorganisationen

Im Rahmen des Binnenmarketings kann eine Organisation unterstützend für den Nachbarn tätig werden, indem die Wirkungen des Tourismus transparent untereinander kommuniziert werden. Dies bedeutet, dass die Organisationen versuchen, sich gegenseitig auszutauschen, um Bewusstsein für die Belange des Anderen zu erhalten. Dadurch können sich beide Organisationen gegenseitig stärken. Transparenz über die benachbarte Kommune zu erhalten bedeutet nämlich auch, dass die eigene Position intern verbessert werden kann. So können Synergieeffekte durch verstärkte Kooperation durch ein verbessertes Tourismusbewusstsein gefördert werden. Denn für die Bedürfnisbefriedigung der eigenen, mobilen Gäste ist ein starker Nachbar wesentlich nützlicher als ein schwacher. Schließlich nutzen die Gäste die in der gesamten Destination vorhandenen Einrichtungen.

Wird der Tourismus beim Nachbarn jedoch nicht im notwendigen Maße registriert und wichtige Maßnahmen nicht oder nur in minderer Qualität umgesetzt, so beeinträchtigt dies auch den eigenen Ort. Eine positive Beeinflussung des Nachbarn im Rahmen des Binnenmarketings nutzt damit auch dem Produzenten dieser Binnenmarketingleistung selbst.

Die Entwicklung eines tourismusspezifischen Marketing-Denkens wird im Rahmen des Destinationsmanagements zur Aufgabe um die gesamte Destination (im Sinne einer zusammenhängenden Urlaubsregion) effizient am Markt zu platzieren. Tourismusspezifisches Marketing-Denken bezieht sich auf die Besonderheiten des Tourismusmarketing innerhalb des Dienstleistungsmarketings. Es bietet sich folglich an, dass benachbarte Kommunen sich beim Aufarbeiten ihrer Marketingstrategien und -maßnahmen zielgerichtet absprechen.

Dieser Prozess kann als **bilateraler Lernprozess** angesehen werden, da hier Erfahrungen ausgetauscht werden können. Das Austauschen dieser Erfahrungen lässt sich sowohl auf Maßnahmen des nach innen gerichteten Marketings als auch des Außenmarketings beziehen. So können sich die Kommunen über vergangene Aktionen und zukünftige Strategien informieren und die zukünftigen Maßnahmen so ausrichten, dass sie zum beiderseitigen Nutzen dienen. Dazu ist die Entwicklung eines Marketing-Denkens nach modernen Marketing-Management-Methoden notwendig. Über dieses Instrument können wichtige Kenntnisse, Fähigkeiten und Methoden vermittelt werden, die der gesamten Destination im Bestreben nach einer Leistungssteigerung zugunsten der Gäste nützlich sind. Der Einsatz der Mittel wird damit für beide Seiten effizienter gestaltet.

Durch die Beschaffenheit des touristischen Produktes und seine Abhängigkeit von einer funktionierenden Leistungskette sind die benachbarten Tourismusorganisationen für die optimale Leistungserstellung auf eine enge Zusammenarbeit formal angewiesen. Die Entwicklung von Kooperationsbereitschaft kann als Schlüsselfunktion für alle weiteren Binnenmarketingziele in Bezug auf andere kommunale Tourismusorganisationen gelten.

Ohne Kooperation werden sich auch die anderen Binnenmarketingziele hinsichtlich benachbarter Kommunen nicht realisieren lassen. Voraussetzung hierfür ist ein offenes, freundschaftliches Verhältnis der Kommunen und der Organisationen zueinander. In der Praxis ist dies jedoch häufig nicht der Fall. In nicht wenigen Fällen bestehen eher ausgeprägte Konkurrenzbeziehungen als fruchtbare Kooperationen. Dies ist auch teilweise dann der Fall, wenn in der Außendarstellung ein freundschaftliches Verhältnis gepflegt wird. Auch hier kann auf die Binnenmarketinginstrumente zurückgegriffen werden.

- *Gezieltes Relationshipmanagement:* Zum Erlangen einer funktionierenden Leistungskette ist die Kooperation mit dem Nachbarn jedoch notwendig und muss deshalb von beiden Seiten im Rahmen des Binnenmarketings gesucht werden. Um den Kooperationsgedanken zu den benachbarten Tourismusorganisationen zu implementieren und zu stärken bedarf es eines zielgerichteten Relationshipmanagements. Dabei zählen Offenheit, Harmonie und Vertrauen zu den wichtigsten Faktoren, die gegeben sein müssen. Ein ständiger Austausch von Information zwischen den Organisationen muss gewährleistet sein. Der persönliche Kontakt spielt dabei eine herausragende Rolle. Große Bedeutung kommt dabei auch dem ausgewogenen Verhältnis von Geben und Nehmen zu.
- *Einbezug des Managements der benachbarten Tourismusorganisationen in themenspezifische Kommissionsarbeit:* Damit touristische Produkte den Kundenbedürfnissen entsprechen können und sich nicht an kommunalen Grenzen orientieren, gehört eine thematische Zusammenarbeit bezüglich touristischer Themen zu den täglichen Aufgaben kommunaler Tourismusorganisationen. Die gemeinsame Entwicklung und Vermarktung der touristischen Produkte oder auch von Infrastruktur (z.B. Rad- und Wanderwege) muss über gegenseitiges Vertrauen und einen offenen Dialog erreicht werden. Die Nachbarn sollten schon sehr frühzeitig mit in die Produktentwicklung einbezogen werden.
- *Orientierungstreffen mit benachbarten Tourismusorganisationen:* Einladungen von Orientierungstreffen bezeugen den Willen zur Kooperation und dienen einer Verbesserung des touristischen Know-hows bei den Touristikern der Destination. Durch die Orientierungstreffen werden auch informelle Gespräche geführt, die für den Zusammenhalt innerhalb der Destination dienlich sind.

- *Touristikerstammtisch*: Formlos und ohne besondere Tagesordnungen dient der Stammtisch der Bindung der einzelnen Tourismusmanager der Kommunen in die regionale Gemeinschaft. Die soziale Komponente ist hierbei besonders wichtig.
- *Intranet*: Den benachbarten Tourismusorganisationen einen Einblick in die eigene Arbeit zu gewährleisten zeugt nicht nur von großem Vertrauen, sondern auch von aktiver Kooperationsbereitschaft zugunsten der ganzen Destination. Dabei können alle Organisationen voneinander lernen und sich so gegenseitig unterstützen.
- *Einladung zur gemeinsamen Qualifizierung und Weiterbildung*: Gegenseitige Einladungen zu tourismusrelevanten Veranstaltungen zur Qualifizierung und Weiterbildung können dabei helfen, gemeinsame Ziele besser zu erreichen.
- *Gemeinsame Marktforschung*: Das Durchführen gemeinsamer Befragungen bei Gästen, Gastgebern, Bevölkerung oder anderen tourismusrelevanten Anspruchsgruppen dient dazu, wichtige Daten zu erheben, die nicht nur für die Kommune relevant sind, sondern auch für benachbarte Gebietskörperschaften wichtige Aufschlüsse über die touristische Entwicklung in der Region geben können.
- *Entwicklung von Kooperationsprojekten*: Das gemeinsame Entwickeln von Kooperationsprojekten entspringt aus der thematischen Kommissionsarbeit: Die Ideen, die aus dieser Arbeit hervorgehen, werden im Rahmen von Kooperationsprojekten umgesetzt. Auch sie dienen neben einer Verbesserung der beiderseitigen Leistungsfähigkeit zur Harmonisierung der touristischen Organisationen.

Letztlich dienen alle diese Maßnahmen den Zielen des Binnenmarketings und steuern so auf eine qualitative Verbesserung des touristischen Angebotes in der Destination hin.

5.6.1.3 Regionale Tourismusorganisationen

Beim Einbezug der Anspruchsgruppe regionale Tourismusorganisationen als Zielgruppe im Binnenmarketing der kommunalen Tourismusorganisation handelt es sich um ein **bilaterales Binnenmarketingverhältnis**. Bilateral deshalb, weil die regionale Tourismusorganisation Empfänger der Binnenmarketingleistung wird, gleichzeitig jedoch auch selbst als Produzent von Binnenmarketingleistungen in Bezug auf die kommunale Tourismusorganisation auftritt. Daraus entwickelt sich ein ganz besonderes Verhältnis zwischen diesen beiden Organisationseinheiten.

Für die Kommune ist die Regionalagentur in der Regel der Vertreter für die koordinierte Vermarktung der gesamten Region und damit auch mitverantwortlich für die eigene kommunale Teileinheit. Da von der Regionalagentur jedoch auch die anderen Teileinheiten innerhalb der Region betreut werden, müssen die kommunalen Tourismusorganisationen auf die Vertretung ihrer Interessen Einfluss nehmen. Das bedeutet, dass die kommunale Tourismusorganisation der Regionalagentur bestmöglich zuarbeitet. Sich als verlässlicher und kompetenter Kooperationspartner zu präsentieren, bringt der kommunalen Tourismusorganisation den Vorteil, von der Regionalagentur sehr gut wahrgenommen zu werden. Die Regionalagentur benötigt die Zuarbeit der kommunalen Teileinheiten, um die touristischen Produkte der Destination im Außenmarketing präsentieren zu können.

Gleichzeitig bedarf es einer detaillierten Reflexion, wie die Regionalagentur ihr Binnenmarketing auf die kommunale Tourismusorganisation betreibt. Die Wirkungsweise muss mit in den Aufbau der eigenen Binnenmarketingleistungen integriert sein. Auf folgende Instrumente kann dabei zurückgegriffen werden:

- *Gezielter Lobbyismus:* Mit der gezielten Einflussnahme der kommunalen Tourismusorganisation in die Arbeit der Regionalagentur stellt die Kommune ihren Einfluss bei der regionalen Tourismusorganisation sicher.
- *Gezieltes Relationshipmanagement:* Durch den gezielten Aufbau und die Pflege guter Kontakte sichert sich die kommunale Tourismusorganisation entscheidende Vorteile. Auch hier zählen Offenheit, Harmonie und Vertrauen zu wichtigen Faktoren für die Pflege der Beziehung. Ständiger Austausch von Informationen muss gewährleistet sein.
- *Intranet und Infobriefe:* Um den ständigen Austausch von Informationen zu sichern, bieten sich die Instrumente Intranet und regelmäßige Infobriefe an. Sie bezeugen zudem die Offenheit und den Willen zur Kooperation. Der Einblick in die kommunale Tourismusarbeit ermöglicht es der Regionalagentur zudem sich zielgerichtet auf die Ziele der Kommune konzentrieren zu können.
- *Einladung zu tourismusrelevanten Veranstaltungen:* Um die Vertrauensbasis zu stärken und so Einheit zu demonstrieren, bietet es sich an, wenn die Kommunen zu tourismusrelevanten Veranstaltungen jeglicher Art auch Vertreter der Regionalagentur einladen.
- *Einbezug der Regionalagentur in kommunale Kommissionsarbeit:* Auch wenn zunächst nur der kommunale Aspekt im Vordergrund steht, sollte die regionale Tourismusorganisation bei wichtigen Tourismusthemen in der Kommune präsent sein. Schließlich übernimmt sie nach der Produktentwicklung wichtige Aufgaben im Bereich Marketing und PR.

5.6.1.4 Politische Entscheidungsträger

Die Anspruchsgruppe der politischen Entscheidungsträger muss differenziert betrachtet werden. Sie muss unter mehreren Aspekten gesehen werden, da sie keine homogene Gruppe darstellt. Im Rahmen von Pflichtaufgaben und freiwilligen Aufgaben kommt die öffentliche Hand in vielfacher Form mit Tourismus in Kontakt. Zum einen befinden sich tourismusrelevante Einrichtungen (öffentliche touristische Infrastruktur und überbetriebliche Einrichtungen) in öffentlicher Hand oder sie sind zumindest von ihr teilfinanziert und sind so auch unter ihrem Einfluss. Zum anderen ist die Arbeit von Behörden, Verwaltungen, Räten und Politik für die allgemeine Entwicklung einer Destination richtungweisend, weil hier die Rahmenbedingungen gesetzt werden, die auch den Tourismus maßgeblich beeinflussen.

Die Tourismusorganisation, die in der Regel aus öffentlichen Geldern finanziert oder zumindest teilfinanziert wird, muss deshalb in engem Kontakt mit diesen öffentlichen Institutionen und Gremien stehen. Nach BIEGER (2000, S. 275) muss es Ziel der Tourismusorganisation sein,

- sich als Fachorganisation für Tourismus und damit als Partner zur Lösung von Fachproblemen zu profilieren. Hierzu zählt auch die Notwendigkeit, dass die Tourismusorganisation bei touristisch relevanten Entscheidungen (z.B. in der Raumordnung) konsultiert wird,
- sich durch Vertreter verbrieft Mitspracherechte (z.B. in bestimmten Kommissionen) und wirksame Kanäle zu verschaffen, um politische Anliegen im Interesse der langfristigen Strategie des Ortes durchsetzen zu können.

BIEGER (2000, S. 275f) sieht folgende Möglichkeiten im Rahmen des Binnenmarketings Einflussnahme auszuüben und Interessenvertretung zu ermöglichen:

- *Wahl von Politikern in den Vorstand der kommunalen Tourismusorganisation.* Dies ermöglicht einen direkten Kontakt zu politischen Entscheidungsträgern und verpflichtet diese damit indirekt, im Sinne der Tourismusorganisation zu handeln. Im Gegenzug haben die Politiker die Möglichkeit an Insiderinformationen über die Tourismuswirtschaft zu gelangen und sich so bei dieser Branche zu profilieren.
- *Mitarbeit der kommunalen Tourismusorganisation in Fachkommissionen der politischen Behörden.* Erhält die Tourismusorganisation Zutritt zu Fachkommissionen, die in irgendeiner Form mit dem touristischen Bereich in Berührung kommen, hat sie die Möglichkeit selbst zu Insiderinformationen zu gelangen und kann das Vertrauen der Behörden durch ihre Fachkompetenz gewinnen. Umgekehrt haben die Behörden den Vorteil, dass eine

wichtige Interessengruppe eingebunden ist und so Fachinformationen in ihre Arbeit einfließen können.

- *Fallweise oder regelmäßige Aussprachen mit den Behörden.* Regelmäßige Aussprachen ermöglichen der Tourismusorganisation und den Behörden ihre Ansichten klar zu vertreten. Auch für einen ständigen Informationsaustausch ist gesorgt. Da Tourismus als Querschnittsaufgabe in der Kommune verankert ist, kann die Tourismusorganisation durch regelmäßige Treffen (z.B. periodisch stattfindende Abteilungsleitertreffen) sich ständig auf den neuesten Stand aller relevanten Themen anderer Verwaltungsbereiche bringen. Die dort gewonnenen Informationen können für die touristische Ausrichtung der Kommune von entscheidender Bedeutung sein. Dies ermöglicht es der Tourismusorganisation sich schnell und effizient auf die jeweiligen Problemlagen einzuarbeiten und im Sinne des Tourismus geeignete Strategien zu erarbeiten. Diese Aussprachen können auch eine Möglichkeit für eine medienwirksame Vermarktung der zu besprechenden Thematik sein.
- *Gezieltes Lobbying und Meinungsbildung.* Indem Tourismusorganisationen Personen im Umkreis (z.B. Ratsmitglieder, leitende Beamte etc.) für ihre Interessen gewinnen oder die Öffentlichkeit so sensibilisieren, dass die politischen Instanzen durch den Druck der öffentlichen Meinung beeinflusst werden, haben sie die Möglichkeit indirekt auf Politiker und politische Organisationen und damit auch auf die Rahmenbedingungen Einfluss zu nehmen.

5.6.1.5 Bevölkerung

Die Bevölkerung ist zahlenmäßig die größte Anspruchsgruppe mit der sich die Tourismusorganisation zu befassen hat. Tourismus ist darauf angewiesen, dass die Einheimischen sich in ihrer Heimat kulturell verankert fühlen und eine eigene Identität besitzen. Dies erfordert eine Doppelstrategie der Tourismusorganisation. Einerseits müssen die Interessen des Tourismus durch Lobbying bei der Bevölkerung durchgesetzt werden, andererseits ist es die Aufgabe der Tourismusorganisation die Identität der Bevölkerung zu stärken.

Zur Umsetzung dieser Doppelstrategie bietet es sich an, die Kultur der Einheimischen zu stärken, z.B. durch Kulturveranstaltungen, Förderung der kulturellen Aus- und Weiterbildung der Einheimischen (vgl. STEINECKE 1993, S. 248).

Es ist von großer Bedeutung, der Bevölkerung den Nutzen des Tourismus aufzuzeigen. Hierzu gehört eine aktive Kommunikationspolitik über die Medien. Als Instrumente können Berichte über die ökonomische Bedeutung des Tourismus für die Destination ebenso zählen wie das touristisch bedingte friedliche Miteinander verschiedener Landsleute. Wichtig ist auch die ständige positive Berichterstattung über die Arbeit der Tourismusorganisation.

Da die Kommunikation zur Bevölkerung durch die große Menge an Personen schwierig ist, muss die Tourismusorganisation sich der Massenmedien annehmen, um zielgerichtet kommunizieren zu können. Ein guter Kontakt zur Presse wird damit zum entscheidenden Faktor. Als Instrumente für den Einbezug der Bevölkerung in den Binnenmarketingprozess eignen sich:

- *Bürgerversammlung, Hearing/Podiumsdiskussion, Informationsveranstaltung*: Sie dienen dazu, der Bevölkerung aktiv die Chance zur Teilhabe am touristischen Entwicklungsprozess zu geben. So können sich die Bürger über den Tourismus in der Kommune informieren sowie ihre Einstellungen und Meinungen kundgeben. Dies dient der kommunalen Tourismusorganisation auch dazu, diese Informationen in den touristischen Entwicklungsprozess einfließen zu lassen und so langfristig dem Ort eine Zukunftsperspektive zu geben.
- *Ausschreibung von Wettbewerben*: Wettbewerbe wie Ideenwettbewerbe, Fassadenwettbewerbe, Begrünungswettbewerbe etc. helfen dabei die Attraktivität der Ortschaft zu steigern. Das nützt dem Tourismus und der regionalen Identität. Auch sind die Bürger durch solche Wettbewerbe aktiv in die Zukunftsgestaltung der Gemeinde eingespannt und fühlen sich gut repräsentiert.
- *Regelmäßige Bürgerstammtische*: Mit diesem Instrument kann die kommunale Tourismusorganisation direkt den Kontakt zu interessierten Bürgern halten und informelle Aspekte mit in ihre Arbeit integrieren.
- *Regelmäßige Berichterstattung in den Medien*: Mittels ständiger Präsenz in den Zeitungen, im „Offenen Kanal“ oder im Internet wird die interne PR zum Instrument, um die interessierten Bürger über die touristischen Projekte und Angebote zu unterrichten. Wichtig dabei ist das stetige und geplante Vorgehen, das im Rahmen eines Kommunikationskonzeptes vorliegen sollte.

5.6.2 Ausgewählte Anspruchsgruppen im operativen Binnenmarketing von regionalen Tourismusorganisationen

Ähnlich wie die kommunalen Tourismusorganisationen haben auch die Regionalagenturen bestimmte Anspruchsgruppen, die im Binnenmarketing sehr wichtige Rollen spielen. Zu diesen Anspruchsgruppen zählen beispielsweise Kommunalpolitiker und kommunale Behörden, Institutionen und Gremien der Landkreise, das Beherbergungsgewerbe, Banken und Tourismusorganisationen der Länder.

5.6.2.1 Kommunalpolitiker und kommunale Behörden

Der Kontakt der Regionen zu den kommunalen Behörden sollte über die kommunale Tourismusorganisation gewahrt werden. Dazu eignet sich eine Mitgliedschaft der Kommune in der regionalen Tourismusorganisation. Hierdurch ist ein verbrieftes Mitspracherecht der Kommunen gewährleistet. Oft wird die regionale Organisation durch Einlagen der Kommunen kofinanziert. Dadurch kommt der Tourismusorganisation die Verpflichtung entgegen, wichtige Entscheidungen den Mitgliedern mitzuteilen bzw. sie im Entscheidungsprozess zu integrieren. Doch auch ohne eine direkte Mitgliedschaft muss eine zielgerichtete Kommunikationspolitik gewährleistet sein. Die Instrumente sind ähnlich wie die der kommunalen Tourismusorganisation:

- *Wahl von Kommunalpolitikern in den Vorstand der regionalen Tourismusorganisation.* Dies ermöglicht einen direkten Kontakt zu politischen Entscheidungsträgern auf kommunaler Ebene und verpflichtet diese damit indirekt, im Sinne der regionalen Tourismusorganisation und damit im Sinne der ganzen Region zu handeln. Dies kann positiv auf die Zusammenarbeit in der gesamten Region einwirken, da die Kommunalpolitiker auf die regionalen Ziele eingeschworen werden und dem (oft verbreiteten Hang) zur „Kirchturmspolitik“ damit entgegengewirkt wird. Indirekt wird so auch Einfluss auf die kommunalen Tourismusorganisationen ausgeübt. Durch gezieltes Steuern in den Gremien der Regionalagentur kann auf Stärken und Schwächen der einzelnen kommunalen Tourismusorganisationen explizit hingewiesen werden. Dadurch können die kommunalen Politiker den Druck zur Kooperation bei den eigenen
- *Mitgliedschaften in Gremien der politischen Behörden.* Erhält die regionale Tourismusorganisation Zutritt zu Fachkommissionen, die in irgendeiner Form mit dem touristischen Bereich in Berührung kommen, hat sie die Möglichkeit selbst zu regional bedeutsamen Insiderinformationen zu gelangen und kann so das Vertrauen der Behörden durch ihre Fachkompetenz gewinnen. Umgekehrt haben die Behörden den Vorteil, dass eine wichtige Interessengruppe eingebunden ist und so Fachinformationen in ihre Arbeit einfließen können.
- *Fallweise oder regelmäßige Aussprachen mit den Behörden.* Regelmäßige Aussprachen ermöglichen der Tourismusorganisation und den Behörden ihre Ansichten klar zu vertreten. Auch für einen ständigen Informationsaustausch ist gesorgt. Diese Aussprachen können auch eine Möglichkeit für eine medienwirksame Vermarktung der zu besprechenden Thematik sein.

- *Gezieltes Lobbying und Meinungsbildung.* Indem die regionale Tourismusorganisation Personen im Umkreis (z.B. Parlamentarier, leitende Beamte etc.) für ihre Interessen gewinnt oder die Öffentlichkeit so sensibilisiert, dass die politischen Instanzen durch den Druck der öffentlichen Meinung beeinflusst werden, hat sie die Möglichkeit indirekt auf Politiker und politische Organisationen Einfluss zu nehmen.
- *Versenden von Orientierungsschreiben.* Zielgerichtete Orientierungsschreiben an die Politiker der Kommunen können eine positive Stimmung für den Tourismus erzeugen und somit aktiv auf die Einstellung der Entscheidungsträger Einfluss nehmen. Dies gilt insbesondere dann, wenn regelmäßig über die ökonomischen Wirkungen des Tourismus in der Region berichtet wird. Zudem fühlen sich die Politiker in die Arbeit der Organisation integriert, was die Stellung der Organisation wesentlich verbessern kann.
- *Einrichten eines Intranets.* Ein Intranet bietet den Vorteil, dass ausgewählte Politiker aktuell interne Informationen aus der Tourismusorganisation erhalten, die für regional bedeutsame Entscheidungen wichtig sind. Sie haben damit den Vorteil, sich schnell über touristische Themen zu informieren und sie in ihre eigene Arbeit einfließen zu lassen. Zudem sehen sich die Politiker in die Materie eingebunden, was deren Entscheidungen positiv beeinflussen kann.
- *Gezieltes Relationshipmanagement:* Den persönlichen Kontakt zu den wichtigsten Kommunalpolitikern zu suchen und gezielt durch mündlichen Dialog entscheidungsrelevante Informationen weiterzugeben, stellt für das Management der regionalen Tourismusorganisation eine wichtige Aufgabe dar. Der persönliche Kontakt bringt die Geschäftsbeziehung auf eine andere Ebene. Damit besteht auch die Notwendigkeit für das regionale Tourismusmanagement, auf wichtigen kommunalen Veranstaltungen präsent zu sein und so auf der informellen Basis Kontakte zu suchen und Gespräche mit Politikern zu führen.

5.6.2.2 Kommunale Tourismusorganisationen

Um den Ansprüchen der Gäste zu genügen, bedarf es einer koordinierten Zusammenarbeit zwischen verschiedenen touristischen Organisationen einer Destination. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Stellung der regionalen touristischen Organisationen, da es in der Regel deren Aufgabe ist, zusammenhängende Reisegebiete als Ganzes zu vermarkten und intern zu koordinieren. Eine enge Zusammenarbeit zwischen der kommunalen Ebene und der regionalen Ebene muss damit gewährleistet sein, um den Gästen eine Destination als Einheit zu präsentieren. Dabei müssen die kommunalen Einheiten und die regionale Einheit sich als Kooperationspartner verstehen, die das gleiche Ziel verfolgen.

Als vernetzte Einheiten besteht die Notwendigkeit, sich auf eine destinationsinterne Aufgabenteilung zu verständigen. Die kommunale touristische Arbeit muss sich nach den Inhalten der Tourismusziele bzw. Marketingziele und den abgeleiteten Strategien richten (Grundsatz: *structures follow strategies*). Bei der konkreten Ausgestaltung sind allerdings die gewachsenen Strukturen in der Kommune und in der Region zu berücksichtigen und im Rahmen der organisatorischen Gestaltungselemente zu optimieren. Dies impliziert eine konsensfähige Entscheidung über Marketingziele und Strategien eines Zielgebietes. Auch die Verständigung auf ein regionales Leitbild ist hier zu nennen. Will sich eine Kommune als Teil eines regionalen Zielgebietes vermarkten – und das ist der Normalfall in deutschen Urlaubsregionen –, muss sie in eine wettbewerbsfähige Struktur eingebunden werden.

Nur wenn eine kritische Größe hinsichtlich Bekanntheitsgrad, Angebotsvielfalt, Infrastrukturausstattung etc. in einer Destination vorhanden ist, hat sie eine Chance, im touristischen Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben (vgl. STEINECKE et al. 1995, S. 235). Im Binnenmarketing einer regionalen Tourismusorganisation müssen deshalb die in der Region vertretenen kommunalen Tourismusorganisationen eine zentrale Position einnehmen. Hier betritt die Regionalagentur jedoch ein sensibles Feld.

Jede Region steht vor anderen Konstellationen: Sowohl was die Quantität als auch was die Qualität der in ihr ansässigen kommunalen Tourismusorganisationen betrifft. Jede kommunale Tourismusorganisation repräsentiert eine Teileinheit der Destination. Es stellen sich viele Fragen:

- Ist der geographische Zuschnitt der Destination gleich dem politischen Zuschnitt der darin enthaltenen kommunalen Gebietskörperschaften?
- Wie stark variiert die touristische Bedeutung der einzelnen Teileinheiten?
- Wie sind die einzelnen Teileinheiten intern organisiert?
- Wie sind die kommunalen Tourismusorganisationen finanziell und personell ausgestattet?
- Wie stark ist der politische Einfluss in den verschiedenen Teileinheiten?
- Sehen sich die Teileinheiten innerhalb der Gesamtregion als Konkurrenten oder Kooperationspartner?
- Welche Entscheidungskompetenzen haben die einzelnen kommunalen Tourismusorganisationen?
- Haben die Teileinheiten überhaupt Interesse an einem gemeinsamen Marktauftritt und an einer Zusammenarbeit mit der Regionalagentur?
- Ist eine strukturelle Neuordnung notwendig und wenn ja, ist sie politisch durchsetzbar?
- Welche Schwierigkeiten bestehen bei der Zusammenarbeit?
- Gibt es eine funktionierende Arbeitsteilung?

Diese Fragen korrelieren auch mit den Ausstattungsmerkmalen der Regionalagentur selbst. Auch hier muss die regionale Tourismusorganisation die eigene Struktur kritisch analysieren:

- Wie stark ist die Position der Regionalagentur innerhalb der Region?
- Welche Organisationsform ist für die Regionalagentur die beste und welche Gesellschafter/Mitglieder tragen die Organisation?
- Wie sieht es um die personelle und finanzielle Ausstattung der Organisation aus?
- Gibt es ein Weisungsrecht gegenüber den kommunalen Stellen oder ist sie deren Dienstleistungsunternehmen bzw. ausführendes Organ?
- Wie würde eine für die Destination optimale Struktur aussehen?
- Wer übernimmt welche Aufgaben?

Um effizient arbeiten zu können, müssen diese Fragen im Konsens beantwortet werden. Regionale Ziele in Strategie und Marketing müssen auch von den Kommunen übernommen werden. Herrscht diese Einsicht nicht vor, müssen die Ziele von der Region so kommuniziert werden, dass ein Konsens zwischen den Kommunen und der Region gefunden wird. Im Gegenzug muss jedoch auch die Region Rücksicht auf die Belange der Kommune nehmen. Grundsätzlich muss ein ständiger, offener und intensiver Kommunikationsprozess zwischen Region und Kommune stattfinden. Dazu stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, die sich zum Teil auch an die Instrumente im Rahmen der Betreuung privatwirtschaftlicher Unternehmungen anlehnen.

- *Einbeziehen der wichtigsten kommunalen Vertreter des Tourismusmanagements in Gremien der regionalen Tourismusorganisation.* Dies kann dazu führen, dass innere Barrieren und Kirchturmdenken überwunden werden und die regionalen Ziele von kommunaler Seite besser internalisiert werden. Gemeinsame Ziele sind dann leichter konsensfähig zu entwickeln, ein Ausgleich zwischen unterschiedlichen kommunalen Interessen ist leichter zu bewältigen.
- *Integration der kommunalen Tourismusorganisationen in themenspezifische Kommissionsarbeit.* Dies implementiert die Möglichkeit, dass sich die einzelnen Tourismusorganisationen der Kommunen in einem gemeinsamen Marketing- und Kommunikationskonzept wiederfinden können. Dies baut Hemmschwellen für den gemeinsamen Umgang miteinander ab, sowohl auf vertikaler Ebene zwischen Region und Kommune als auch auf horizontaler Ebene zwischen den einzelnen Kommunen. Die themenspezifische Kommissionsarbeit bietet sich an, um Synergieeffekte zu schaffen und so die Effizienz der eingesetzten Mittel zu steigern.

- *Orientierungsschreiben und Insidernews.* Über das Informationsmedium Bulletin kann die Region die Kommunen über neue Trends und Insidernews informieren. Auch über dieses Medium wird das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt und vor allem werden die kommunalen Einrichtungen auf die gemeinsame Konzeption gelenkt.
- *Touristikerstammtisch.* Regelmäßige Treffen zum ungezwungenen Meinungs austausch festigen die Bindung zwischen Region und den Kommunen. Hier können Meinungsverschiedenheiten und Missverständnisse schnell ausdiskutiert werden. Durch den ungezwungenen Umgang miteinander wird über die soziologische Komponente eine wichtige persönliche Basis geschaffen, die für die berufliche Ausübung eines Amtes von nicht unwesentlicher Bedeutung ist.
- *Intranet.* Durch die Einführung des Internets ist gleichzeitig eine unkomplizierte Möglichkeit geschaffen worden, sich aktuell über Themen und Angelegenheiten zu informieren, die nur einem bestimmten Personenkreis zugänglich sein sollten. Das Intranet kann allen beteiligten Teilnehmern eine Plattform bieten, die im Rahmen einer Datenbank nicht nur touristische Angebote, sondern auch Informationen über Strategie, Aufgabenverteilung, Ergebnisse von durchgeführten Maßnahmen (z.B. Messeberichte, Effizienz von Werbemaßnahmen, Stand der Leitbildentwicklung, Fortschreibung des gemeinsamen Marketingkonzeptes usw.) übersichtlich präsentiert.
- *Gezieltes Relationshipmanagement:* Persönliche Treffen der Geschäftsführungen der regionalen und kommunalen Organisationen können helfen konkrete Probleme zu lösen, die zum Teil auch aus unterschiedlichem Wissenstand resultieren. Der Aufbau der persönlichen Geschäftsbeziehung zueinander kann hierbei sehr hilfreich sein.
- *Schulungen und Qualifizierungen:* Die Regionalagentur muss dafür Sorge tragen, dass das touristische Know-how flächendeckend in der Destination verbessert wird. Dazu sind thematische Schulungen und Qualifizierungen zu tourismusrelevanten Themen für das Personal (auch das Management) der kommunalen Tourismusorganisationen sinnvoll. Es bietet sich an, die Weiterbildungsveranstaltungen mit kompetenten externen Instituten (z.B. auch Consulting-Firmen) zu planen und sie über diese Firmen ausführen zu lassen oder gegebenenfalls auch von eigenen kompetenten Mitarbeitern durchführen zu lassen.

Die Tourismusorganisationen der Kommunen und die Regionalagentur sind durch vielfache bilaterale Beziehungen gekennzeichnet. Nur wenn sie durch ein vertrauensvolles und respektierendes Verhältnis zueinander geprägt sind, lässt sich langfristig eine gute Zusammenarbeit implementieren.

5.6.2.3 Institutionen und Gremien der Landkreise

Kontakte zu den behördlichen Einrichtungen der Landkreise oder übergeordneter Gebietskörperschaften stehen im Blickwinkel der regionalen Tourismusorganisation. Je nach der gefundenen Organisationsform stehen oft die Landkreise als Geldgeber für die regionale Tourismusorganisation ein. Damit ist der Einfluss der Kreise auf die Tourismusförderung in der Region gegeben. Allerdings stehen die Kreisgrenzen nicht zwangsläufig für die Grenzen eines Reisegebietes. So können sich sowohl weitere Landkreise oder einzelne Gemeinden der regionalen Tourismusorganisation anschließen. Setzt sich das von der regionalen Tourismusorganisation zu betreuende Gebiet aus mehr als einem Landkreis zusammen, so besteht die Notwendigkeit mehrere Kreisverwaltungen, Ausschüsse, Kreistage, politische Gruppierungen usw. in den Binnenmarketingprozess einzubeziehen. Darüber hinaus können auch einzelne kommunale Gebietskörperschaften anderer Landkreise sich der Organisation anschließen. Dies bedingt für die regionale Tourismusorganisationen einen wesentlich höheren Koordinierungsaufwand. Der Einsatz der Instrumente im Binnenmarketingprozess bei diesen Anspruchsgruppen verläuft von der Verfahrensweise ähnlich wie auf kommunaler Ebene.

5.6.2.4 Beherbergungsgewerbe

Wie auch bei den kommunalen Tourismusorganisationen haben die Beherbergungsbetriebe für die regionalen Tourismusorganisationen eine besondere Stellung im Binnenmarketing. Die Zusammenarbeit der Regionalagentur mit den einzelnen Betrieben kann jedoch nicht so intensiv sein wie zwischen kommunaler Tourismusorganisation und den Beherbergungsbetrieben. Dies ist allein schon aus Gründen der Quantität nicht möglich. Deshalb muss der kommunalen Tourismusorganisation die Funktion als Bindeglied zukommen. Die kommunale Tourismusorganisation verfügt in der Regel über gute Kontakte zu ihren Betrieben. Sie kann daher die Daten, Meinungen und Einstellungen zu bestimmten Sachlagen sammeln, analysieren und an die Regionalagentur weitergeben. Die Daten und Stimmungen sind wichtige Voraussetzungen für Marketing und PR der regionalen Tourismusorganisation. Im Gegenzug benötigen die Betriebe Informationen, was die Regionen planen und wo die zukünftigen Schwerpunkte liegen. Der permanente Informationsfluss in beide Richtungen muss gewährleistet sein, um die Mittel effizient für die Destination einsetzen zu können.

Da die Regionalagentur maßgeblich den Bereich Außenmarketing für die Region angenommen hat, muss die Zweckmäßigkeit und der Einsatz der Maßnahmen kommuniziert werden. Die Maßnahmen der Regionalagentur stehen für das Bild der Destination nach außen, sie sind damit imagebildend. Ihr kommt dabei auch die Funktion zu, integrierend auf die einzelnen Teilregionen einzuwirken (Abbau von „Kirchturmdenken“ bei den touristischen

Leistungsträgern), folglich auch Rivalitäten abzubauen und im Gegenzug ein „Wir-Gefühl“ in der Destination aufzubauen.

Im Rahmen des Binnenmarketings bieten sich mehrere Instrumente an, mit den Betrieben zu kommunizieren.

- *Regelmäßige Treffen mit den Beherbergungsbetrieben:* Das Verhältnis zwischen Regionalagentur und dem Beherbergungsgewerbe muss auch durch persönlichen Kontakt gewährt sein. Da aufgrund der großen Anzahl touristischer Betriebe eine persönliche Kontaktaufnahme und -pflege meist nur sehr eingeschränkt möglich ist, sind gemeinsam mit der kommunalen Tourismusorganisation organisierte Treffen in den Teilregionen notwendig, damit sich Regionalagentur und touristische Basis nicht entfremden. Ebenso wie die kommunale Tourismusorganisation braucht auch die Regionalagentur die Unterstützung der Betriebe. In solchen Treffen müssen die wichtigsten Tourismusthemen für die Region angesprochen werden. Insbesondere die Arbeit der regionalen Tourismusorganisation muss transparent dargestellt werden.
- *Einbeziehen wichtiger Leistungsträger aus den Beherbergungsbetrieben in Fachbeiräte:* Dies implementiert die Möglichkeit, dass sich die Regionalagentur der Themen der Beherbergungsbetriebe annimmt und so die Betriebe sich in der Regionalagentur wahrgenommen fühlen. Dies baut Hemmschwellen für den Umgang miteinander ab.
- *Orientierungsschreiben und Insidernews.* Über das Informationsmedium Bulletin kann die Region die Beherbergungsbetriebe über neue geplante Marketingstrategien, Trends, Ergebnisse regionaler Marktforschungsstudien und Insidernews informieren. Auch über dieses Medium wird das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt. Vor allem werden die touristischen Leistungsträger auf die Marketingziele der Regionalagentur eingestellt, was bei der Entwicklung gemeinsamer Produkte von großem Wert sein kann.
- *Intranet:* Das Intranet kann den Beherbergungsbetrieben (ähnlich wie den Kommunen) eine Plattform bieten, die im Rahmen einer Datenbank Informationen über touristische Angebote, Strategien, Ergebnisse von durchgeführten Maßnahmen übersichtlich und aktuell präsentiert.
- *Weiterbildungs- und Qualifizierungsveranstaltungen:* Die Regionalagentur steht als Dienstleistungsunternehmung für Außenmarketing auch für die Qualität einer Region ein. Die ständige qualitative Verbesserung des touristischen Produktes der Destination im Bereich der Hotellerie und Parahotellerie sind Ziele der Regionalagentur, um am Markt glaubwürdig agieren zu können. Um die Qualität im Beherbergungsgewerbe zu verbessern kann die regionale Tourismusorganisation (auch in Zusammenarbeit mit den kommunalen Organisationen) Weiterbildungs- und Qualifizierungsseminare anbieten. Aktio-

nen dieser Art signalisieren zudem, dass sich die Tourismusorganisationen aktiv für die Qualität in den Betrieben engagieren. Die Seminare können sowohl auf die Inhaber der Beherbergungsbetriebe als auch auf das angestellte Personal gerichtet sein.

- *Gezieltes Relationshipmanagement*: Aufgrund der großen Anzahl von Beherbergungsbetrieben in der gesamten Destination ist es aufwendig, ein gezieltes Relationshipmanagement zu allen Betrieben aufzubauen. Ein Einbezug aller Betriebe ist eher unwahrscheinlich. Um so wichtiger wird es, die wichtigen, herausragenden Personen der Branche innerhalb der Destination zu evaluieren und deren Funktion als Multiplikatoren und Zugpferde zu nutzen. Oftmals sind diese Personen ohnehin in den Vorständen von Fremdenverkehrsvereinen, Werbegemeinschaften oder anderen tourismusnahen Verbänden organisiert.

Die Beherbergungsbetriebe müssen Vertrauen zur Regionalagentur haben. Als Mittler können hier die jeweiligen kommunalen Tourismusorganisationen auftreten. Die Betriebe erwarten, dass sie von beiden Organisationen gut vertreten werden. Auch deshalb kommt der Kooperation zwischen regionaler und kommunaler Tourismusorganisation eine tragende Rolle zu.

5.6.2.5 Banken und Sparkassen

Um einen Qualitätstourismus zu etablieren und langfristig auszubauen, bedarf es vielfältiger finanzieller Investitionen. Nur wenige touristische Betriebe verfügen wegen der allgemein in der Branche üblichen dünnen Kapitaldecke über eigene, nennenswerte Rücklagen. Als Kapitalgeber vergeben die Banken und Sparkassen die für Investitionen notwendigen Kredite. Die Aufgabe der Regionalagentur besteht darin, die Banken durch gezieltes Lobbying so zu beeinflussen, dass sie für die Unterstützung touristischer Belange zur Verfügung stehen. Mit einer gezielten Strategie zur Förderung eines Qualitätstourismus in der Region kann die regionale Tourismusorganisation die Banken der Region zu Sonderprogrammen anregen. Diese Programme sind zumeist an strikte Qualitätsauflagen gebunden, was der Destination insgesamt nützen kann. Auch hier muss die wirtschaftliche Kraft des Tourismus in der Region durch Zahlen belegt werden. Die durch Multiplikatoreffekte generierten Umsätze sind hier sehr bedeutsam. Banken wollen nicht in unsichere Marktteilnehmer investieren. Durch die von der Tourismusorganisation festgelegten Qualitätskriterien lassen sich Kooperationsprojekte für zukunftsfähige Betriebe definieren und umsetzen. Für die Kommunikation und Kooperation mit den Banken lassen sich ähnliche Instrumente festhalten wie bei den anderen Anspruchsgruppen:

- *Einbezug der wichtigsten kommunalen Vertreter der Banken und Sparkassen in die Gremien der regionalen Tourismusorganisation.* Regional bedeutsame Banken und Sparkassen lassen sich wirkungsvoll in die Gremien (z.B. in einen Beirat) der Regionalagentur integrieren. Dadurch ist ein enger Bezug in die externe Informationspolitik gewährleistet. Die Neigung zur finanziellen Unterstützung von privaten und öffentlichen Tourismusprojekten kann dadurch gefördert werden.
- *Mitarbeit in Fachkommissionen.* Sie gewährleistet, dass die Banken und Sparkassen in für sie relevante Themen direkt eingebunden sind und so die Entscheidungsstrukturen der Bankmanager positiv beeinflusst werden.
- *Orientierungsschreiben und Intranet.* Regelmäßig erscheinende Orientierungsschreiben geben den Banken und Sparkassen wichtige Informationen über den touristischen Markt und somit Entscheidungshilfen für die Unterstützung des Tourismus in der Region. Dies kann auch über die Integration der Banken und Sparkassen in das Intranet der Regionalagentur geschehen.
- *Gezieltes Relationshipmanagement:* Der persönliche Kontakt zu den Entscheidungsträgern der Banken und Sparkassen kann wichtige Weichenstellungen für die Zusammenarbeit festlegen und vereinfacht es, die Unterstützung der Banken und Sparkassen zu erhalten.

5.6.2.6 Tourismusorganisationen der Länder

Ein ähnliches Verhältnis wie zu den Kommunen besteht zu den Tourismusorganisationen des jeweiligen Bundeslandes (Tourismusverbände, Landesmarketing-Organisationen). Auch hier besteht eine bilaterale Beziehung, was das Binnenmarketing angeht. Die zu behandelnden Themen sind jedoch in der Regel anders gelagert, weil sie meist abstrakter sind. Die Instrumente in diesem bilateralen Prozess funktionieren jedoch wiederum ähnlich.

Die Region muss innerhalb des Landes ihre Interessen vertreten. Dabei braucht sie einen starken Auftritt, um als zuverlässiger Partner wahrgenommen zu werden. Dabei geht es auch um Fördergelder für touristische Projekte. Das bedeutet, die Region muss sich dieser Thematik sehr gewissenhaft annehmen, um bei der Aufteilung der Fördergelder für die Region die maximale Unterstützung erreichen zu können. Da die Landesverbände meist auch im Bereich Marketing tätig sind, ist es Aufgabe der Region, die Spitzenprodukte und Themen beim Landesverband so zu positionieren, dass sie mit deren Unterstützung einen guten Marktauftritt erhalten.

6 Nach innen gerichtetes Marketing in rheinland-pfälzischen Tourismusorganisationen

In der folgenden Analyse wird das Bundesland Rheinland-Pfalz auf seine Strukturen im nach innen gerichteten Marketing hin untersucht. Insgesamt 42 touristische Organisationen wurden mittels Expertengesprächen befragt. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die organisatorischen Zusammenhänge gelegt, die einen maßgeblichen Einfluss auf die inhaltliche Ausprägung des nach innen gerichteten Marketings besitzen. Im Rahmen der Analyse wurden die wesentlichen Ziele und der Einsatz der Instrumente ebenso untersucht wie die Bedeutung der einzelnen Anspruchsgruppen.

6.1 Rheinland-Pfalz als touristische Destination

In Rheinland-Pfalz stellt der Tourismus einen wichtigen Wirtschaftszweig im Land dar. Das Land besitzt durch seine landschaftliche und kulturelle Vielfalt eine gute Ausgangsbasis für den Tourismus. Die insgesamt acht touristischen Regionen, die sich überwiegend aus eigenständigen Mittelgebirgen und Flusstälern zusammensetzen, werden von zahlreichen Tourismusorganisationen organisatorisch geleitet.

6.1.1 Geographischer Überblick

Das Land Rheinland-Pfalz befindet sich im Westen der Bundesrepublik Deutschland. Es entstand im August 1946 als Teilgebiet der französischen Besatzungszone und wurde zusammengesetzt aus Teilen der preußischen Rheinprovinz (Regierungsbezirke Koblenz und Trier), der preußischen Provinz Hessen-Nassau (mit Montabaur), der hessischen Provinz Rheinhessen (mit Mainz und Worms) und der bayerischen Pfalz (mit Neustadt und Kaiserslautern).

Die Wahl des Namens *Rheinland-Pfalz* entsprach den historischen Gegebenheiten, indem *Rheinland* die alte Verbindung zum Mittelrhein, *Pfalz* aber die am Oberrhein nachwirkende Kraft der ehemaligen Kurpfalz ansprach. Das Land konnte sich nach anfänglichen Schwierigkeiten trotz der willkürlich gezogenen Grenzen stabilisieren. Rund vier Millionen Menschen wohnen in Rheinland-Pfalz, das eine Fläche von 19.853 km² aufweist. Es gliedert sich in die drei Regierungsbezirke Koblenz, Trier, Rheinhessen-Pfalz. Die drei Bezirke bestehen aus insgesamt 24 Landkreisen und 22 kreisfreien Städten (vgl. Brockhaus Multimedial, 2001).

Die verwaltungstechnische Aufgliederung der Kreise erfolgt in Verbandsgemeinden und Kreisstädte. Die Verbandsgemeinden setzen sich wiederum aus den Ortsgemeinden zusammen, die von den Verbandsgemeindeverwaltungen geführt werden.

Rheinland-Pfalz setzt sich derzeit touristisch aus **acht Regionen** zusammen:

- Westerwald (1)
- Rheintal (mit Lahn und Taunus) (2)
- Eifel-Ahr (3)
- Mosel-Saar (4)
- Hunsrück (5)
- Naheland (6)
- Rheinhessen (7)
- Pfalz (8)

Abbildung 14: Die touristischen Regionen von Rheinland-Pfalz



Quelle: verändert nach Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH 2002

Das landschaftliche Angebot stellt die wichtigste Grundlage für den Tourismus in Rheinland-Pfalz dar. Neben ausgedehnten Wäldern und agrarischen Kulturlandschaften mit vielfältigen Erholungsmöglichkeiten wird das Land aus touristischer Sicht ebenso durch historische Städte mit umfangreichem Kulturangebot geprägt (vgl. Europäisches Tourismus Institut 1997, S. 13). Kennzeichnend für das Land sind seine Mittelgebirge und Tallandschaften. Die höchste Erhebung des Landes befindet sich im Hunsrück, wo der Erbeskopf eine Höhe von 816 Metern ü. NN erreicht. Mit dem Pfälzer Wald besitzt das Land das größte zusammenhängende Waldgebiet Deutschlands. Hier wechseln sich ausgedehnte Wälder mit bizarren Felslandschaften ab.

Der Westerwald, bekannt vor allem durch das Kannenbäckerland mit seiner jahrhundertealten Töpfertradition, zeigt sich in seinen Dörfern mit ausgeprägter Fachwerkarchitektur. Mit der Eifel verfügt das Land über eine zum Teil vulkanisch geprägte, facettenreiche Mittelgebirgslandschaft. Rheinland-Pfalz ist ein Weinland. In den Weinanbaugebieten von Ahr, Mosel-Saar-Ruwer, Nahe, Pfalz und Rheinhessen (dem größten Weinanbaugebiet Deutschlands) werden verschiedenste Weinreben angebaut, aus denen zum Teil internationale Spitzenweine hergestellt werden. Der Weintourismus bildet hier einen Schwerpunkt der touristischen Nachfrage. In den Mittelgebirgen befinden sich sechs Naturparke, die sich besonders für einen natur- und landschaftsbezogenen Tourismus eignen.

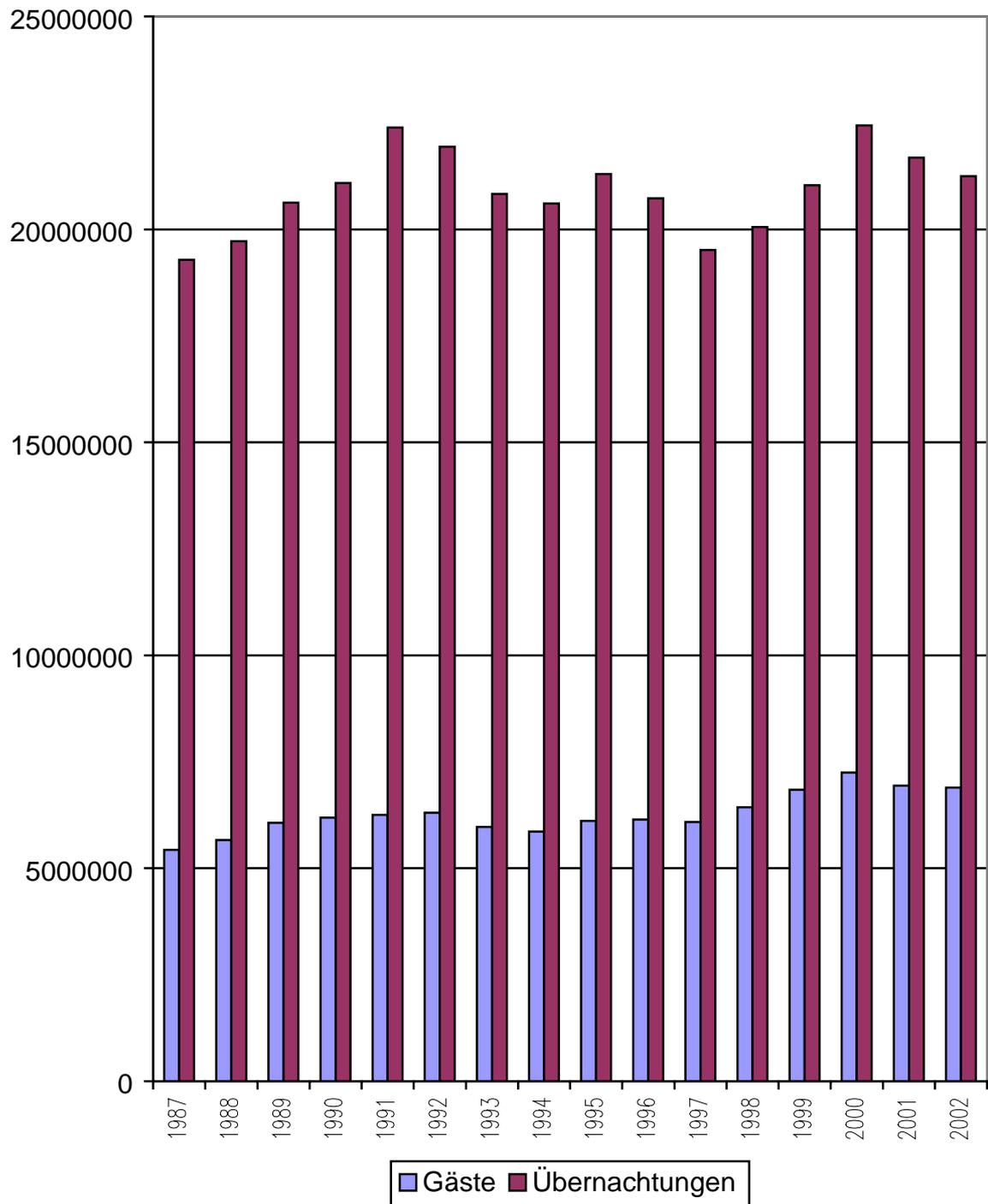
Mit den Städten Trier, Mainz, Speyer, Worms und Koblenz besitzt das Land einige der ältesten Städte Deutschlands. Neben ihrer historischen und kulturellen Bedeutung bieten diese Städte für ihre Größe gute Einkaufsmöglichkeiten (gleiches gilt für Städte wie Kaiserslautern und Ludwigshafen). Als lebendige Zeugen mittelalterlicher Stadt- und Baukultur zeigen sich kleine Städte wie Herrstein im Hunsrück, Bernkastel-Kues oder Zell an der Mosel (vgl. Europäisches Tourismus Institut 1997, S. 14ff).

6.1.2 Touristische Kennziffern in Rheinland-Pfalz

Tourismus stellt für das Land Rheinland-Pfalz einen wichtigen Wirtschaftsfaktor dar: Jeder zwölfte Arbeitsplatz im Land hängt vom Tourismus ab, er zählt zu den umsatzstärksten Wirtschaftsbereichen. Besonders in den ländlichen Räumen kommt ihm eine maßgebliche ökonomische Bedeutung zu. Die jährlichen Umsätze der Branche erreichten 2002 rund 4,15 Milliarden Euro, davon erzielte allein das Gastgewerbe rund 70 % des Umsatzes (vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau 2003, S. 5).

Bei den **Übernachtungen und Gästen** lassen sich im Zeitraum 1987 bis 2002 folgende Werte festhalten:

Abbildung 15: Übernachtungs- und Gästezahlen 1987 - 2002



Quelle: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz 2003, eigene Darstellung

Tabelle 6: Übernachtungen und Gäste in 2002, regional aufgegliedert

Region	Übernachtungen in 2002*	Rang in Rhein- land-Pfalz	Gäste in 2002*	Rang in Rheinland-Pfalz
Eifel-Ahr	4.366.300	2	1.202.000	3
Hunsrück-Nahe-Glan	2.372.400	4	574.200	6
Mosel-Saar	5.712.800	1	1.691.300	1
Pfalz	4.068.300	3	1.434.200	2
Rheintal	2.008.100	5	822.200	4
Rheinhessen	1.095.200	7	656.000	5
Westerwald (mit Lahn und Taunus)	1.645.800	6	512.200	7

* Werte wurden gerundet

Quelle: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz 2003

Mehr als zwei Drittel aller Übernachtungen in Rheinland-Pfalz werden in Hotels verzeichnet. Die durchschnittliche Verweildauer ist relativ kurz. Sie lag im Jahr 2002 bei rund 3,1 Tagen. Im Dezember 2002 gab es ca. 3.750 meldepflichtige Betriebe, die über insgesamt 180.900 Betten verfügten (vgl. Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz 2002, S. 32). Darüber hinaus bestehen weitere ca. 7.400 private Anbieter als Nebenerwerbsbetriebe, die jedoch nicht alle von der Statistik erfasst werden⁴⁸ (vgl. Europäisches Tourismus Institut 1997, S. 33, vgl. Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz 2002, S. 12ff). Knapp 80 Prozent der Gäste kommen aus Deutschland. Weitere 15 Prozent der Gäste kommen aus anderen europäischen Staaten, mit ca. sechs Prozent liegt der Anteil der Niederländer dabei an der Spitze. Etwa fünf Prozent der Gäste kommen aus anderen Erdteilen (vgl. Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz 2003, S. 5). Rheinland-Pfalz positioniert sich touristisch in folgenden Bereichen:

- Wandern, Landschaft
- Camping, Ferienparks
- Radfahren
- Familien
- Events, Freizeitparks
- Wein
- Kultur, Historie
- Städte
- Senioren
- Wellness, Gesundheit

Quelle: IMO 2003, S. 2

⁴⁸ Die Privatquartiere werden nur in den prädikatisierten Fremdenverkehrsorten erhoben. Im August 2002 besaßen 643 Orte in Rheinland-Pfalz ein solches Prädikat (z.B. Fremdenverkehrsgemeinde, Luftkurort, Heilbad etc.).

Obwohl Rheinland-Pfalz sich offiziell in acht Regionen einteilt, spiegelt dies nicht die tourismuspolitischen Verhältnisse im Land wider. Seitens der amtlichen Statistik und den Marketingstrukturen der Regionen gibt es deutliche Unterschiede:

Die Region Naheland wurde 1998 aus der Statistikregion Hunsrück-Nahe-Glan herausgelöst. Durch die Gründung einer eigenen Regionalagentur vermarktet sich die Region nun selbst. Aufgrund der Struktur des touristischen Angebotes wurde eine Trennung für sinnvoll erachtet. Auch im Hunsrück wurde eine eigenständige Regionalagentur gegründet. In der Statistik des Statistischen Landesamtes Rheinland-Pfalz werden die beiden Tourismusregionen noch zusammen geführt.

Die Region Rheintal steht in einem Marketingverbund mit dem Lahntal und zu einem geringen Teil des Taunus. Als Destination kann dieser Zusammenschluss jedoch nicht verstanden werden. Die einzelnen Teilregionen sind naturräumlich zu unterschiedlich und wegen der linearen Führung entlang des Flusses Rhein nicht ohne weiteres einzuordnen. Statistisch gesehen werden die Teilbereiche Lahn/Taunus dem Westerwald zugerechnet. Da sich der überwiegende Teil des Taunus in Hessen befindet, empfiehlt sich eine Angliederung an die Hessische Taunus Touristik. Da die Lahn die beiden Mittelgebirge Westerwald und Taunus trennt, bietet es sich für die im Lahntal liegenden Gebietskörperschaften an, sich über die regionalen Tourismusorganisation des Westerwaldes und des Taunus vermarkten zu lassen. Auch für den Bereich Eifel-Ahr bestehen markante Schwierigkeiten bei der Abgrenzung der Destination. So wurde der Landkreis Ahrweiler in Form des „Konsortiums Ahr“ als eigenständiger Gesellschafter in der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH aufgenommen, obwohl der politisch definierte Raum nicht den Ansprüchen einer Destination im engeren Sinne standhalten kann. Aus marketingtechnischen Prämissen hätte eine Aufteilung des Landkreises in die touristischen Regionen „Eifel“ und „Rheintal“ erfolgen müssen. Die Aufnahme des „Konsortiums Ahr“ beruht auf politischen Strategien des Landkreises Ahrweiler und der dort ansässigen, für den Landkreis tätigen, Tourismusorganisation. Faktisch bedeutet dies jedoch, dass der Landkreis Ahrweiler als touristische Region in Rheinland-Pfalz anerkannt wird.

6.1.3 Organisationsstrukturen des Tourismus in Rheinland-Pfalz

Die Organisationsstruktur des Tourismus in Rheinland-Pfalz ist durch eine große Anzahl verschiedener Ebenen geprägt. Neben den privaten touristischen Leistungsträgern bestehen mehrere Organisationseinheiten. Auf Landesebene agieren neben den Dachverbänden (z.B. Landesverband des DEHOGA Rheinland-Pfalz) folgende touristischen Organisationen bzw. politische Instanzen:

Das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau mit einer Abteilung für Tourismus gibt den tourismuspolitischen Rahmen vor. Als Landestourismusverband agiert der Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V. mit 626 Mitgliedern (Stand: Juni 2002). Daneben besteht die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH als Gesellschaft für gesamt-rheinland-pfälzisches Marketing-Management und Koordination. Aufgrund von Zusammen-

schlüssen wurden teilweise auf Grundlage einer regionalen Destinationsstrategie touristische Regionalagenturen geschaffen. Zum Teil bestehen jedoch auf der Ebene der Landkreise noch eigenständige Organisationen, die sich an politischen Grenzen ausrichten. Auf kommunaler Ebene gibt es eine Zweigliederung: Zunächst bestehen Organisationen bei Verbandsgemeinden, Kreisstädten und kreisfreien Städten. Institutionell organisierte Zusammenschlüsse auf kommunaler Ebene bestehen nur wenige.

Innerhalb der Verbandsgemeinden befinden sich die Ortsgemeinden, die zum Teil noch einmal über eigene touristische Organisationen verfügen. Daneben bestehen sowohl auf Landkreisebene als auch auf kommunaler Ebene zusätzliche tourismuspolitisch ausgerichtete Gremien wie z.B. die Arbeitsgruppe der Fremdenverkehrsgemeinden im Gemeinde- und Städtebund.

6.1.4 Aufgaben der Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz

Je nach Art und touristischer Bedeutung der Gebietskörperschaften ergibt sich eine jeweils verschiedenartige Sichtweise der Aufgaben des Marketing-Managements. Eine bindende Aufgabenteilung besteht nicht in allen Regionen.

Beispielhaft für eine **mögliche Aufgabenteilung im Marketing-Management** gibt MEINUNG (1999, S. 516f) für Rheinland-Pfalz folgende Gliederung⁴⁹:

⁴⁹ Der Aufgabenteilung liegt keine zwingende staatliche Grundlage (Gesetz, Verordnung etc.) zugrunde. Die vorgeschlagene Arbeitsteilung wird vor allem aus praktikablen Gründen vertreten. In den jeweils tätigen Organisationen können weitere Aufgaben anfallen, bzw. werden hier zugewiesene Aufgaben nicht wahrgenommen.

Aufgaben der Kommunen:

Wenn kommunale Gebietskörperschaften sich zur Tourismusförderung bekennen und diese Aufgabe übernehmen, haben sie auch zwangsläufig Aufgaben des Marketing-Managements zu übernehmen. Sie können diese Aufgaben entweder selbst wahrnehmen oder delegieren (z.B. an private Unternehmer oder an übergeordnete Organisationen wie beispielsweise an die touristische Organisation des Landkreises bzw. an eine Regionalagentur). Es ergeben sich vielfältige Aufgaben bei der Entwicklung des räumlichen, inhaltlichen und ereignisbezogenen Destinations- und Marketing-Managements. Der örtlichen Tourismusstelle kommen zunächst acht Kernbereiche zu:

- Marktbeobachtung und Festlegung der Marketingziele
- Örtliches Marketingkonzept (Abstimmung mit allen lokalen Partnern)
- Touristische Werbung (Ortsinformationen, Anzeigen, Messen/Ausstellungen, lokale Feste und Veranstaltungen)
- Verkaufsförderung (Teilnahme an regionalen und überregionalen Maßnahmen)
- Produktentwicklung/Vertrieb/Vermittlung/Verkauf (Angebotsgestaltung mit örtlichen Leistungsträgern, Sortimentierung [Pauschalen], örtliche Zimmervermittlung, Verkauf von Leistungen [Führungen, Eintritte, Materialien etc.]),
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Pressemitteilungen entwickeln und weiterleiten, Betreuung von Journalisten vor Ort)
- Binnenmarketing (Zusammenarbeit mit Gewerbe und allen tourismusrelevanten Leistungsträgern und Anspruchsgruppen, Informationen am Ort)
- Gästeservice (Tourist-Informationsstelle, Gästebetreuung, Animation, Organisation und Durchführung von örtlichen Veranstaltungen)

Aufgaben der Landkreise:

Den Landkreisen kommen vier Kernbereiche zu, die insbesondere dem Bereich der Wirtschaftsförderung zuzuordnen sind:

- Wirtschaftsförderung und Beratung
- Konzeptionelle und strukturelle Tourismusberatung
- Kommunalaufsichtliche Aufgaben
- Marketing (Unterstützung und Koordination interkommunaler Aufgaben, Werbung, Reservierungssysteme)

Durch den Zusammenschluss von Landkreisen können sich Regionalagenturen bilden, bei denen sich auch die Kommunen (für Rheinland-Pfalz die Verbandsgemeinden, Kreisstädte und freien Städte) als Gesellschafter oder Mitglieder anschließen können. Hierdurch kann es zur Übertragung der Aufgaben auf die Regionalagenturen kommen.

Aufgaben der Regionen:

Regionen sind im Bereich des Destinationsmanagements landschaftsbezogene Einheiten, deren Bedeutung stetig wächst. Sie können sich innerhalb der einzelnen Regionen als lose, dem Landesverband zuarbeitende Ausschüsse oder aber als rechtlich eigenständige Regionalagenturen präsentieren, wobei die Zukunft mehr und mehr den bei weitem stärkeren Regionalagenturen gehört. Zu den Kernbereichen der Regionen zählen folgende Arbeitsbereiche:

- Mitgestaltung der Arbeit des Landesverbandes
- Zusammenarbeit mit dem Hotel- und Gaststättengewerbe, Behörden, Planungsträgern etc.
- Marketing (Regionale Konzepte, angebotsorientierte Werbung [Pauschalen, Unterkunftsverzeichnisse etc.], Anzeigenwerbung, Messedurchführung und Nachbearbeitung, Erstellung von Kartenmaterial, regionale Verkaufsförderung, Teilnahme an Workshops, regionale Informations- und Reservierungssysteme, Presse und Öffentlichkeitsarbeit, regionales Binnenmarketing)

Aufgaben der Landesebene:

In Rheinland-Pfalz bildet der Tourismus- und Heilbäderverband e.V. (THV e.V.) den Landesfremdenverkehrsverband⁵⁰. Zusammen mit der im August 2000 in Koblenz gegründeten Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (RPT GmbH) werden die Aufgaben der Landesebene wahrgenommen. Die Entwicklung der RPT GmbH beruht auf einer Untersuchung des Europäischen Tourismus Institutes an der Universität Trier (ETI) aus dem Jahr 1996, die auf Wunsch des THV e.V. vom Wirtschaftsministerium in Auftrag gegeben wurde. Im Ergebnis des Gutachtens wurde eine stärkere Regionalisierung des Tourismus in Rheinland-Pfalz vorgeschlagen.

In klarer Abgrenzung zu den regionalen Destinationen des Landes obliegt es nun der RPT GmbH die überregionalen, thematischen und ereignisbezogenen Angebote zu entwickeln, zu koordinieren, zu vermarkten und zu vertreiben. Darüber hinaus übernimmt die RPT GmbH

alle bisherigen Marketingaufgaben des THV e.V., der Gesellschafter der RPT GmbH wurde. Dem THV e.V. obliegt weiterhin eine Reihe tourismusfachlicher und verbandspolitischer Aufgaben. Auch an der Mitgliederstruktur änderte sich nichts Grundlegendes. Die bisherigen Mitglieder können auch weiterhin ihre Mitgliedschaft im THV e.V. wahren. Ziel der Änderung der Organisationsstruktur ist eine durch klare Aufgabenabgrenzung verbesserte Koordination und Kooperation des touristischen Marketings auf Regional- und Landesebene. Hieraus entstehen Synergieeffekte, die ein vorher bestehendes Nebeneinander oder sogar Gegeneinander durch ein qualifiziertes Miteinander ersetzen.

Das Land Rheinland-Pfalz und der THV e.V. – beide in der Eigenschaft als Gesellschafter der RPT GmbH – haben neben dem Gesellschaftervertrag eine zusätzliche Grundlagenvereinbarung über die Arbeit der nächsten Jahre abgeschlossen. Diese Grundlagenvereinbarung sieht vor, dass die RPT GmbH neue Geschäftsbereiche, vor allem das Produkt- und Vertriebsmanagement, aufbauen soll. Der THV e.V. selbst wird durch einen Geschäftsbesorgungsvertrag mit der RPT GmbH seine Aufgaben erfüllen. Durch Personalunion wird sichergestellt, dass die Kooperation auf Landesebene reibungslos verläuft. So ist der Geschäftsführer der RPT GmbH gleichzeitig per Satzung auch ehrenamtlicher Geschäftsführer des THV e.V.

Die Vertragspartner - das Land Rheinland-Pfalz und der THV e.V. - haben für die RPT GmbH folgende strategische Geschäftsfelder festgelegt:

- Außenmarketing in Abgrenzung zum Destinationsmarketing der Regionen (vor allem Vermarktung der überregionalen Produkte, Durchführung von überregionalen Image- und Themenkampagnen, Marketing im Ausland)
- Weiterentwicklung bestehender sowie Schaffung neuer Vertriebsstrukturen und Vertriebskanäle
- Produktentwicklung auf Landesebene (vor allem überregionale, themen- und eventbezogene Produktlinien) sowie verstärkter Aufbau online buchbarer Angebote
- Verbesserung der internationalen Konkurrenzfähigkeit durch gemeinsame, landesweite und thematische Strategien und zentrales Key Account Management

Dabei besteht das Ziel nicht nur im Aufbau eines professionellen Marketings, sondern auch in der verstärkten Einbindung der Regionen und der Privatwirtschaft. Gebündelte Ressourcen und eine koordinierte Vorgehensweise liegen dabei der Arbeit der RPT GmbH

⁵⁰ Am 07.08.2000 wurde in Rheinland-Pfalz die „Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH“ (RPT GmbH) gegründet. Sie übernimmt Teile der Aufgaben, die sonst dem THV e.V. oblagen. Dies gilt insbesondere dem Marketing für Spitzenprodukte.

zugrunde. Zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben hat die RPT GmbH drei Geschäftsfelder zu belegen:

- Produktmanagement (z.B. Entwicklung und Positionierung von Produktlinien, Entwicklung und Umsetzung von Produktstandards, Förderung von Innovationen, Qualitätssicherungsmaßnahmen)
- Kommunikationsmanagement (z.B. Werbung im In- und Ausland, PR, Messen)
- Vertriebsmanagement (z.B. Weiterentwicklung bestehender und Schaffung neuer Vertriebsstrukturen und –kanäle, Aufbau einer Landesplattform für das landesweite Informations- und Reservierungssystem, Vertrieb über Reisemittler und andere Key-Account-Leistungen, e-Commerce, Entwicklung und Umsetzung von Merchandising-Ideen)

Zusätzlich wurde ein organisatorischer Geschäftsbereich mit einem kaufmännischen Service geschaffen. Hierin sind z.B. Personalentwicklung, Rechnungswesen, Controlling und Zusammenarbeit mit Sponsoren und Partnern enthalten.

Die oben beschriebene Darstellung der Aufgaben ist nicht zwingend für die jeweiligen Ebenen. Es handelt sich vielmehr um eine idealtypische Wahrnehmung der Aufgaben. In der Praxis schwanken Aufgaben und Aufgabenteilung zwischen den einzelnen Ebenen je nach der Leistungsfähigkeit der einzelnen Organisationen.

Für das Land Rheinland-Pfalz wurde 1997 durch das Europäische Tourismus Institut (ETI) GmbH an der Universität Trier eine Studie („Touristisches Drehbuch für das neue Jahrtausend“) erstellt, die für die weitere Entwicklung des Tourismus in Rheinland-Pfalz ausschlagend sein soll. Die im ETI-Gutachten von 1997 befürwortete verstärkte Regionalisierung des Tourismus wurde seitens der Politik aufgegriffen und als Prämisse in der Tourismuspolitik des Landes implementiert. Sie wird von THV e.V. und RPT GmbH unterstützt. Damit stellen sich für die Zukunft neue Weichen, denn **verstärkte Regionalisierung** bedeutet:

- langfristiges Umdenken in der Tourismusförderung zugunsten der regional agierenden Tourismusorganisationen
- Notwendigkeit zum Zusammenschluss kommunaler Teileinheiten in Regionalagenturen, die sich nach naturräumlichen Einheiten und nicht nach politisch definierten Grenzen orientieren
- zunehmender Druck auf ineffizient agierende kommunale Tourismusorganisationen
- Übertragung von bislang kommunalen Aufgaben auf die Regionalagenturen
- Umverteilung der finanziellen Mittel zugunsten der Regionalagenturen

- zunehmender Kooperationsdruck für Kommunen
- Änderung der Gewichtung kommunaler Aufgaben weg vom Außenmarketing hin zum Binnenmarketing
- weg vom Einzelangebot hin zum umfassenden regionalen Tourismusprodukt
- weg von der sektoralen Sichtweise hin zum ganzheitlichen Denken
- Notwendigkeit der Umsetzung von Strategien des Qualitätsmanagements
- zielgruppengerichtete Vermarktung neuer und vorhandener Produkte in neuen Zusammenhängen, d.h. Vermarktung durch die Regionalagenturen

Je stärker die Regionalagenturen werden, desto größer wird der Druck auf die kommunalen Tourismusorganisationen ihre Strukturen zu überdenken. Die Zuarbeit der kommunalen Stellen zur Regionalagentur wird dabei zu einem Leistungsindikator, der mit der Zeit auch politische Reaktionen auslösen wird. Nur gut funktionierende kommunale Tourismusorganisationen werden es schaffen, ihre touristischen Produkte so aufzuarbeiten, dass die Regionalagentur ihr Angebot zielgruppengerichtet vermarkten kann. Schafft die kommunale Stelle es nicht, die Angebote marktgerecht aufzuarbeiten, werden sie von der Regionalagentur bei der Vermarktung nicht berücksichtigt werden können. Das Fehlen touristischer Produkte aus der Kommune in den Medien der Regionalagentur wird bei den Kommunalpolitikern in der Regel nicht unbemerkt bleiben. Dadurch entsteht der Druck auf die kommunale Tourismusorganisation ihre interne Effizienz zu steigern. Sollte dies im Rahmen der bestehenden Organisation nicht möglich sein (z.B. aufgrund fehlenden bzw. wenig qualifizierten Personals oder zu geringer finanzieller Ausstattung), werden organisatorische Konsequenzen sehr wahrscheinlich sein.

6.1.5 ETI-Organisationsbefragung

Im Rahmen der vom Europäischen Tourismus Institut an der Universität Trier in 1997 durchgeführten **Organisationsbefragung** (Teil der Studie „Touristisches Drehbuch für das neue Jahrtausend“) bei den rheinland-pfälzischen Gemeinden und Regionen wurden folgende Ergebnisse festgehalten:

„Die typische Organisationsform der kommunalen und regionalen Tourismusstellen in Rheinland-Pfalz ist das Verkehrsamt als Teil der kommunalen Verwaltung (72 %). Ein Fünftel der Institutionen sind als eingetragener Verein organisiert (19 %). Die übrigen Organisationsformen spielen im landesweiten Vergleich nur eine geringe Rolle. Auf der Ebene der Städte, Kreise und kreisübergreifenden Organisationen steigt der Anteil an privatrechtlichen Organisationen deutlich an. Eine Änderung der Rechtsform streben etwa zehn Prozent der befragten Organisationen an – insbesondere solche, die bislang als Amt organisiert sind und ein

großes touristisches Volumen zu betreuen haben. Als neue Rechtsform werden eingetragener Verein, Eigenbetrieb und GmbH präferiert“ (vgl. Europäisches Tourismus Institut 1997, S. 51ff).

Die personelle Ausstattung der Organisationen ist sehr gering. Im Durchschnitt sind nur knapp drei Stellen (2,9) vorhanden, die sich auf zwei Vollzeit- und eine Teilzeitkraft verteilen. Mit steigenden Übernachtungszahlen im Zuständigkeitsbereich steigt auch die Anzahl der Stellen. 48 Prozent der Führungskräfte verfügen über einen akademischen Abschluss. In Regionen oder Kommunen mit einem Übernachtungsaufkommen bis unter 100.000 Übernachtungen/Jahr liegt der Anteil bei einem Drittel, bei Organisationen mit mehr als 200.000 Übernachtungen/Jahr verfügen drei von vier Führungskräften über einen akademischen Abschluss.

Auf der Ebene der Kommunen mit geringem Tourismus zeigt sich ein überproportional hoher Anteil an Personalkosten, der in den höheren Organisationsebenen zugunsten der Marketingmittel sinkt. Bei den Gemeinden verfügen die Kurorte bedingt durch den Betrieb der Kureinrichtungen über die höchsten Budgets. Aufgegliedert nach den Übernachtungszahlen verfügten die Tourismusorganisationen im Jahr 1997 durchschnittlich über folgende Gesamtbudgets:

Tabelle 7: Budgets der Tourismusorganisationen im Jahr 1997

Übernachtungen	Durchschnittliches Budget		Ausgaben pro Übernachtung	
	in DM	(ca. in €)	in DM	(ca. in €)
bis 30.000	75.500	(38.600)	9,58	(4,90)
30.000 - 150.000	200.800	(106.770)	2,72	(1,39)
150.000 - 300.000	341.100	(174.420)	1,74	(0,89)
300.000 und mehr	1.402.500	(717.170)	2,60	(1,33)
gesamt	418.000	(213.750)	4,39	(2,24)

Quelle: ergänzt nach Europäisches Tourismus Institut 1997, S. 56

1997 gaben die Verbandsgemeinden durchschnittlich 2,93 DM (1,50 €) pro Übernachtung für die Tourismusförderung aus. Die Kreise wendeten zusätzlich noch einmal 1,71 DM (0,87 €) auf. Kosten für die Förderung touristischer Infrastruktur sind hierin nicht enthalten. Eine Hochrechnung des Europäischen Tourismus Instituts ergab, dass die Aufwendungen der kommunalen Gebietskörperschaften (ohne kreisfreie Städte und Ortsgemeinden) sich 1997 schon auf rund 83 Millionen DM (42,4 Millionen €) summierten. Hiervon flossen annähernd

28 Millionen DM (14,3 Millionen €) ins Marketing, die übrigen Mittel wurden für Personal und Sachkosten aufgewendet (vgl. Europäisches Tourismus Institut 1997, S. 57f).

Bei der Untersuchung stellte sich heraus, dass 60 % der Tourismusorganisationen neben dem touristischen Kerngeschäft noch zusätzliche Aufgaben in der Verwaltung⁵¹ übernehmen mussten. In der Aufgabenwahrnehmung zeichnete sich ab, dass sich vielfältige Überschneidungsbereiche bei Ortsgemeinden, Verbandsgemeinden und regionalen Tourismusorganisationen ergaben. Dies deutete darauf hin, dass ein nicht unerheblicher Teil der Finanzmittel im operativen Geschäft durch Überschneidungen ineffizient eingesetzt wurde (vgl. Europäisches Tourismus Institut 1997, S. 55ff).

Angesichts ständig wachsender Finanznöte der Kommunen und Landkreise stellt sich die Frage, wie lange die Gebietskörperschaften noch in der Lage sein werden, dieses System aufrecht zu erhalten. Der Druck der Kommunalaufsicht, die freiwilligen Aufgaben – zu denen auch der Tourismus zählt – herunterzufahren, wächst beständig an. Speziell in den Gemeinden, in denen der Tourismus eher eine untergeordnete Rolle spielt, wo jedoch in Zusammenhang mit den zu verzeichnenden Übernachtungen und den damit verbundenen ökonomischen Wirkungen viel Geld für jeden Gast investiert wird, ist davon auszugehen, dass der Druck der Aufsichtsbehörden immer größer wird. Es ergibt sich folglich die Notwendigkeit einer Strukturverbesserung. Das bedeutet: Kosten senken, Effizienz steigern. Dazu muss ein besonderes Augenmerk auf die Kooperation und Aufgabenverteilung auf vertikaler und horizontaler Ebene gelegt werden.

⁵¹ Seit den späten 90er Jahren kommen auch privatwirtschaftliche Zusatzaufgaben in manchen Tourismusorganisationen in ländlichen Regionen zum Tragen. So wurden in z.B. in mehreren Orten der Eifel in den Tourist-Informationen Postagenturen implementiert, bedingt durch die Auflösung der staatlichen Poststellen in wenig besiedelten Räumen. Die Postagenturen helfen ihrerseits den Tourismusorganisationen ihre Einnahmesituation zu verbessern und weniger auf staatliche Mittel angewiesen zu sein. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass sich der Besucherverkehr durch das Postwesen erhöht wird und als Nebeneffekt auch andere Produkte (z.B. Merchandisingprodukte der Region) vermehrt verkauft werden. Dadurch wird der Umsatz der Tourismusorganisation gesteigert. Gleichzeitig vergrößert sich der Arbeitsaufwand jedoch erheblich.

6.2 Empirische Analyse des nach innen gerichteten Marketings in rheinland-pfälzischen Tourismusorganisationen

Strukturelle und organisatorische Gegebenheiten, Kommunikation und Kooperation sind die prägenden Bestandteile im nach innen gerichteten Marketing. Diesen Komponenten im Destinationsmanagement wurde im Rahmen der empirischen Analyse besondere Aufmerksamkeit zuteil. Das Ziel der Untersuchung besteht darin, die Strukturen und Arbeitsweisen im Destinationsmanagement ausgewählter rheinland-pfälzischer Tourismusorganisationen so zu beleuchten, dass Rückschlüsse auf deren Leistungsfähigkeit, Qualität und Erfolg gezogen werden können.

6.2.1 Ziele und Methodik der Befragung

Im Rahmen eines touristischen Forschungsprojektes in Kooperation mit einer Gruppe von Studierenden der Universität Trier, Fachbereich VI Fremdenverkehrsgeographie, wurde im Wintersemester 2001/2002 eine Untersuchung über die nach innen gerichteten Marketingstrukturen in rheinland-pfälzischen Tourismusorganisationen durchgeführt.

Ziel dieser Analyse ist es, die Struktur der einzelnen Organisationen, ihre Arbeitsweise und Einstellungen zu den wichtigsten Merkmalen des Binnenmarketings und internen Marketings zu untersuchen. Im Fokus stand dabei die Leistungsfähigkeit der einzelnen Organisationen im Hinblick auf ein strategisches Destinationsmanagement. Besonders berücksichtigt wurden dabei auch die Rechtsformen der einzelnen Organisationen und deren Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit der einzelnen Tourismusstellen.

Als Erhebungsmethode wurde das Expertengespräch nach einem standardisierten Frageleitfaden (siehe Anhang) ausgewählt. Diese Methode wurde gewählt, um von den befragten Personen auch weitergehende Informationen und Einstellungen zu den einzelnen Fragen und im Gesamtzusammenhang zu erhalten. Sämtliche befragte Personen sind in leitenden Positionen der jeweiligen Tourismusorganisationen tätig. Die Gespräche verliefen teilweise sehr unterschiedlich. Einige der Befragten zeigten sich sehr wortkarg, andere waren sehr gesprächig, schweiften zum Teil sehr weit aus. So ergab sich eine Spannbreite der Gespräche zwischen 25 Minuten und fast drei Stunden. Überwiegend konnte ein zufriedenstellender Gesprächsverlauf festgestellt werden. Im Fragebogen waren offene und geschlossene Fragen enthalten, wobei auch bei den geschlossenen Fragen weitere Erläuterungen stets berücksichtigt wurden.

6.2.2 Organisationsorientierte Faktoren

Bei den organisationsorientierten Faktoren handelt es sich um Aspekte, die in direkter Verbindung mit der Struktur der Tourismusorganisationen stehen. So finden hier die Wahl der Rechtsform, ein beabsichtigter Wechsel der Rechtsform, die Ausstattung mit Personal, die finanzielle Bestückung der Organisationen und die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten besondere Berücksichtigung.

6.2.2.1 Befragte Organisationen

Befragt wurden insgesamt 42 im Tourismus tätige Organisationen auf regionaler und kommunaler Ebene. Die Befragung erfolgte jeweils mündlich im Rahmen eines Expertengesprächs. Geplant war eine Befragung von insgesamt 50 ausgewählten Organisationen. In fünf Organisationen bestand kein Interesse an einer Befragung, drei weitere lehnten ein Gespräch aus Zeitgründen ab. Die regional agierenden Tourismusorganisationen sind teilweise nur für Landkreise, also nicht für naturräumliche Gebiete im Sinne einer Destination bzw. Tourismusregion, sondern für politische Gebiete zuständig.

Gesamtheit der befragten Tourismusorganisationen:	42
• davon regionale Tourismusorganisationen:	10
• davon kommunale Tourismusorganisationen:	32

Die Organisationen wurde so ausgewählt, dass sich ein breites Spektrum verschiedener tourismusrelevanter Faktoren ergab. So wurden sowohl die Größe als auch die touristische Bedeutung (Anzahl der Übernachtungen, Tourismusintensität) einer Gebietskörperschaft bzw. einer Region für die Auswahl beachtet. Befragt wurden touristische Organisationen in kreisfreien Städten, Kreisstädten, Verbandsgemeinden, von bereits bestehenden regionalen Verbänden⁵² sowie zwei nur landkreisweit arbeitende Organisationen. Die Ebene der Ortsgemeinden wurde nicht mit in die Analyse einbezogen. Zudem wurde auf eine relativ ausgeglichene Auswahl innerhalb der Regionen geachtet.

⁵² Sogenannte Regionalagenturen, die sich in der zu betreuenden Fläche aus mindestens zwei oder mehr Landkreisen in homogenen landschaftlichen Einheiten (Regionen) zusammensetzen.

An der Befragung nahmen teil:

Regionale Organisationen:

- Rheinhessen-Information GmbH
- Eifel Tourismus GmbH
- Rheintouristik St. Goar e.V.
- Rhein-Mosel-Eifel Touristik
- Westerwald Touristik
- Tourismus GmbH Ahr Rhein Eifel
- Hunsrück Touristik GmbH
- Pfalz Touristik e.V.
- Naheland Touristik GmbH
- Moselland Touristik GmbH

Kommunale Organisationen:

- Tourist-Information Hermeskeil
- Tourist Information Neuerburger Land
- Tourist-Information Hochwald Kell am See
- Tourist-Information Morbach
- Kur- und Verkehrsamt Daun
- Tourist-Service Sinzig - Bad Bodendorf
- Tourist-Information Bad Breisig
- Verkehrsamt und Kurverwaltung Bad Hönningen
- Bad Kreuznach Tourismus und Marketing GmbH
- Tourist-Information Bingen
- Tourist-Information Bitburger Land
- Tourist-Information Prümer Land
- Bad Ems Touristik
- Verkehrsamt Irrel
- Tourist-Information Lahnstein
- Tourist-Information Nassauer Land
- Tourist-Information Traben-Trarbach
- Fremdenverkehrsverein Westerburger Land
- Tourist-Information Kobern-Gondorf
- Touristik Centrale Mainz
- Tourist-Information Trier
- Tourist-Information Schweich
- Tourist-Information Kyllburg
- Verkehrsverein Bad Münster am Stein – Ebernburg
- Tourist-Kongress und Saalbau GmbH Neustadt
- Tourist-Information Speyer
- Tourist-Information Worms
- Moselgästezentrum Bernkastel-Kues
- Tourist-Information Cochem
- Kurverwaltung Manderscheid
- Saar-Obermosel Touristik e.V. Konz-Saarburg
- Touristik und Wirtschaftsförderung Gerolsteiner Land GmbH

Bei den Befragten handelte es sich in allen Fällen um die leitenden Angestellten der Tourismusorganisationen oder deren Stellvertreter. Hier muss jedoch differenziert werden. In einigen Fällen (bei kleinen Organisationen) haben diese Angestellten kaum Entscheidungskompetenzen, da die Befragten lediglich die Stellung eines Sachbearbeiters besitzen. Dies ist besonders für die kleinen Organisationen mit der Organisationsform „Regiebetrieb/Amt“ prägend.

6.2.2.2 Rechtsformen der befragten Tourismusorganisationen

Bei den Rechtsformen lassen sich die 42 Organisationen in vier Kategorien unterteilen:

1. Regiebetrieb/Amt bzw. Abteilung einer Verwaltung
2. Gesellschaft mit beschränkter Haftung
3. Eingetragener Verein
4. Zweckverband/Eigenbetrieb

Die Rechtsformen der einzelnen Tourismusorganisationen unterscheiden sich quantitativ wie folgt in die vier Kategorien:

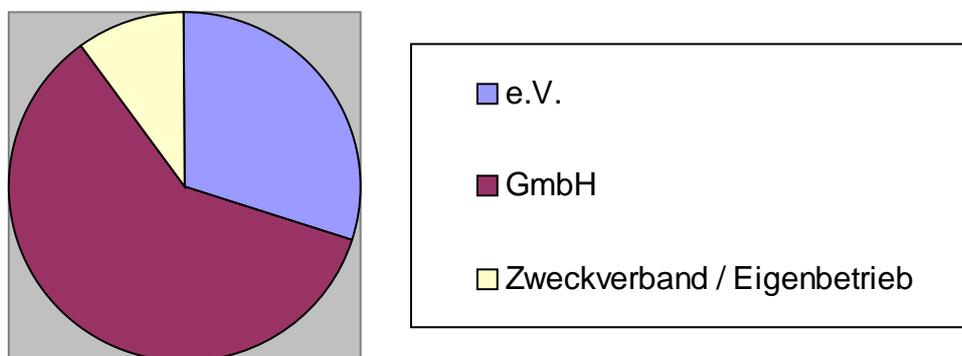
Tabelle 8: Rechtsformen

	Regiebetrieb/ Amt/ Abteilung	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	Eingetragener Verein (e.V.)	Zweckverband (ZV)/ Eigenbetrieb
regionale Tourismus- organisationen	0	6	3	1
kommunale Tourismus- organisationen	18	5	7	2

Quelle: eigene Erhebung 2002

Die **regionalen Tourismusorganisationen** tendieren eher zu den privatwirtschaftlichen Rechtsformen (90 %). Nur eine der zehn Organisationen ist als Eigenbetrieb als Sondervermögen eines Landkreises geführt. Alle anderen Regionalagenturen sind durch die privatrechtliche Rechtsform in ihren Entscheidungsspielräumen rechtlich gesehen bereits unabhängiger und damit zumindest formal weniger an politische Entscheidungen gebunden.

Abbildung 16: Rechtsform der befragten regionalen Tourismusorganisationen

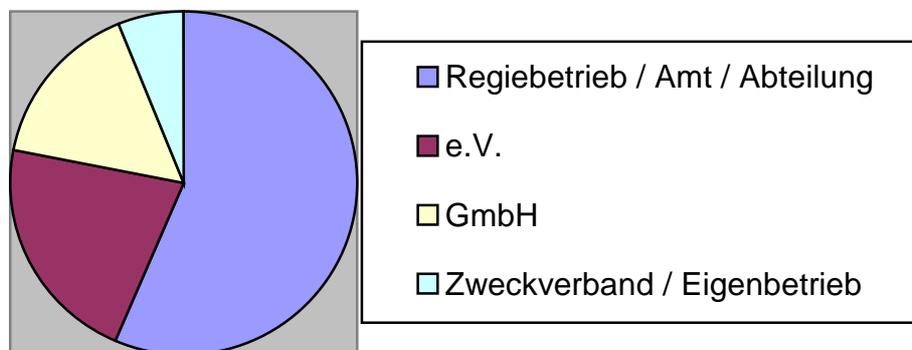


Quelle: eigene Erhebung 2002

Auf **kommunaler Seite** zeigt sich, dass der Großteil der Tourismusorganisationen durch seine Organisationsform eine starke rechtliche Bindung an die Kommune besitzt. 20 Organisationen (18 Regiebetriebe bzw. Ämter oder Abteilungen, ein Zweckverband und ein Eigenbetrieb) bestehen als feste Bestandteile oder Sondervermögen der Kommunalverwaltungen. Damit wird ein großer Einfluss der Politik auf die Entscheidungen gewährleistet. In erster Linie handelt es sich hier um kleinere Organisationen von Orten, deren touristische Bedeutung eher gering ist und die auch im Personalbereich gering besetzt sind. Dennoch ist festzuhalten, dass auch vier sehr bedeutende Tourismusorte ihre Tourismusorganisation in öffentlich-rechtlicher Organisationsform führen.

Die zwölf privatrechtlich organisierten Organisationen (sieben mal GmbH, fünf mal eingetragener Verein) weisen zumindest eine teilweise starke Bindung zu den Kommunen auf. So sind die Kommunen entweder als gewichtige Mitglieder (im Verein) oder als Gesellschafter (in der GmbH) vertreten. Vor allem in der Rechtsform GmbH zeigt sich, dass vier der sieben zu verzeichnenden Organisationen zu 100 % als Tochtergesellschaften der Kommunen geführt werden, also keine anderen privatwirtschaftlichen Gesellschafter beteiligt sind. Dadurch ist wiederum ein starker Einfluss der Verwaltung auf das Geschäftsgebaren der jeweiligen GmbH gegeben.

Abbildung 17: Rechtsform der befragten kommunalen Tourismusorganisationen



Quelle: eigene Erhebung 2002

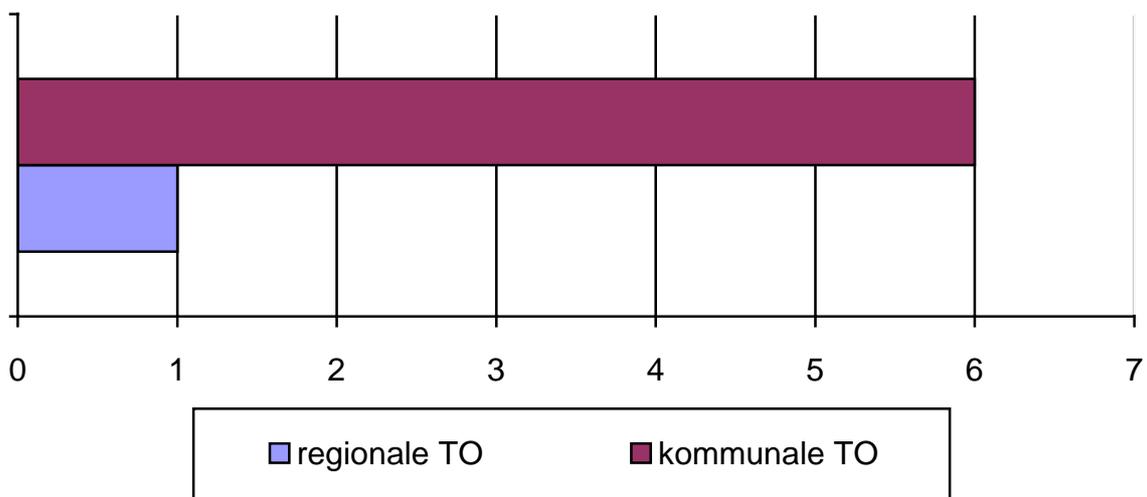
6.2.2.3 Geplante Umorganisation

Ein **Wechsel der Rechtsform** bei den einzelnen Tourismusorganisationen wird in sieben Fällen erwogen bzw. mittelfristig geplant. Davon sind sechs Fälle der kommunalen Ebene zuzurechnen. Eine regional tätige Tourismusorganisation plant eine Umorganisation, die jedoch in Zusammenhang mit einer destinationsweiten Neugründung einer Regionalagentur steht. Es handelt sich dabei um die mittlerweile gegründete Mittelrhein-Lahntal Tourismus

GmbH⁵³. Als neue Geschäftsform wird die GmbH bevorzugt. Bei allen anderen Regionalagenturen ist keine Umorganisation vorgesehen.

Auf kommunaler Seite wird von vier Regiebetrieben/Ämtern eine Umorganisation erwogen. Dabei werden zweimal die GmbH und zweimal der Verein als gewünschte Rechtsform angestrebt. Zwei als Verein bestehende Organisationen planen, sich in eine GmbH umzuwandeln. 26 Organisationen (81 %) wollen die derzeitige Rechtsform behalten bzw. es bestehen keine Planungen für eine Umstrukturierung. In einer der befragten Organisationen wurde ein Zusammenschluss mit einer benachbarten Organisationen gleicher Ebene erwogen. In der Eifel wurde zum 01.01.2003 eine bundesländerübergreifende Regionalagentur (für die Gebiete der Eifel in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen) geschaffen. Die Rechtsform GmbH wurde beibehalten. In allen anderen Organisationen sowohl auf kommunaler als auch auf regionaler Ebene standen Fusionen im Zeitraum der Erhebung nicht zur Debatte.

Abbildung 18: Umorganisation geplant



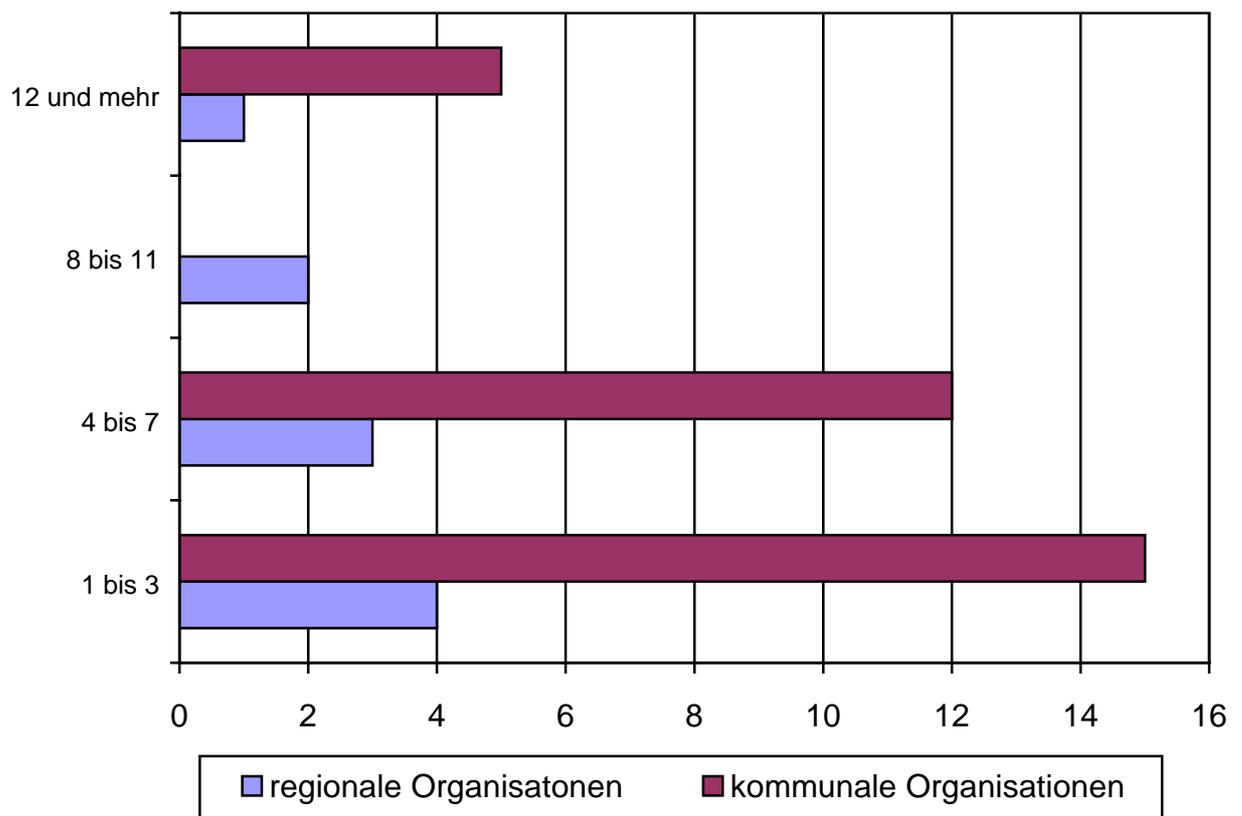
Quelle: eigene Erhebung 2002

⁵³ Die Rheintal-Regionalagentur wurde ca. ein halbes Jahr nach der Befragung im Herbst 2002 gegründet und nennt sich „Mittelrhein-Lahn Tourismus GmbH“. Aufgrund starker politischer Divergenzen einigten sich die beteiligten Politiker nur auf eine Minimallösung. Die personelle (vier ehrenamtliche Geschäftsführer und eine Bürokräft) und finanzielle Ausstattung ist im Vergleich zu anderen Regionalagenturen und in Relation zum touristischen Stellenwert des Rheintales jedoch sehr schwach ausgeprägt.

6.2.2.4 Ausstattung mit Personal

Was die **Ausstattung mit Personal** anbelangt, zeigt sich eine starke Diskrepanz bei den einzelnen Tourismusorganisationen und das sowohl auf kommunaler als auch auf regionaler Ebene. Allerdings bestehen bei den einzelnen Organisationen auch starke Unterschiede in Sachen Aufgabenstellung und der touristischen Bedeutung des zu betreuenden Gebietes.

Abbildung 19: Ausstattung mit Personal



Quelle: eigene Erhebung 2002

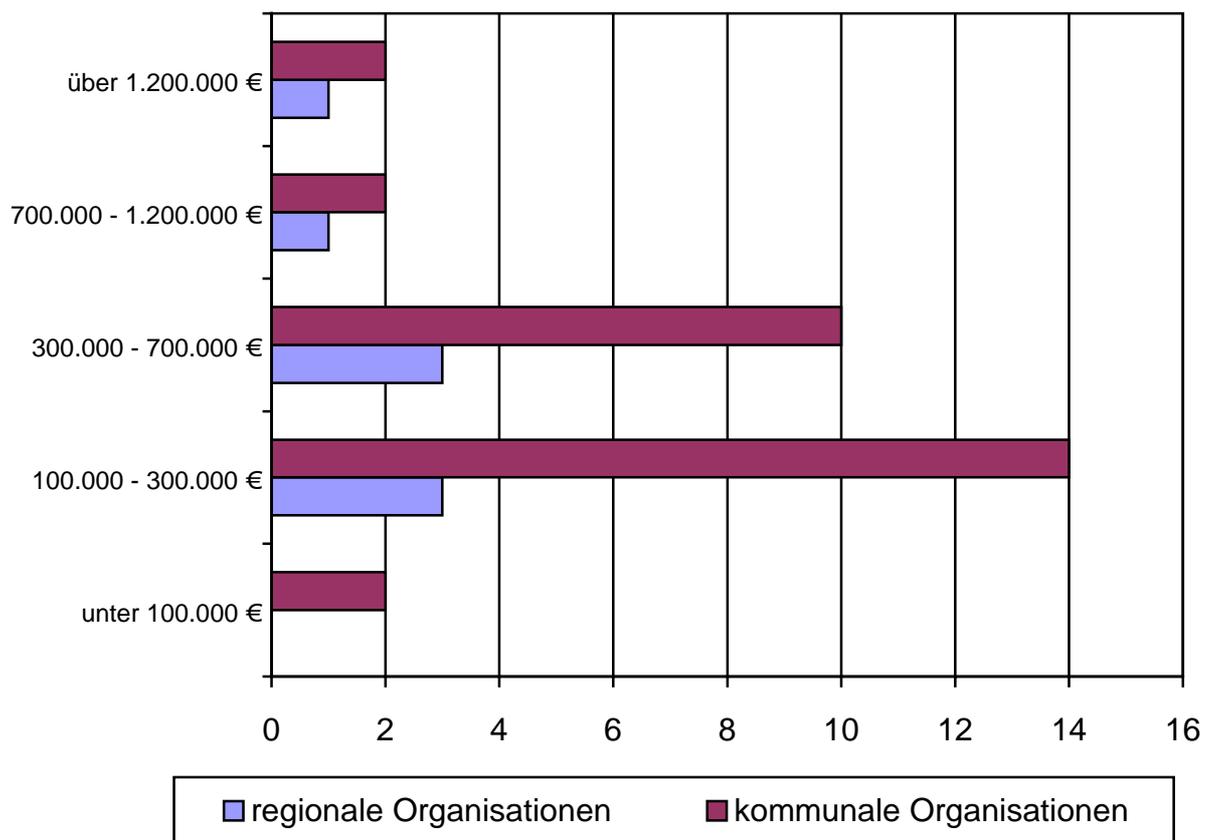
In 19 der 42 Organisationen (= 45 %) arbeiten weniger als vier Mitarbeiter. Auf regionaler Seite sind es vier Organisationen, auf kommunaler Seite 15 Tourismusstellen, die mit nur sehr wenig Personal arbeiten müssen. Dennoch muss in allen Organisationen ein umfangreiches Spektrum an Aufgaben und Außenterminen wahrgenommen werden. Bei diesen Organisationen handelt es sich ausschließlich um Organisationen aus ländlichen Räumen.

6.2.2.5 Finanzielle Ausstattung der Organisationen

Massive Unterschiede lassen sich auch bei der **finanziellen Ausstattung der Organisationen** feststellen. Die Bandbreite der zur Verfügung stehenden Finanzmittel ist sehr groß. Sie reicht bei den regionalen Tourismusorganisationen von 220.000 € bis 3.000.000 €. Bei den kommunalen Organisationen zeigt sich ein ähnliches Bild. Hier liegt die Bandbreite zwischen 33.000 € und 1.500.000 €. In sechs Fällen stand ein jährlicher Betrag von 700.000 € oder mehr zur Verfügung. Der überwiegende Teil der Organisationen (30) bewegt sich in einem Finanzierungsrahmen von 100.000 € bis unter 700.000 €.

Auch hier ist es schwierig zu vergleichen. Aufgrund der teilweise sehr verschiedenen Aufgabenstellung, durch zusätzliche Aufgaben außerhalb des touristischen Kerngeschäftes und durch sehr verschiedene Bedeutung des Tourismus in den einzelnen Kommunen haben diese Kennzahlen nur bedingte Aussagekraft. Nicht alle Gesprächspartner waren bereit oder in der Lage, Angaben über das wirtschaftliche Budget zu geben.

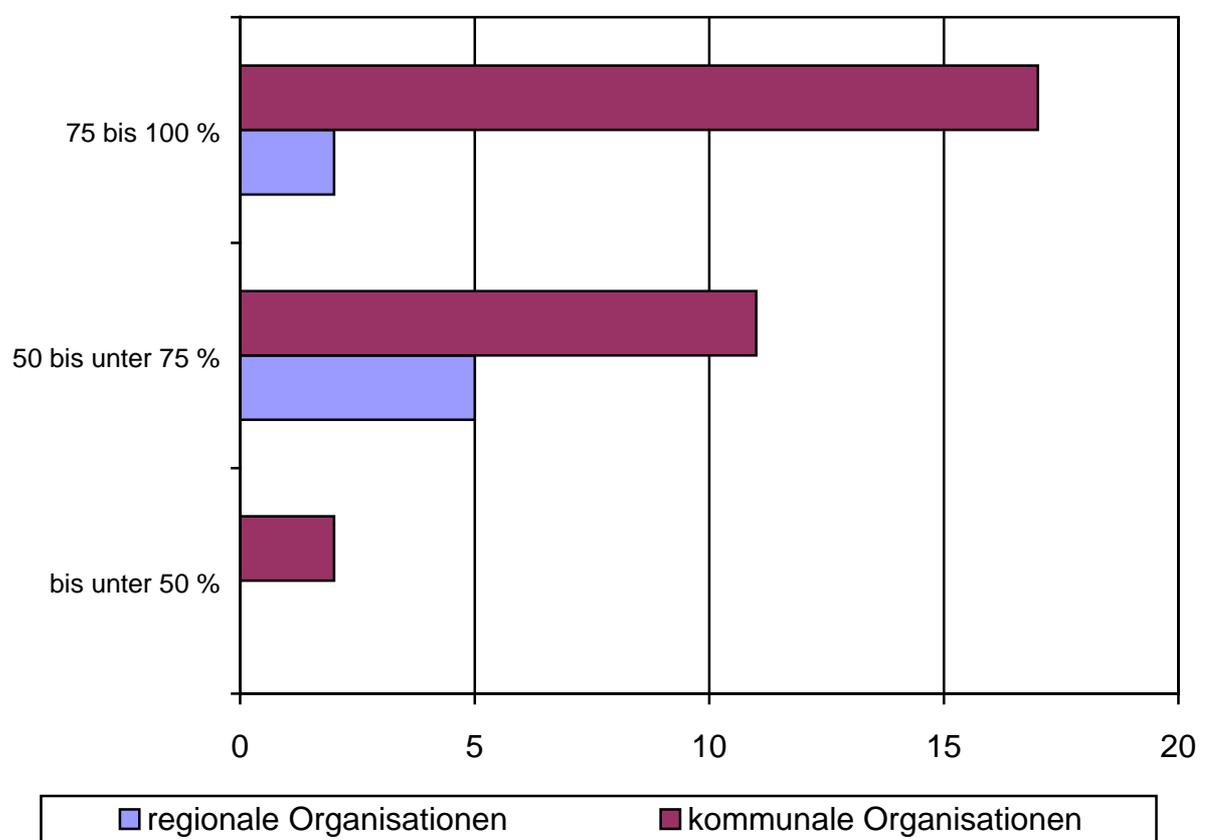
Abbildung 20: Finanzielle Ausstattung in Euro



Quelle: eigene Erhebung 2002

Der **Anteil der öffentlichen Mittel** in den Organisationen ist überwiegend sehr hoch. Zahlreiche Organisationen finanzieren sich zum Teil komplett aus den Finanzmitteln der öffentlichen Hand. Auch hier waren nicht alle Organisationen bereit oder in der Lage, Angaben über den Anteil öffentlicher Finanzmittel am Budget zu geben. Es fällt auf, dass fast alle Organisationen stark durch die Gebietskörperschaften aus steuerlichen Mitteln finanziert werden. Der Anteil, der durch eigenen Umsatz aus wirtschaftlicher Tätigkeit beziehungsweise durch Beiträge privatwirtschaftlicher Unternehmen einfließt, ist meist sehr bescheiden.

Abbildung 21: Anteil öffentlicher Mittel am Budget



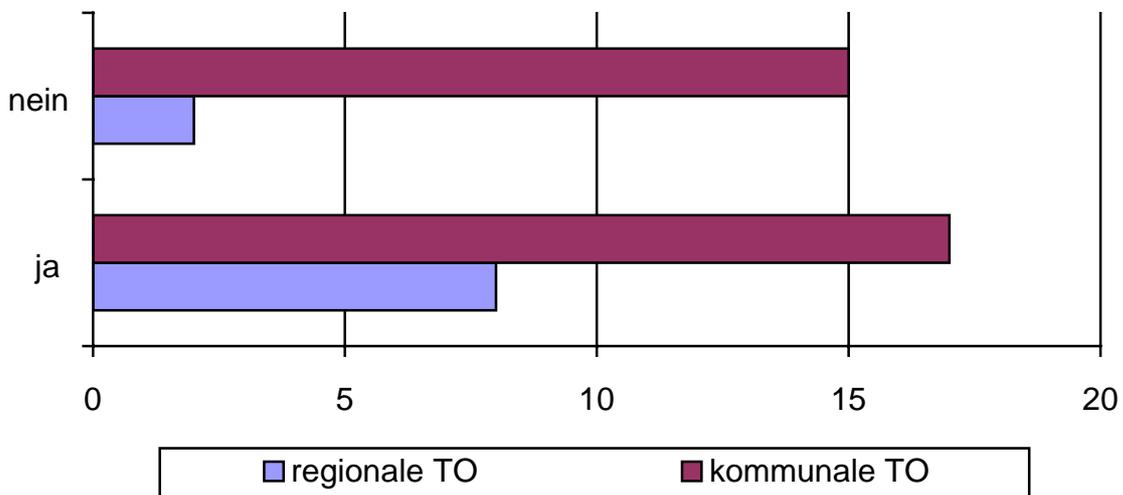
Quelle: eigene Erhebung 2002

Auf die Frage, wie die finanzielle Ausstattung zu bewerten sei, antworten eine regionale und neun kommunale Tourismusorganisationen mit „gut“. Sechs regionale und 13 kommunale Tourismusorganisationen halten ihre finanzielle Ausstattung für akzeptabel. Drei regionale und acht kommunale Tourismusorganisationen halten sie für schlecht.

6.2.2.6 Personalentwicklung und Weiterbildung

Eng verbunden mit der Qualität der Arbeit einer Tourismusorganisation zeigt sich die Frage nach einer gezielten **Personalentwicklung**. Hier lassen sich deutliche Unterschiede zwischen größeren und kleinen sowie zwischen regionalen und kommunalen Organisationen feststellen. Eine generelle Tendenz durch die Belegung bestimmter Rechtsformen konnte festgestellt werden. Es zeigt sich, dass vor allem Tourismusorganisationen, die als „Amt/Abteilung/Regiebetrieb“ geführt werden nur selten eine zielgerichtete Personalentwicklung betreiben.

Abbildung 22: Ausübung zielgerichteter Personalentwicklung



Quelle: eigene Erhebung

Von den zehn **regionalen Tourismusorganisationen** verfolgen acht eine zielgerichtete Personalentwicklung. Besonderer Wert wird dabei auf folgende Merkmale gelegt:

- gute Ausbildung (besonders Absolventen der Fremdenverkehrsgeographie sind gefragt)
- Fähigkeit zum konzeptionellen Denken
- Eigeninitiative
- Teamfähigkeit
- Bereitschaft zur Weiterbildung
- Selbständigkeit
- wirtschaftliches Denken

Bei den **Kommunen** zeigt sich ein anderes Bild: Nur in 15 der 32 Organisationen wird aktiv von den leitenden Angestellten Einfluss auf die Personalentwicklung genommen. Die Gründe für das Durchführen gezielter Personalentwicklungsmaßnahmen lehnen sich an die oben genannten Merkmale an. Wo keine Personalentwicklung betrieben wird, wurden folgende Gründe genannt:

- Abhängigkeit von den Entscheidungen der Bürgermeistern und Personalabteilungen der Verwaltungen
- zu kleine Organisation
- zu geringer Stellenwert des Tourismus
- kein weiteres Personal vorhanden
- Platzmangel für Personal

Einheitliche Einstellungen bestehen beim Thema **Weiterbildung**. Alle regionalen und 30 der 32 kommunalen Tourismusorganisationen halten Weiterbildungsmaßnahmen für sehr wichtig. Schulungsmaßnahmen werden vor allem im Bereich der EDV durchgeführt. Dies gilt in erster Linie für das „Touristische Kommunikationsnetzwerk“ (TKN). Hier werden die Mitarbeiter am rheinland-pfälzischen Informations- und Reservierungssystem „Online Connect“ sowie im Back-Office-Bereich (z.B. Windows, Word, Excel, Access) geschult. Für andere Schulungen bleibt in vielen Organisationen keine Zeit. Hier sind insbesondere die kleinen Organisationen betroffen. Die dünne Personaldecke lässt dort die Abwesenheit der Beschäftigten meist nicht zu. Bemängelt wurde in 14 Fällen auch das geringe Weiterbildungsbudget. Teilweise werden Schulungen außerhalb der Arbeitszeit privat wahrgenommen. Sogar die anfallenden Kosten werden zum Teil privat getragen.

Nach den organisatorischen Fragen wurde in der Befragung der Schwerpunkt auf die kommunikations- und kooperationsorientierten Faktoren im nach innen gerichteten Marketing gelegt.

6.2.3 Kommunikations- und kooperationsorientierte Faktoren

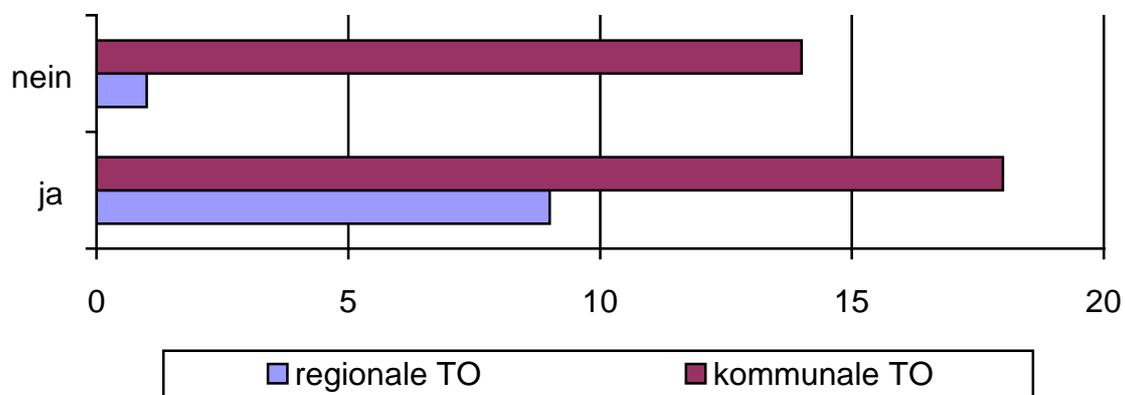
Eine Schlüsselrolle kommt der Kommunikation und Kooperation im nach innen gerichteten Marketing zu. Hierzu zählen beispielsweise die Entwicklung von Leitbildern in der Organisation und im zu betreuenden Tourismusgebiet oder das Informationsmanagement, das aufgrund einer großen Zahl anwendungsfähiger Instrumente entscheidende Weichenstellungen für das Destinationsmanagement gibt.

6.2.3.1 Leitbildentwicklung

Zum Thema **Leitbild für den Ort oder die Region** zeigt sich, dass hier eine für die Gesprächspartner teilweise schwierige Fragestellung angesprochen wurde. Grund hierfür ist, dass einige der Befragten den Begriff „Leitbild“ inhaltlich nicht verstanden, andere deuteten ihn falsch, indem sie als Leitbild den Werbeslogan der Region oder des Ortes nannten. Andere setzten den Begriff mit den Aufgaben gleich, die in ihren Marketingkonzepten verankert waren. Insbesondere die Gesprächspartner der kleineren Tourismusorganisationen hatten Probleme mit der Fragestellung. Aus diesem Grund sind die folgenden Werte nur von bedingter Aussagekraft:

Von den zehn regionalen Tourismusorganisationen geben neun an, ein destinationsweites Leitbild zu besitzen. Fünf der neun Leitbilder sind zusammen mit verschiedenen Anspruchsgruppen erarbeitet worden. Auf kommunaler Seite zeigt sich eine andere Situation: Von den 32 Organisationen bestätigen 18 kommunale Stellen, dass ein Leitbild für die Kommune besteht, wovon 13 durch die Mithilfe von Teilnehmern verschiedener Anspruchsgruppen entstanden sind. Sowohl auf kommunaler als auch auf regionaler Ebene wurden zum Teil Beratungsinstitute zur Erstellung des Leitbildes herangezogen.

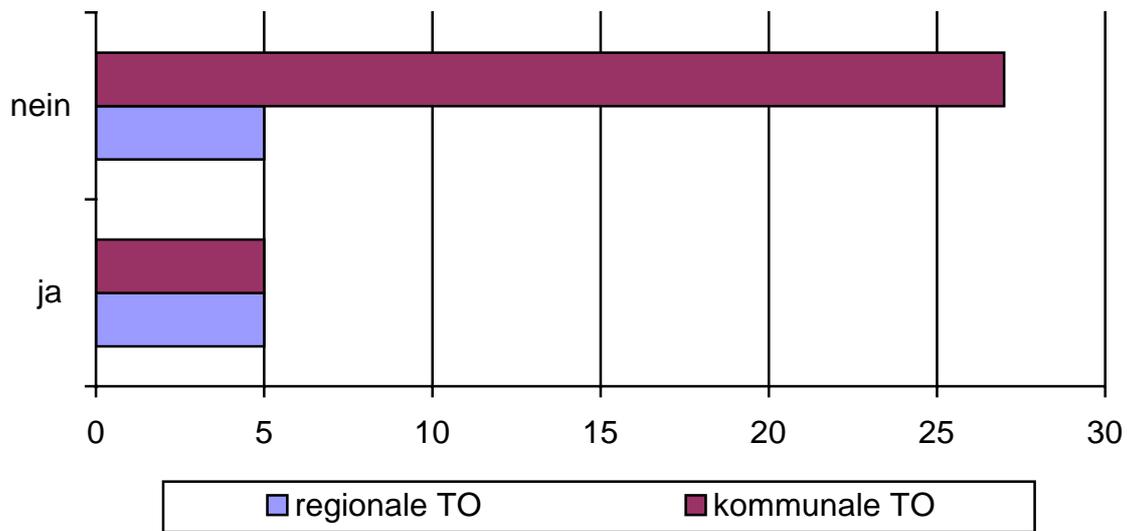
Abbildung 23: Leitbild für die Destination vorhanden



Quelle: eigene Erhebung 2002

Auch was die Erstellung und Implementierung eines **internen Leitbildes** für die jeweilige Organisation anbelangt, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen regionalen und kommunalen Tourismusorganisationen. Von den regionalen Organisationen besitzen fünf der zehn Organisationen ein internes Leitbild. Bei den kommunalen Stellen sind es jedoch nur fünf von 32. Davon sind es vor allem die großen Organisationen, die hier tätig wurden. Nur eine der kleinen kommunalen Tourismusorganisationen (bis zu drei Angestellte) verfügt über ein internes Leitbild.

Abbildung 24: Internes Leitbild in der Organisation vorhanden



Quelle: eigene Erhebung 2002

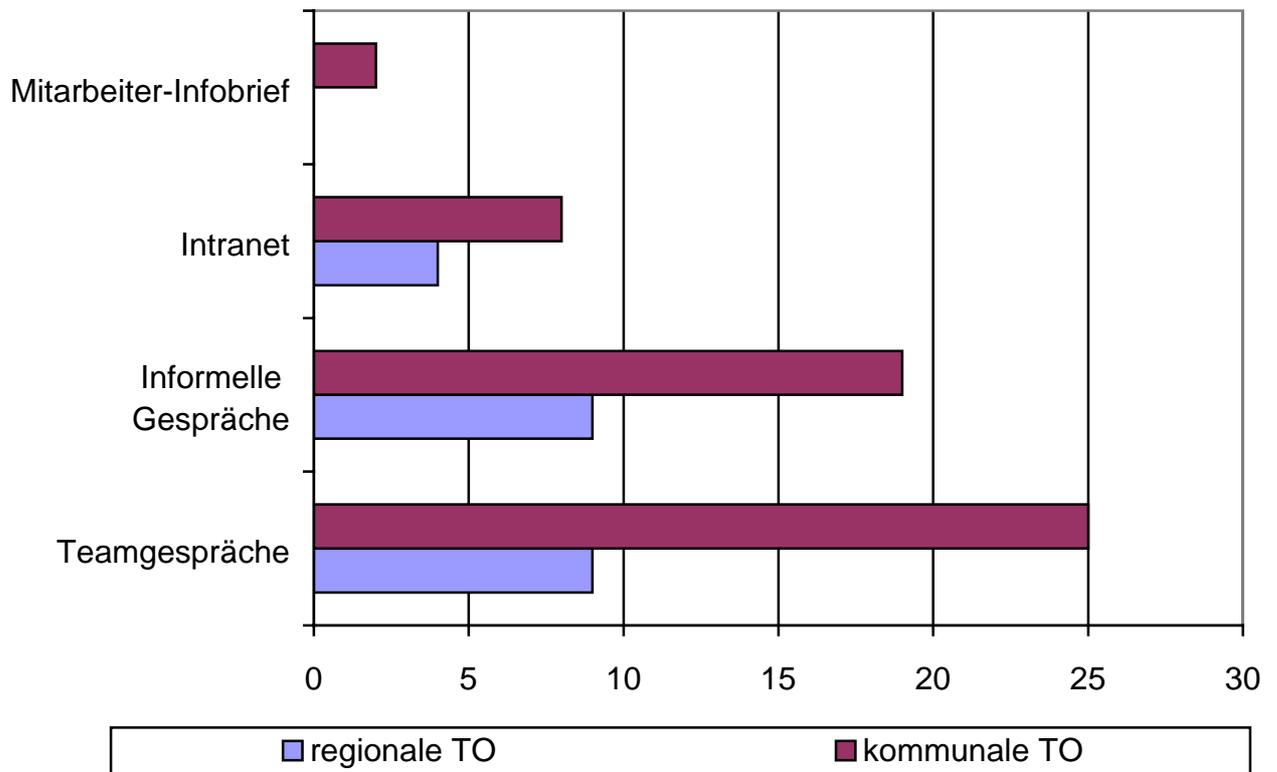
Für die kleinen Organisationen erweist sich die Leitbildentwicklung als besonders problematisch. Oft sind sie, was das Personal anbelangt, so schwach besetzt, dass sich die Leitbildentwicklung als zu aufwendig erweist. Zudem müssen sich die der Verwaltung angeschlossenen Organisationen den Richtlinien der Verwaltungen unterordnen, haben somit keine Möglichkeit ein eigenes Leitbild zu entwickeln. Es muss auch bedacht werden, dass in vielen Organisationen kein Interesse herrscht, sich ein Leitbild zu geben.

6.2.3.2 Informationsmanagement

Die **interne Weitergabe von Informationen an die Mitarbeiter** läuft sowohl in den regionalen als auch in den kommunalen Tourismusorganisationen mehrheitlich über regelmäßige Teamgespräche ab. In neun der zehn regionalen Organisationen ist diese Form der betriebsinternen Kommunikation gegeben. Gleiches gilt für informelle Gespräche mit den Mitarbeitern. Regelmäßige Infobriefe an die Mitarbeiter gibt es bei keiner der befragten Organisationen. Über ein Intranet, in dem die wichtigsten Themen für die Mitarbeiter veröffentlicht werden, verfügen vier der zehn Organisationen. Weitere Kommunikationsmittel wurden nicht genannt.

In den Kommunen werden in 25 der 32 Organisationen regelmäßige Teamgespräche durchgeführt. Einen Mitarbeiter-Infobrief gibt es in zwei Organisationen, acht verfügen über ein Intranet. Informelle Gespräche finden in 19 Tourismusstellen statt. Sonstige Kommunikationsmittel wurden nicht genannt.

Abbildung 25: Interne Weitergabe von Informationen an die Mitarbeiter



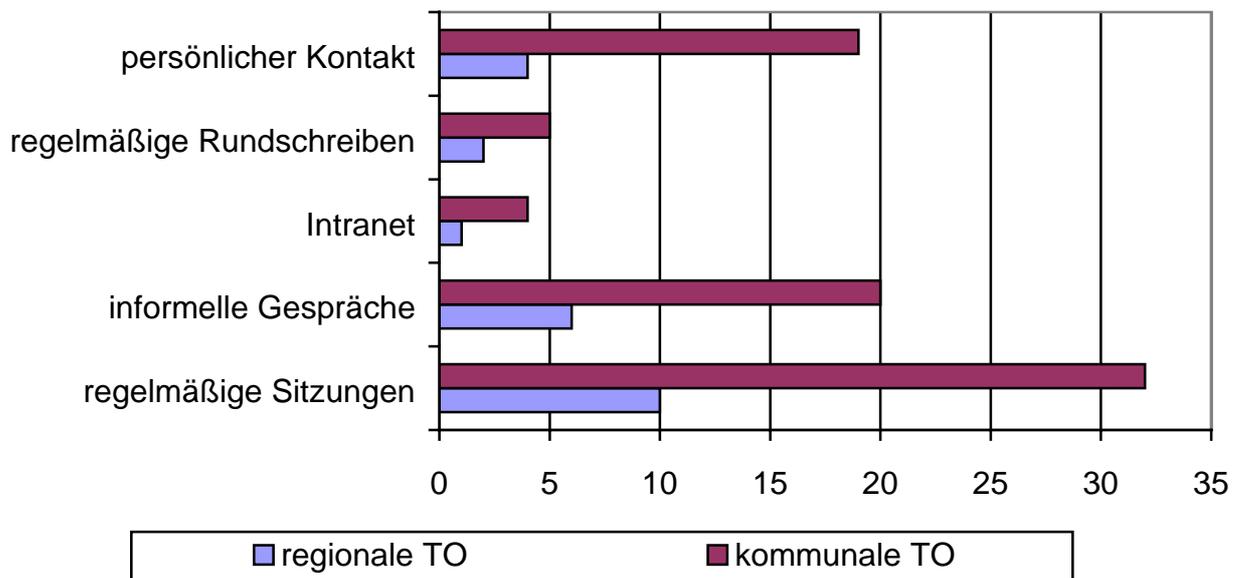
Quelle: eigene Erhebung 2002

Die **Informationsweitergabe an Politiker** wird in den Organisationen ebenfalls mehrheitlich durch regelmäßige Sitzungen vorgenommen. Dabei ist anzumerken, dass in den Satzungen der Organisationen zwingend vorgeschrieben ist, solche Sitzungen in regelmäßigen Abständen einzuberufen. So wurde dieses Instrument auch von allen Befragten genannt. Zusätzliche

informelle Gespräche werden in sechs regionalen und in 20 Organisationen durchgeführt. Über ein Intranet, auf das die Politiker Zugriff haben, verfügt eine Regionalagentur und vier kommunale Tourismusorganisationen. Regelmäßige Rundschreiben⁵⁴ bzw. Arbeitsberichte werden von zwei Regionalagenturen und fünf kommunalen Tourismusstellen an ihre Politiker verschickt. Fünf regionale Organisationen und fünf kommunale Organisationen nutzen zusätzlich die Zeitungen und Mitteilungsblätter als Instrument der Informationsweitergabe. Der gesuchte persönliche Kontakt mit den Politikern wird regional viermal und kommunal 19 mal wahrgenommen.

⁵⁴ Hier sind die außerhalb von den Satzungen vorgeschriebenen Berichte gemeint.

Abbildung 26: Informationsweitergabe an Politiker



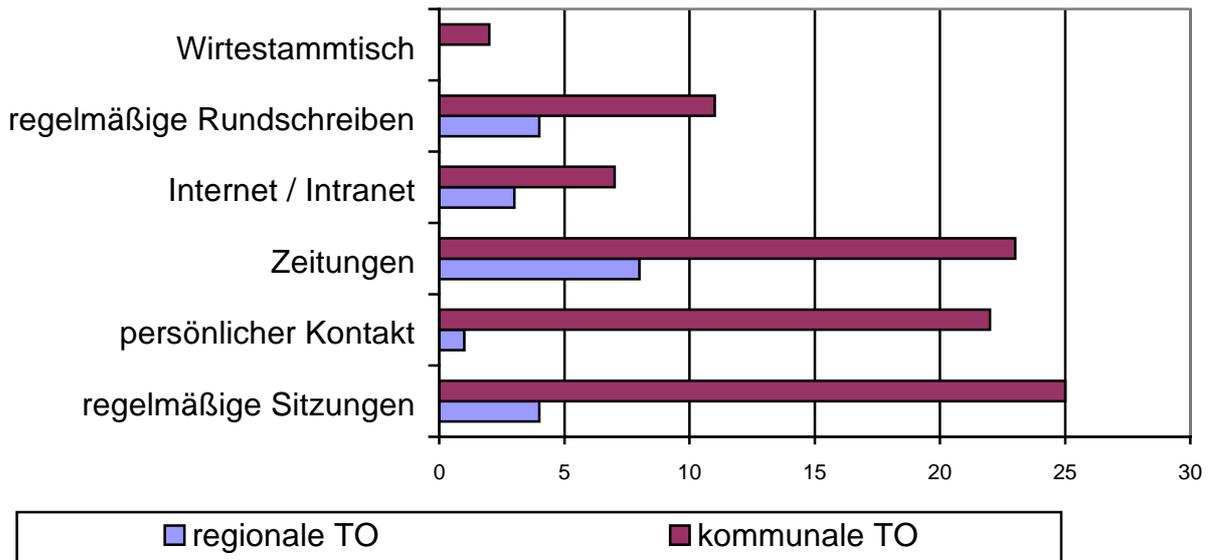
Quelle: eigene Erhebung 2002

Auch die **Informationsweitergabe an touristische Leistungsträger** wird in den Organisationen mehrheitlich durch regelmäßige Sitzungen durchgeführt, sogenannte „Vermieter- oder Gastgeberversammlungen“. Auch zusätzliche sporadische Sitzungen zu speziellen Themen stehen hier im Vordergrund. Dieses Instrument wird jedoch eher von den Kommunen als von den Regionen wahrgenommen. Während nur 40 % aller Regionalagenturen regelmäßige Sitzungen mit den Leistungsträgern durchführen, sind es bei den Kommunen immerhin rund 80 % aller Organisationen. Beim persönlichen Kontakt zu den Leistungsträgern wird dieses Verhältnis noch ausgeprägter. Nur eine regionale Tourismusorganisation gab an, regelmäßigen persönlichen Kontakt zu den Leistungsträgern zu pflegen, während in den Kommunen ca. 70 % der Befragten dieses Instrument nutzen. Dies zeigt, dass die Kommunen einen wesentlich engeren Kontakt zu den Leistungsträgern pflegen als die Regionen. Sie sind dabei sehr wichtig als Mittler zwischen Leistungsträger und Region. Die Zeitungen werden in fast allen Fällen für die Informationsweitergabe genutzt. 80 % aller regionalen Organisationen und ca. 74 % aller Kommunen gaben an, die regionale Zeitung mittels regelmäßiger Pressemeldungen für die Kommunikation zu nutzen.

Was die anderen Instrumente anbelangt, gab es wenig Nennungen, sowohl auf Seiten der Kommunen als auch auf Seiten der Regionalagenturen: drei Organisationen bieten das Internet (bzw. ein Intranet) den Leistungsträgern an, um sich über die geleistete Arbeit und Trends informieren zu können. Auf kommunaler Seite sind es sieben Organisationen (ca. 27 %). Regelmäßige Rundschreiben und Mailing-Aktionen werden von vier regionalen

Organisationen und einem Drittel der kommunalen Tourismusstellen als Informationsinstrument für die Leistungsträger gewählt. Ein regelmäßiger Wirt-Stammtisch wird nur von zwei Kommunen angeboten. In den beiden Kommunen werden die Tourismusstellen als Verein geführt.

Abbildung 27: Informationsweitergabe an touristische Leistungsträger

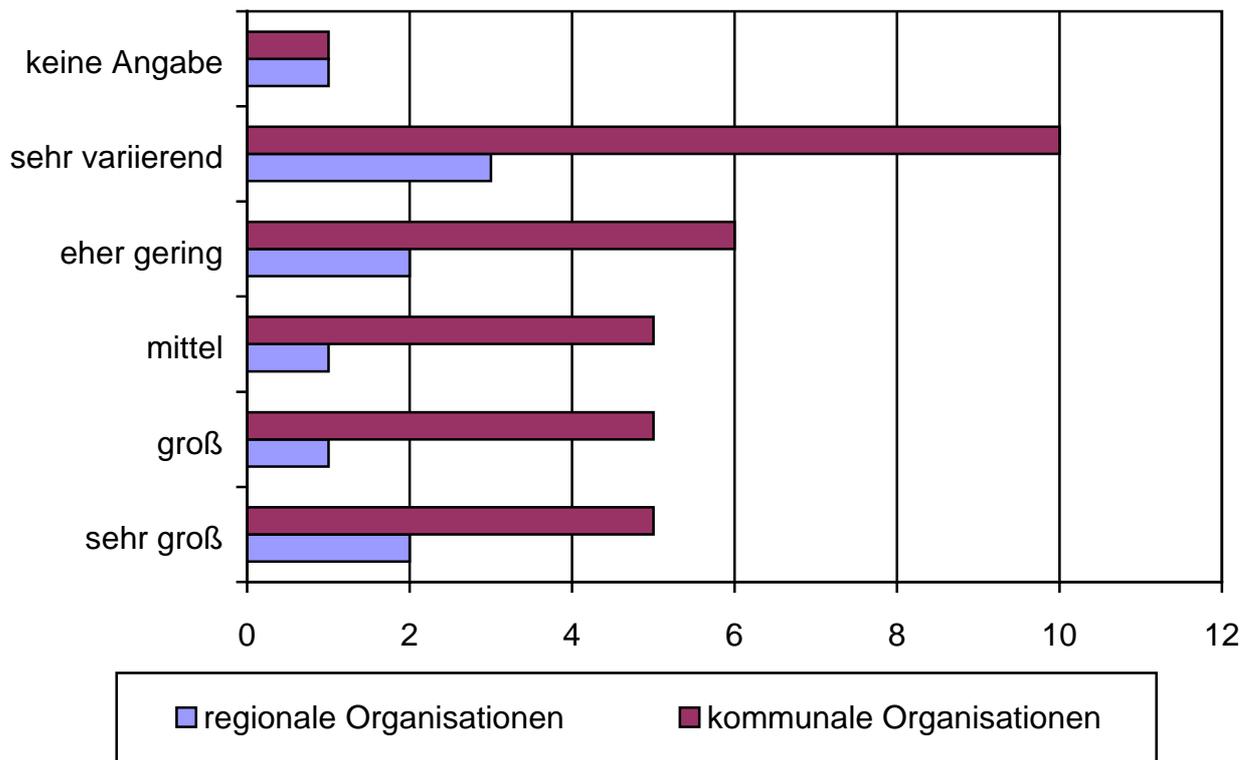


Quelle: eigene Erhebung 2002

Sehr unterschiedliche Antworten wurden auf die Frage der **Resonanz auf die eingesetzten Kommunikationsmittel seitens der Leistungsträger** gegeben:

Es lässt sich feststellen, dass eine breite Verteilung über alle Antwortkategorien gegeben ist. 33 % der befragten kommunalen Organisationen gaben an, dass die kleinen Betriebe häufig kein Interesse an den Informationen haben. Acht Kommunen und zwei Regionen merkten an, dass sich insbesondere die kleinen Betriebe oft überfordert sehen vom Ausmaß und Inhalt der Informationen.

Abbildung 28: Resonanz auf die eingesetzten Kommunikationsmittel



Quelle: eigene Erhebung 2002

6.2.3.3 Binnenmarketing als Definition

Auf die Frage „**Was verstehen Sie unter Binnenmarketing (Innenmarketing⁵⁵)**“ konnten 80 % der Befragten der regionalen Organisationen eine zu akzeptierende Antwort geben. Eine Person war nicht in der Lage eine zumindest in den Grundzügen richtige Antwort zu geben. Es handelte sich dabei um eine Person, die in einer Organisation eines Landkreises tätig ist. Eine andere Person war nicht bereit, die Frage zu beantworten.

Bei den Kommunen zeigt sich ein anderes Bild: Fast ein Drittel der Befragten (10 Personen) konnte keine zu akzeptierende Antwort geben. Drei dieser Personen waren mit dem Begriff deutlich überfordert („Kenne den Begriff nicht.“). Sieben weitere Befragte gaben deutlich falsche Definitionen, wobei davon fünf den Begriff mit Maßnahmen des Außenmarketings und dabei vor allem mit „Werbung“ gleichsetzten. Bei allen nicht im weitesten Sinne korrekt antwortenden Personen handelte es sich um leitende Angestellte in kleinen Tourismusorganisationen mit maximal drei Beschäftigten. Zudem handelte es sich bei allen zehn Fällen um Regiebetriebe bzw. Abteilungen von Kommunalverwaltungen (sogenannte „Verkehrsämter“).

⁵⁵ Zum besseren Verständnis für die Befragten wurde hier auch der in der Praxis noch geläufige Terminus „Innenmarketing“ unterstützend in der Befragung noch mit herangezogen.

Da es sich beim Binnenmarketing um eine originäre Aufgabe der kommunalen touristischen Organisation handelt, lässt sich dieser hoher Prozentsatz (ca. 30 %) von falschen bzw. nicht gegebenen Definitionen als Warnsignal für die Qualität der Arbeit der jeweiligen Organisation einstufen.

Bei der **Bedeutung des Binnenmarketings im Rahmen der täglichen Arbeit** gab es bei Kommunen und Regionen ein ähnliches Bild. Bis auf eine Ausnahme (mittlere Bedeutung) gaben alle Befragten der regionalen Organisationen an, die Bedeutung von Binnenmarketing sei „sehr wichtig“. Auf kommunaler Seite antworteten 25 der 32 Befragten mit „sehr wichtig“, sechs weitere mit „wichtig“. Eine Person war nicht in der Lage, die Frage zu beantworten.

Obwohl insgesamt drei Personen den Begriff „Binnenmarketing“ nicht kannten, beantworteten zwei dieser drei Personen die Frage über die Bedeutung des Binnenmarketings mit „sehr wichtig“. Insgesamt zeigt sich also, dass das Binnenmarketing als elementare Aufgabe im Destinationsmanagement wahrgenommen wird.

6.2.3.4 Zufriedenheit mit der Arbeit kooperativer Tourismusorganisationen

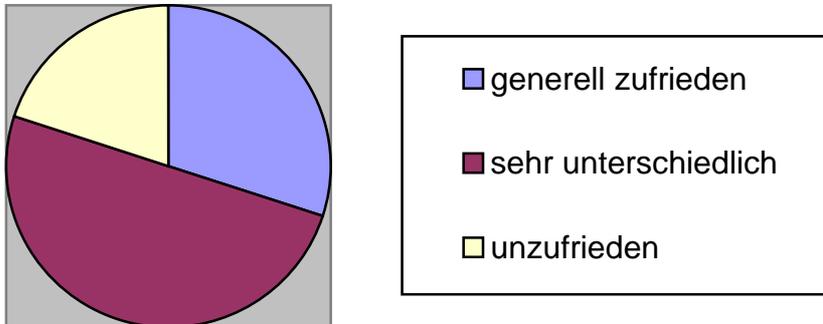
Auf die Frage, wie die Regionalagenturen ihre **Zufriedenheit mit der Arbeit der kommunalen Tourismusstellen** bewerten, ergab sich ein differenziertes Bild. Nur drei der zehn Befragten äußerten sich grundsätzlich zufrieden, zwei dagegen sehr negativ⁵⁶. In fünf Fällen wurden gravierende Unterschiede in der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der kommunalen Tourismusorganisationen angemerkt. Dabei standen insbesondere die kleinen Organisationen im Mittelpunkt der Kritik. Als Gründe für die Unzufriedenheit wurde angegeben:

- personelle Unter- und Fehlbesetzung
- Kirchturmdenken
- mangelndes Kooperationsbewusstsein
- mangelnde Professionalität
- schlechte und teilweise unzuverlässige Zuarbeit
- fehlendes strategisches Denken

Unter anderem war auch die Rechtsform „Amt/Abteilung/Regiebetrieb“ wegen Schwerfälligkeit und zu hohen politischen Einflusses in der Kritik.

⁵⁶ Zitat eines Befragten: „Die haben doch alle keine Ahnung!“

Abbildung 29: Zufriedenheit der Regionalagenturen mit der Arbeit der zur Region gehörenden kommunalen Tourismusstellen

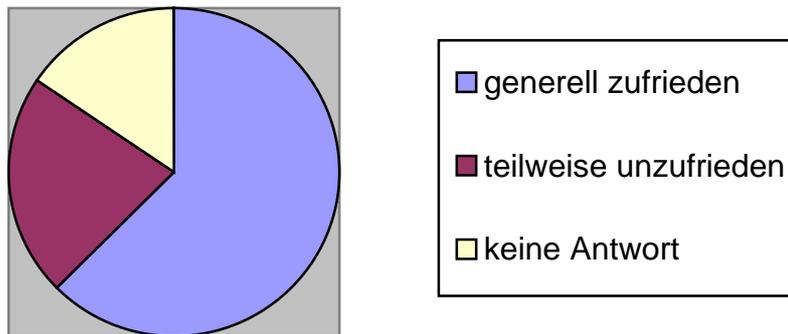


Quelle: eigene Erhebung 2002

Ein deutlich anderes Bild zeigt sich bei der Beurteilung der **Zufriedenheit der kommunalen Tourismusorganisationen mit der Leistung der Regionalagenturen**. Hier waren 20 kommunale Tourismusstellen (= 63 %) grundsätzlich zufrieden mit der Arbeit der jeweiligen regionalen Organisation. Gänzlich unzufrieden war keine der befragten Personen. In Teilen unzufrieden zu sein, gaben sieben der 32 kommunalen Organisationen (= 22 %) an. Dabei zeigte sich, dass die eher kritischen Stimmen sich auf zwei Regionen konzentrierten. Ein Befragter war nicht bereit, eine Antwort auf die Frage zu geben.

Durch das Fehlen einer Regionalagentur im nördlichen Rheintal zum Befragungszeitpunkt gaben die betroffenen Personen an, hierzu keine Stellungnahme geben zu können. Gleichzeitig wurde die Forderung nach der Gründung einer gemeinsamen Organisation von diesen Personen für sehr wichtig erachtet. Die im Landkreis zuständige Organisation wurde für eine Vermarktung der Destination „Rheintal“ als ungeeignet dargestellt, da diese Organisation die Bereiche des Rheintals kaum in das allgemeine Außenmarketing mit einbezieht.

Abbildung 30: Zufriedenheit der kommunalen Tourismusorganisationen mit der Leistung der zuständigen Regionalagentur



Quelle: eigene Erhebung 2002

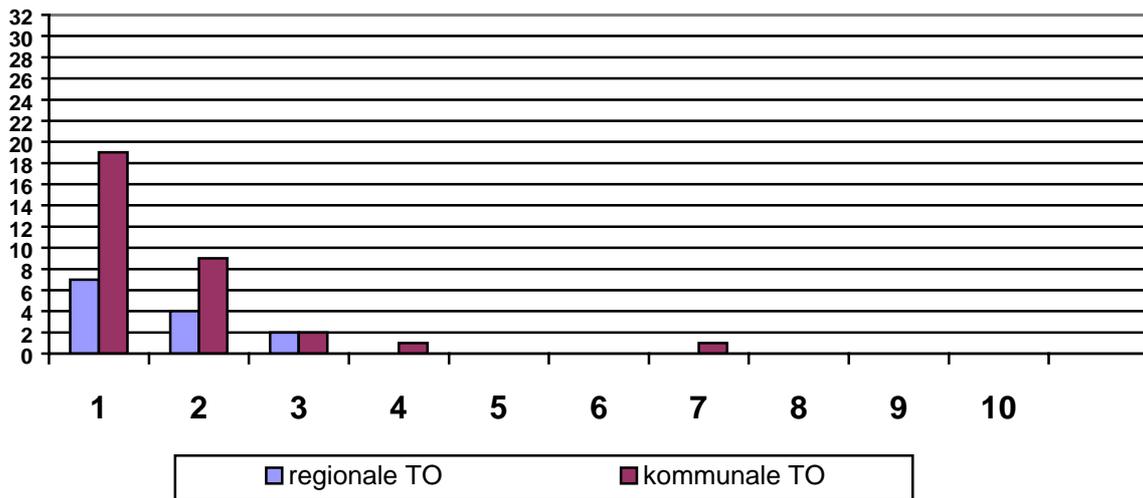
Auffällig war, dass die weniger zufriedenen kommunalen Tourismusstellen sich überwiegend über die Komplikationen bei der Einführung des in 2001 Rheinland-Pfalz landesweit eingerichteten Informations- und Reservierungssystems „Online Connect“ beschwerten. Als ein weiteres negatives Kriterium wurde von 20 % der Befragten eine zum Teil unzureichende Kommunikation und mangelnder Wille zur Zusammenarbeit seitens der regionalen Tourismusorganisationen bemängelt. In einer Region wurde von ca. 60 % der in der Region Befragten eine gewisse Arroganz und Respektlosigkeit der Regionalagentur gegenüber den kommunalen Organisationen als Negativfaktor genannt.

Was die **Bedeutung der Kooperation mit benachbarten Tourismusorganisationen** anbelangt, so geht aus der Befragung ein eindeutiges Resultat auf beiden Ebenen hervor. Sowohl bei den regionalen als auch bei den kommunalen Tourismusorganisationen hat die Zusammenarbeit mit den Nachbarn einen sehr hohen Stellenwert.

Auf einer Skala von 1 („sehr wichtig“) bis 10 („unwichtig“) ergab sich bei den regionalen Tourismusorganisationen ein Durchschnittswert von 1,2. Bei den kommunalen Organisationen wurde mit 1,7 ein ähnlich hoher Wert ermittelt. Nur bei einer kommunalen Tourismusorganisation wurde Zusammenarbeit mit den Nachbarn mit dem Wert 7 („weniger wichtig“) angegeben.

**Abbildung 31: Bedeutung der Kooperation mit benachbarten
Tourismusorganisationen**

Wert 1: sehr wichtig
Wert 10: unwichtig



Quelle: eigene Erhebung 2002

Als Gründe für eine Zusammenarbeit wurden die Synergieeffekte bei allen Bereichen der Erstellung und Vermarktung der touristischen Produkte sowie der Zwang zum Sparen genannt. Die hohen Werte zeigen, dass fast alle Befragten einen sehr hohen Stellenwert in der Kooperation zum Nachbarn sehen. Inwieweit die Kooperation nicht nur ein Lippenbekenntnis darstellt, sondern auch umgesetzt wird, bleibt fraglich. Da der Begriff dehnbar ist und sich die Kooperation in sehr verschiedener Art und Intensität äußern kann, stellt sich die Frage, bis zu welchem Ausmaß eine Kooperation für sinnvoll und umsetzungswürdig gehalten werden kann.

Seitens der kommunalen Tourismusstellen scheint das Thema Fusion mit benachbarten Tourismusstellen jedoch tabu zu sein. Bis auf zwei Organisationen, die bereits einen Zusammenschluss realisiert haben, gab es bei keiner der befragten Organisationen Überlegungen zu diesem Thema.

6.2.3.5 Bedeutung der Anspruchsgruppen

In der folgenden Untersuchungseinheit wird die Einstellung der Tourismusorganisationen gegenüber den Anspruchsgruppen untersucht. Die Analyse zielt darauf ab, ob es Abweichungen bei der Wahrnehmung der Anspruchsgruppen im Rahmen des Binnenmarketings gibt und wieviel diese im einzelnen betragen. Bei der Analyse werden Unterschiede innerhalb der Gruppe der regionalen und der Gruppe der kommunalen Tourismusorganisationen ebenso untersucht wie die Abweichungen zwischen den beiden Gruppen. Bei der Einschätzung der Bedeutung der einzelnen Anspruchsgruppen zeichnet sich ein sehr differenziertes Bild ab, sowohl bei den Regionen als auch bei den Kommunen. Bei fast allen Kategorien gibt es große Unterschiede in der Bedeutung der Anspruchsgruppen für die Organisationen.

Aus der Befragung ergibt sich, dass die **regionalen Tourismusorganisationen** in der Bewertung der Anspruchsgruppen überwiegend ähnlich gelagerte Einschätzungen geben. Stärkere Unterschiede gibt es jedoch bei Anspruchsgruppen, die eher weniger tourismusaffin einzuschätzen sind. Am breitesten wird die Spannbreite der Nennungen innerhalb der Kategorien (1-10) deshalb bei den Anspruchsgruppen „Schulen“ (8 Kategorien: 1-8), „Einzelhandel“ (7 Kategorien: 2-8) und „Handwerk“ (7 Kategorien: 2-8). Dennoch zeigt sich bei den anderen Kategorien eine relativ geringe Bandbreite.

Ein anderes Bild ergibt sich bei den **kommunalen Organisationen**: Bis auf drei Ausnahmen (Hotellerie, Kultureinrichtungen und Bevölkerung) werden alle Anspruchsgruppen mit Unterschieden von mehr als fünf Kategorien in ihrer Bedeutung eingestuft. Alle weiteren Gruppen verfügen über unterschiedliche Bewertungen in einer Spannbreite von sieben oder mehr Kategorien. Besonders unterschiedlich wird die Anspruchsgruppe „Banken“ bewertet. Als einzige Anspruchsgruppe erfolgt eine Eingruppierung in die komplette Spannbreite von zehn Kategorien (1-10). Eine Eingruppierung über neun Kategorien erhalten die Anspruchsgruppen „Schulen“ (1-9), „ÖPNV“ (1-9) und „Industrie“ (1-9).

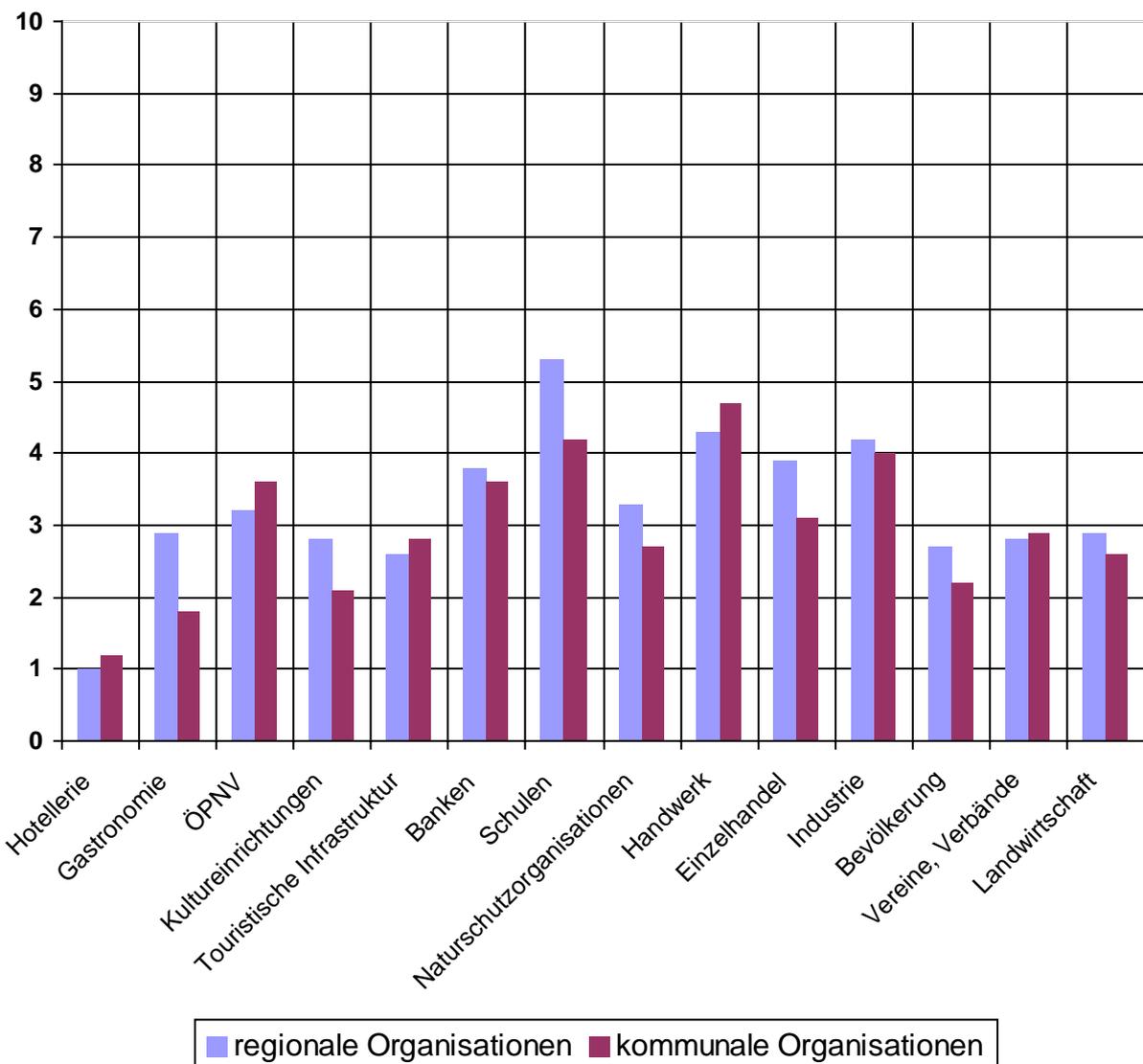
Hier zeigt sich, wie unterschiedlich die Anspruchsgruppen in den kommunalen Tourismusorganisationen wahrgenommen werden. Obwohl alle Anspruchsgruppen im Rahmen eines strategischen Binnenmarketings wahrgenommen und zielgerichtet angesprochen werden müssen, neigen Tourismusorganisationen dazu, keinen oder nur sehr wenig Bedarf an der Kommunikation und Kooperation zu diesen Anspruchsgruppen zu sehen. Als auffällig kann gelten, dass es sich in diesen Fällen fast ausschließlich um kleine Organisationen handelt, die als Regiebetrieb bzw. Amt geführt werden.

Zwischen den **Durchschnittswerten der regionalen und kommunalen Organisationen** bestehen nur geringfügige Unterschiede. Diese müssen jedoch auch aus dem Blickwinkel einer Aufgabenteilung zwischen Region und Kommune gesehen werden. Die Unterschiede sind bei allen Anspruchsgruppen nicht sonderlich ausgeprägt. Lediglich bei den Anspruchsgruppen „Gastronomie“ und „Schulen“ besteht ein Unterschied von mehr als 1,0 Punkten.

Abbildung 32: Vergleich der Durchschnittswerte der Anspruchsgruppen

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



Quelle: eigene Erhebung 2002

Damit lässt sich eine **Rangfolge für die Bedeutung der Anspruchsgruppen** bei den Tourismusorganisationen der Regionen und Kommunen festhalten:

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig

Tabelle 9: Rangfolge in der Bewertung der Bedeutung der Anspruchsgruppen

Regionale Tourismusorganisationen		
Rang	Wert	Anspruchsgruppe
1	1,0	Hotellerie
2	2,6	Touristische Infrastruktur
3	2,7	Bevölkerung
4	2,8	Banken
4	2,8	Kultureinrichtungen
4	2,8	Vereine, Verbände
7	2,9	Landwirtschaft
7	2,9	Gastronomie
9	3,2	ÖPNV
10	3,3	Naturschutzorganisationen
11	3,9	Einzelhandel
12	4,2	Industrie
13	4,3	Handwerk
14	5,3	Schulen

Kommunale Tourismusorganisationen		
Rang	Wert	Anspruchsgruppe
1	1,2	Hotellerie
2	1,8	Gastronomie
3	2,1	Kultureinrichtungen
4	2,2	Bevölkerung
5	2,6	Landwirtschaft
6	2,7	Naturschutzorganisationen
7	2,8	Touristische Infrastruktur
8	2,9	Vereine, Verbände
9	3,1	Einzelhandel
10	3,6	Banken
10	3,6	ÖPNV
12	4,0	Industrie
13	4,2	Schulen
14	4,7	Handwerk

Quelle: eigene Erhebung 2002

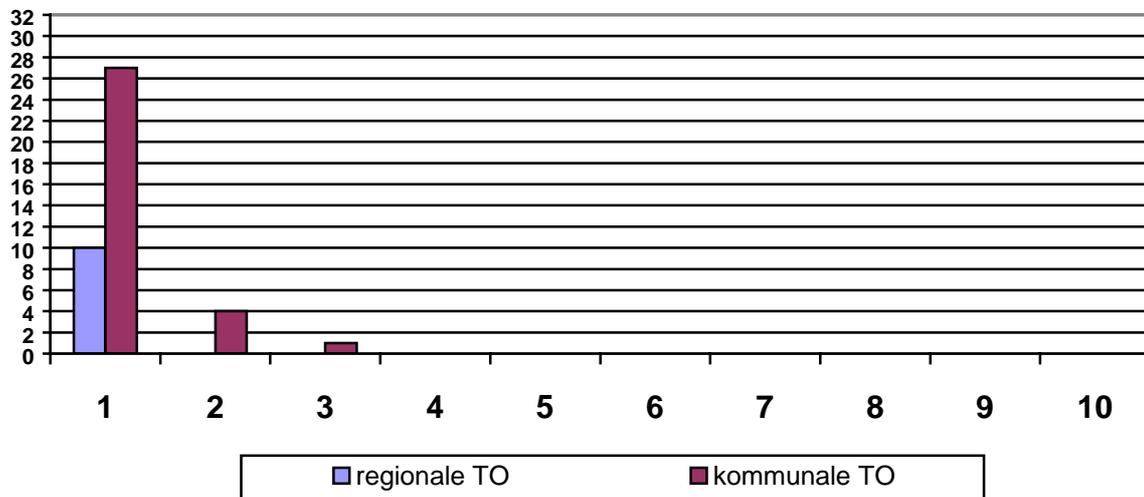
Die festgestellten Unterschiede der Bewertungen der Regionalagenturen und der kommunalen Tourismusorganisationen bedürfen einer näheren Analyse. Es folgen daher detaillierte Analysen der einzelnen Anspruchsgruppen.

Die Anspruchsgruppe „**Hotellerie**“ wird von allen touristischen Organisationen als sehr wichtige oder zumindest wichtige Anspruchsgruppe wahrgenommen. Insgesamt ergibt sich bei den regionalen Tourismusorganisationen ein Durchschnittswert von 1,0 und bei den kommunalen Tourismusorganisationen ein Durchschnittswert von 1,2. Keine andere Anspruchsgruppe erhält auch nur annähernd eine solche Wertigkeit. Damit wird die Hotellerie zur wichtigsten Anspruchsgruppe im Binnenmarketing sowohl von regionalen als auch von kommunalen Tourismusorganisationen. Auch die Spannbreite der Nennungen in den einzelnen Kategorien ist hier am kleinsten. Bei den Regionalagenturen wird einheitlich nur die Kategorie 1 genannt, bei den kommunalen Tourismusorganisationen sind es die Kategorien 1 bis 3, wobei die Kategorie 3 nur einmal genannt wird. Die Hotellerie stellt somit die **einzige homogene Anspruchsgruppe** sowohl innerhalb der beiden Gruppen als auch zwischen der kommunalen und der regionalen Gruppe dar.

Abbildung 33: Bedeutung der Anspruchsgruppe Hotellerie

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



Quelle: eigene Erhebung 2002

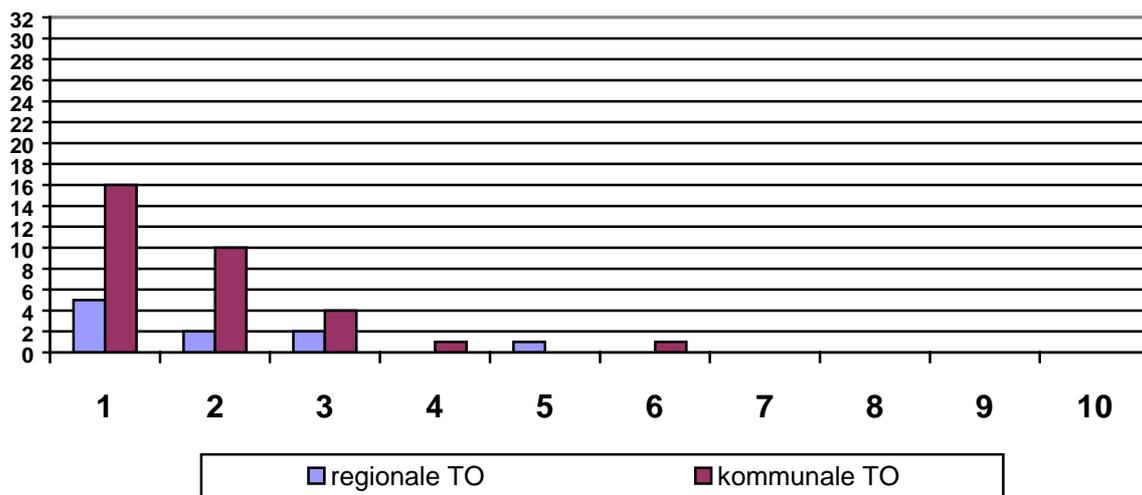
Die mit der Hotellerie durch die gemeinsame Verwendung des Begriffes „Gastgewerbe“ verbundene Anspruchsgruppe „**Gastronomie**“ besitzt im Gegensatz zur Hotellerie bezüglich der Fragestellung keine Homogenität, weder innerhalb der Gruppe der regionalen Tourismusorganisationen noch innerhalb der Gruppe der kommunalen Tourismusorganisationen. Mit einer Spannweite von fünf Kategorien - wovon vier Kategorien belegt werden - bei den regionalen und sechs Kategorien (Belegung: fünf Kategorien) bei den kommunalen Organisationen bestehen schon relativ deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung dieser Anspruchsgruppe.

Mit einem Durchschnittswert von insgesamt 2,9 bei den regionalen und 1,8 bei den kommunalen Organisationen zeigt sich mit 1,1 Punkten auch eine Differenz in der Wahrnehmung zwischen den beiden Gruppen. Der gute Durchschnittswert bei den kommunalen Tourismusorganisationen lässt Rückschlüsse darauf zu, dass deren Kontakte der Gastronomie enger sind als bei den Regionen. Hier zeigt sich, dass die Gastronomie als Teil des touristischen Produktes zwar eine hohe Wertigkeit besitzt, im Rahmen der für die Regionalagenturen originären Aufgabe „Außenmarketing“ jedoch weniger relevant ist.

Abbildung 34: Bedeutung der Anspruchsgruppe Gastronomie

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



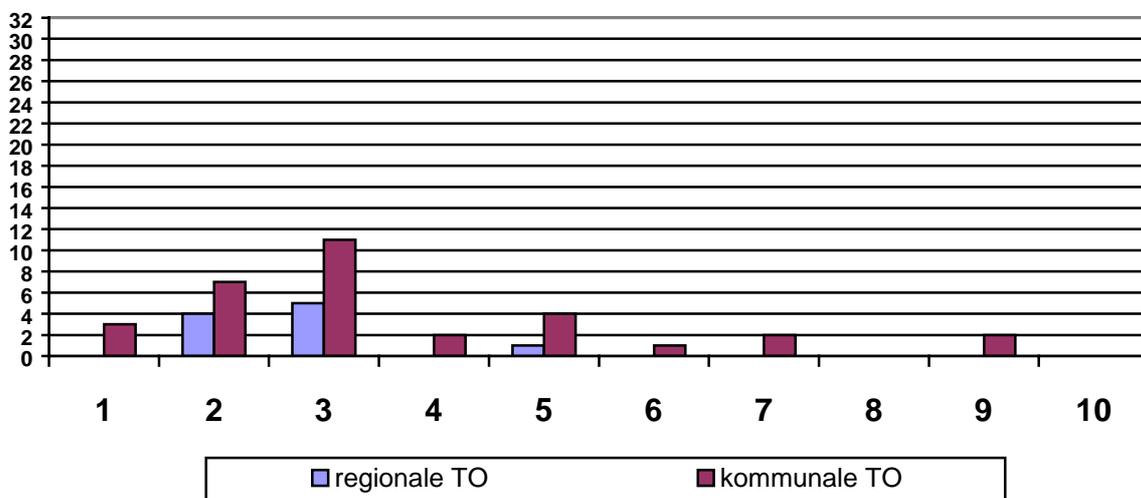
Quelle: eigene Erhebung 2002

Die Anspruchsgruppe „**Öffentlicher Personennahverkehr**“ zeigt sich in der Wahrnehmung der Tourismusorganisationen als eine sehr unterschiedlich bewertete Einheit. Dies gilt zwar weniger für die Regionalagenturen, die diese Anspruchsgruppe in einer Spannweite von vier Kategorien (2 bis 5) bewerten, sondern eher für die kommunalen Tourismusorganisationen. Sie unterscheiden die Bedeutung in einer Spannweite von neun Kategorien (1 bis 9), die über acht Kategorien belegt werden. Die durchschnittliche Bewertung der Regionen liegt mit 3,2 trotz der starken Streuung der kommunalen Seite nur 0,4 Punkte unterhalb deren Beurteilung.

In der Einzelbetrachtung der Kommunen zeigt sich, dass sich hier ein großes Stadt-Land-Gefälle feststellen lässt. So bewerten die städtischen Tourismusorganisationen (vor allem der Großstädte) die Anspruchsgruppe ÖPNV als deutlich wichtiger als die Organisationen in ländlich geprägten Gebieten. Dies steht in Zusammenhang damit, dass der ÖPNV in den Städten und auf dem Land unterschiedlich organisiert wird. In den Städten sind es in der Regel die Stadtwerke, die den ÖPNV aufrecht erhalten, während dies auf dem Land weniger die direkte Aufgabe der Kommunen ist. Die ländlichen Kommunen schließen sich über die Landkreise eher in einem Verkehrsverbund zusammen. Damit wird der ÖPNV eine regionale Aufgabe. Als Anspruchsgruppe stehen sie deshalb für die kommunalen Organisationen eher im Hintergrund.

Abbildung 35: Bedeutung der Anspruchsgruppe Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV)

Wert 1: sehr wichtig
 Wert 10: unwichtig



Quelle: eigene Erhebung 2002

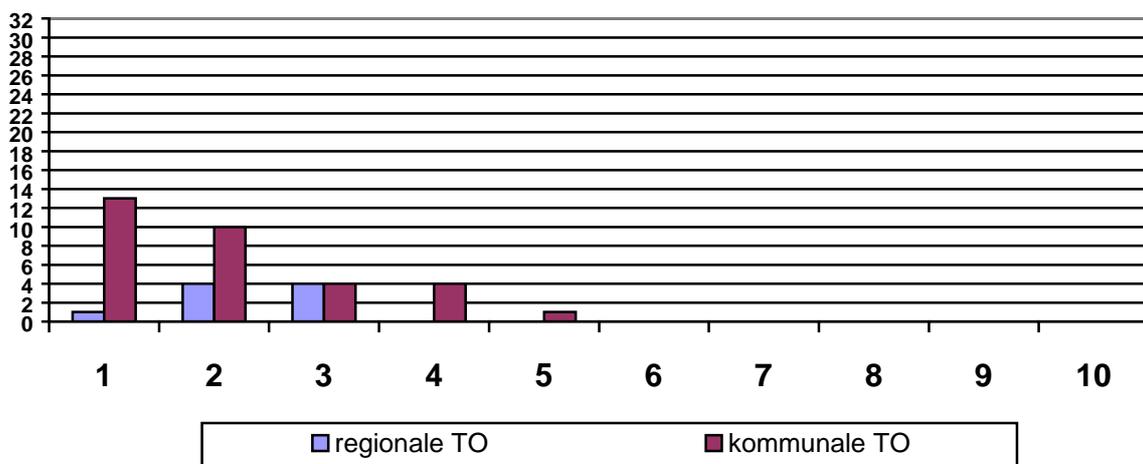
Kulturelle Einrichtungen haben im touristischen Angebot als auch von der Seite der Nachfrage in deutschen Destinationen meist einen hohen Stellenwert. Damit werden die Träger dieser Einrichtungen zu bedeutsamen Anspruchsgruppen im Binnenmarketing. Dies spiegelt sich auch innerhalb der Analyse wider. Mit Durchschnittswerten von 2,8 bei den regionalen und 2,1 bei den kommunalen Organisationen zählen sie zu den am wichtigsten bewerteten Anspruchsgruppen. Die Spannweite der Eingruppierungen zeigt sich bei den Regionalagenturen mit drei Kategorien homogener als bei den Kommunen, die eine Spannweite der Nennungen mit fünf Kategorien (bei einer durchgängigen Belegung) aufweisen.

Bei den Eingruppierungen zeigt sich, dass es vor allem innerhalb der kommunalen Gruppe Unterschiede gibt. Die Nennungen der Kategorien 3 – 5 kommen ausschließlich von touristischen Organisationen aus ländlichen Räumen. Dies kann auch auf das Fehlen touristisch bedeutsamer Kultureinrichtungen in den jeweiligen Kommunen gewertet werden. Von den touristischen Organisationen der Großstädte wurden die Kultureinrichtungen generell in die Kategorie 1 eingestuft. In Bezug auf die Rechtsformen zeigt sich, dass besonders die privatwirtschaftlich organisierten Tourismusorganisationen in den Kultureinrichtungen eine sehr wichtige Bedeutung für das Binnenmarketing sehen.

Abbildung 36: Bedeutung der Anspruchsgruppe Kultureinrichtungen

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



Quelle: eigene Erhebung 2002

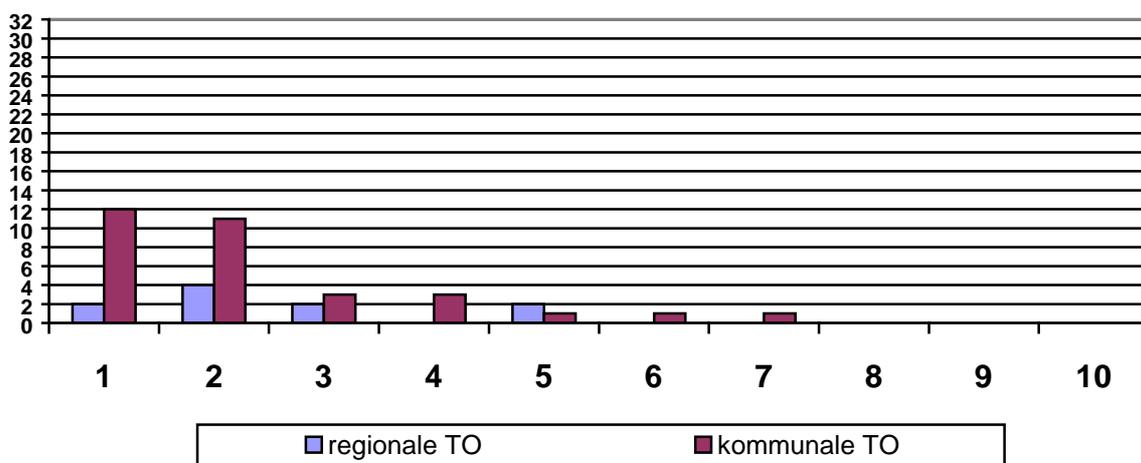
Die **touristischen Infrastruktureinrichtungen** (Parks, Bäder etc.) erweisen sich weder bei den regionalen noch bei den kommunalen Tourismusorganisationen als homogene Einheit im Binnenmarketing. Die Spannweite der Nennungen bei den Regionalagenturen beläuft sich auf fünf Kategorien (mit vier Belegungen) und bei den kommunalen Tourismusorganisationen auf sieben Eingruppierungen mit einer Belegung aller Kategorien. Auch hier kann die unterschiedliche Bewertung zum Teil aufgrund des Fehlens bedeutsamer touristischer Infrastruktur gewertet werden. Auch hier bestehen Unterschiede zwischen städtischen und ländlichen Tourismusorganisationen. Die Nennungen der Kategorien 4 – 7 wurden ausschließlich von Organisationen aus dem ländlichen Raum belegt. Zudem handelt es sich ausschließlich um Organisationen mit der Rechtsform „Amt/Abteilung/Regiebetrieb“.

Mit einem durchschnittlichen Wert von 2,6 belegen die touristischen Infrastruktureinrichtungen bei den Regionen einen besonders hohen Stellenwert (in der Reihenfolge Platz zwei). Hierin spiegelt sich auch die Marketingpartnerschaft zwischen den Regionalagenturen und den touristischen Einrichtungen hinsichtlich des Außenmarketings wider, indem die touristische Infrastruktur als eines der Zugpferde für die Außendarstellung in den Medien der Regionen wirkt.

Abbildung 37: Bedeutung der Anspruchsgruppe touristische Infrastruktureinrichtungen

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



Quelle: eigene Erhebung 2002

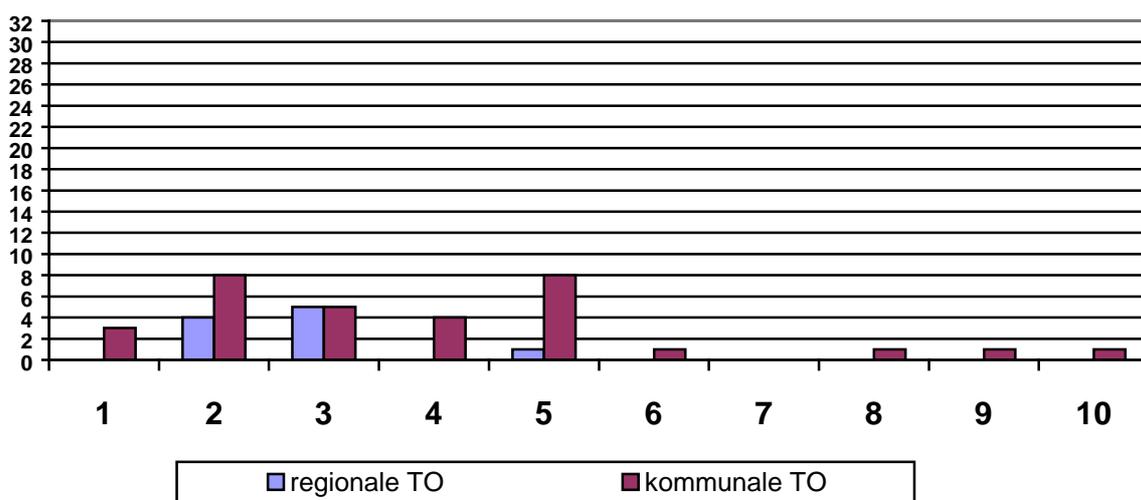
Die Anspruchsgruppe „**Banken**“ (und Sparkassen) zeigt eine sehr unterschiedliche Bewertungsstruktur. Während sich diese Anspruchsgruppe bei den regionalen Tourismusorganisationen nur über die Spannbreite von vier verschiedenen Kategorien (2 – 5, Belegung von drei Kategorien) verteilt, wird bei den kommunalen Tourismusorganisationen eine Spannbreite über alle zehn Kategorien sichtbar. Auch was die Belegung der Spannbreite anbelangt, zeigt sich hier die heterogenste Struktur. Bis auf die Kategorie 7 sind alle Kategorien mit Nennungen belegt. Eine solche unterschiedliche Streuung tritt bei keiner anderen Anspruchsgruppe auf.

Insgesamt zeigt sich, dass die Anspruchsgruppe „Banken“ teilweise wenig beachtet wird. Bei der Auswertung fällt auf, dass die niedrigeren Bewertungen (Kategorien 6 – 10) ausnahmslos von kleinen kommunalen Organisationen mit der Rechtsform „Amt/Abteilung/Regiebetrieb“ vorgenommen wurden. Deutlich kommt ebenfalls wieder ein Stadt-Land-Gefälle zum Tragen. Die städtischen Tourismusorganisationen bewerten die Bedeutung der Banken in ihrer Gesamtheit deutlich besser als die ländlichen Tourismusorganisationen. Diese erkennen die Weichen stellende Bedeutung für finanzielle Programme zur Förderung des Tourismus als auch die Funktion der Banken als Sponsoring- oder Werbepartner für touristisch induzierte Medien (Internet, Prospekte, Filme etc.) teilweise nicht.

Abbildung 38: Bedeutung der Anspruchsgruppe Banken (und Sparkassen)

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



Quelle: eigene Erhebung 2002

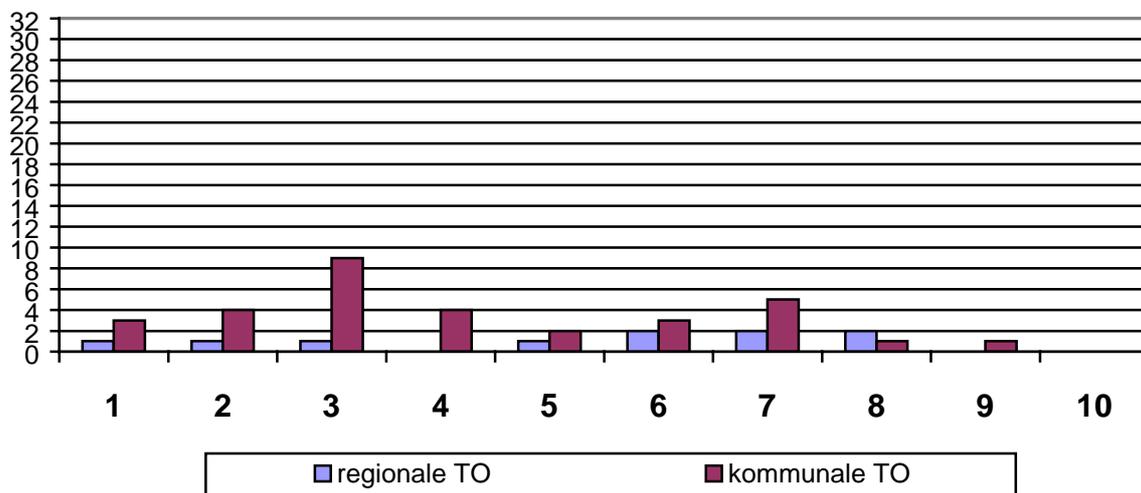
Ähnlich wie die Banken wird auch die Anspruchsgruppe „**Schulen**“ sehr unterschiedlich bewertet. Hier fällt auf, dass weder innerhalb der Gruppe der Regionalagenturen noch in der Gruppe der kommunalen Tourismuseinrichtungen eine Tendenz zu erkennen ist. Bei den Regionalagenturen erstreckt sich die Spannweite auf acht Kategorien (davon sieben Belegungen). Das ist die größte Streuung der Nennungen bezüglich aller Anspruchsgruppen, die bei der Gruppe der Regionalagenturen festzustellen ist. Bei den kommunalen Tourismusorganisationen umfasst die Spannweite der Nennungen sogar neun Kategorien, wobei auch alle neun Kategorien belegt werden. Durch die breite Streuung ergeben sich sowohl bei den Regionen mit 5,3 als auch bei den Kommunen mit 4,2 relativ geringwertige Durchschnittswerte. Damit besitzt die Anspruchsgruppe „Schulen“ insgesamt gesehen eher eine weniger wichtige Rolle im Binnenmarketing.

Es fällt auf, dass auf Seiten der Kommunen es eher die ländlichen Tourismusorganisationen sind, die die Bedeutung der Schulen im Binnenmarketing wichtiger einschätzen. Was die Rechtsform anbelangt, lässt sich keine eindeutige Tendenz feststellen.

Abbildung 39: Bedeutung der Anspruchsgruppe Schulen

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



Quelle: eigene Erhebung 2002

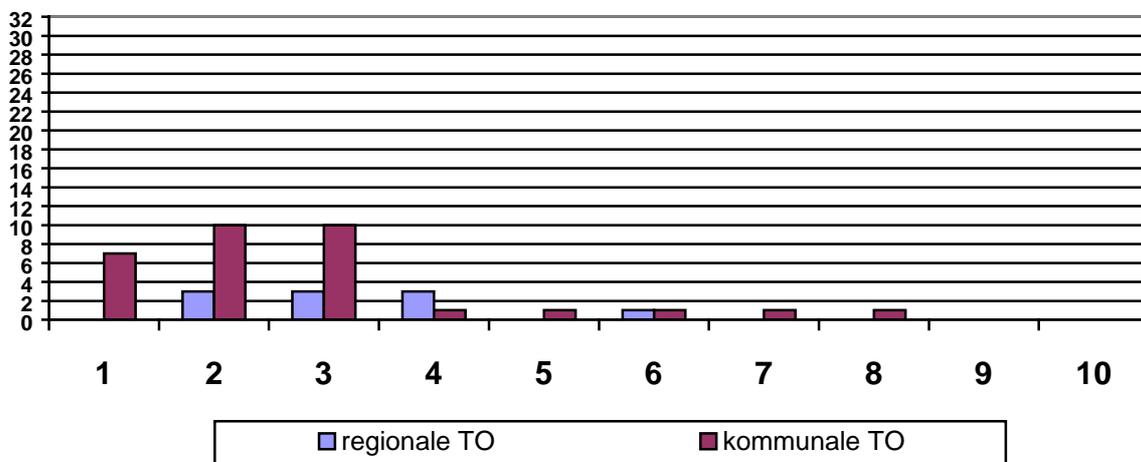
Die Anspruchsgruppe „**Naturschutzorganisationen**“ wird im Rahmen des Binnenmarketings von den Regionalagenturen auf einer Spannweite von fünf Kategorien (2 – 6) - bei einer Belegung von vier Kategorien - bewertet. Dabei zeigt sich eine relativ gleichgewichtige Verteilung auf die einzelnen Kategorien. Eine andere Situation zeigt sich bei den kommunalen Tourismusorganisationen. Obwohl zwar eine Streuung über acht Kategorien mit gleichzeitiger Belegung von acht Kategorien zu verzeichnen ist, zeigt sich eine deutliche Ansammlung in den Kategorien 1 – 3, was für eine hohe Bedeutung der Naturschutzorganisationen im Binnenmarketing der Kommunen spricht.

Auch hier ist deutlich ein Land-Stadt-Gefälle zu verzeichnen: Während die ländlichen Tourismusorganisationen die Bedeutung der Naturschutzorganisationen durchweg hoch einschätzen, sind es eher die großen Städte, die die niedrigeren Kategorien (5 – 10) belegen. So zeigt sich hier auch ein Unterschied zwischen Tourismusorganisationen im städtischen und ländlichen Raum. Dadurch dass sich ein Großteil der befragten Organisationen im ländlichen Raum befindet, erhält diese Anspruchsgruppe bei den Kommunen mit 2,7 Punkten auch einen recht hohen Durchschnittswert. Es ist auffällig, dass vor allem die Tourismusorganisationen mit der Rechtsform „Amt/Abteilung/Regiebetrieb“ den Naturschutzorganisationen einen besonderen Stellenwert zuordnen. Die Regionalagenturen schätzen die Bedeutung eher etwas niedriger ein (Durchschnittswert: 3,3).

Abbildung 40: Bedeutung der Anspruchsgruppe Naturschutzorganisationen

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



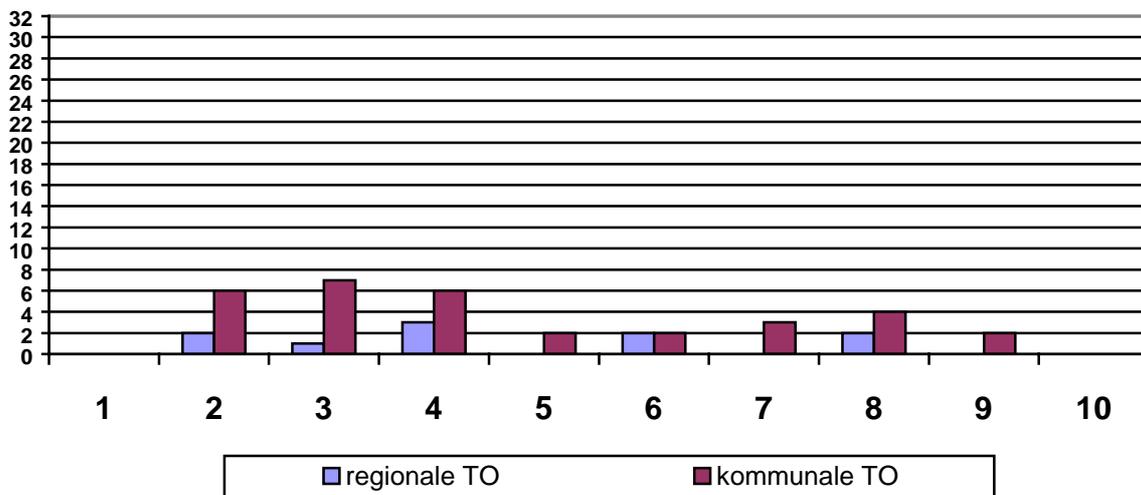
Quelle: eigene Erhebung 2002

Dem **Handwerk** kommt als Anspruchsgruppe im Binnenmarketing sowohl von Seiten der regionalen als auch von Seiten der kommunalen Tourismusorganisationen überwiegend eine weniger wichtige Rolle zu. Allerdings fällt auf, dass sich weder bei den Regionen noch bei den Kommunen eine Tendenz erkennen lässt. Bei den Regionalagenturen erstreckt sich die Spannweite auf sieben Kategorien (davon fünf Belegungen). Bei den kommunalen Tourismusorganisationen umfasst die Spannweite der Nennungen acht Kategorien, wobei auch alle acht Kategorien belegt werden. Durch die breite Streuung ergeben sich sowohl bei den Regionen mit 4,3 als auch bei den Kommunen mit 4,7 relativ geringe Durchschnittswerte. Was die Richtung anbelangt, lässt sich keine eindeutige Tendenz feststellen. Allerdings zeigt sich, dass in ländlichen Organisationen das Handwerk als Anspruchsgruppe überwiegend bedeutender eingestuft wird als in den Organisationen der Städte.

Abbildung 41: Bedeutung der Anspruchsgruppe Handwerk

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



Quelle: eigene Erhebung 2002

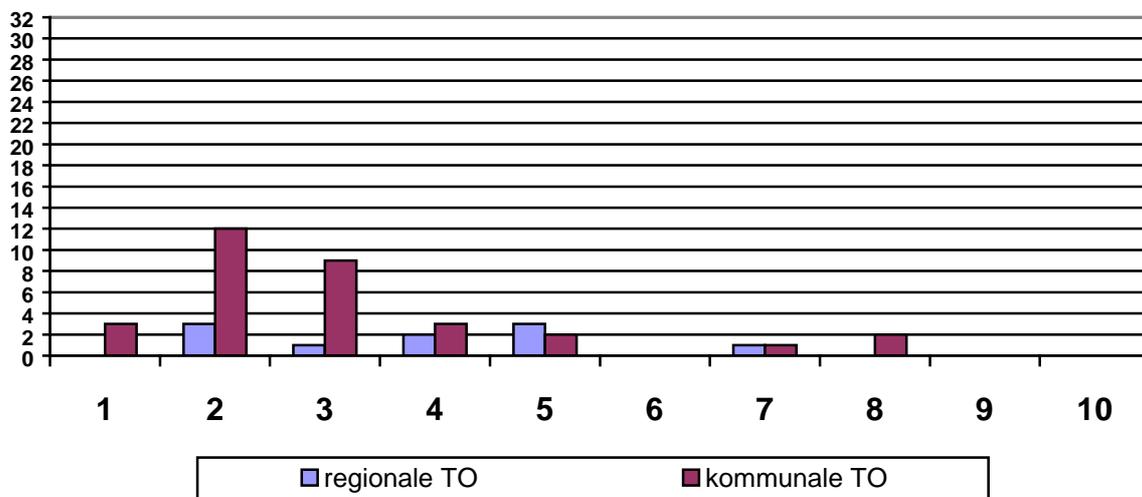
Die Anspruchsgruppe „**Einzelhandel**“ wird im Rahmen des Binnenmarketings recht unterschiedlich bewertet. Dies gilt besonders für die Regionalagenturen. Bei ihnen erstreckt sich die Spannweite auf sechs Kategorien (davon fünf Belegungen). Auch der Durchschnittswert 3,9 bewegt sich in der Rangfolge der Bewertungen im letzten Drittel. Bei den kommunalen Tourismusorganisationen liegt zwar eine Spannweite von acht Kategorien vor, der Schwerpunkt liegt jedoch eindeutig auf den Kategorien 2 – 3, wodurch bei den Kommunen mit 3,1 noch ein recht guter Durchschnittswert erzielt wird

Bezüglich der Rechtsform lässt sich keine eindeutige Tendenz feststellen. Vor allem in den Städten wird der Einzelhandel als Anspruchsgruppe als sehr bedeutend eingestuft. Von der Gruppe der kommunalen Tourismusorganisationen werden die Kategorien 4 – 8 ausschließlich von Organisationen im ländlichen Raum belegt.

Abbildung 42: Bedeutung der Anspruchsgruppe Einzelhandel

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



Quelle: eigene Erhebung 2002

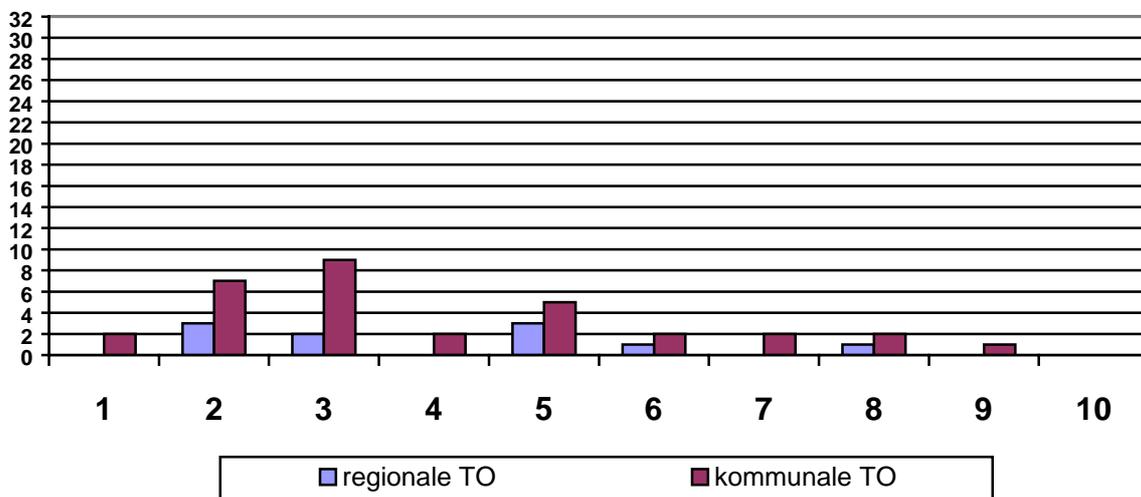
Die Anspruchsgruppe „**Industrie**“ zeigt eine relativ unterschiedliche Bewertungsstruktur. Sowohl bei den regionalen Tourismusorganisationen als auch bei den kommunalen Tourismusorganisationen zeigt sich eine breite Spannbreite über acht bzw. neun Kategorien. Auch was die Belegung der Spannbreiten anbelangt, zeigt sich eine heterogene Struktur. Auf Seiten der Regionalagenturen werden fünf Kategorien belegt. Es lässt sich keine allgemeine Tendenz feststellen. Hier bestehen im Rahmen des Binnenmarketings eher Kooperationen in Sachen Sponsoring und Werbung.

Es fällt auf, dass die niedrigeren Bewertungen (Kategorien 6 – 9) bei den Kommunen ausnahmslos von kleinen Organisationen mit der Rechtsform „Amt/Abteilung/Regiebetrieb“ vorgenommen wurden. Relativ deutlich zeigt sich auch ein Land-Stadt-Gefälle. Die städtischen Tourismusorganisationen bewerten die Bedeutung der Industrie in ihrer Gesamtheit eher unbedeutender als die ländlichen Tourismusorganisationen.

Abbildung 43: Bedeutung der Anspruchsgruppe Industrie

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



Quelle: eigene Erhebung 2002

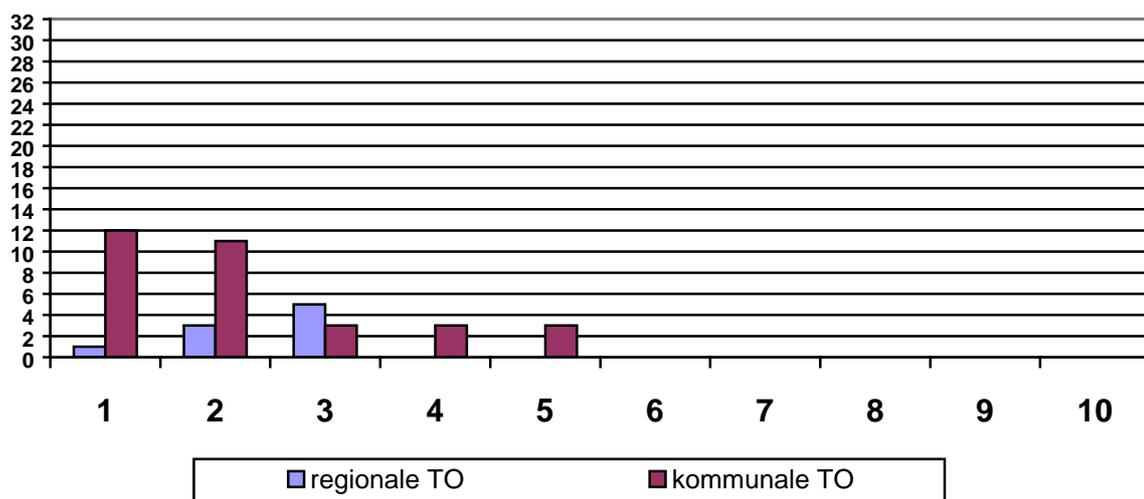
Die Anspruchsgruppe „**Bevölkerung**“ stellt sowohl bei den regionalen als auch bei den kommunalen Tourismusorganisationen eine der wichtigsten Anspruchsgruppen im Binnenmarketing dar. Mit Durchschnittswerten von 2,7 bei den regionalen und 2,2 bei den kommunalen Organisationen zählen sie zu den am wichtigsten bewerteten Anspruchsgruppen und liegen in der Reihenfolge der Bewertung auf Platz vier bzw. Platz drei. Die Spannbreite der Eingruppierungen erweist sich bei den Regionalagenturen mit drei Kategorien jedoch homogener als bei den Kommunen, die eine Spannbreite der Nennungen mit fünf Kategorien (bei einer durchgängigen Belegung) aufweisen. Allerdings liegt der Schwerpunkt bei der Anspruchsgruppe Bevölkerung deutlich auf den Kategorien 1 – 2. Es fällt auf, dass die Tendenzen bei regionalen und kommunalen Organisationen gegenläufig verlaufen. Während die Anzahl der Nennungen mit sinkender Bedeutung bei den Kommunen fällt, steigen die Nennungen bei den Regionen.

In der Bewertung zeigt sich zudem, dass es vor allem innerhalb der kommunalen Gruppe Unterschiede gibt. Die Nennungen bei den Kategorien 3 – 5 kommen ausschließlich von Organisationen aus ländlichen Räumen mit der Rechtsform „Amt/Abteilung/Regiebetrieb“.

Abbildung 44: Bedeutung der Anspruchsgruppe Bevölkerung

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



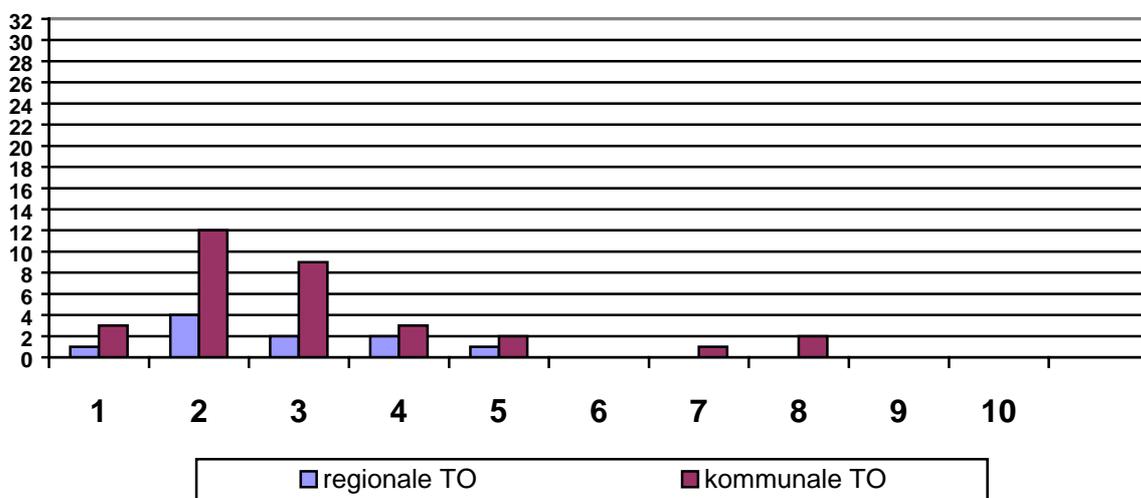
Quelle: eigene Erhebung 2002

Die Anspruchsgruppe „**Vereine/Verbände**“ wird recht unterschiedlich bewertet. Dies gilt besonders für die Regionalagenturen. Bei ihnen erstreckt sich die Spannweite auf fünf Kategorien (davon fünf Belegungen). Auch der Durchschnittswert 2,8 bewegt sich in der Rangfolge der Bewertungen im Mittelfeld. Bei den kommunalen Tourismusorganisationen liegt zwar eine Spannweite von acht Kategorien (bei der Belegung von sieben Kategorien) vor, der Schwerpunkt liegt jedoch eindeutig auf den Kategorien 2 – 3. Hierdurch wird bei den Kommunen mit 2,9 fast der gleiche Durchschnittswert erzielt wie bei den Regionalagenturen. Bezüglich der Rechtsform lässt sich keine eindeutige Tendenz feststellen, weder bei den Regionen noch bei den Kommunen. Von der Gruppe der kommunalen Tourismusorganisationen werden die drei Nennungen in den Kategorien 7 – 8 ausschließlich von Organisationen im ländlichen Raum belegt, die die Rechtsform „Amt/Abteilung/Regiebetrieb“ aufweisen.

Abbildung 45: Bedeutung der Anspruchsgruppe Vereine, Verbände

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



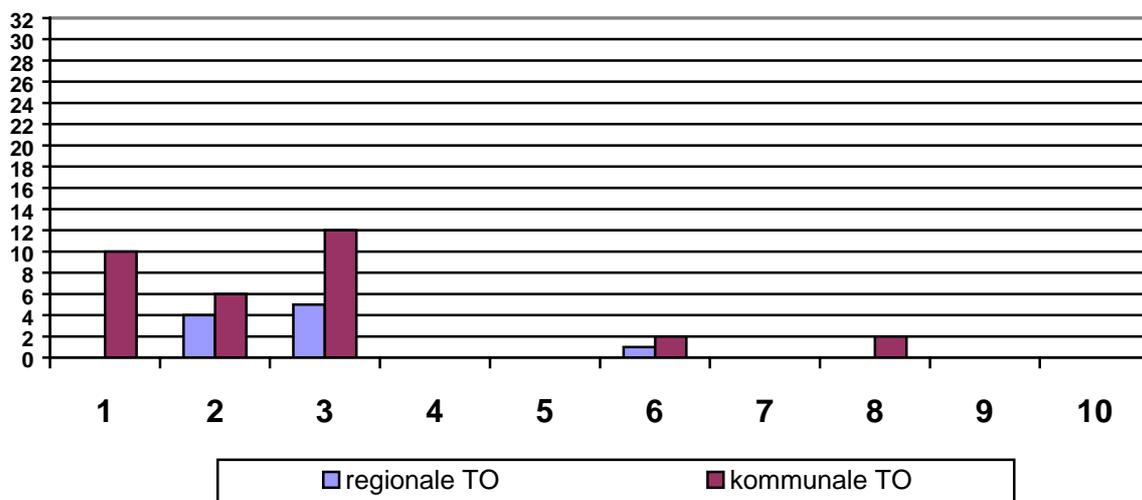
Quelle: eigene Erhebung 2002

Die Anspruchsgruppe „**Landwirtschaft**“ zeigt sich als recht homogene Anspruchsgruppe, obwohl sie bei den Regionen eine Spannweite von fünf Kategorien (bei einer Belegung von drei Kategorien) und bei den Kommunen eine Spannweite von acht Kategorien (bei einer Belegung von fünf Kategorien) aufweist. Mit Durchschnittswerten von 2,9 bei den Regionalagenturen und 2,6 bei den kommunalen Tourismusorganisationen wird sie überwiegend als relativ wichtige Anspruchsgruppe eingestuft. Die niedrigeren Werte (6 und 8) kommen auf kommunaler Seite ausschließlich aus den Organisationen der Städte, wo die Landwirtschaft als Wirtschaftsfaktor auch eine eher unbedeutende Rolle spielt. Bezüglich der Rechtsform lässt sich keine eindeutige Tendenz in der Bewertung feststellen. Besonders wichtig ist die Landwirtschaft im Bereich der Flusstäler. Hier sind es die Betriebe der Weinwirtschaft, die als Anspruchsgruppe einen sehr hohen Stellenwert erhalten.

Abbildung 46: Bedeutung der Anspruchsgruppe Landwirtschaft

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



Quelle: eigene Erhebung 2002

Die Anspruchsgruppe „**Presse**“ nimmt bei allen Befragten einen sehr hohen Stellenwert ein, weil sie als Multiplikator dient, um andere Anspruchsgruppen mit touristischen Informationen zu bedienen. Alle Befragten betonten die große Bedeutung. Allerdings wurde auch in zwei Regionen von genau der Hälfte der Befragten bemängelt, dass aufgrund der Monopolstellung einer Tageszeitung eine ausgewogene Berichterstattung nicht immer gewährleistet sei und dies ein Hemmnis für das Binnenmarketing darstelle.

6.2.3.6 Der Faktor Zeit

Ein großes Problem für die Tourismusorganisationen liegt im **Zeitbudget für die persönliche Zusammenarbeit** mit den Anspruchsgruppen. 80 % der Regionalagenturen und 78 % der kommunalen Tourismusstellen klagen über zu wenig Zeit, sich mittels persönlichem Kontakt den jeweiligen Anspruchsgruppen zu widmen. Dies hat Auswirkungen auf die Zusammenarbeit, denn hierdurch kommt zwangsläufig der Kommunikationspolitik nicht der notwendige Stellenwert zuteil. Besonders schwierig wird es, ein zielgerichtetes Relationshipmanagement zu wichtigen Anspruchsgruppen aufzubauen. Oft fehlt sogar die Zeit für die - zumeist sehr Zeit aufwändigen - Besuche bei der wichtigsten Anspruchsgruppe, der Hotellerie. Um so schwieriger wird es jedoch dann auch, die Marketingstrategien der Region und der Kommune auch bei den touristischen Leistungsträgern zu implementieren.

Dass der Faktor Zeit bei vier Fünftel der Tourismusorganisationen zum Engpassfaktor wird, liegt häufig an der Größe der einzelnen Organisationen. Oft verfügen die Organisationen nur über sehr wenig Personal, so dass kaum die Möglichkeit besteht, das Büro zu verlassen, um nicht den normalen Geschäftsbetrieb zu gefährden. Aus diesem Grund werden Treffen mit den

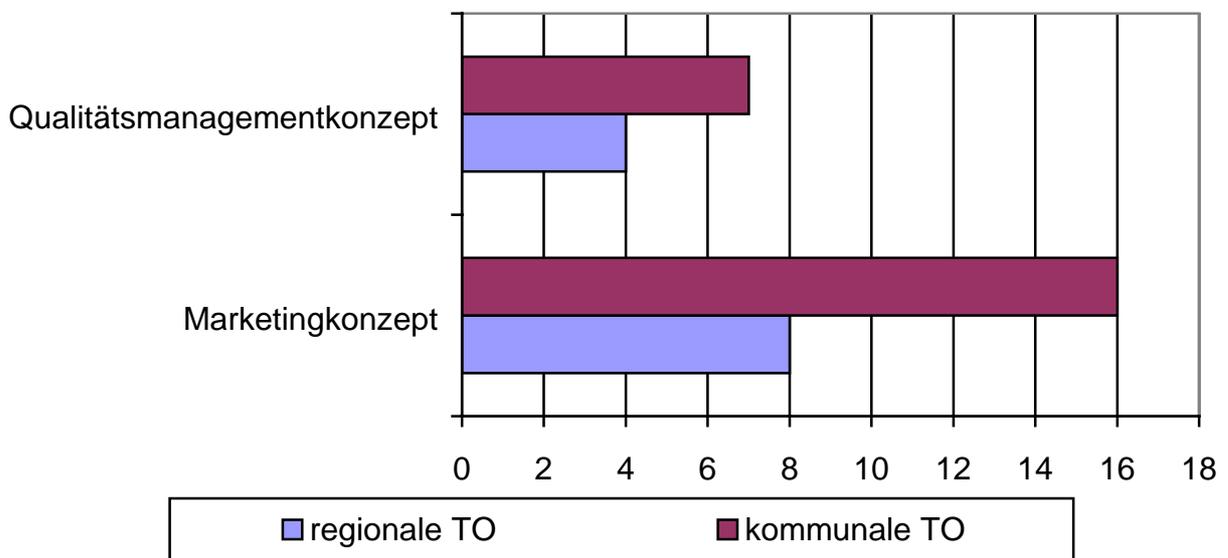
privatwirtschaftlichen Leistungsträgern häufig in die Abendstunden gelegt. So entstehen wiederum viele Überstunden für die Angestellten der Tourismusorganisationen, die im Regelfall als Freizeitausgleich abgegolten werden müssen. Aufgrund der Vielzahl der Aufgaben verfallen jedoch zahlreiche Überstunden. Dies gilt besonders für die Regionen. 80 % der Befragten der Regionalagenturen gab an, dass die Mehrarbeit nicht im zustehenden Maße abgegolten wird. Bei den kommunalen Tourismusorganisationen liegt dieser Wert mit 61 % deutlich niedriger. Es fällt auf, dass diese Regelung überwiegend die Angestellten in privatwirtschaftlichen Rechtsformen (GmbH, Verein) betrifft, deutlich weniger jedoch die Angestellten, die in Tourismusorganisationen mit der Rechtsform „Amt/Abteilung/Regiebetrieb“ arbeiten.

6.2.3.7 Qualitäts- und Marketingkonzepte im Destinationsmanagement

Auf regionaler Ebene wurden die Fragen nach einem **Qualitätsmanagementkonzept** und einem **Marketingkonzept** unterschiedlich beantwortet. Nur vier der zehn regionalen Tourismusorganisationen arbeiten nach einem fest definierten Qualitätsmanagementkonzept. Bei einer Organisation befand sich das Konzept während der Befragung in Bearbeitung. Ein Befragter konnte den Begriff „Qualitätsmanagement“ nicht verstehen. Ein Marketingkonzept besitzen hingegen 80 % der befragten Organisationen. Ein Marketingkonzept war während der Befragung in erstmaliger Bearbeitung. Nur eine Organisation verfügt über kein Marketingkonzept. Diese Organisation verfügt auch über kein Qualitätsmanagementkonzept.

Auf kommunaler Ebene ergibt sich folgendes Bild: Nach einem fest definierten Qualitätsmanagementkonzept arbeiten nur sieben der 32 Organisationen (22 %). Hier sind es überwiegend die größeren Organisationen, die über Konzeptionen verfügen. Über ein Marketingkonzept verfügen immerhin 16 Organisationen (50 %). Auch hier sind es überwiegend die größeren Organisationen, die über entsprechende Konzepte verfügen. Was die Rechtsform Amt/Abteilung/ Regiebetrieb anbelangt, so verfügen nur drei Organisationen über ein Marketingkonzept, nur eine über ein Qualitätsmanagementkonzept.

Abbildung 47: Einsatz von Marketing- und Qualitätsmanagementkonzepten



Quelle: eigene Erhebung 2002

Die Tatsache, dass nur ein relativ kleiner Teil der Tourismusorganisationen sich in ihrer Arbeitsweise an strategischen Managementkomponenten ausrichtet, kann als Warnsignal für die Qualität der geleisteten Arbeit gesehen werden. Für ein flächendeckendes, zielgerichtetes Destinationsmanagement reichen die erhobenen Werte nicht aus.

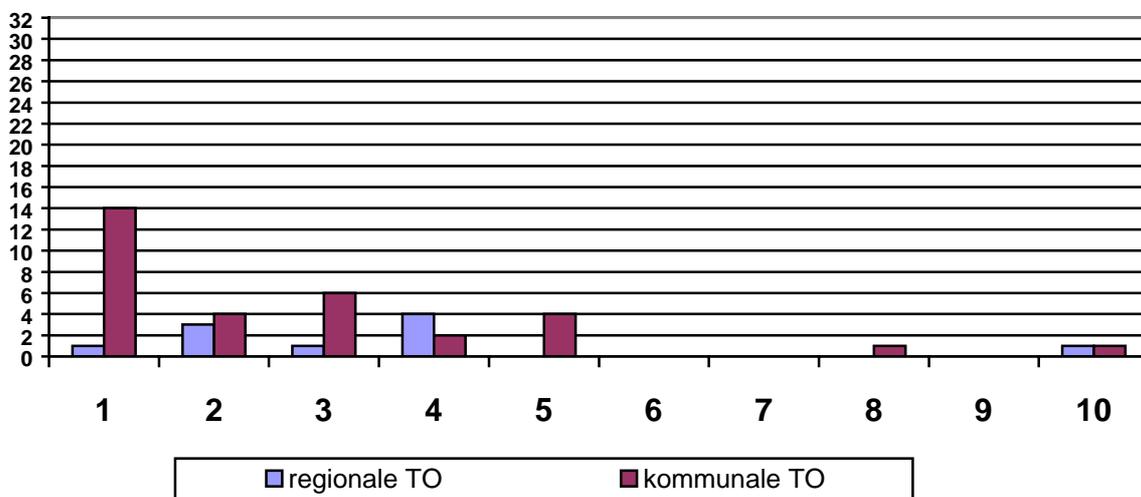
6.2.3.8 Politischer Einfluss

Der **Einfluss der Politik auf die touristischen Organisationen** ist sowohl auf regionaler als auch auf kommunaler Ebene gegeben. Im Rahmen der Untersuchung zeigt sich jedoch, dass die politische Beeinflussung auf kommunaler Ebene dennoch wesentlich stärker vorzufinden ist als bei den Regionen. Dies spiegelt sich auch in den Durchschnittswerten wider, bei denen die kommunalen Tourismusorganisationen mit einem Skalenwert von 2,7 deutlich unter dem Wert der Regionen (4,0) liegen und somit den Einfluss der politischen Entscheidungen als wesentlich stärker empfinden. 24 der 32 kommunalen Organisationen (= 75 %) geben einen Skalenwert von 1 – 3 an, was einer Bedeutung von „sehr hoch“ bis „hoch“ entspricht. Bei den Regionen sind es mit 50 % der Befragten deutlich weniger. Der einzige Wert der Kategorie 1 wird durch eine Organisation belegt, die lediglich für einen Landkreis zuständig ist. Auffällig ist, dass sowohl bei den Kommunen als auch bei den Regionen die komplette Spannbreite der Skala in Anspruch genommen wird.

Abbildung 48: Einfluss der Politik auf die Organisation

Wert 1: sehr wichtig

Wert 10: unwichtig



Quelle: eigene Erhebung 2002

Auf regionaler Ebene wurde dabei von 20 Prozent der Befragten angegeben, dass es gelegentlich zu größeren **Problemen mit den Politikern** kommt. Bei den Kommunen liegt dieser Wert mit rund 39 Prozent deutlich höher. Als Probleme wurden u.a. die Problematik der Finanzierung und die Zuordnung zu gebietsfremden Regionen und deren Regionalagenturen aufgrund vorherrschender politischer Grenzen genannt. Vier Personen nannten unhaltbare politische Versprechen als großes Problem.

6.2.4 Interpretation der Befragung

Anhand der ausgewerteten Daten lässt sich für die Tourismusorganisationen ein differenziertes Bild festhalten. Es wird deutlich, dass die Struktur im rheinland-pfälzischen Tourismus durch eine Vielzahl von Organisationen unterschiedlichster Form und Leistungsfähigkeit geprägt ist. Dies gilt auf regionaler und kommunaler Ebene. Die Unterschiede sind im kommunalen Bereich jedoch besonders groß.

Auf **regionaler Ebene** lässt sich der Trend hin zu starken Regionalagenturen feststellen, die sich weniger an politischen als vielmehr an geographischen Grenzen orientieren. Dennoch haben sich nicht alle Landkreise in diesen Regionalagenturen wiedergefunden. In einigen Regionen ist die Landkreisebene noch mit touristischen Aufgaben des Destinationsmanagements betraut, obwohl dies nicht den Ansprüchen eines strategischen Tourismusmanagements entspricht. Durch die Haltung dieser Landkreise fehlt es auch bei den Kommunen an Planungssicherheit. Eine Integration als Gesellschafter oder Mitglied in den regionalen Organisation wird den Kommunen dadurch erschwert.

Es sind offensichtlich politische Gründe, die bislang die Eingliederung der Gebiete in die naturräumlichen Einheiten verhinderten. Aufgrund des ETI-Gutachtens von 1997 wird eindeutig auf die Verlagerung von Aufgaben auf die regionale, an naturgeographischen Einheiten orientierte Ebene als Strategie verwiesen. Die Problematik liegt insbesondere in Landkreisen, die sich über mehrere landschaftliche Einheiten erstrecken. Hier besteht das Problem, dass eine Teilhaberschaft in mehreren Regionalagenturen finanziert werden muss. Andererseits bereiten auch die eigenen Organisationen nicht zu unterschätzende Kosten, vor allem im Bereich Personal.

Es zeigt sich, dass die Aufgaben im Bereich des Binnenmarketings bei den Regionen als wichtige Aufgabe im Rahmen des Destinationsmanagements überwiegend gut wahrgenommen werden. Allerdings werden auch deutliche Schwachstellen im Bereich der Kommunikation und Kooperation deutlich. Die dazu zur Verfügung stehenden Binnenmarketinginstrumente werden teilweise nicht oder nur in unzureichendem Maße genutzt. Insbesondere im Bereich des Einsatzes der neuen Medien (z.B. Intranet, Internet) besteht fast überall noch

Handlungsbedarf. Dabei stehen hiermit sehr effiziente und kostengünstige Instrumente zur Verfügung. Eine Tendenz hin zur verstärkten Kommunikation und Kooperation ist jedoch festzustellen.

Ein schwerwiegendes Problem besteht in der teilweise sehr geringen Personaldecke einzelner Organisationen. Gewisse notwendige Aufgaben können aus diesem Grund nicht oder nur in unzureichendem Maße erfüllt werden. Hier bestehen insbesondere Konflikte bei der Wahrnehmung von Außenterminen. Auch die finanzielle Ausstattung einiger Organisationen lässt nur einen sehr begrenzten Handlungsspielraum zu. Allerdings zeigt sich in den regionalen Tourismusorganisationen, die sich nicht nur auf die Landkreise beziehen, dass sie über qualifiziertes und motiviertes Personal verfügen. Dieses gilt auch für die kleinen Organisationen.

Generell lässt sich festhalten, dass im Bereich der Regionen in weiten Teilen eine im Sinne des Destinationsmanagements akzeptable Richtung bereits eingeschlagen wurde. Handlungsbedarf besteht in der flächendeckenden Integration noch nicht kooperierender Teileinheiten in die landschaftsbezogen agierenden Regionalagenturen. Hier müssen die Tourismusmanager der jeweiligen Regionalagenturen als auch die in die Agenturen integrierten Politiker (Landräte und Bürgermeister) tätig werden. Eine Unterstützung der Bemühungen durch den THV e.V., die RPT GmbH und das rheinland-pfälzische Wirtschaftsministerium ist angebracht.

Wesentlich größerer Handlungsbedarf besteht im Segment der **kommunalen Tourismusorganisationen**. Die Auswertung der Expertengespräche ergab, dass in vielen Kommunen ineffizient gearbeitet wird. Die Problemlagen sind mannigfaltig. Dennoch bestehen deutliche Unterschiede.

Die großen kommunalen Tourismusstellen (vorwiegend in Städten und Orten, die besonders vom Tourismus profitieren) zeichnen sich als stabile und effizient arbeitende Organisationen aus. Das Personal ist meist sehr qualifiziert, es wird auf eine zielgerichtete Personalentwicklung geachtet. Die finanzielle Ausstattung erweist sich meist als gut oder zumindest ausreichend für die gestellten Aufgaben. Obwohl nicht alle Tourismusorganisationen privatwirtschaftlich organisiert sind, so besteht doch zumindest hier ein Trend hin zu den Organisationsformen des privaten Rechtes und damit zu mehr Unabhängigkeit von der Politik.

Eher problematisch erscheint die Situation bei zahlreichen Tourismusstellen in Orten, die nur wenig vom Tourismus profitieren. Betroffen sind hier vor allem die Organisationen in ländlichen Regionen. Hier zeigt sich, dass die überwiegende Anzahl der Organisationen von ihrer Struktur her nicht tauglich ist für ein modernes Tourismusmanagement. Mehrere Gründe bedingen diese Schwäche:

Die kommunalen Tourismusorganisationen sind teilweise zu klein, zu unprofessionell und zu schwerfällig, um den Anforderungen eines modernen Destinationsmanagements zu entsprechen. Die Bandbreite der von den Mitarbeitern der Organisation zu übernehmenden Aufgaben ist zu groß, es kann keine Spezialisierung stattfinden. Sowohl leitende als auch untergeordnete Angestellte sind mit dem Aufgabenspektrum oft überfordert, sowohl qualitativ als auch quantitativ. Hierunter leidet vor allem das Binnenverhältnis in der Destination. Es bleibt nur wenig Zeit für eine strategische Kommunikation und Kooperation mit den Anspruchsgruppen. Notwendige Weiterbildungsmaßnahmen werden nur sehr sporadisch wahrgenommen.

Viele Organisationen haben zu viele Nebenaufgaben, um sich zielgerichtet auf das touristische Kerngeschäft zu konzentrieren. Trotz schwacher Ausstattung im Bereich Personal werden zusätzliche Aufgaben auf die Tourismusorganisation übertragen, die nicht unmittelbar tourismus-affin sind. Insbesondere dort, wo Tourismus in Abteilungen von Verwaltungen eingegliedert ist, müssen zumeist verwaltungstechnische Aufgaben (z.B. Sitzungsdienst, Wahlvorbereitung) übernommen werden, die ein gewisses Zeitbudget der Angestellten in Anspruch nehmen und zudem eine Vertiefung in das touristische Kerngeschäft behindern. In anderen Fällen müssen zur Aufrechterhaltung der finanziellen Liquidität außertouristische Aufgaben wahrgenommen werden (z.B. Betreuung einer Poststelle usw.), die wiederum viel Zeit in Anspruch nehmen und somit das Zeitbudget zur Wahrnehmung touristischer Planungsaufgaben schmälern.

Indem in vielen kommunalen Tourismusstellen immer noch Aufgaben wahrgenommen werden, die besser bei der Region angesiedelt sind (z.B. Messewesen, Journalistenbetreuung, Außenwerbung), bleibt nicht genügend Zeit, um sich den Aufgaben im Rahmen des Binnenmarketings zu widmen. Teilweise aus falsch verstandenem Traditionsdenken („Das haben wir schon immer so gemacht“), teilweise aus nicht stringent vorhandener Aufgabenteilung zwischen Kommune und Region kommt es zu einem ineffizienten Nebeneinander, Synergien werden kaum sichtbar. Der zeitliche und finanzielle Mitteleinsatz verpufft ohne größere Wirkung. Da seitens der Verwaltungen kaum wirksame Erfolgskontrollen zur Überprüfung der Effizienz der eingesetzten Maßnahmen durchgeführt werden, arbeitet die Tourismusorganisation meist ohne strategisches Konzept. Ein strategisches Controlling ist in solchen Strukturen ebenfalls nicht vorhanden. Im Sinne eines zielgerichteten internen Marketings wird weder anhand eines fest definierten Arbeitsphasenkonzeptes agiert noch werden die Instrumente nach Plan angewendet. Es werden keine Zielvorgaben fixiert, keine Visionen erarbeitet, keine Ablaufpläne festgelegt.

Teilweise sehen sich kommunale Tourismusmanager⁵⁷ noch zu sehr als „Einzelkämpfer“, die sich nur ungern in das regionale Gefüge eingliedern lassen. Der Wille zur Kooperation wird zwar häufig bekundet, in der Realität werden die eigenen Entscheidungen jedoch nur selten oder in unzureichendem Maße mit denen der benachbarten oder übergeordneten Tourismusorganisationen abgestimmt.

Insbesondere in den eher kleinen kommunalen Tourismusstellen sind zum Teil noch inkompetente Sachbearbeiter für den Tourismus verantwortlich, die nicht den Anforderungen eines modernen Tourismusmanagements entsprechenden. In einigen Fällen sind sowohl leitende als auch untergeordnete Positionen von Personen ohne jegliche touristische Ausbildung und auch touristischen Sachverstand besetzt. Manchmal dienen die Tourismusstellen als „Abschiebebahnhof“ für wenig qualifizierte oder unangenehm aufgefallene Mitarbeiter in den Verwaltungen. Das Anforderungsprofil eines zukunftsgerichteten Tourismusmanagers unterscheidet sich jedoch deutlich vom bislang vorzufindenden Profil des „Verkehrsamtsleiters“ oder des „Kurdirektors“. Obwohl sich in vielen Kommunen durch die Besetzung der Stellen mit akademischen Führungskräften⁵⁸, die über eine touristische Ausbildung verfügen, im Laufe der Jahre deutlich erhöht hat, besteht ~~Teilweise zeigt sich, dass der Handlungsbedarf~~ teilweise immer noch ein großer Handlungsbedarf leitender Stellen mit qualifiziertem Personal sich zu wenig Entfaltungsspielraum für Tourismusmanager ergibt. Indem die vorherrschenden politischen Strukturen aufgrund von organisationsformenbedingten Dienstordnungen den Gestaltungsspielraum zu stark einengen, wird das vorhandene Potential an Human Resources zu wenig genutzt.

Diese Tendenz zeigt sich auch bei den Angestellten unterhalb der Managementebene. Durch fehlendes Dienstleistungsdenken bei den Mitarbeitern werden die operativen Einheiten nach verwaltungstechnischen Grundsätzen geführt und richten sich nicht nach den Kundenbedürfnissen aus. Falls dem Management in Sachen Personalentwicklung die Hände gebunden sind, und das ist bei fast allen kleinen und mittleren kommunalen Tourismusorganisationen der Fall, werden die möglichen Komponenten und Instrumente des internen Marketings nicht zur Anwendung kommen können.

Die Rechtsform „Amt/Abteilung/Regiebetrieb“ schränkt die kommunalen Tourismusmanager zu sehr in ihrer Handlungsfähigkeit ein. Zu viele Maßnahmen müssen mit den Hauptverwaltungsbeamten oder sogar Ausschüssen oder Räten abgesprochen werden. Die leitenden Mitarbeiter dürfen teilweise nur wenig Verantwortung übernehmen. Das wirkt sich oft auch motivationshemmend aus.

⁵⁷ In vielen Fällen kann nicht von Tourismusmanagern im engeren Sinne gesprochen werden, da viele Kompetenzen eines Managers weder persönlich noch nach der Geschäftsordnung vorhanden sind.

⁵⁸ In Rheinland-Pfalz werden solche Positionen mittlerweile sehr häufig von Absolventen des Fachbereiches „Angewandte Geographie/Fremdenverkehrsgeographie“ der Universität Trier besetzt.

Im Vergleich mit ähnlich gelagerten Stellen innerhalb der Verwaltung werden die Angestellten der Tourismusstellen in vielen Kommunen in der Regel schlecht bezahlt. Dies bedingt eine starke Fluktuation auf diesen Stellen. Die Kontinuität ist gefährdet. Jeder Abgang bedeutet auch einen Verlust an Know-how. Auch die Motivation der Angestellten wird dadurch beeinträchtigt. Als schwierig erweist sich auch das überwiegend vorhandene starre Besoldungssystem nach dem Bundesangestelltentarif (BAT) in puncto Steigerung der Leistungsfähigkeit durch wirtschaftliches Denken im Sinne einer Steigerung der Eigenfinanzierungsquote. So wäre beispielsweise eine Beteiligung an den Provisionsumsätzen durch Vermittlungstätigkeit, Verkauf von Merchandisingprodukten oder regionalen Produkten in den Tourist-Informationen ein geeignetes Instrument, um die Verkaufs- und Beratungsmotivation der Angestellten zielgerichtet zu fördern.

In Sachen **Binnenmarketing** sind viele Tourismusorganisationen deutlich überfordert. Eine strukturierte und nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen gegliederte Planung und anschließende Umsetzung des Binnenmarketings ist nur in Ausnahmefällen anzutreffen. Statt dessen wird sehr viel Aktionismus an den Tag gelegt. Neue Medien zur Kommunikation und Präsentation werden kaum in Anspruch genommen, u.a. auch weil die handelnden Personen keine Erfahrung im Umgang mit der anzuwendenden Technik besitzen. Die Informationsarbeit und Produktentwicklung kann aufgrund der Produktionsstruktur der Organisationen nicht den Anforderungen des Marktes genügen.

Von maßgeblicher Bedeutung ist auch das unzureichende Zeitbudget im Relationshipmanagement. Weil zu wenig Zeit in den Betrieben der touristischen Leistungsträger verbracht wird, werden interne Strukturen und Problemlagen in der Destination nicht oder nur unzureichend erkannt. Zum bestimmenden Faktor wird dabei die überwiegend **schlechte Ausstattung mit Personal**. Die im Binnenmarketing so wichtige Kontaktpflege kommt vielfach zu kurz. Zu einer zielorientierten Kooperation mit allen wichtigen Anspruchsgruppen fehlt es meist an Zeit, teilweise jedoch auch am Willen und Know-how. In Fällen, wo selbst leitende Angestellte in den Tourismusorganisationen für alle anfallenden Arbeiten (vom Dienst am Counter über das Ausliefern von Prospektmaterial bis hin zum Aufräumen des Lagers) herangezogen werden und keine Spezialisierung in den Arbeitsbereichen erfolgt, kann nicht von einer sinnvollen Organisationsgröße gesprochen werden. In die kommunalen Tourismusorganisationen die Kooperation mit benachbarten Tourismusstellen für sehr wichtig erachten, beschränkt sich die Zusammenarbeit doch in den meisten Fällen auf wenige Bereiche. Eine strukturierte Arbeitsteilung im engeren Sinne findet in der Regel nicht statt. Vielmehr beschränkt sich üblicherweise die Kooperation zumeist auf temporäre Projekte.

Das Nebeneinander zahlloser, staatlich geförderter Tourismusorganisationen auf teilweise fünf Ebenen (Land; Regionen; Landkreise; kreisfreie Städte/Kreisstädte/Verbandsgemeinden; Ortsgemeinden) in Rheinland-Pfalz gleicht in Teilbereichen noch einem antiquiertem Produktionssystem:

Jede einzelne Organisation arbeitet überwiegend unabhängig an einem Produkt, ohne dabei die Vorzüge einer Spezialisierung und Arbeitsteilung in Anspruch zu nehmen. Als Folge zeigt sich ein unkoordiniertes und in Teilen unproduktives System, das sich vorwiegend aus den Steuermitteln des Staates finanziert und aus wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Sicht in dieser Form nicht akzeptabel ist. Zudem muss im Hinblick auf die Verschuldung⁵⁹ der öffentlichen Gebietskörperschaften und mit Hinblick auf andere gesellschaftspolitische Aufgaben des Staates (z.B. Sozialwesen, Bildung etc.) die vorhandene Struktur im öffentlich geförderten Tourismus komplett in Frage gestellt werden.

6.3. Auswertung der Ergebnisse der Tagungen der Arbeitsgruppe „Fremdenverkehrsgemeinden“ des Gemeinde- und Städtebundes Rheinland-Pfalz (GStB)

In Rahmen einer vom Autor durchgeführten Analyse der Ergebnisprotokolle der Arbeitsgruppe der „Fremdenverkehrsgemeinden“ des Gemeinde- und Städtebundes Rheinland-Pfalz aus dem Zeitraum Januar 1996 bis Mai 2002 wurden sämtliche offizielle Protokolle der Tagungen auf ihre Inhalte in allen Angelegenheiten untersucht, die eine Umstrukturierung des Tourismus in Rheinland-Pfalz betreffen. In der **Arbeitsgruppe „Fremdenverkehrsgemeinden“** finden die Bürgermeister der Kommunen (Verbandsgemeinden, Kreisstädte und kreisfreie Städte, keine Ortsgemeinden) oder deren Vertreter ein Podium, um ihre Standpunkte zu Themen des rheinland-pfälzischen Tourismus zu diskutieren und zu beraten. Aus den Protokollen der regelmäßig stattfindenden Sitzungen der Arbeitsgruppe lassen sich folgende **fünf Grundtendenzen** festhalten:

⁵⁹ Die Haushaltslage der Kommunen in Rheinland-Pfalz hat sich 2001 zunehmend verschlechtert. Der Landesrechnungshof teilte am 05.05.2002 in Mainz mit, dass das Finanzierungsdefizit der Städte, Gemeinden und Gemeindeverbände auf 535 Millionen Euro anstieg. Im Jahr 2000 hatte es noch bei 167 Millionen Euro gelegen. Damit sind die Rechnungsabschlüsse der Kommunen seit 1990 durchgängig negativ. Eine vergleichbare Entwicklung gibt es in keinem anderen westdeutschen Flächenland, berichtet der Rechnungshof (vgl. dpa-Meldung in Trierischer Volksfreund 07.05.2002).

1. Die hohe Komplexität des touristischen Systems in Rheinland-Pfalz stellt ein generelles Reformhemmnis dar.
2. Die Kommunalpolitiker (in erster Linie Bürgermeister) wollen ihren Einfluss auf den Tourismus in allen Ebenen gesichert sehen.
3. Faktoren für eine Umstrukturierung auf kommunaler Ebene werden unzureichend wahrgenommen, zukunftsweisende Kooperations- und Fusionsmodelle werden vernachlässigt.
4. Generelle Reformen der Organisationsstruktur auf kommunaler Ebene stehen derzeit nicht zur Debatte.
5. Trotz der - zur Zeit schon bestehenden und zukünftig noch in wesentlich stärkerem Maße zu erwartenden - finanziellen Engpässe bestehen bei den Kommunen durchgängig keine Konzepte, die eine zukünftige Finanzierung der kommunalen Tourismusorganisationen gewährleisten.

Die Struktur des rheinland-pfälzischen Tourismus erweist sich aufgrund der Zersplitterung der Organisationen sowohl in horizontaler als auch vertikaler Ebene als ineffizient. Auch ist es schwierig, einen Überblick über die Struktur zu erhalten. Um ihren Einfluss gewahrt zu sehen, scheuen die Politiker jedoch echte Reformen in der Tourismuspolitik. Immer wieder war die Neuorganisation des Tourismus in Rheinland-Pfalz ein Thema der Sitzungen. Dabei geht aus der Analyse hervor, dass stets die marktwirtschaftliche Stellung des Tourismus den politischen Interessen untergeordnet wird.

Der Umstrukturierung des damaligen Fremdenverkehrs- und Heilbäderverbandes e.V. Rheinland-Pfalz (jetzt „Tourismus- und Heilbäderverband e.V.“) und der Gründung der RPT GmbH wurde erst nach langen und schwerfälligen Diskussionen zugestimmt. Vorbehalte gegen die neue Struktur sind immer noch erkennbar. Die Gründung der RPT GmbH wurde verzögert, auf Wunsch der Kommunen erfolgten zahlreiche Änderungswünsche zum Gesellschaftervertrag. So wurde beispielsweise die Anzahl der Mitglieder des Aufsichtsrates von sieben auf 17 Mitglieder erhöht, was letztlich die Entscheidungsstruktur in der RPT GmbH eher beeinträchtigt als fördert.

Reformen der touristischen Struktur wurden zwar auf der Ebene des Landes und der Regionen über einen langen Zeitraum diskutiert und letztlich auch genehmigt, kaum jedoch wurde über die Probleme im kommunalen Bereich gesprochen. Dies deutet darauf hin, dass die Politiker entweder nicht genügend über die generellen Strukturprobleme auf kommunaler Ebene unterrichtet sind oder sich der Thematik aus strategischen Gesichtspunkten nicht stellen wollen. Das bedeutet auch, dass bei Beibehaltung der gegenwärtigen Struktur überwiegend nicht effiziente Modelle gewollt oder ungewollt protegiert werden. Als Vorteil für die Politiker in der Beibehaltung der gegenwärtigen Struktur kann die direkte und unkomplizierte

Einflussnahme auf den Tourismus durch persönliche Entscheidungsbefugnis gewertet werden.

Als symptomatisch für die Schwerfälligkeit auf politischer Ebene zeigt sich, dass noch im Jahr 1999 zwei Sitzungen unter der Thematik „*Ist die Aufgabe Fremdenverkehr bei den Ortsgemeinden noch richtig angesiedelt?*“ stattfanden, obwohl nach marktorientierten Gesichtspunkten die Verbandsgemeinden schon eine fragwürdige Stellung hinsichtlich einer strategischen Tourismusförderung im Rahmen eines koordinierten Destinationsmanagements besitzen. Vielfach bestehen Denkfallen bei den Politikern: Durch einen durch Umorganisation bedingten sinkenden Einfluss auf die regional und kommunal agierenden Tourismusorganisationen sehen sie sich an die Wand gedrückt und damit auch mangelndem Einfluss auf das Wahlvolk in der jeweiligem Gebietskörperschaft ausgesetzt. Doch genau das Gegenteil ist der Fall: je besser die touristischen Strukturen desto höher ist deren Effizienz. Und je höher die Effizienz desto höher wird die Anzahl und desto besser werden die Ergebnisse sein. Und wo gute Ergebnisse vorliegen kann sich die Politik auch dieser zu ihren eigenen Zwecken (z.B. Wiederwahl) bedienen.

Wer sorgt sich also um eine notwendige Strukturreform auf kommunaler Ebene? Ein schwerwiegendes Problem, das nur durch den Aufbau theoretischer Modelle und deren permanente Diskussion gelöst werden kann. Dazu ist eine dauerhafte Steuerung von außerhalb notwendig. Sie kann durch die Regionalagenturen, durch die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH, den Tourismus und Heilbäderverband e.V. oder durch Beratungsinstitute in das Bewusstsein der Politiker auf allen Ebenen gelenkt werden. Seitens der angestellten Touristiker in den lokalen Tourist-Informationen ist wegen der eigenen Stellung und dem damit verbundenen Arbeitsplatz nur in Sonderfällen mit einer Initiative zu rechnen.

6.4 Empfehlungen für die weitere Tourismusedwicklung auf Basis der empirischen Ergebnisse

Durch die im empirischen Teil (vgl. Kapitel 6.2 und 6.3.) bereits erhobenen Grundlagen lassen sich Strukturmängel in Rheinland-Pfalz festhalten, die mittels geeigneter Maßnahmen gelöst werden können: Resultierend aus der empirischen Analyse lassen sich für das Destinationsmanagement richtungweisende Voraussetzungen herausstellen, die für eine zielgerichtete Entwicklung des Tourismus in Rheinland-Pfalz unabdingbar sind. Damit konnten die Vorgaben aus dem ETI-Gutachten „Touristisches Drehbuch für das neue Jahrtausend“ (vgl. ETI 1997, S. 141ff) bestätigt werden. Weiterführende Komponenten runden das Modell ab.

- Zwingende Aufgabenaufteilung zwischen Kommunen und Region
- Einheitliche Bezeichnungen für Tourismusorganisationen der jeweiligen Ebenen
- Abschied vom klassischen „Verkehrsamt“
- Neuer Zuschnitt der Verbandsgebiete für kommunale Tourismusorganisationen
- Entpolitisierung des Tagesgeschäftes im Tourismus
- Stärkung der interkommunalen Zusammenarbeit
- Verstärkung des Networkings
- Verzicht auf das Neutralitätsprinzip
- Schaffung von Beiräten oder „runden Tischen“ zur Förderung der Multiplikatorfunktion
- Einrichten von Schnittstellen zu anderen kommunalen Aufgaben
- Förderung von Interessengemeinschaften
- Implementierung von Binnenmarketingkoordinatoren
- Einrichten eines regionalen Intranets

- **Zwingende Aufgabenaufteilung zwischen Kommunen und Region**

In jeder der acht touristischen Regionen wird die Aufgabenteilung zwischen Region und den einzelnen kommunalen Tourismusorganisationen fest definiert. Als koordinierende Stelle wird die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH und ein Beratungsinstitut tätig werden. Dabei wird eine deutliche Stärkung der Regionalagenturen anvisiert. Dies bedeutet auch, dass die zur Verfügung stehenden Marketingmittel zunehmend bei der Regionalagentur zur Verwendung kommen sollen. Auch die Landkreise sind in die Umstrukturierung einbezogen. Sie übertragen alle Aufgaben, die sie bislang wahrnehmen, an die jeweils zuständige Regionalagentur. Durch die Entsendung ihrer politischen Vertreter (z.B. Landräte) sind sie dennoch aktiv in die Tourismusförderung integriert. Auch sämtliche finanzielle Mittel werden übertragen.

Um eine zielorientierte Zusammenarbeit zwischen Region und Kommunen zu gewährleisten, sollte ein Sanktionssystem bei nicht erbrachten Leistungen vereinbart werden. Dabei handelt es sich um ein bilaterales Modell, das sowohl die Regionalagentur als auch die kommunalen Tourismusstellen betrifft. Die Imagedarstellung im Bereich Außenmarketing sollte bis auf wenige Ausnahmen komplett auf die Regionalagenturen übertragen werden.

Ein **Sonderfall** besteht im **Städtetourismus**. Da diese Form des Tourismus sich deutlich von der flächenbezogenen regionalen Profilierung unterscheidet, sollten Städte wie z.B. Mainz, Koblenz, Speyer und Trier einen Sonderstatus in Sachen Marketing behalten. Dies schließt jedoch eine verstärkte Kooperation mit den Regionalagenturen nicht aus. Generell sollte sich jede Region über ein Dachmarkenkonzept vermarkten, in welchem sich auch die Teilgebiete wiederfinden können. Ein Themenbezug zu bedürfnisgerechten Angeboten sollte in diesem Konzept enthalten sein.

Durch die Stärkung der Regionalagenturen mittels Übertragung von Aufgaben, erhalten die kommunalen Tourismusorganisationen mehr Freiraum für das Binnenmarketing. In Abstimmung mit der jeweiligen Regionalagentur sollte anhand des bekannten Phasenschemas im Marketing-Management ein Strategieplan erarbeitet werden, wie das jeweilige Teilgebiet mit seinen Anspruchsgruppen kommuniziert. Darin sollte auch ein Zeitablauf definiert werden, in welchem konkrete Ziele nach Terminvorgaben abgearbeitet werden. Alle Bereiche der Produktentwicklung bedürfen der Absprache mit der Regionalagentur, die ihrerseits speziell geschultes Personal für diesen Bereich vorhalten muss.

Der Modus der Kommunikation zwischen der Regionalagentur und den kommunalen Tourismusstellen muss festgelegt werden. Als Instrumente zur Kommunikation bieten sich z.B. die neuen Medien, regelmäßige Treffen und ein gezieltes Relationshipmanagement an. Zwischen den beiden Ebenen muss sich eine partnerschaftliche Beziehung entwickeln, die von Fairness und Kompromissbereitschaft auf beiden Seiten gekennzeichnet sein muss. Die Regionalagentur sollte den kommunalen Tourismusorganisationen als kompetentes Dienstleistungsunternehmen zur Seite stehen. Dies erfordert auf Seiten der Regionalagentur u.a. ein hohes Maß an Fachwissen, sozialer Kompetenz und Innovationspotential.

- **Einheitliche Bezeichnungen für Tourismusorganisationen der jeweiligen Ebenen**

Der Namenswirrwarr bei den Tourismusorganisationen im Deutschlandtourismus sorgt nicht nur bei Gästen, sondern auch bei den Leistungsträgern für Verwirrung. Für Rheinland-Pfalz bietet es sich an, in einem Modellprojekt allen touristischen Organisationen der gleichen Ebene einen speziellen Namen zu geben.

Dieser könnte auf kommunaler Ebene „Tourist-Information“ (z.B. Tourist-Information Trier, Tourist-Information Bitburger Land usw.) lauten. Auf regionaler Ebene besteht ebenfalls Handlungsbedarf. Hier könnte „Tourist Service Center“ (z.B. Tourist Service Center Nahe-land, Tourist Service Center Rheintal) (vgl. BLEILE 2000, S. 7) oder „*Region* Tourismus GmbH / e.V.“ (z.B. Eifel Tourismus GmbH, Westerwald Tourismus GmbH) als bindender Name für die Regionalagenturen gewählt werden. Durch die einheitliche Namenwahl könnte Rheinland-Pfalz eine Vorreiterrolle in Deutschland einnehmen und als positives Beispiel für mehr Markttransparenz gelten. Die einheitliche Namengebung kommt auch dem Binnenverhältnis zugute, indem die Anspruchsgruppen sich wesentlich leichter durch die neue Namengebung an den Aufgaben der einzelnen Tourismusorganisationen orientieren können.

- **Abschied vom klassischen „Verkehrsamt“**

Den Tourismus weiterhin als freiwillige Verwaltungsaufgabe im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung zu führen ist nicht mehr zeitgemäß. Durch den Zusammenschluss mehrerer Einheiten zu einer neuen schlagkräftigen Organisation erübrigt sich diese Rechtsform.

Allein schon das kameralistische Rechnungswesen der als Regiebetrieb organisierten Verkehrsämter kann einer marktorientierten Gesellschaft nicht Rechnung tragen. Langfristig müssen privatrechtliche Strukturen eingeführt werden, die sich über die Rechtsformen e.V., GmbH und kleine Aktiengesellschaft verwirklichen lassen. In Übergangsphasen, die der Politik die Möglichkeit geben, sich an die geänderten Grundausrichtung zu „gewöhnen“, bietet es sich an interkommunale Zweckverbände zu gründen, die nach der Eigenbetriebsverordnung geführt werden.

Diese Rechtsform ermöglicht es den Tourismusorganisationen, nach den Grundsätzen der kaufmännischen Buchführung zu arbeiten, jedoch weiterhin als Sondervermögen der Kommunen geführt werden zu können. So wäre der schwindende Einfluss der Politik auf die Tourismusorganisationen stufenweise abzufedern. Langfristig sollte jedoch eine privatrechtliche Rechtsform für die Organisationen gefunden werden.

Eine verstärkte Einbindung – auch finanzieller Art - privater touristischer Leistungsträger und aller vom Tourismus profitierenden Einrichtungen sollte langfristig angestrebt werden. Da die lange gehegte Subventionspolitik der Kommunen zukünftig sich mehr und mehr aus dem Tourismus zurückziehen und damit weniger Geld zur Verfügung stehen wird, sind die Tourismusorganisationen mehr als bisher auf Einnahmen aus anderen Finanzierungsquellen angewiesen. Hierbei helfen Einlagen oder Mitgliederbeiträge von privaten tourismusaffinen Unternehmen und Einrichtungen die öffentlichen Mittel zu kompensieren. Eine andere noch stark ausbaufähige finanzielle Einnahmequelle wird aus der verstärkt kommerziellen Ausrichtung der Tourismusorganisationen resultieren. Mehr als bisher werden Einnahmen durch Provisionen (z.B. aus Zimmerbuchung, Ticketverkauf, Pauschalangeboten etc.) sowie Merchandising, Sponsoring, Anzeigenverkauf, Honorareinnahmen durch Beratung usw. für die Finanzierung der Organisation erzielt werden müssen. Auch muss die themenspezifische Zusammenarbeit mit Sponsoren aus der Privatwirtschaft wesentlich vertieft werden. Eine enge Verbindung mit der rechtlichen Umorganisation besteht auch im Wandel der kompletten Struktur in der Destination.

- **Neuer Zuschnitt der Verbandsgebiete für kommunale Tourismusorganisationen**

Das System der kommunalen Tourismusförderung in seiner bisherigen Form ist veraltet und aufgrund immer knapper werdender Haushaltsmittel und zunehmender Verschuldung der Kommunen langfristig nicht mehr zu finanzieren. Bei Kommunen, die nicht über ausgeglichene Haushalte verfügen (sog. Bedarfszuweisungsgemeinden), werden die Kommunalaufsichten der Landkreise weit mehr als bisher auf drastische Einsparmaßnahmen pochen (müssen). Weil freiwillige Aufgaben - zu der auch die Tourismusförderung zählt - im Rahmen der allgemeinen Sparmaßnahmen mehr und mehr zurückgefahren werden müssen, lässt sich eine komplette Umstrukturierung der Tourismusförderung langfristig wahrscheinlich

nicht mehr umgehen. Was auf den ersten Blick als negativer Faktor für die Tourismusförderung gesehen wird, kann jedoch eher als Chance begriffen werden. Der Zwang zur Umstrukturierung bietet die Möglichkeit zum Aufbrechen verkrusteter Strukturen und zur nicht nur politisch proklamierten, sondern realen Effizienzsteigerung.

Ein Ziel der Umstrukturierung muss darin liegen, die Anzahl der eigenständigen Tourismusorganisationen auf kommunaler Ebene drastisch zu verringern. Diese Zielvorgabe ließe sich in den Flächendestinationen relativ leicht erreichen. Durch die systematische und koordinierte Fusion von benachbarten Organisationen in den einzelnen Gemeinden zu marktwirtschaftlich ausgerichteten operativen, schlagkräftigen Einheiten lassen sich wertvolle Synergien erzielen. Das bedeutet nicht unbedingt einen Wegfall der meisten Tourist-Informationen, wohl aber ihrer organisatorischen Eigenständigkeit. Dies ist auch verbunden mit der Abschaffung des Postens des „typischen Verkehrsamtsleiters“ vor Ort.

Eine entscheidende Unterstützung kann durch bestehende starke und relativ autark arbeitende Tourismusorganisationen übernommen werden. Dazu bietet sich ein **Stufenmodell**⁶⁰ an: Hier besteht in der ersten Stufe die Möglichkeit, dass die bereits existierenden starken Tourismusorganisationen das Management schwacher benachbarter kommunaler Tourismusstellen gegen finanzielle Beteiligungen übernehmen. In einem ersten Schritt können die starken Organisationen das Management der benachbarten Gebietskörperschaften durch einen Managementbesorgungsvertrag übernehmen.

In einem zweiten Schritt kann durch den Beitritt in die starken Organisationen eine Eingliederung auch nach rechtlichen Statuten erfolgen. Damit die übernommenen Tourismusorganisationen zugunsten neuer Strukturen aufgelöst werden können und damit die angeschlossenen Kommunen sich in den neuen Organisationen wiederfinden können, bedarf es eines fest definierten Leistungsplans, der den Kommunen eine Beteiligungs- und Kontrollfunktion ermöglicht.

Die dritte und letztlich notwendige letzte Stufe besteht in der Auflösung aller betroffenen Organisationen zugunsten der **Neugründung einer leistungsstarken interkommunalen Organisation** mit privatwirtschaftlicher Rechtsform, insofern dies nicht schon in der zweiten Stufe umgesetzt wurde. Um die Stärke der neuen Organisation zu firmieren, bedarf es einer organisationsinternen Arbeitsteilung, bei der auf eine Spezialisierung des Arbeitsbereiches geachtet wird. Die neue Organisation muss deshalb auch mit qualifiziertem Personal gut ausgestattet sein, um die mannigfaltigen Aufgaben der neuen Organisation wahrnehmen zu können. Eine enge Zusammenarbeit mit der Regionalagentur muss zwingend in allen Arbeitsbereichen gewährleistet sein.

⁶⁰ Das Stufenmodell orientiert sich im Wesentlichen an den Vorgaben des Stufenmodells nach MÜLLER (1997, S. 7), das in Kapitel 2.7 vorgestellt wurde.

Um diesen Prozess ins Rollen zu bringen, bedarf es eines umfangreichen Change-Managements seitens der Regionalagenturen und der RPT GmbH, die für das Initiieren des Prozesses die Führungsrolle übernehmen müssen. Dazu bietet es sich an, für jede Region einen Plan zur Umorganisation der kommunalen Strukturen zu erstellen. Eine Unterstützung durch einen externen Berater ist dabei sehr ratsam. Sie kann bewirken, dass die Vorschläge zum Wandel der Strukturen auf kommunaler Seite eher akzeptiert werden. Um die Akzeptanz nach innen und außen zu gewährleisten, sollte zunächst von den Beschäftigten ein internes Leitbild (für die Tourismusorganisation) entwickelt werden.

- **Entpolitisierung des Tagesgeschäftes im Tourismus**

Oft gefordert doch fast nirgends umgesetzt: Die Politik muss sich langfristig inhaltlich aus dem operativen Bereich des Tourismus zurückziehen. Stark politisch orientierte Tourismusorganisationen werden sich kaum am Markt durchsetzen können, weil politisches Tagesgeschäft die Tourismusorganisationen in ihrer Entwicklung hemmt und unflexibel macht. Die Rolle der Politik sollte eher einem Sponsoring der Tourismusorganisation gleichgesetzt werden. Damit eng verbunden ist eine Veränderung der destinationsweiten Tourismusstruktur und der Organisationsform. Dies bedeutet nicht, dass sich die Politiker aus relevanten Positionen herausziehen sollen, sondern eher, dass die Managementebene der Tourismusorganisationen alle relevanten Entscheidungen aus Marktgesichtspunkten aufarbeiten darf und dass politische Gründe und Positionen eher in den Hintergrund gedrängt werden sollten.

- **Stärkung der interkommunalen Zusammenarbeit**

Durch die verstärkte Kooperation und den Informationsaustausch mit den Nachbarorganisationen erschließen sich wesentlich effizientere Strukturen. Konkurrenzdenken zwischen den benachbarten Organisationseinheiten muss der Vergangenheit angehören. Dazu ist es notwendig, die Strategien der Organisationen wesentlich besser aufeinander abzustimmen. Hier kann die Regionalagentur unterstützend tätig werden, indem sie eine übermittelnde und vermittelnde Rolle zwischen den kommunalen Organisationen einnimmt und zunehmendes touristisches Bewusstsein für die gesamte Destination schafft. Die interkommunale Zusammenarbeit sollte nach einem vertraglich festgelegtem Schema definiert werden, an dem sich die Partner verpflichtend orientieren müssen.

- **Verstärkung der Netzwerke (Networking)**

Immer mehr Bedeutung wird dem Einrichten und der Pflege von Netzwerken zukommen. Um Netzwerke aufzubauen und zu pflegen bedarf es handlungsfähiger und kooperationswilliger Tourismusmanager. Der regelmäßige Austausch von Informationen zum gegenseitigen Nutzen bringt entscheidende Vorteile für alle Beteiligten. Die persönliche Bindung zwischen den

Netzwerkteilnehmern ermöglicht eine unkomplizierte, jedoch sehr effektive Form der Kommunikation. Dadurch werden Entscheidungen beschleunigt und Nachdruck erzeugt. Der Aufbau und die Pflege von Netzwerken ist sehr Zeit intensiv. Es bedarf eines hohen Maßes an sozialer Kompetenz und emotionaler Intelligenz seitens der handelnden Personen. Hier bieten sich beispielsweise Touristiker-Clubs an, in denen sich aus allen Tourismusbereichen (z.B. Tourismus-Organisationen, Hotellerie, Beratungsinstitute, Dozenten tourismusorientierter Hochschulen, Reiseveranstalter, Reisemittler etc.) zusammenfinden und zielgerichtet Aspekte der jeweiligen Branchen miteinander diskutieren.

Auch die Netzwerke bedürfen einer strategischen Planung. Es ist daher notwendig, sich eine Übersicht der Netzwerkteilnehmer zu erstellen und jede einzelne Person auf ihre Zielsetzung hin zu bewerten. Aus dieser Bewertung muss eine nutzenorientierte Strategie geschaffen werden, die von der Art der Kommunikation bis hin zu den Zielen der Kommunikation festgelegt werden muss.

- **Verzicht auf das Neutralitätsprinzip**

Tourismusförderung im Deutschlandtourismus bedeutet häufig noch Förderung nach dem „Gießkannenprinzip“, d.h. dass alle touristischen Leistungsträger gefördert werden. Damit orientiert man sich zwangsläufig am „kleinsten gemeinsamen Nenner“. Zudem wird eine dringend notwendige Marktberreinigung verhindert. Die staatliche Förderung, die ideenreichen, flexiblen Leistungsanbietern und gleichzeitig leistungsschwachen und qualitativ minderwertigen Betrieben zugute kommt, widerspricht marktwirtschaftlichen Grundsätzen, bedeutet damit eine falsch verstandene Subventionspolitik (vgl. BLEILE 2000², S. 9).

Ziel sollte die Stärkung der zukunftsfähigen Betriebe sein, nicht zuletzt, um dort auch langfristig ein qualitativ ansprechendes Niveau zu entwickeln und zu sichern. Dazu bedarf es auch einer besseren Zusammenarbeit zwischen allen Ebenen von Tourismusorganisationen und den touristischen Leistungsträgern. Als Beispiel kann hier die Vermarktung der Betriebe durch das regionale IRS herangezogen werden. Die Tourismusagenturen müssen ihre Funktion als Incoming-Agenturen stärken und in den Betrieben zuverlässige Partner finden, die aufgrund von Kooperationsverträgen von den Agenturen als buchbare Produkte über das Informations- und Reservierungssystem (IRS) vermarktet werden können. Dadurch ist es notwendig, dass die Betriebe die Möglichkeiten des IRS wahrnehmen und sich an die veränderten Buchungsmodalitäten (z.B. Kontingentverträge, verlässliches Frei- und Belegtmelden von Zimmern etc.) halten. Auch hier ist wiederum eine zielgerichtete, intensive Kommunikation mit den Betrieben notwendig. Die Zeit der Förderung aller Betriebe – und damit auch der schwachen Betriebe – muss im Sinne einer Marktberreinigung aufgegeben werden.

Als Kriterium für die Zusammenarbeit bietet sich neben der Buchungsfähigkeit im IRS die Klassifizierung der Betriebe mittels der Hotel- und Ferienwohnungsklassifikation an. Eine Zusammenarbeit sollte langfristig nur noch mit zertifizierten Betrieben verfolgt werden. Nicht klassifizierte Betriebe sollten nicht mehr über die öffentlichen Tourismusorganisationen vermarktet werden. Damit können auch die vom DTV in Deutschland propagierten tourismuspolitischen Ziele verfolgt werden, um somit die Markttransparenz zu fördern.

- **Gründung von Beiräten oder „runden Tischen“ zur Förderung der Multiplikatorfunktion**

Vielfach herrscht in Rheinland-Pfalz noch ein multikausales Kommunikationsproblem zwischen Organisationen und Anspruchsgruppen vor. Die Verbesserung der Kommunikation wird zukünftig deshalb noch mehr an Gewicht gewinnen und zu einem zentralen Thema werden. Sowohl in den Orten als auch in der Region bietet es sich daher an, wichtige Vertreter der einzelnen Anspruchsgruppen in die touristische Arbeit der Organisation zu integrieren. Dies gibt der Tourismusorganisation die Möglichkeit, die Funktion der einzelnen Teilnehmer als Informationsmultiplikator in Anspruch zu nehmen. Der Beirat bzw. der „runde Tisch“ wird zunächst als beratendes Organ in der Organisation implementiert. Es ist wichtig, dass in den Beiräten auf kommunaler Ebene auch ein Vertreter der regionalen Tourismusorganisation vertreten ist und umgekehrt auch Vertreter der Verbandsgemeinden und Städte im Beirat der Regionalagentur präsent sind.

Die Einflüsse der Anspruchsgruppen sollten mit in die Planung der Destination integriert und bei der täglichen Arbeit beachtet werden. Wichtiger jedoch ist die Tatsache, dass die Information seitens der Tourismusorganisation die Vertreter der Anspruchsgruppen gezielt als Multiplikator für die Bildung eines erhöhten Tourismusbewusstseins bei ihren jeweiligen Anspruchsgruppen gewonnen werden. Das taktische Geschick der Tourismusmanager muss so positioniert sein, dass sie die Richtung angeben und sich der Personen des Beirates bedienen, ohne sie offensichtlich auszunutzen. So profitieren beide Seiten und schaffen eine Stimmung des gegenseitigen Vertrauens.

- **Einrichten von Schnittstellen zu anderen kommunalen Aufgaben**

Innerhalb der Kommunen müssen die Tourismusorganisationen in alle Abläufe kommunaler Planung integriert werden. Das bedeutet, die Tourismusorganisationen müssen stets und aus erster Hand über alle Vorgänge unterrichtet sein, die in irgendeiner Form das System des Tourismus in der jeweiligen Gebietskörperschaft tangieren. Für regional bedeutsame Angelegenheiten vor Ort bedarf es der zusätzlichen Integration der Regionalagentur in den Planungsprozess und Informationsaustausch. Hier bieten sich die zahlreichen Instrumente des Binnenmarketings an (z.B. regelmäßige Sitzungen mit den anderen Abteilungen der

Verwaltungen und anderen Behörden). Besonders wichtig ist jedoch der persönliche Kontakt zu den handelnden Personen.

- **Förderung von Interessengemeinschaften**

Das Einrichten von themenbezogenen Interessengemeinschaften (IG) in den Orten bzw. Regionen fördert die Kooperationsbereitschaft und den Zusammenhalt der touristischen Leistungsträger. Die Tourismusorganisationen müssen dabei eine Führungsfunktion übernehmen. Die Gründung von Interessengemeinschaften (z.B. IG Urlaub auf dem Bauernhof, IG Routenteam am Moselradweg, IG Wandertourismus Eifel etc.) baut das Konkurrenzdenken ab. Die Interessengemeinschaften müssen stetig geschult und weitergebildet werden. Für regionalpolitisch ausgerichtete Interessengemeinschaften bieten sich themenübergreifende Arbeitskreise an, in denen ein reger Erfahrungsaustausch herrscht und in denen neue Kooperationsprojekte angeregt werden. Als positives Beispiel kann hier die „Initiative Region Trier“ genannt werden, wo sich Arbeitskreise in regelmäßigen Abständen treffen und die Ergebnisse auch in anderen Arbeitskreisen aufgegriffen werden. Da sich zahlreiche wichtige Unternehmen, Verwaltungen, Organisationen etc. als Mitglieder in der Initiative befinden, kann die Initiative durchaus auch als Informationsbörse für die Region gesehen werden. Mittels einer Koordinationsstelle wird durch ein zielgerichtetes Informationsmanagement an der Umsetzung der Ideen gearbeitet.

- **Regionalagenturen als Dienstleistungsunternehmen für kommunalen Tourismusorganisationen**

Die Regionalagenturen müssen verstärkt die Rolle einer Dienstleistungsorganisation für die Kommunen übernehmen. Die Übertragung von Aufgaben auf die Regionalagenturen steht in engem Zusammenhang mit der Neudefinition des touristischen Aufgabenkataloges in den Destinationen. Um als Dienstleistungsunternehmen für die Kommunen agieren zu können, bedarf es einer guten finanziellen Ausstattung der Regionalagenturen. Aufgrund der zunehmenden Verknappung der öffentlichen Mittel werden Partnerschaften zu privatwirtschaftlichen Unternehmen immer wichtiger. Dabei sind es nicht nur die Unternehmen der Region, die als Partner herangezogen werden sollen. Größere Bedeutung sollen auch überregional bzw. global tätige Unternehmen erhalten. Dies ist im Rahmen von themenspezifischen Marketingaktivitäten möglich (Beispiel: Outdoor-Bekleidungsanbieter präsentieren sich in den Wanderbroschüren der Regionen; Fahrradhersteller präsentieren sich in den Radmagazinen usw.). Um von den privatwirtschaftlichen Betrieben wahrgenommen zu werden, bedarf es einer starken und vertrauenswürdigen Organisation.

- **Implementierung von Leitbildern**

Die Leitbildarbeit muss einen höheren Stellenwert erhalten. In der gesamten Destination muss ein gültiges Leitbild erarbeitet werden. Dazu müssen vor Ort in den Kommunen Leitbilder für die Tourismusarbeit sowohl innerhalb der Tourismusorganisation als auch innerhalb der Kommune geschaffen werden. Die so erarbeiteten Leitbilder sind Grundvoraussetzung für das Leitbild der gesamten Destination. Sie müssen dort eingeordnet und auf einen Konsens gebracht werden.

- **Implementierung von Binnenmarketingkoordinatoren**

Im Rahmen einer Umstrukturierung ist das Einrichten einer Stelle eines hauptamtlichen „Binnenmarketingkoordinators“ sowohl auf der regionalen als auch auf der kommunalen Ebene sinnvoll. Dies kann jedoch nur erfolgen, wenn die Personaldecke einer Organisation ausreichend groß ist, um das Spektrum der anderen touristischen Aufgaben abzudecken. Das bedeutet, die Tourismusorganisationen müssen ihre Schlagkraft gewährleisten, indem sie durch den Zusammenschluss in neuen Organisationen eine konsequente Aufgabenteilung umsetzen. Dem Binnenmarketingkoordinator der jeweiligen Ebene obliegt es, alle relevanten Prozesse, die auf eine interne Leistungssteigerung in der Destination und Tourismusorganisation abzielen, zu sammeln, zu bündeln, aufzuarbeiten und gezielt – in Absprache mit der Geschäftsführung – an alle relevanten internen und externen Anspruchsgruppen weiterzuleiten. Damit erhält der Binnenmarketingkoordinator eine Schlüsselstellung im Informationsmanagement der Organisation. Neben der Geschäftsführung wird diese Position damit zu einer der tragenden Säulen der jeweiligen Organisation.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bedarf es einer engen Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen und mit den Angestellten der Tourismusorganisation. Die Zusammenarbeit muss dabei vor allem durch ein gezieltes Relationshipmanagement gekennzeichnet sein. Der Binnenmarketingkoordinator muss in alle wichtigen tourismusrelevanten Vorgänge in der Destination eingeweiht sein. Der persönliche Kontakt zu den agierenden Personen zählt dabei zu den wichtigsten Instrumenten. Er muss Vertrauen aufbauen können und ein hohes Maß an sozialer Kompetenz aufweisen. Er sollte über ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten und ein hohes Maß an Fachwissen verfügen. Tiefgreifende Erfahrungen im Deutschlandtourismus müssen als Prämisse für die Besetzung der Position gegeben sein. Sie eignet sich deshalb eher nicht für Berufseinsteiger.

Zu seinen Aufgaben zählt dabei der professionelle Einsatz aller zur Verfügung stehenden Binnenmarketinginstrumente. Eine enge Zusammenarbeit mit den Personen der Produkt- und Leitbildentwicklung in der Destination ist besonders wichtig. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich Beratung, Coaching und Training. Deshalb muss der Binnenmarketingko-

ordinator auch den größten Teil seiner Arbeitszeit vor Ort bei den Anspruchsgruppen verbringen.

Die Arbeit des Binnenmarketingkoordinators basiert auf dem Arbeitsphasenmodell des Binnenmarketings. Die einzelnen Anspruchsgruppen werden in den einzelnen Arbeitsschritten genau analysiert und mittels des Modells systematisch in die Arbeitsprozesse eingeordnet. Mit Hilfe der Binnenmarketinginstrumente werden alle Arbeitsschritte strategisch geplant und abgearbeitet.

Besonders wichtig ist dabei ein enger Kontakt zur Presse in der Region. Dieser muss ebenso gewährleistet sein wie die ausgeprägte Kommunikation mit allen Verwaltungen, Hauptverwaltungsbeamten und Räten der zu vertretenden Gebietskörperschaften. Die Binnenmarketingkoordinatoren der Region und der Kommunen müssen untereinander ein fein abgestimmtes Netzwerk errichten und pflegen. Sie bilden die wichtigste Schnittstelle für die Kommunikation und Koordination zwischen den Ebenen.

- **Internes Marketing als zentrale Aufgabe der Geschäftsführung**

Es ist die Aufgabe der jeweiligen Geschäftsführung das interne Marketing als Denkhaltung für die Organisation zu implementieren. Durch das geänderte Marketingverständnis wird das Arbeitsphasenmodell des internen Marketings zum zentralen Element in der internen Organisation der jeweiligen Tourismusorganisation. Mit Hilfe des Modells wird die interne Leistungsfähigkeit ständig überprüft und bei Bedarf verbessert.

- **Einrichten eines regionalen Intranets**

Die Kommunikation zwischen allen Ebenen, Leistungsträgern und Politikern muss verbessert werden. Dazu bietet ein internetgestütztes Intranet eine tagesaktuelle und kostengünstige Lösung, die alle relevanten Anspruchsgruppen mit den wichtigsten Informationen aller tourismusrelevanten Informationen der Region versorgt und als virtuelle Diskussionsplattform dient (z.B. „Touristisches Intranet Eifel“, „Touristisches Intranet Pfalz“ etc.). Auch auf interregionaler Ebene (z.B. „Touristisches Intranet Rheinland-Pfalz“) bietet dieses Instrument sich an, um den gesteigerten Informationsbedarf zu kanalisieren. Diese Aufgabe müsste von der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH wahrgenommen werden. Für die Pflege und Einrichtung des Intranets bieten sich die Binnenmarketingkoordinatoren an.

Anhand der oben beschriebenen Rahmenbedingungen lassen sich **Modelle** aufstellen, die eine Strukturverbesserung des rheinland-pfälzischen Tourismus einleiten können und somit auch eine Erhöhung des Wirkungsgrades eines strategischen Binnenmarketings verfolgen. Um die notwendigen Weichenstellungen umsetzen zu können, bedarf es eines umgreifenden

Change-Managements. Die Umstrukturierung wird nur durch einen langfristigen, zielgerichteten Prozess erreichbar sein, denn in vielen Kommunen und auch touristischen Organisationen wird eher eine Tendenz zum Beharren auf dem Status Quo zu verzeichnen sein als der Wille zum Wandel. Schließlich bedeutet eine Umstrukturierung der Organisationen auch den Abschied von liebgewonnenen Arbeits- und Verhaltensmustern. Die betreffenden Personen in den Tourismusorganisationen könnten sich mehrheitlich gegen eine Umstrukturierung aussprechen, da die Abkehr vom System die bisher geleistete Arbeit – und damit die eigene Person - diskreditieren könnte, was bei den handelnden Personen zu einem Zurückweisen und Konterkarieren des Change-Management-Prozesses führen könnte. Auch die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes oder die Einordnung in Positionen, die unterhalb der leitenden Ebene stehen, erhalten dabei ein großes Gewicht. Eine Evolution der Umstrukturierung, die von der Basis ausgeht, kann deshalb als eher unwahrscheinlich erachtet werden. Auch seitens der Kommunalpolitik wird vielerorts mit einem Beharrungsvermögen zu rechnen sein, schließlich will man die bisherige Politik nicht in Frage stellen. Zudem bietet sich der Tourismus als Feld zur Profilierung nach außen hin an. Durch eine Umstrukturierung würde jedoch der starke Einfluss der Politik auf die im Destinationsmanagement zu treffenden Entscheidungen wesentlich geschmälert werden.

Eine besondere Rolle für den Change-Management-Prozess kommt damit den regionalen Tourismusorganisationen, der RPT GmbH, dem THV e.V., dem rheinland-pfälzischen Wirtschaftsministerium, dem Gemeinde- und Städtebund Rheinland-Pfalz und auch der rheinland-pfälzischen Landesregierung zu. Hier besteht die Notwendigkeit, viel Überzeugungsarbeit zu leisten, um die notwendigen Veränderungen auf kommunaler Ebene einzuleiten. Ein Gremium, das mit den wichtigsten Organisationen und Institutionen besetzt ist, könnte zu einer bahnbrechenden Entscheidungshilfe für die Kommunen werden. So könnte ein „**goldener Zügel**“ angewendet werden, d.h. die öffentliche Mittelvergabe kann von der Übernahme neuer, vorgeschriebener Organisationsstrukturen abhängig gemacht werden.

7 Modelle für eine Neuordnung des öffentlich geförderten Tourismus in Rheinland-Pfalz

Anhand der theoretischen Analyse und den im Rahmen der empirischen Erhebung festgehaltenen Daten lassen sich Erkenntnisse ziehen, die für eine mögliche Neuordnung des öffentlich geförderten Tourismus in Rheinland-Pfalz dienen können. Grundlegender Bestandteil einer Umstrukturierung ist die Veränderung der Rahmenbedingungen, die eine überwiegend **organisationsorientierte Ausrichtung** besitzen. Dabei spielen die Prozesse des internen Marketings und des Binnenmarketings eine entscheidende Rolle. Der strategische Einsatz dieser beiden Instrumente des Destinationsmanagements ermöglicht dabei den Einstieg in den erforderlichen Strukturwandel. Anhand der gezeigten Merkmale wird jeweils ein Modell für die Umstrukturierung der Regionen und der Kommunen gegeben.

7.1 Implementierung der Arbeitsphasenmodelle des nach innen gerichteten Marketings zur Umsetzung des Strukturwandels in den Tourismusorganisationen von Rheinland-Pfalz

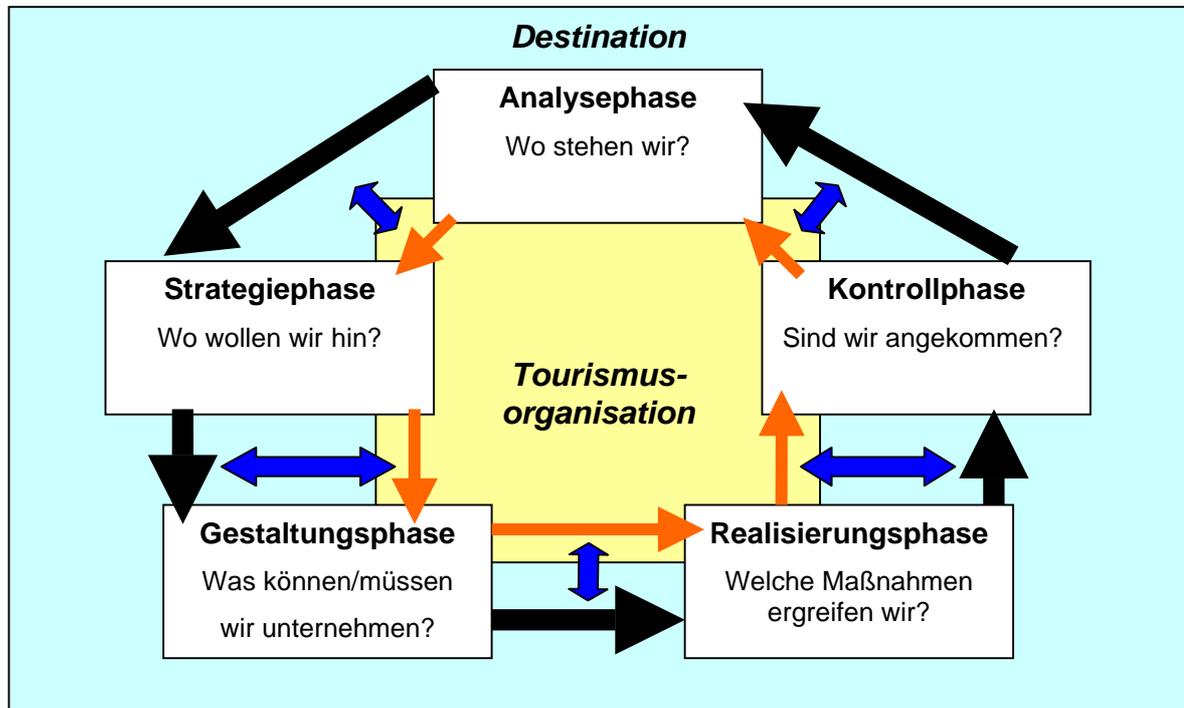
Um die strukturellen Defizite, die im Rahmen der empirischen Analyse festgestellt wurden, gezielt beheben zu können, bedarf es eines strategischen Ansatzes, der alle Ebenen der Tourismusförderung in Rheinland-Pfalz einer kritischen Durchleuchtung unterwirft. Hierzu können die Arbeitsphasenmodelle des internen Marketings und des Binnenmarketings (vgl. Kap. 4 und 5) herangezogen werden. Sie dienen als Grundlage für eine ganzheitliche Vorgehensweise für einen herbeizuführenden Strukturwandel. Somit haben sie elementare Bedeutung für das zukünftige Destinationsmanagement.

7.1.1 Bildung strategischer Einheiten

Da es sich bei den Arbeitsphasenmodellen des internen Marketings und des Binnenmarketings um ein dynamisches Modell handelt, kommt der sogenannte „**Kreislaufgedanken**“ sowohl in der betriebsinternen als auch in der destinationsorientierten Managementtätigkeit zum Tragen. Dies bedeutet, dass sich die Arbeitsphasen in einer ständigen Kopplung befinden. Das Kreislaufmodell bedingt, dass „für ein marketingorientiertes unternehmerisches Management alle Phasen mehrfach durchlaufen werden müssen – eben im Sinne eines permanenten Managements („Management by Marketing“)" (FREYER 1999, S. 112).

In diesem Kreislaufmodell werden die Arbeitsphasen des internen Marketings und des Binnenmarketings nicht losgelöst voneinander betrachtet, sondern sie beeinflussen sich gegenseitig.

Abbildung 49: Kreislaufgedanke im internen Marketing und Binnenmarketing



Quelle: verändert und erweitert nach FREYER 1999, S. 112

Tourismusorganisation und Destination stehen beim Umsetzen des Arbeitsphasenmodells in einem engen Verhältnis, bei dem es zwei **Prämissen** geben kann:

1. Die Organisationsstruktur und die Gebietseinheit ist vorgegeben. Eine Veränderung (z.B. Zusammenschluss mehrerer Tourismusorganisationen zu einer Organisation) steht nicht zur Diskussion. Nur die internen Strukturen der bestehenden Organisation werden in das Arbeitsphasenmodell des internen Marketings und des Binnenmarketings einbezogen, um eine interne Leistungssteigerung herbeizuführen.
2. Es ist keine zwingende Organisationsstruktur vorgegeben. Alles kann in Frage gestellt werden. Dabei können sowohl die Struktur der Organisationen als auch die Gegebenheiten innerhalb der Destination und deren Zuschnitt einem kompletten Wandel unterzogen werden.

Um ein geordnetes und leistungsorientiertes Vorgehen in den öffentlichen Tourismusorganisationen von Rheinland-Pfalz sicherzustellen, bietet es sich an, eine vollständige Revision aller Strukturen anzustreben. Das Ziel liegt dabei in der Schaffung neuer Organisationsmuster. Dabei müssen alle Ebenen der Tourismusförderung in Rheinland-Pfalz auf den Prüfstand kommen. Das bedeutet, dass die Ebenen des Landes, der Regionen und der Kommunen⁶¹ auf ihre interne Struktur hin untersucht werden müssen. Dies gilt sowohl für die betriebsinterne Struktur der Tourismusorganisationen als auch für die betriebsexterne Struktur der Destinationen selbst. Die Strukturen können durch die Anwendung der Arbeitsphasenmodelle des internen Marketings und des Binnenmarketings transparent werden. Für die Praxis bedeutet das, dass alle Tourismusorganisationen nach diesem Schema sowohl eine stringente und offene Analyse der eigenen Organisation als auch der zu vertretenden Destination bzw. des von ihr betreuten Gebietes vornehmen müssen. Hier kann es zu Problemen kommen. Eine Reihe von Fragen muss beantwortet werden:

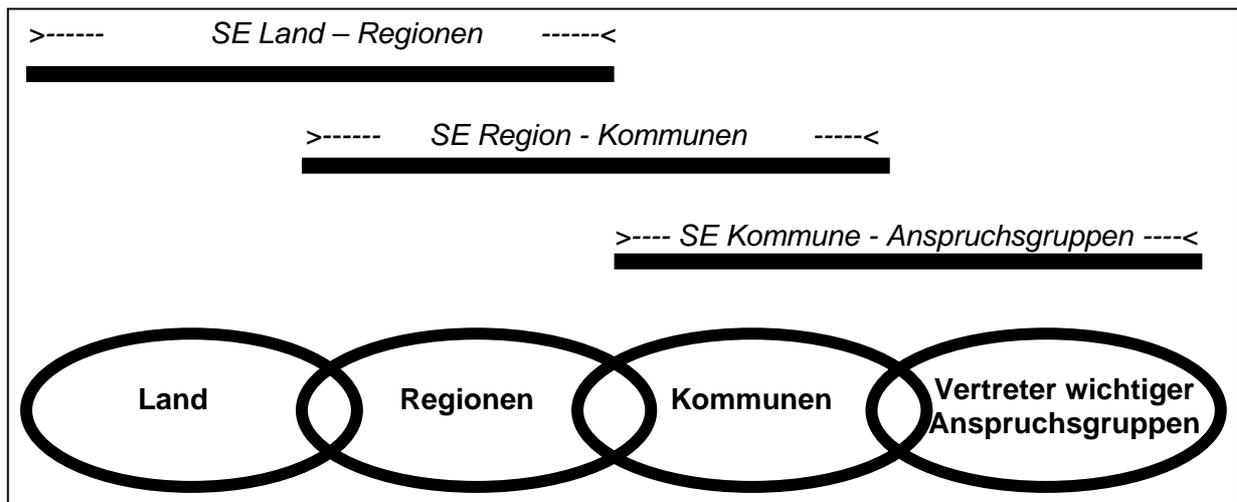
- Wer leitet diese Prozesse auf welcher Ebene ein?
- Wird eine Verbindlichkeit für das Umsetzen der beiden Arbeitsphasenmodelle eingeführt oder bleibt die Analyse freiwillig?
- Nach welchem Schema werden auf welcher Ebene die Analysen eingeleitet und umgesetzt?
- Welche notwendigen Konsequenzen ergeben sich aus den beiden Analysen?
- Wer verändert die Rahmenbedingungen und wie werden sie verändert?
- Wer übernimmt die Moderation der Prozesse?

Wie also lässt sich der Strukturwandel mittels des nach innen gerichteten Marketings einleiten? Um die oben gestellten Fragen zu beantworten und um einen Einstieg in den Umwandlungsprozess zu finden, bietet es sich an, strategische Einheiten zu bilden. Um diesen Change-Management-Prozess vorzubereiten, werden die verschiedenen touristischen Ebenen in drei „**Strategischen Einheiten**“ (SE) verzahnt:

- SE Land - Regionen
- SE Region - Kommunen
- SE Kommune - Vertreter wichtiger Anspruchsgruppen

⁶¹ Als Kommune wird hier die Ebene der Verbandsgemeinde, Stadt oder kreisfreie Stadt eingestuft. Die Ortsgemeinden innerhalb der Verbandsgemeinden werden nicht als Einheiten herangezogen.

Abbildung 50: Bildung Strategischer Einheiten (SE)



Quelle: eigene Darstellung 2003

Für ein geordnetes Destinationsmanagement auf allen Ebenen bedarf es bestimmter Grundsätze, die eine koordinierte Zusammenarbeit miteinander regeln. Für diese „Strategischen Einheiten“ sollten daher schon frühzeitig Modalitäten der Zusammenarbeit und der Aufgabenteilung in gegenseitigem Einverständnis anvisiert werden, die bei einem erfolgreichen Umsetzen des Umstrukturierungsprozesses zum Tragen kommen. Dazu gehören auf den Ebenen des „Landes und der Region“ und der „Region und der Kommunen“ auch vertraglich gesicherte Verpflichtungen, die ein Sanktionssystem bei nicht erbrachten Leistungen beinhalten.

7.1.2 Umstrukturierung mittels Anwenden der Arbeitsphasenmodelle auf der Ebene der „Strategischen Einheit Land – Regionen“

Für die Verzahnung von Land und Regionen wurden bereits die Weichen gestellt. Sie ist ein Resultat des ETI-Gutachtens „Touristisches Drehbuch für das neue Jahrtausend“ (vgl. ETI 1997). Durch die Gründung der RPT GmbH wurde eine Organisation geschaffen, die flexibel auf die Gegebenheiten des Marktes reagieren kann und aufgrund ihrer organisatorischen Verbundenheit mit den Regionen die strukturellen Voraussetzungen schafft, die im Sinne eines wissenschaftlich fundierten Destinationsmanagements benötigt werden. So hat die RPT GmbH unter anderem auch die Aufgabe, an der Verbesserung der touristischen Struktur in Rheinland-Pfalz mitzuwirken.

Die Verzahnung des Landes und der Regionen wurde geschaffen, indem die Regionen als Gesellschafter der RPT GmbH fungieren. Durch die organisatorisch im Gesellschaftervertrag

manifestierte Bindung der Regionen (vertreten durch die Bevollmächtigten der Regionalagenturen) bestehen gute Voraussetzungen, um in diesem Rahmen die Arbeitsphasenmodelle des internen Marketings und des Binnenmarketings in den beteiligten Organisationen zu implementieren. Da im Gesellschaftervertrag bereits die Aufgaben der RPT GmbH und deren Umsetzung (z.T. in Kooperation mit den Regionen) über die jährlichen Marketingpläne geregelt sind, bestehen feste Vereinbarungen über die Arbeitsteilung zwischen der Landesebene und der Regionalebene. Damit sind schon gewisse Grundlagen für das Erstellen des Arbeitsphasenmodells gegeben.

Bei der „Strategischen Einheit Land – Regionen“ ist durch den RPT GmbH-Gesellschaftervertrag ein Leistungspaket fest vereinbart worden, das gleichzeitig auch eine Arbeitsteilung zwischen Landesebene und Regionen festlegt. Damit sind die Anforderungen an das Destinationsmanagement der RPT GmbH festgelegt. Um eine durchgängige Struktur bei der Vermarktung aller Destinationen des Landes zu erhalten, ist ein **Katalog über die Mindestanforderungen an das Destinationsmanagement** (und damit auch an die Leistungsfähigkeit) der Regionalagenturen und kommunalen Tourismusorganisationen unabdingbar. Da auf der Ebene der „Strategischen Einheit Land – Regionen“ bereits eine fest definierte Zusammenarbeit besteht, kann hier auch dieser notwendige Schritt leichter eingeleitet werden als auf der kommunalen Ebene. Ein Konsens auf kommunaler Ebene kann aufgrund der großen Anzahl von Teilnehmern nur ungleich schwieriger gefunden werden.

Um die Standards zu definieren bedarf es eines schlüssigen Konzeptes. Um sich auf einen Anforderungskatalog auf regionaler und kommunaler Ebene zu einigen, bietet sich eine wissenschaftliche Betreuung über ein Forschungsprojekt (über eine Hochschule oder ein wissenschaftlich arbeitendes Beauftragungsinstitut) an. Mit Hilfe der wissenschaftlich erhobenen fundierten Erkenntnisse lassen sich die Anforderungskataloge an die Regionalagenturen und kommunalen Tourismusorganisationen neutral und fundiert erstellen. Der ausgewiesene Anforderungskatalog wird später für die Analysephase und die Konzeptionsphase in den Modellen des internen Marketings und des Binnenmarketings zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Organisationen herangezogen. Dem Anforderungskatalog kommt damit eine strategische Bedeutung bei der Einleitung eines Strukturwandels zu.

Die Umsetzung des Prozesses wird folgendermaßen in Angriff genommen: Im Rahmen einer Gesellschafterversammlung der RPT GmbH muss zunächst ein Beschluss für die Optimierung der touristischen Struktur auf allen Ebenen (Land, Regionen, Kommunen) in Rheinland-Pfalz getroffen werden. Dieser Beschluss wird dann an das für Tourismus zuständige Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau weitergeleitet, um hier für den notwendigen politischen Rückhalt zu werben. Um eine geordnete Einleitung des Change-Managements zu gewährleisten, beauftragt das Ministerium dann ein touristisches Bera-

tungsinstitut mit der Erstellung eines Ablaufplanes (analog des „Touristischen Drehbuches für eines neues Jahrtausend“ des ETI), der auf dem Arbeitsphasen-Modell des internen Marketings und des Binnenmarketings aufgebaut ist. Die Moderation ist notwendig, damit bei allen beteiligten Organisationen dieselben Maßstäbe für die Bewertung der eigenen Organisation (im Rahmen des internen Marketings) und für die Bewertung der jeweils zu vertretenden Destination (im Rahmen des Binnenmarketings) anlegen. Daraufhin erstellt das beauftragte Beratungsinstitut jeweils einen detaillierten Bewertungsbogen, der

1. auf alle betriebsinternen Anforderungsprofile und Leistungsmerkmale und
2. auf alle im Destinationsmanagement betriebsexternen Aufgaben eingeht.

In Zusammenarbeit mit dem Beratungsinstitut werden die Bewertungsbögen von den touristischen Organisationen ausgefüllt. Anschließend wertet das Beratungsinstitut die Bewertungsbögen aus und stellt die Ergebnisse dem Ministerium, der RPT GmbH und deren Gesellschaftern vor. Die in dieser Analysephase erhobenen Ergebnisse geben Hilfestellungen für die Organisationen, wie die Konzeptionsphase und Gestaltungsphase (entspricht den Phasen 2 und 3 des Arbeitsphasenmodells) sowohl im internen Marketing als auch im Binnenmarketing bei der RPT GmbH und der als Gesellschafter angeschlossenen Organisationen umgesetzt werden kann. Die Arbeitsphasen 4 und 5 – Realisierungsphase und Kontrollphase – resultieren dann aus den geleisteten Vorarbeiten.

Zur Implementierung der Modells bietet sich eine ständige Arbeitsgruppe „Strukturwandel“ in der RPT GmbH in Zusammenarbeit mit ihren Gesellschaftern an, wo eine gemeinsame Zielsetzung, ein Leitbild, eine Strategie sowie ein Marketing-Mix für die innere Strukturentwicklung festgelegt wird. Die Arbeitsgruppe „Strukturwandel“ wird durch die externe Moderation des beauftragten Beratungsinstitutes gesteuert, das auch die Ergebnisse festhält. Aus den Ergebnissen werden Beschlüsse für die weitere Zusammenarbeit definiert, die für alle teilnehmenden Organisationen bindend sind. Positiver Nebeneffekt: Die Verankerung in einer Gesellschaft festigt das Gemeinschaftsgefühl, das Konkurrenzdenken zwischen den Regionalagenturen wird abgebaut, Synergieeffekte können wahrgenommen werden.

Durch die Umsetzung der beiden nach innen gerichteten Arbeitsphasenmodells ergibt sich sowohl für die RPT GmbH als auch für die Gesellschafter ein umfassendes und transparentes Bild der jeweils eigenen Situation und der kooperierenden Organisationen. Durch die gemeinsame und geregelte Vorgehensweise können einerseits die bestehenden Schwächen (in Organisation und Destination) erkannt und andererseits die nötigen Konsequenzen für eine mögliche Umorganisation verdeutlicht werden, die dann als Entscheidungsgrundlage für die später in den Prozess involvierten Politiker herangezogen werden können.

Auch die Landespolitik kann aufgrund der gewonnenen Daten wichtige Erkenntnisse und ein zusätzliches Steuerungsinstrument für die zukünftige Förderung des Tourismus erhalten. Als freiwillige Aufgabe ist der Tourismus in den regionalen und kommunalen Organisationen weitgehend losgelöst von einem politischen Diktat der Landesregierung. Wird beispielsweise die Erfüllung des Anforderungskataloges an das Destinationsmanagement für eine monetäre Förderung touristischer Projekte in den jeweiligen Gebietskörperschaften herangezogen, so erhöht sich der Druck auf die Regionen und Kommunen ihre touristische Organisationsstruktur an das vorgegebene Muster anzupassen. So kann der Strukturwechsel auch von der Landesregierung forciert werden.

Eine effiziente Struktur auf Landes- und Regionalebene⁶² wird damit zu einer Voraussetzung für die Einleitung des Strukturwandels auf kommunaler Ebene. Aufgrund der großen Anzahl der kommunalen Tourismusorganisationen und deren sehr unterschiedliches Qualitätsniveau bedarf es eines stringent gegliederten Vorgehens, um die bestehenden Strukturprobleme zu lösen.

7.1.3 Umstrukturierung mittels Anwenden der Arbeitsphasenmodelle auf der Ebene der „Strategischen Einheit Region - Kommunen“

Auf regionaler Ebene wurde in Rheinland-Pfalz der Prozess einer geordneten Regionalisierung eingeleitet, jedoch noch nicht in aller Konsequenz umgesetzt. Obwohl die am Markt agierenden Regionalagenturen im direkten Vergleich in ihrer Struktur und ihrem Wirkungsgrad noch recht unterschiedlich sind, ist das Aufgabenpaket der Organisationen jedoch vergleichbar. Bedenklicher ist die Lage bei den kommunalen Tourismusorganisationen. Deren Struktur ist so unterschiedlich, dass sie mit einem geordneten Destinationsmanagement sowohl insgesamt innerhalb von Rheinland-Pfalz als auch innerhalb einer Region nicht konform sind. Hier besteht weitaus größerer Handlungsbedarf.

Der notwendige Strukturwechsel kann mittels der Arbeitsphasenmodelle des internen Marketings und des Binnenmarketings initiiert und umgesetzt werden. Dazu bedarf es – analog des Vorgehens auf der Ebene der „Strategischen Einheit Land – Regionen“ - eines strategischen Umsetzungskonzeptes, das von politischen Entscheidungen gestützt und von der „Strategischen Einheit Region – Kommunen“ getragen werden muss.

⁶² Die Ebene der Landkreise ist durch den Aufbau von Regionalagenturen im Tourismus nicht mehr notwendig. Alle anfallenden Aufgaben werden von der Regionalagentur übernommen. Die bislang auf der Landkreisebene eingesetzten finanziellen Mittel werden komplett auf die regionale Ebene übertragen.

Eine Schlüsselrolle kommt dabei den Regionalagenturen zu, die für den Erfolg ihrer eigenen Arbeit gewisse Strukturen innerhalb der Region benötigen. Sie sollten daher schon aus Eigeninteresse daran interessiert sein, einen Strukturwandel herbeizuführen. Der Regionalagentur kommt deshalb die Rolle zu, als **Prozess-Motor der Umstrukturierung** zu agieren. Analog des Prozesses auf der Ebene der „Strategischen Einheit Land – Regionen“ empfiehlt sich eine einheitliche und zentral gesteuerte Vorgehensweise. Anders als auf Landesebene bestehen jedoch nicht in ganz Rheinland-Pfalz geeignete Strukturen für eine koordinierte Vorgehensweise in den jeweiligen Regionen. So ist die organisatorische Bindung zwischen den Kommunen und der am Markt für sie operierenden Regionalagentur nicht zwangsläufig gegeben. Auch eine fest definierte Arbeitsteilung inklusive eines funktionierenden bilateralen Sanktionssystems ist überwiegend nicht geregelt.

Während auf der „Strategischen Ebene Land – Regionen“ bereits ein etabliertes System aufgebaut wurde, das die Zuständigkeiten und eine Arbeitsteilung genau festlegt, kommt es im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen Region und Kommunen in der Regel zu organisatorischen Mängeln, die für die Strukturschwäche des touristischen Systems in Rheinland-Pfalz mitverantwortlich sind.

Um diese Mängel aufzuarbeiten, bietet sich die Implementierung der beiden Arbeitsphasenmodelle des internen Marketings und des Binnenmarketings an. Der Prozess ist ebenso zu strukturieren wie auf Landesebene. Als Ausgangspunkt für den Einstieg in das Arbeitsphasenmodell des nach innen gerichteten Marketings dienen die Ergebnisse der ETI-Studie von 1997, wo neben der Umorganisation der Landes- und Regionalebene auch eine Umstrukturierung der Tourismusorganisationen auf kommunaler Ebene gefordert wird (vgl. ETI 1997, S. 142). Auch die empirischen Ergebnisse aus Kapitel 6.2 belegen und verstärken diese Forderung.

Um diesem Appell die notwendige Unterstützung zu geben, bedarf es der politischen Unterstützung durch das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau, der RPT GmbH, der THV e.V. und der Regionalagenturen. Zur operationalen Unterstützung wird auch hier wieder ein Beratungsinstitut hinzugezogen, das sich konkret mit der „Strategischen Einheit Region – Kommunen“ beschäftigt und analog der geleisteten Arbeit für die „Strategische Einheit Land – Regionen“ die Grundlagenforschung (entspricht der Arbeitsphase 1, der Analysephase) für den Einstieg in die Arbeitsphasenmodelle im nach innen gerichteten Marketing aufbereitet.

Anschließend werden wieder die betriebsinternen Leistungsmerkmale und Anforderungen an die kommunalen Tourismusorganisationen und die betriebsexternen Aufgaben in der Destination anhand des Anforderungskataloges des Destinationsmanagement untersucht. Die Daten werden in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Organisationen mittels standardisierter Erhebungsmethoden gewonnen. In diesem Zusammenhang werden auch die erhobenen

Daten der jeweiligen Regionalagenturen herangezogen, um so einen Überblick über die Struktur der gesamten Region zu erhalten. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auch auf die Zusammenarbeit zwischen den kommunalen Organisationen und der Regionalagentur gelegt.

Dem Beratungsinstitut obliegt es die Daten auszuwerten und im Rahmen einer Studie festzuhalten. Die Resultate werden der jeweiligen Regionalagentur, den einzelnen Tourismusorganisationen und allen in die Entscheidungsprozesse involvierten Politikern zur Verfügung gestellt und die daraus abzuleitenden Konsequenzen erörtert. Die ausgewerteten Daten können somit entscheidungspolitische Relevanz besitzen.

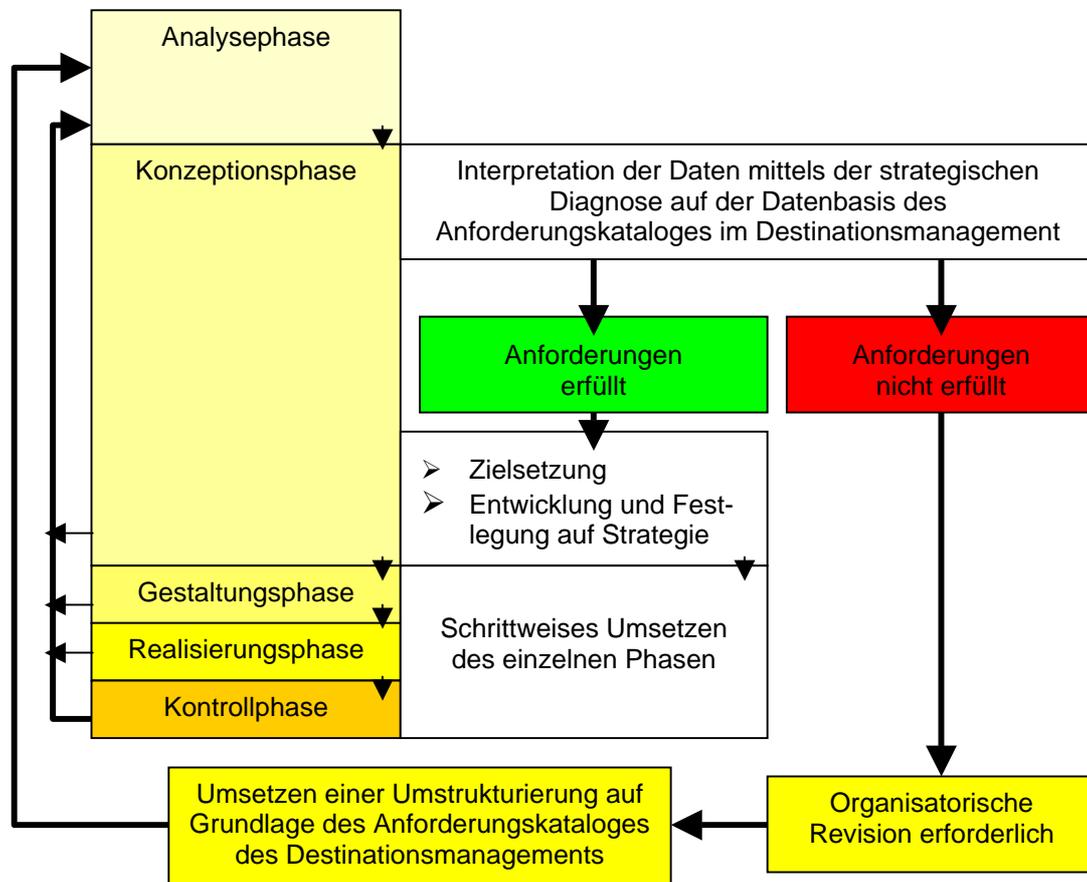
Hier beginnt nun mit der Konzeptionsphase die entscheidende Phase für eine mögliche Umstrukturierung der Organisation des Tourismus der ganzen Region. Denn in der Konzeptionsphase werden alle betriebsinternen Daten der Organisation und betriebsexternen touristischen Daten der Teilregion interpretiert:

- In der strategischen Diagnose des internen Marketings wird jede einzelne Organisation auf den Prüfstand gestellt. Dies bedingt, dass eine betriebswirtschaftliche Diagnose jeder der untersuchten Tourismusorganisationen auf ihre interne Leistungsfähigkeit hin einschätzt. Unter Zuhilfenahme des Anforderungskataloges für das Destinationsmanagement wird jede einzelne Position untersucht und als zureichend oder unzureichend bewertet.
- In der strategischen Diagnose des Binnenmarketings wird die untersuchte Tourismusorganisation auf ihre Leistungsfähigkeit in ihrer Außenwirkung interpretiert. Dies beinhaltet auch eine Einschätzung, ob die Tourismusorganisation die Aufgaben, die sie im Rahmen des Destinationsmanagements für ihr Gebiet zu leisten hat, überhaupt meistern kann. Auch hier wird wie im internen Marketing der Anforderungskatalog für das Destinationsmanagement als Messlatte herangezogen.

Werden beide Diagnosen verknüpft und in Relation gebracht, so ergibt sich ein transparentes Bild der einzelnen Kommunen (im Sinne einer Teilregion), das wichtige Aufschlüsse für die Stellung in der gesamten Destination geben kann. In der Betrachtung zeigt sich dann, ob die einzelnen Tourismusorganisationen in ihrer analysierten Struktur die zu erbringenden standardisierten Leistungen einer kommunalen Tourismusorganisation gemäß dem Anforderungskatalog des Destinationsmanagements standhalten können. Anhand der in Kapitel 6.2 erhobenen Daten zeigt sich bereits, dass dies bei einem Teil der befragten Organisationen nicht der Fall sein kann, da deren Leistungsfähigkeiten aus personalbedingten, finanziellen oder sonstigen organisatorischen Gründen nicht denen eines zielgerichteten Destinationsmanagements entspricht. Damit wird der Grundstein für eine grundlegende Reformdebatte

gelegt. Das Arbeitsphasenmodell für die Umstrukturierung auf kommunaler Ebene ist wie folgt aufgebaut:

Abbildung 51: Umstrukturierung mittels der Arbeitsphasenmodelle



Quelle: eigene Darstellung 2003

Durch das Anwenden des Modells werden die Grundlagen für einen organisatorischen Strukturwechsel im Bereich der Tourismusorganisationen gelegt. Voraussetzung ist hier, dass sich die Entscheidungsträger der Kommunen überzeugen lassen, in diesen Strukturwechsel einzusteigen. Diese Notwendigkeit bedarf eines gezielten Fokussieren auf den Reformdruck im öffentlichen Tourismus und muss von mehreren Seiten her kommen.

Eine gemeinsame Strategie kann folgendermaßen aussehen: Zunächst obliegt es der Landesregierung und dem Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft, Verkehr und Weinbau auf das Thema bei den Kommunen hinzuweisen. Aufgrund der wissenschaftlich gewonnenen Erkenntnisse und des aufgestellten Anforderungskataloges für das Destinationsmanagement besteht nun die Möglichkeit, die Tourismuspolitik anhand des Anforderungskataloges auszurichten und nur noch Gebietskörperschaften zu fördern, die die organisatorischen Voraussetzungen im Sinne der gelieferten Vorgaben erfüllen. Die

zungen im Sinne der gelieferten Vorgaben erfüllen. Die Kommunikation dieser Vorgabe erfolgt über alle politischen Kommunikationskanäle.

Ein Forum, um diese Maßgabe in die Diskussion einzubringen, besteht in der Arbeitsgruppe „Fremdenverkehrsgemeinden“ des Gemeinde- und Städtebundes Rheinland-Pfalz und über die Gremien des THV e.V. Hier können die Themen eingebracht werden, da hier vorwiegend die Kommunen institutionell organisiert sind. Unterstützung beim Einbringen des Themas erhält die Landesregierung und das Ministerium dabei von der RPT GmbH und den Regionalagenturen.

Den Regionalagenturen kommt nun die Aufgabe zu, die Diskussion um die Umstrukturierung bei den Entscheidungsträgern in den Regionen zu implementieren. Dazu müssen die Politiker der kommunalen Gebietskörperschaften sowie der Landkreise auf Konsenskurs gebracht werden. Gleichzeitig entwerfen die Regionalagenturen unter Mitwirkung der in der Region befindlichen kommunalen Tourismusorganisationen einen Umstrukturierungsplan, wie die Veränderung der Tourismusstruktur umgesetzt werden kann. Zur Unterstützung wird ein Beratungsinstitut eingeschaltet, das die Moderation und Lenkung des Prozesses in jeder Region übernimmt. Das ist wichtig, um mögliche Spannungen abzubauen. Schließlich betrifft eine Umstrukturierung vor allem die (leitenden) Angestellten der kommunalen Organisationen.

Um innerhalb der Kommunen keine Irritationen aufkommen zu lassen, werden die Prozessschritte klar aufeinander abgestimmt und in einem strategischen Ablaufplan formuliert. Hier werden die Konsequenzen der Umstrukturierung transparent dargelegt. Vor allem wird für die entstehenden positiven Auswirkungen und Synergien geworben. Das ist notwendig, da sowohl seitens des Bürgermeisteramtes als auch auf Seiten des Tourismusmanagements der kommunalen Organisation sowohl politische Macht als auch Einfluss auf das touristische Geschäft durch die Neugestaltung der touristischen Systems verloren gehen können und so eher mit einem Beharrungsvermögen zu rechnen ist.

Um in die Operationalisierungsphase der Umstrukturierung einzutreten, wird ein spezielles Gremium geschaffen, das sich mit den Fragen der strukturellen Umorganisation beschäftigt. Hierin sind politische Entscheidungsträger und Vertreter der Tourismusorganisationen aufgefordert, eine für die Region optimale Struktur zu erarbeiten. Sie bedienen sich dabei insbesondere der Analyseergebnisse des Arbeitsphasenmodells (sowohl betriebsintern als auch destinationsintern).

Der Erfolg der Arbeitsgruppe wird auch von der Konsensfähigkeit und Kompromissbereitschaft der Teilnehmer abhängen. Sie zu fördern und zu leiten wird maßgeblich vom Gespür der moderierenden Person des Beratungsinstitutes abhängen.

7.1.4 Umstrukturierung mittels Anwenden der Arbeitsphasenmodelle auf der Ebene der „Strategischen Einheit Kommunen – Anspruchsgruppen“

Was die Umstrukturierungsmaßnahmen bei der Organisation des Tourismus anbelangt, so kommt den meisten Anspruchsgruppen der kommunalen Ebene eher eine untergeordnete Rolle zu. Schließlich handelt es sich in erster Linie um einen politischen Prozess, der von politischen Entscheidungsträgern geleitet wird. Da sich die kommunalen Tourismusregionen und Regionalagenturen bereits schon in der „Strategischen Einheit Region – Kommunen“ wiederfinden, kommen lediglich Anspruchsgruppen in Frage, die sich bei einem Umstrukturierungsprozess aktiv in das Tourismugeschehen involvieren wollen bzw. es schon durch bestehende Bindungen sind (z.B. als Vereinsmitglied oder als Gesellschafter). Damit ist zugleich auch eine finanzielle Beteiligung in neuen Strukturen eng verknüpft. Zu diesen Anspruchsgruppen zählen z.B. Fremdenverkehrsvereine und Banken/Sparkassen. In der „Strategischen Einheit Kommunen – Anspruchsgruppen“ wird eher im Rahmen der Arbeitsphasenmodelle für die Akzeptanz der bevorstehenden Umstrukturierung durch einen gezielten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten geworben.

Um den anderen Anspruchsgruppen eine gewisse Integration in die Prozesse zu ermöglichen, empfiehlt sich eine zielgerichtete Kommunikationsstruktur mittels der Binnenmarketinginstrumente aufzubauen. Dabei können die interessierten Vertreter einzelner Anspruchsgruppen ihre Anregungen in den Prozess einbringen.

7.2 Veränderungen der Rolle der Führungskräfte im rheinland-pfälzischen Tourismusmanagement

Angesichts der vorherrschenden Struktur in Rheinland-Pfalz besitzen die Anforderungsmerkmale an zukünftige Tourismusmanager (vgl. Kapitel 3.9) eine hohe Brisanz. Aus wirtschaftlicher Sicht durchaus gerechtfertigt, aus politischer Sicht sind sie vielerorts eher ein Affront gegen die herrschenden Strukturen. Mittels des Arbeitsphasenmodells des internen Marketings und des Binnenmarketings lässt sich jedoch feststellen, ob die Managementstrukturen der Tourismusorganisationen den Anforderungen an das Destinationsmanagement analog des Anforderungskataloges entsprechen.

Dass dies auf kommunaler Ebene überwiegend nicht der Fall ist, wird bereits durch die im Rahmen dieser Arbeit erhobenen empirischen Ergebnisse (vgl. Kapitel 6.2) belegt. Der Typus der tätigen Tourismusmanager müsste sich vielerorts komplett ändern. Kann man doch in nicht wenigen Fällen in Rheinland-Pfalz gar nicht von „Managern“ im engeren Sinne sprechen, sondern vielmehr von Sachbearbeitern oder Verwaltungsangestellten, die keine

touristische Ausbildung besitzen, nicht über die notwendigen Persönlichkeitsmerkmale verfügen und auch in Sachen „Management“ eher Laien sind. Ein festes Anforderungsprofil an den „Verkehrsamtsleiter“, „Geschäftsführer der Tourist-Information“ oder den „Kurdirektor“ existiert nicht. Die Unterschiede in der Qualität der Arbeit sind teilweise beträchtlich. Doch es besteht auch keine allgemeingültige Bewertungsbasis, denn allein an den statistischen Werten der Destination kann die Effizienz des jeweiligen Tourismusmanagements nicht ohne weiteres gemessen werden.

Das nach innen gerichtete Marketing der Tourismusorganisationen wird durch solche Faktoren beeinflusst. Sowohl im internen Marketing als auch im Binnenmarketing stellen die Abhängigkeit von den Fähigkeiten, dem Zeitbudget und den Aufgaben der handelnden Personen bedeutende Faktoren dar, die Weichen für die zukünftige Entwicklung setzen. Um hier neue Maßstäbe zu setzen müsste ein Teil der agierenden Personen ersetzt oder ihr Aufgabenbereich verändert werden. Eine generelle Umstrukturierung der öffentlichen Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz könnte hier Abhilfe leisten. Grundsätzliche Voraussetzung ist hier eine vollkommen neue Bewertung und Neuabgrenzung touristischer Organisationen auf kommunaler Ebene. Diesbezüglich wird u.a. ein Umstrukturierungsmodell für Rheinland-Pfalz im nächsten Kapitel vorgestellt.

7.3 Vision: Umstrukturierungsmodell für Rheinland-Pfalz

Zur Umstrukturierung des öffentlich geförderten Tourismus in Rheinland-Pfalz werden zwei Modelle dargestellt, die zum einen die Ebene der Regionen und zum anderen die Ebene der Kommunen betreffen. Erhebliche Bedeutung erhält dabei der flächendeckende und koordinierte Aufbau der Regionalagenturen auf regionaler Ebene und der kommunalen touristischen Verbundsysteme auf kommunaler Ebene.

7.3.1 Modell zum koordinierten Aufbau von Regionalagenturen

Zur Effizienzsteigerung im rheinland-pfälzischen Tourismus können neue Organisationsmodelle erstellt werden, die das Kosten-Nutzen-Verhältnis der eingesetzten steuerlichen Mittel aus volkswirtschaftlicher Sicht wesentlich verbessern. Analog der oben genannten Rahmenbedingungen lässt sich für Rheinland-Pfalz folgendes Organisationsmodell erstellen:

Jede Region implementiert nur **eine Regionalagentur**, die nach standardisierter Vorgabe und fest definierter, landeseinheitlicher Aufgabenteilung mit den Kommunalverbänden zusammenarbeitet. Jede Regionalagentur deckt das naturräumliche Gebiet der Destination vollständig ab, d.h. bis auf die Ebene der Ortsgemeinden. Allerdings sollten Gemeinden in den Randbereichen, also dort wo zwei Destinationen aneinander grenzen, selbst entschei-

den, welchem Gebiet sie zugeordnet werden. Eine Orientierung nach rein politisch festgelegten Grenzen erfolgt nicht. Sowohl in den Regionalagenturen als auch in den Kommunalverbänden entstehen einheitlich organisierte Abteilungen, die selbständig arbeiten.

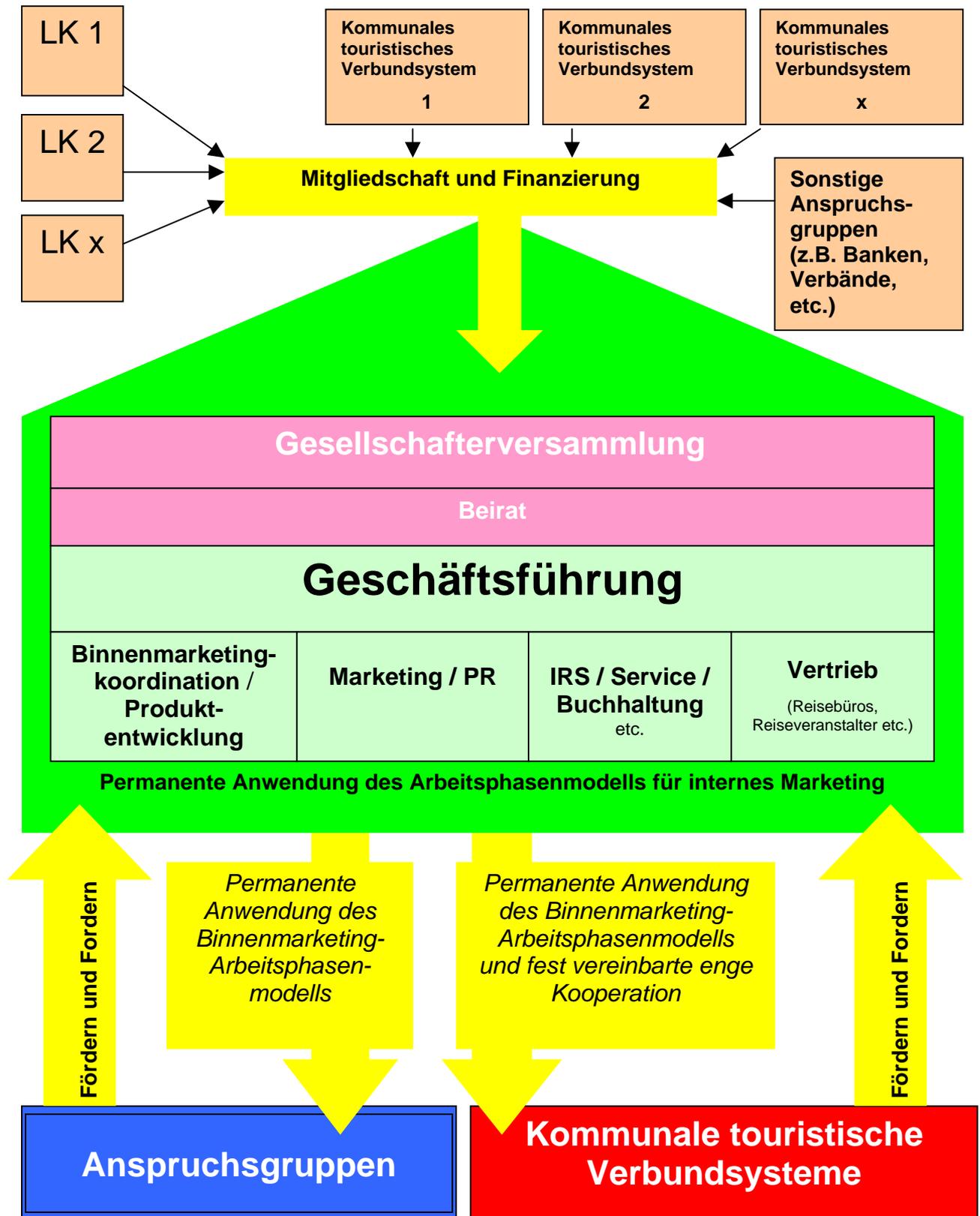
Alle Regionalagenturen werden privatwirtschaftlich als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) organisiert. Als Gesellschafter bzw. Mitglieder fungieren nicht nur die in der Region ansässigen Landkreise, sondern auch die darin liegenden Verbandsgemeinden, Kreisstädte bzw. kreisfreien Städte. Über die Gesellschafterversammlung / Mitgliederversammlung haben die Gebietskörperschaften ein verbrieftes Mitspracherecht. Die Finanzierung der Organisation wird durch die Beiträge der Gebietskörperschaften und zunehmend durch Eigeneinnahmen gesichert. Dabei sollen die Regionalagenturen ihren Schwerpunkt auf den Bereich Incoming legen. Die Teilbereiche der Abteilungen werden wie privatwirtschaftliche Incoming-Agenturen geführt. Die Umlagen der Gebietskörperschaften werden nach einem (je Region definierten) festen Schlüssel erhoben.

Die politischen Vertreter verpflichten sich, dass die Regionalagentur im operativen Geschäft nach eigenverantwortlichen, marktwirtschaftlich orientierten Kriterien arbeiten kann. Die Mitgliedschaft in der Gesellschaft wird eher als Sponsoring gesehen, wobei gesetzliche Vorgaben eingehalten werden müssen. Aus der Mitgliederversammlung bzw. Gesellschafterversammlung heraus haben interessierte politische Vertreter die Möglichkeit, sich im Beirat für die touristische Entwicklung der Region aktiv zu engagieren. Als Koordinationsstelle innerhalb der Organisation wird ein Binnenmarketingkoordinator eingesetzt. Dieser Position wird eine Schlüsselrolle zugeordnet, was die Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen angeht. Die Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen wird nach einem festen Schema umgesetzt und ständig optimiert. Die Koordinationsstelle besitzt auch für die Zusammenarbeit mit den kommunalen touristischen Verbundsystemen eine entscheidende Rolle.

Die Regionalagenturen weisen folgendes **Organisationsschema** auf:

(siehe folgende Seite)

Abbildung 52: Geschäftsmodell für eine rheinland-pfälzische Regionalagentur



Quelle: eigene Erstellung 2003

Die Ausstattung mit Arbeitskräften und Finanzmitteln muss den Aufgaben der Regionalagenturen Rechnung tragen. Dabei könnte die Tourismusintensität, die Zahl der Übernachtungen und der Gäste als Parameter für den Schlüssel herangezogen werden. Der Eigenfinanzierungsanteil aus wirtschaftlicher Tätigkeit muss stetig gesteigert werden.

Die quantitative Besetzung der Abteilungen mit Personal kann in diesen neuen Organisationen je nach Intensität des Tourismus zwischen den Regionen variieren, wobei eine fest definierte Mindestbesetzung gegeben sein sollte.

7.3.2 Modell zur Neugründung touristischer Verbundsysteme auf kommunaler Ebene

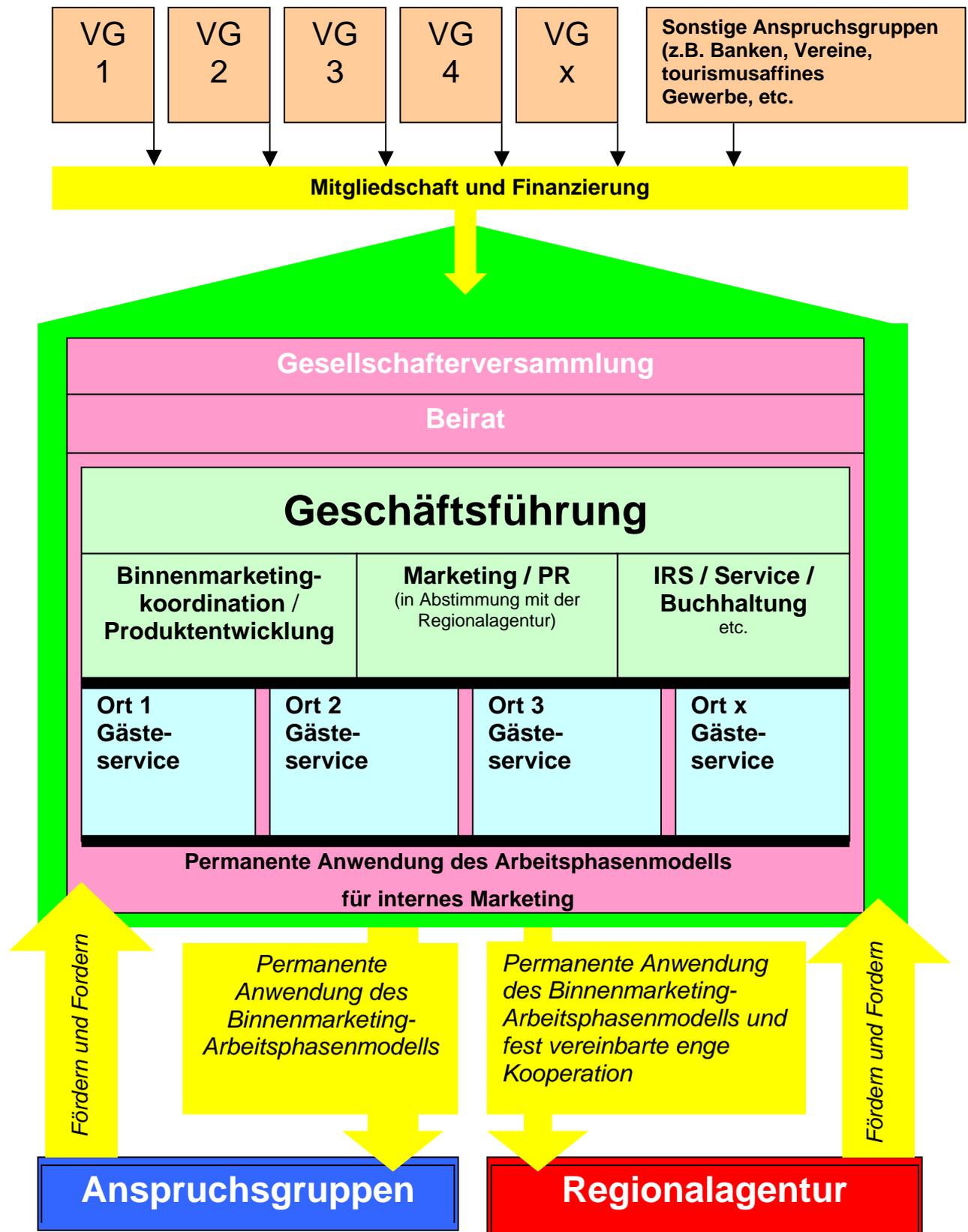
Analog zur Organisationsstruktur der Regionalagentur sind auch die Kommunalverbände ähnlich aufgebaut. Ihre Organisationseinheiten gleichen denen der regionalen Tourismusorganisationen. Zwischen den Abteilungen der beiden Ebenen herrscht eine vertikale Kooperation, zwischen den Abteilungen der kommunalen Ebene besteht eine horizontale Kooperation, die durch regelmäßige Schulungen und den regen Austausch von Informationen geprägt wird.

Die kommunalen touristischen Verbundsysteme können weitere Aufgaben wahrnehmen. Dies gilt insbesondere für den Bereich „Veranstaltungsmanagement“ oder „Stadtmarketing“. Die Zuordnungen hängen nach den jeweiligen aktuellen Aufgabenstellungen von den einzelnen bestehenden Organisationen ab. Für zusätzliche Bereiche muss jedoch auch zusätzliches Personal und Geld bereitgestellt werden. Eine Unterscheidung zwischen touristischen Kernaufgaben und tourismusaffinen Aufgaben muss beachtet werden.

Folgendes **Geschäftsmodell im touristischen Kernbereich** lässt sich für die interkommunalen touristischen Verbundsysteme festhalten:

(siehe folgende Seite)

Abbildung 53: Geschäftsmodell für ein interkommunales touristisches Verbundsystem einer touristischen Organisation



Quelle: eigene Erstellung 2003

Eine enge Abstimmung mit der Regionalagentur muss auf allen Ebenen unbedingt gewährleistet sein. Auf die Abstimmung der Wirtschafts- und Marketingpläne muss ein besonderes Augenmerk gelegt werden. Auch hier muss der Eigenfinanzierungsanteil aus wirtschaftlicher Tätigkeit stetig gesteigert werden.

Die Schaffung der neuen Organisationen bedeutet nicht, dass die einzelnen Tourismusstellen vor Ort alle wegfallen. Im Gegenteil: Durch die Spezialisierung auf den Gästeservice können die einzelnen Stellen überwiegend gehalten und in ihrer Dienstleistungsqualität noch wesentlich verbessert werden. Um den Kundenverkehr zu erhöhen und auch vermehrt Einheimische als Kunden zu finden und zu binden, bieten sich neue wirtschaftliche Felder an, wie z.B. die Übernahme einer Postagentur, Verkauf regionaler Produkte, Kartenvorverkauf usw.. Diese Aufgaben können mit der neuen Struktur nun problemlos übernommen werden, da sämtliche Managementaufgaben (inklusive Binnenmarketing) sowie die zeitaufwendige Produktentwicklung nun nicht mehr über die im Gästeservice arbeitenden Mitarbeiter übernommen werden müssen. Der so gewonnene Freiraum kann nun für die eigene Umsatzmehrung genutzt werden.

Im Vergleich zur Struktur einer Regionalagentur fällt vor allem auf, dass im kommunalen Verbundsystem auf die Abteilung „Vertrieb“ verzichtet wird. Diese wird zentral bei der Regionalagentur wahrgenommen, um von dort gebündelt bei Reiseveranstaltern und Reisebüros umgesetzt zu werden. Hier ist es entscheidend, dass das dort eingesetzte Personal vorwiegend im Außendienst tätig ist.

7.4 Umstrukturierung einer Tourismusregion am Beispiel der Region Eifel (mit Ahrtal)

Um die möglichen organisatorischen Veränderungen des öffentlich geförderten Tourismus auf die regionale Ebene und kommunale Ebene zu übertragen und transparent zu machen, wird das Konzept auf eine der acht touristischen Regionen des Landes angewendet. Als Untersuchungsgebiet wurde die Region Eifel (mit Ahrtal) ausgewählt. Die Eifel bietet sich an, weil sich dort bereits mit der Gründung der Eifel Tourismus GmbH eine dynamische Umstrukturierung ergeben hat, die in Rheinland-Pfalz als richtungweisend angesehen werden kann. Da die Region Eifel in Teilen ihrer Randbereiche jedoch noch nicht geeinigt ist und sich mehrere Regionalagenturen um eine Vermarktung der Teilbereiche kümmern, bietet sich hier eine genauere Analyse an. Auf kommunaler Seite besteht bis auf zwei Ausnahmen keine kooperative Einheit mehrerer Gebietskörperschaften.

7.4.1 Status Quo im Juli 2003

Die rheinland-pfälzische Eifel (mit Ahrtal) befindet sich geographisch im Nordwesten des Landes Rheinland-Pfalz. Das zum Rheinischen Schiefergebirge zählende Mittelgebirge liegt nur teilweise in Rheinland-Pfalz. Der nördliche Teil der Eifel gehört zu Nordrhein-Westfalen, wo das Mittelgebirge in die Kölner Bucht übergeht. Im Süden grenzt die Eifel an die Mosel, im Osten an den Rhein, im Westen an Luxemburg und Belgien⁶³. Politisch betrachtet befinden sich sieben Landkreise (LK) im rheinland-pfälzischen Teil der Eifel. Es handelt sich dabei um die Landkreise

- Bitburg-Prüm,
- Daun,
- Trier-Saarburg,
- Bernkastel-Wittlich,
- Cochem-Zell,
- Mayen-Koblenz und
- Ahrweiler.

Auf nordrhein-westfälischer Seite zählen drei Landkreise teilweise zur Eifel:

Es sind dies der

- LK Aachen,
- LK Euskirchen und der
- LK Düren.

Auf kommunaler Seite bestehen in Nordrhein-Westfalen seit dem Jahr 2000 erste Ansätze für die sogenannten „Touristischen Arbeitsgemeinschaften“ (TAG) (vgl. Tourismusverband Nordrhein-Westfalen e.V. 2000, S. 21). Diese Touristischen Arbeitsgemeinschaften stellen interkommunale Zusammenschlüsse dar, die jedoch in ihrer rechtlichen und organisatorischen Form noch nicht die wünschenswerte Bedeutung und notwendige Ausstattung besitzen, wie sie im beschriebenen Modell eines interkommunalen Verbundsystems notwendig sind. Allerdings wurden in der nordrhein-westfälischen Eifel damit erste Ansätze zu einer Verbesserung der kommunalen Struktur in Angriff genommen. Sie werden jedoch zunächst nicht in die Betrachtung mit einbezogen, da sich die jeweiligen Gebiete nicht in Rheinland-Pfalz befinden.

In Rheinland-Pfalz liegen nur die Landkreise Bitburg-Prüm und Daun mit ihrer ganzen Fläche in der Eifel. Sie stellen die Kernregion des Mittelgebirges dar. Die anderen Landkreise liegen

⁶³ Geologisch gesehen bilden Teile Luxemburgs (Oesling) und Belgiens (Ardennen) eine Einheit mit der Eifel.

nur mit Teilgebieten in der Eifel. Sie besitzen unter anderem weitere Flächen in den Destinationen Mosel-Saar (LK Trier-Saarburg, LK Cochem-Zell, LK Bernkastel-Wittlich, LK Mayen-Koblenz), Rheintal (LK Mayen-Koblenz, LK Ahrweiler) und Hunsrück (LK Cochem-Zell, LK Bernkastel-Wittlich, LK Mayen-Koblenz, LK Trier-Saarburg).

Innerhalb der Landkreise befinden sich folgende Verbandsgemeinden (VG) bzw. Kreisstädte ganz oder teilweise in der Destination Eifel (nicht berücksichtigt wurden Verbandsgemeinden, die zwar über Teilgebiete bzw. Ortsgemeinden in der Eifel verfügen, die jedoch touristisch keinerlei Relevanz besitzen):

Bezirk Trier

LK Bitburg-Prüm:

VG Arzfeld, Stadt Bitburg, VG Bitburg-Land, VG Irrel, VG Kyllburg, VG Neuerburg, VG Speicher

LK Daun:

VG Daun, VG Hillesheim, VG Gerolstein, VG Kelberg, VG Obere Kyll

LK Trier-Saarburg:

VG Trier-Land (teilweise), VG Schweich (teilweise)

LK Bernkastel-Wittlich:

VG Manderscheid, Kreisstadt Wittlich, VG Wittlich-Land (teilweise), VG Kröv-Bausendorf (teilweise)

Bezirk Koblenz:

LK Cochem-Zell:

VG Cochem-Land (teilweise), VG Kaisersesch, VG Treis-Karden (teilweise), VG Ulmen

LK Mayen-Koblenz:

VG Mayen-Land, Stadt Mayen, VG Mendig, VG Maifeld (teilweise)

LK Ahrweiler:

VG Adenau, VG Altenahr, Stadt Bad Neuenahr-Ahrweiler, VG Brohltal

Damit lässt sich für das Gebiet der rheinland-pfälzischen Eifel folgende Konstellation aufstellen, die insgesamt 31 kommunale Gebietskörperschaften umfasst:

- *Gemeindefläche **gänzlich** in der Eifel:* 20 Verbandsgemeinden, vier Kreisstädte
- *Gemeindefläche **teilweise** in der Eifel:* sieben Verbandsgemeinden

Von den sieben nur teilweise in der Eifel liegenden Verbandsgemeinden können bis auf die Verbandsgemeinden Trier-Land, Wittlich-Land und Maifeld in ihrem touristischen Schwerpunkt eher anderen Destinationen (vorwiegend der Mosel) zugeordnet werden. Sie scheiden damit zunächst aus der Betrachtung aus. Übrig bleiben damit für das Kerngebiet der rheinland-pfälzischen Eifel 27 Gebietskörperschaften, die für das Szenario herangezogen werden.

Auf kommunaler Organisationsebene ergibt sich folgender Bestand an Tourismusorganisationen, die sich in kommunaler Trägerschaft befinden bzw. in welche die Gemeinde maßgeblich involviert ist und als Hauptzahler die Organisation finanziert: In den 27 Gebietskörperschaften bestehen auf kommunaler Ebene⁶⁴ bis auf fünf Ausnahmen⁶⁵ eigenständige touristische Organisationen. Bei den Ausnahmen handelt es sich um Kommunen, die ihre Organisationen bereits zu interkommunalen Verbänden (z.B. als Zweckverband) im Bereich Tourismus zusammengeschlossen haben. Organisatorisch entsprechen diese Verbundsysteme jedoch noch nicht den oben genannten Modellvoraussetzungen. Insgesamt lassen sich im Erhebungszeitraum somit **24 kommunale Tourismusorganisationen** für das Kerngebiet festhalten.

Abbildung 54: Gebietsfläche der kommunalen Tourismusorganisationen im Kerngebiet der rheinland-pfälzischen Eifel



Quelle: eigene Erstellung

⁶⁴ Hier ist die Ebene der Verbandsgemeinden bzw. Kreisstädte gemeint. Da sich auf der Ebene der Ortsgemeinde teilweise weitere Fremdenverkehrsvereine oder tourismusrelevante Gewerbevereine verzeichnen lassen, erhöht sich die Zahl der Tourismusorganisationen im Untersuchungsgebiet noch einmal merklich.

⁶⁵ Es handelt sich dabei um die VG Bitburg-Land, Stadt Bitburg, VG Speicher, VG Wittlich-Land und Stadt Wittlich.

Die VG Speicher wird seit 1999 touristisch von der Tourist-Information Bitburger Land betreut und ist seit 2001 Mitglied im Zweckverband Feriengebiet Bitburger Land. Der Zweckverband Feriengebiet Bitburger Land besteht neben dem Neumitglied VG Speicher seit 1977 aus der VG Bitburg-Land und der Stadt Bitburg. Die VG Wittlich-Land beteiligt sich an der Tourismusorganisation der Stadt Wittlich.

Auf **regionaler Ebene** arbeiten vier Tourismusorganisationen. Es sind dies die

- Eifel Tourismus GmbH mit Sitz in Prüm
- Tourismus GmbH Ahr Rhein Eifel mit Sitz in Bad Neuenahr-Ahrweiler
- Rhein Mosel Eifel Touristik mit Sitz in Koblenz
- Moselland Touristik GmbH⁶⁶ mit Sitz in Berncastel-Kues

Abbildung 55: Vermarktungsbereiche der regionalen Tourismusorganisationen der rheinland-pfälzischen Eifel



1 = Bereich der Eifel Tourismus GmbH

2 = Bereich der Tourismus GmbH Ahr Rhein Eifel

3 = Rhein Mosel Eifel Touristik

4 = Moselland Touristik GmbH

Quelle: eigene Darstellung 2003

Für die Bereiche Vulkan- und Südeifel erfolgte im Jahr 2000 eine Umorganisation. Die regionalen Tourismusorganisationen der Teilbereiche Vulkaneifel (LK Daun und umliegende Verbandsgemeinden) und Südeifel (LK Bitburg-Prüm) wurden zugunsten einer gemeinsamen Regionalagentur aufgelöst. Die neu gegründete **Eifel Tourismus (ET) GmbH** betreut seitdem 16 Verbandsgemeinden und die Stadt Bitburg. Die Gebietskörperschaften fungieren als

⁶⁶ Einige Ortsgemeinden, die zwar in der Eifel liegen, sich jedoch in unmittelbarer Nähe zur Mosel befinden, lassen sich bis dato über die Moselland-Touristik GmbH Regionalagentur sowie über die Tourist-Informationen der jeweiligen Verbandsgemeinden mit Schwerpunkt Mosel vermarkten. Überwiegend haben diese Ortsgemeinden jedoch nur wenig oder keine touristische Bedeutung.

Gesellschafter, ebenso wie die Landkreise Daun, Bitburg-Prüm, Bernkastel-Wittlich, Cochem-Zell und Trier-Saarburg. Im rheinland-pfälzischen Verbandsgebiet der Eifel Tourismus GmbH operieren 15 kommunale Tourismusorganisationen sowie zahlreiche weitere Fremdenverkehrsvereine auf der Ebene der Ortsgemeinden.

Darüber hinaus bestehen zum Teil noch Abteilungen in den Kreisverwaltungen, die sich mit dem Tourismus im Rahmen der Wirtschaftsförderungsabteilung beschäftigen. Im LK Bitburg-Prüm existiert mit der Sport & Tourismus GmbH eine kreiseigene Gesellschaft, die sich dem Sporttourismus und dem Gruppengeschäft sowie der Produktion und Distribution von Merchandising-Artikeln mit dem Eifel-Logo widmet. Mit all diesen Organisationen muss die ET zusammenarbeiten und sie in gewisser Form auch koordinieren. Die Zahl der Beschäftigten in der ET GmbH in 2002 betrug zehn Personen. Sie verfügt über einen jährlichen Etat von ca. 1,1 Millionen Euro. Seit dem 01.01.2003 wurde die rheinland-pfälzische Eifel Tourismus GmbH mit der nordrhein-westfälischen Eifel Touristik NRW fusioniert. Dies gewährleistet, dass sich die Eifel nun auch länderübergreifend langfristig über ein strategisches Destinationsmanagement vermarkten lässt. Durch die Fusion erhöhte sich der Etat auf 1,5 Millionen Euro. Die Anzahl der Beschäftigten stieg auf 17 Arbeitnehmer.

Die **Tourismus GmbH Ahr Rhein Eifel** besteht seit dem Jahr 2000 und betreut das Gebiet des Landkreises Ahrweiler. Von den sieben Verbandsgemeinden und der Kreisstadt können lediglich die VG Adenau und die VG Brohltal sowie die Ahrtalgemeinden VG Altenahr und die Stadt Bad Neuenahr-Ahrweiler dem Gebiet der Eifel zugeordnet werden. Durch den Weinanbau und durch den Kurort Bad Neuenahr-Ahrweiler (die von den Übernachtungszahlen nach der VG Bernkastel-Kues wichtigste Tourismusgemeinde in Rheinland-Pfalz) erhält das Ahrtal einen Sonderstatus in Sachen Marketing. Die Gründung der GmbH erfolgte durch den Zusammenschluss aus dem Tourismusverein Bad Neuenahr-Ahrweiler mit der Ahr Rhein Eifel Touristik e.V., die jetzt als Gesellschafter der GmbH fungieren. Zwei Geschäftsführer leiten die Organisation, einer mit regionalem, einer mit lokalem Schwerpunkt. Somit sind eine kommunale und eine regionale Tourismusorganisation zu einer Organisation verschmolzen. Mit 30 Mitarbeitern und einem Etat von rund 3 Millionen € ist sie die größte Tourismusorganisation in Rheinland-Pfalz.

Ähnlich wie die Tourismus GmbH Ahr Rhein Eifel orientiert sich auch die **Rhein Mosel Eifel Touristik** an politischen Grenzen. Sie fungiert als Organisation des Landkreises Mayen-Koblenz. Drei der sieben Verbandsgemeinden (VG Mayen-Land, VG Mendig, VG Maifeld) und die Stadt Mayen zählen zum Bereich Eifel. Als Organisationsform wurde der Zweckverband gewählt. Mit 2,5 Mitarbeitern und einem Etat von ca. 300.000 € ist sie die kleinste der drei regional agierenden Tourismusorganisationen der Eifel.

Da die Rhein Mosel Eifel Touristik und die Tourismus GmbH Bad Neuenahr-Ahrweiler auch andere Destinationen als die Eifel vertreten, müssen Personalleistungen und Mitteleinsatz in den beiden Organisationen für den Bereich Eifel relativiert werden. Trotz intensiver Verhandlungen konnten verschiedene Politiker der östlichen Eifel sich nicht dazu entschließen, die gesamte Eifel nur von einer Organisation touristisch betreuen zu lassen. Somit blieben zunächst drei regionale Organisationen bestehen. Indem alle kommunalen Tourismusstellen ebenfalls in verschiedenen Formen im Bereich Außenmarketing tätig sind, erweitert sich das Spektrum auf insgesamt 28 touristische Organisationen⁶⁷ mit staatlicher Beteiligung.

Eine regional auf Ortsgemeindeebene festgelegte Zuordnung zu den Regionalagenturen besteht nicht. Doppelmitgliedschaften von Verbandsgemeinden in zwei Regionalagenturen bestehen ebenfalls (z.B. die VG Trier-Land ist sowohl Gesellschafter der Eifel Tourismus GmbH als auch der Moselland Touristik GmbH).

Fast alle kommunalen Tourismusstellen in der rheinland-pfälzischen Eifel sind personell schwach besetzt. Nur drei der 24 kommunalen Tourismusstellen verfügen über vier oder mehr Vollzeitstellen. In mehreren Fällen müssen die leitenden Angestellten sogar den Betrieb allein aufrecht erhalten. Dadurch sind die Tourismusstellen teilweise durch Außentermine, Urlaub, Krankheit usw. nicht oder nur durch Aushilfskräfte besetzt. Alle anfallenden Arbeiten müssen von einer Person oder einer zusätzlichen Hilfskraft erledigt werden. Da das Arbeitsspektrum wie in den größeren Stellen eine sehr große Vielfalt besitzt, können bestimmte Aufgaben in den kleinen Organisationen daher nicht oder nur unzureichend wahrgenommen bzw. umgesetzt werden.

7.4.2 Szenario für die Eifel (mit Ahrtal)

Das **Szenario nach dem Umstrukturierungsmodell** beinhaltet bedeutsame Veränderungen für die Tourismusorganisationen der Eifel auf kommunaler und regionaler Ebene. Es beinhaltet als Kernaussage folgenden Ansatz:

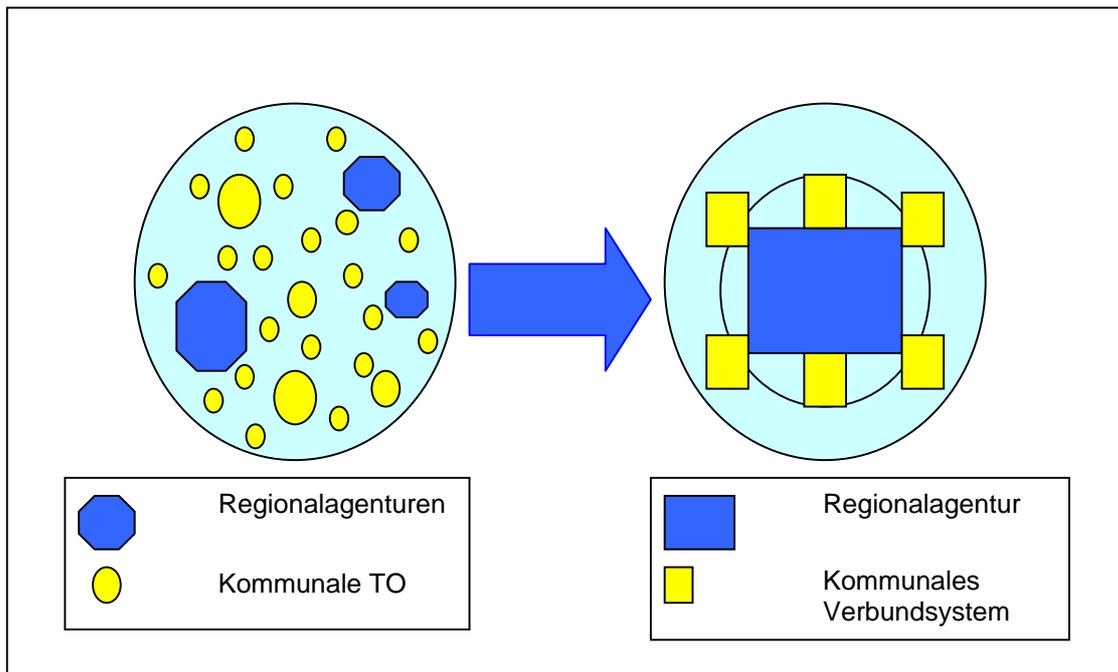
- Reduktion der Anzahl selbständiger Tourismusorganisationen auf kommunaler Ebene von 24 auf sechs interkommunale touristische Verbund-Organisationen:

Um das Anforderungspotential an einen modernen Destinationsmanagementbetrieb zu erfüllen, müssen stärkere Organisationseinheiten geschaffen werden. Für den rheinland-pfälzischen Teil der Eifel bietet es sich an, sechs interkommunale touristische Verbund-Organisationen in Sektionen⁶⁸ zu gründen.

⁶⁷ Die Sport & Tourismus GmbH des Landkreises Bitburg-Prüm wurde hier mit berücksichtigt, weil sie operativ im touristischen Kerngeschäft tätig ist.

⁶⁸ Mit dem Begriff „Sektion“ ist keine Namengebung verbunden. Er soll sich lediglich die geografische Komponente eines Gebietszusammenschlusses beziehen.

Abbildung 56: Umstrukturierung der Tourismusorganisationen im rheinland-pfälzischen Teil der Eifel (mit Ahrgebiet)



Quelle: eigene Darstellung

Folgende Sektionen (interkommunaler Verbundsysteme) werden gebildet:

1. Sektion Süd:

Sitz in Bitburg. *Mitglieder:* VG Bitburg-Land, Stadt Bitburg, VG Speicher, VG Neuerburg, VG Irrel, VG Trier-Land (nur für die Eifelgemeinden).

2. Sektion West:

Sitz in Prüm. *Mitglieder:* VG Prüm, VG Arzfeld, VG Kyllburg, VG Obere Kyll.

3. Sektion Vulkaneifel-Nord:

Sitz in Daun. *Mitglieder:* VG Hillesheim, VG Daun, VG Gerolstein, VG Kelberg, VG Adenau

4. Sektion Vulkaneifel-Süd:

Sitz in Manderscheid. *Mitglieder:* VG Manderscheid, VG-Wittlich Land, Stadt Wittlich, VG Ulmen, VG Schweich (nur für die Eifelgemeinden), VG Kröv-Bausendorf (nur für die Eifelgemeinden)

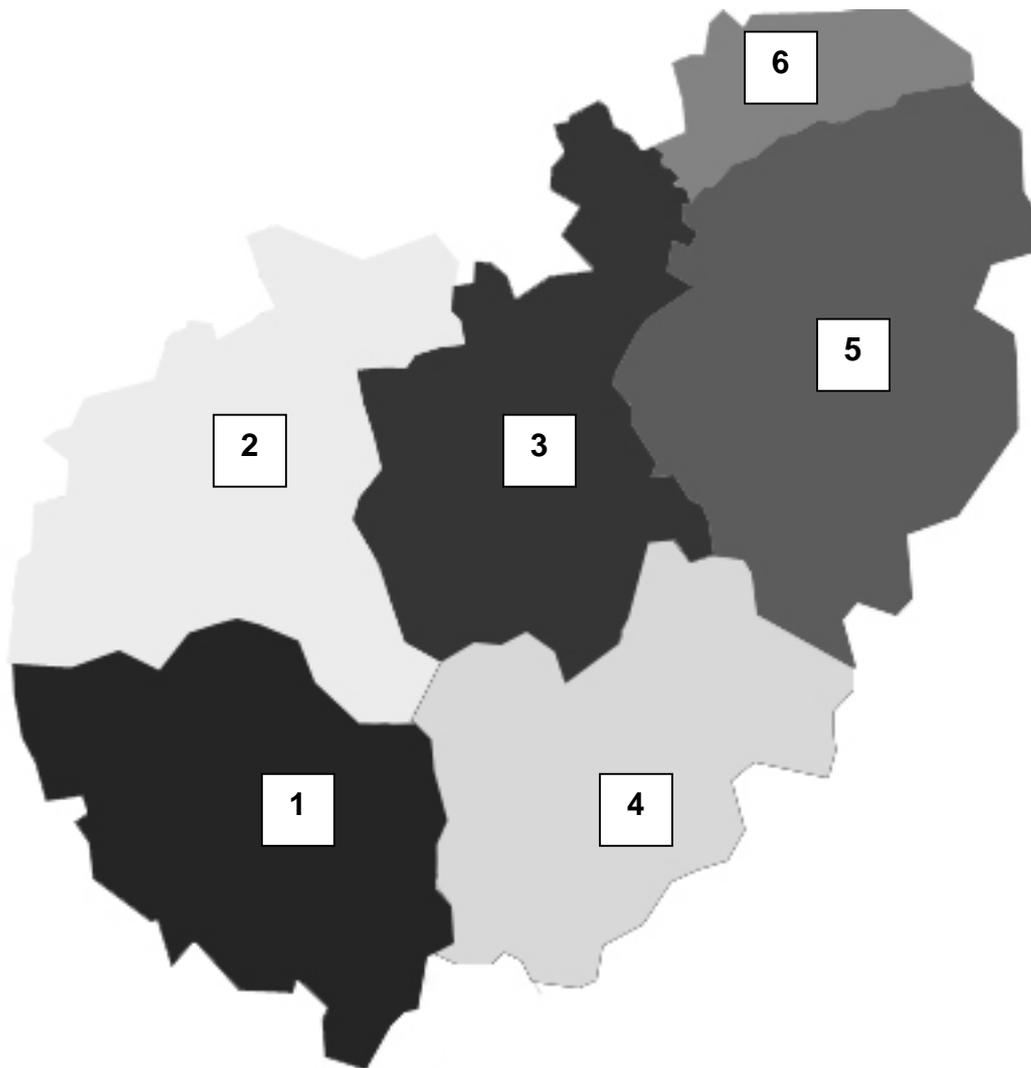
5. Sektion Ost:

Sitz in Mayen. *Mitglieder:* VG Maifeld, VG Vordereifel, Stadt Mayen, VG Brohltal, VG Kaisersesch, VG Mendig, verschiedene Gemeinden aus den Höhenlagen der VG Altenahr und der Stadt Bad Neuenahr-Ahrweiler

6. Sektion Ahrtal:

Sitz in Bad Neuenahr-Ahrweiler. *Mitglieder:* VG Altenahr, Stadt Bad Neuenahr-Ahrweiler

Abbildung 57: Flächen der sechs interkommunalen touristischen Verbundsysteme



1 = Sektion Süd 3 = Sektion Vulkaneifel- Nord
2 = Sektion West 4 = Sektion Vulkaneifel-Süd 5 = Sektion Ost
6 = Sektion Ahrtal

Quelle: eigene Erstellung 2003

Die vorliegende Abgrenzung der zu betreuenden Gebiete der interkommunalen Verbundsysteme beruht auf verschiedenen Vorgaben, die u.a. dem allgemeinen Konsens in der wissenschaftlichen Diskussion entsprechen (vgl. Kap. 2.7). So liegt der vorliegenden Abgrenzung **ein Kompromiss aus folgenden Kriterien** zugrunde:

- überwiegend naturräumliche Zusammengehörigkeit
- Vorhandensein aller notwendigen touristischen Einrichtungen
- spezifische Profilierungskriterien für jede Teilregion

- Mindestanforderungen an Gäste- und Übernachtungszahlen sowie eine Gewichtung des Potenzials für den Tagesausflugsverkehr
- gewisse Orientierung an Verwaltungsgrenzen⁶⁹
- vermutetes aktionsräumliches Verhalten der Gäste (neigungsspezifische Orientierung)
- überschaubare Ausdehnung der Fläche des Organisationsgebietes
- Gewährleistung der Identifikation der Anspruchsgruppen mit der Gebietsabgrenzung des Organisationsgebietes
- Gewährleistung eines zielgerichteten Binnenmarketings (gute Kooperationsbedingungen in Bezug auf die Anspruchsgruppen müssen gewährleistet sein)

Für die einzelnen Teilbereiche lassen sich folgende tourismusspezifische statistische Werte festhalten, die auf den Daten des Statistischen Landesamtes Rheinland-Pfalz des Jahres 2002 beruhen:

Tabelle 10: Touristische Kennziffern⁷⁰ der interkommunalen Verbundsysteme

Sektion	Gäste	Übernachtungen	Betriebe	Betten
Süd	218.000	643.000	140	7.100
West	169.000	698.000	90	5.800
Vulkaneifel-Nord	348.000	1.400.000	160	11.500
Vulkaneifel-Süd	143.000	637.000	100	4.900
Ost	89.000	224.000	90	2.800
Ahrtal	252.000	856.000	110	6.800

Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage der Daten des Statistischen Landesamtes Rheinland-Pfalz für das Jahr 2002

Generell muss darauf hingewiesen werden, dass die Kriterien für die Bildung der touristischen Verbundsysteme ganz speziell für jede Teilregion einer verschiedenartigen Gewichtung folgen müssen. Sie spiegeln damit einen ganz spezifischen Kompromiss für jede Teilregion wider, der geprägt ist durch eine pragmatische Orientierung. Deshalb kann bei der Abgrenzung nicht von gleich starken Organisationen und Teilregionen ausgegangen werden. So muss beispielsweise besonders die unterschiedliche Fremdenverkehrsintensität der einzelnen Teilbereiche beachtet werden, die einen Vergleich untereinander erschwert. Im Untersuchungsgebiet unterscheiden sich deshalb die touristischen Kennziffern der neuen inter-

⁶⁹ Dies beinhaltet auch die Berücksichtigung gewisser vorherrschender politischer Befindlichkeiten.

⁷⁰ Werte wurden gerundet.

kommunalen Verbundsysteme zum Teil recht stark, wie aus Tabelle 10 hervorgeht. So herrscht beispielsweise eine große Diskrepanz bei den Gäste- und Übernachtungszahlen zwischen der Sektion Vulkaneifel-Nord und der Sektion Ost. Die hohen Werte für die Sektion Vulkaneifel-Nord kommen jedoch unter anderem auch durch die Präsenz der beiden Ferienparke „Gran Dorado“ in Gunderath und „Dorint“ in Daun zustande, die zusammen jährlich bereits über 650.000 Übernachtungen verzeichnen. In der Sektion Ost hingegen ist die Struktur der Betriebe eher kleinbetrieblich geprägt, da hier keine Großbetriebe ansässig sind.

Für die einzelnen Sektionen lassen sich u.a. folgende Themen, naturräumliche Einheiten und touristisch herausragende Infrastrukturen festhalten, die sich aufgrund des touristischen Angebotes für die Profilierung in der Außendarstellung der jeweiligen Teilregionen eignen⁷¹:

Sektion Süd:

Wellness und Beauty, Golf, Gruppentourismus, Motorsport, Sauerthal und Kylltal, Bitburger Brauerei, Schnapsbrennereien, Erlebnisbad Cascade Bitburg, Radfernwege (entlang, Kyll, Nims und Sauer), römische Relikte, Burgen und Schlösser (z.B. in Ritterdorf, Hamm, Kordel, Bollendorf), Ferschweiler Plateau mit Teufelsschlucht, Nähe zu Luxemburg und Trier, Eifel-park Gondorf

Sektion West:

Dreiländereck (Belgien, Luxemburg, Deutschland), Radtouren, historische Bauwerke (z.B. Schloss Malberg, Basilika Prüm), Ourtal, Künstlersiedlungen in Weißenseifen und Kronenburg, Eifelzoo, Skigebiete Schwarzer Mann und Wolfsschlucht

Sektion Vulkaneifel-Nord:

Maare und Vulkanismus (auch geo-touristische Einrichtungen), Nürburgring, Motorsport, Radfahren, Mountainbiking, Liesertal, Gesundheitstourismus in Kurorten, Wildparke, Mineralwasser, Eifel-Krimis

Sektion Vulkaneifel-Süd:

Maare und Vulkanismus (auch geo-touristische Einrichtungen), Täler von Endert und Lieser, Gesundheitstourismus in Kurorten, Kloster Himmerod, Nähe zur Mosel, Glaubersalztherme in Bad Bertrich, Gourmet-Restaurants

⁷¹ Einige touristische Aktivitäten wie z.B. Wandern, Motorradfahren etc. eignen sich im gesamten Gebiet der Eifel und werden daher nicht explizit erwähnt. Gleiches gilt auch für ortsspezifische touristische Events. Es werden nur Beispiele erwähnt. Die Teilregionen verfügen über wesentlich mehr herausragende, touristisch interessante Objekte.

Sektion Ost:

Vulkanpark, Tuffsteinzentrum, Burgen und Schlösser (z.B. Burg Eltz, Burg Pyrmont), Fachwerk-Ort Monreal, Kloster Maria Laach, Laacher See, Tagestourismus aus dem Bereich Koblenz/ Rheintal, Vulkanexpress, Schieferabbau

Sektion Ahrtal:

Weintourismus, Kur- und Wellnesstourismus, Gourmet-Restaurants, Gruppentourismus, Radfahren, Nähe zum Rhein und zum Großraum Köln/Bonn (Tagestourismus)

Für die regionale Zuordnung sollte die Ebene der Ortsgemeinde nur dann herangezogen werden, wenn Ortsgemeinden besonders touristisch relevant sind und sich die Vermarktung in einer bestimmten Region besonders anbietet. In allen Randgebieten sollte auf eine funktionierende Kooperation zu den benachbarten Regionen hingearbeitet werden. Auch Doppelmitgliedschaften in zwei Regionalagenturen sollten möglich sein, wobei Prioritäten zwingend gesetzt werden müssen. Dies ist verpflichtend für die Präsenz der Orte im zentralen Buchungs- und Reservierungssystem „Online Connect“, weil hier nur die Zuordnung zu einer Region technisch möglich ist.

Durch die Zusammenführung mehrerer Organisationen zu einer starken Organisation (Kommunalverband), kann die interne Aufgabenverteilung besser arrangiert werden und die einzelnen Stellen auf eigene Arbeitsbereiche spezialisiert werden. Dazu besteht die Notwendigkeit, vorhandenes Personal teilweise auszutauschen, um die Stellen mit hoch qualifiziertem Personal zu besetzen. Das übernommene Personal wird durch eine strategisch orientierte Aus- und Weiterbildung für die neuen Anforderungen der Stellenprofile geschult.

In den bestehenden Tourist-Informationen und Verkehrsämtern vor Ort in den Gemeinden werden überwiegend nur noch Serviceleistungen für die Kunden erbracht (Counterdienst, Telefondienst, Gästeservice, Buchung und Reservierung vor Ort etc.). Organisatorisch werden die einzelnen Tourist-Informationen durch die jeweilige interkommunale Verbundorganisation geführt. Alle Angelegenheiten des Destinationsmanagement werden nur noch über die neue Organisation abgewickelt.

In Orten mit sehr geringem Besucheraufkommen wird die Tourist-Information geschlossen. Zur Kompensation wird ein elektronisches Gäste-Infosystem (Einführung durch das IRS „Online Connect“ ist ab 2003 gewährleistet) und ein Prospektautomat eingerichtet. Die Verteilung von Prospekten kann auch in Tankstellen, Geschäften oder ähnlichen Einrichtungen erfolgen. Für das Generieren zusätzlicher Einnahmen können in den kleineren Gemeinden Postagenturen übernommen werden (dies gilt bereits für die Tourist-Informationen in Hillesheim und Obere Kyll in Stadtkyll).

Für die Servicekräfte bietet sich für eine Übergangslösung eine Bezahlung im Rahmen des Bundesangestelltentarifvertrages (BAT) nach den Fallgruppen BAT VIII bis VI (mittlerer Dienst) an. Langfristig sollte jedoch eine Bezahlung außerhalb des BAT anvisiert werden. Alle Aufgaben des Managements werden von den Abteilungen der neuen Organisation erledigt. Der Binnenmarketingbeauftragte ist für die Koordination der einzelnen Tourismusstellen mitverantwortlich. Die Tourist-Informationen müssen durch mindestens zwei Vollzeitstellen besetzt sein. In besonderen Fällen (Krankheit, Urlaub etc.) muss ein temporärer Austausch des Personals zwischen den einzelnen Tourist-Informationen möglich sein.

Auf **regionaler Ebene** erhält **nur die Eifel Tourismus GmbH** den Status einer Regionalagentur. Sie übernimmt die zentrale Steuerung aller Aufgaben auf regionaler Ebene. Ihr obliegt auch die enge Zusammenarbeit mit der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH. Die Tourismus GmbH Ahr Rhein Eifel sollte zum Kommunalverband zurückgestuft werden und betreut zukünftig nur noch die beiden Ahrtal-Gebietskörperschaften VG Altenahr und die Stadt Bad Neuenahr-Ahrweiler. Hier sollte die Kooperation mit der Ahrtal-Weinwerbung noch weiter ausgebaut werden. Die zum Rheintal zuzuordnenden Verbandsgemeinden Remagen, Sinzig und Bad Breisig sollten der neuen Rheintal-Regionalagentur zugeordnet werden. Die zur Eifel gehörenden Verbandsgemeinden Brohltal und Adenau sollten jeweils den Kommunalverbänden Sektion Ost bzw. Sektion Mitte-Nord zugeordnet werden.

Die im Landkreis Mayen-Koblenz ansässige Rhein Mosel Eifel Touristik sollte aufgelöst werden, die Verbandsgemeinden sollten sich den jeweiligen Destinationen Rhein, Mosel und Eifel zuordnen. Die jeweiligen Verbandsgemeinden bzw. Kreisstädte und die Landkreise sollten Gesellschafter in den für die Destination zuständigen drei Regionalagenturen werden.

Durch den Beitritt aller relevanten Gebietskörperschaften kann die ET GmbH ihren Personalbestand erweitern und zusätzliche Aufgaben wahrnehmen. Die in der ET GmbH neu besetzte Stelle der Binnenmarketingkoordination übernimmt dann die Koordination der rheinland-pfälzischen und nordrhein-westfälischen Kommunalverbände, mit denen sehr eng zusammenarbeitet wird. Die ebenfalls neu eingerichteten Abteilungen „Produktentwicklung“ und „Reisebürovertrieb“ kooperieren nach strategischem Plan mit den Binnenmarketingkoordinatoren der einzelnen Kommunalverbände und mit dem eigenen Koordinator.

Zwischen der Regionalagentur und den Kommunalverbänden muss eine zwingende Aufgabenteilung und eine sehr enge Zusammenarbeit definiert werden. Regelmäßige Treffen der Geschäftsführungen und der Binnenmarketingbeauftragten von Regionalagentur und Kommunalverbänden sind eine feste Säule der Kooperation. Hier müssen alle Projekte miteinander abgesprochen werden. Bei der Herausgabe von Printmedien sowie bei der Darstellung im Internet bietet es sich an, sich auf ein Corporate Design zu verständigen.

Die Einheiten sollten über die Prospektherausgabe anderer Einheiten stets unterrichtet sein. Bei der Nichteinhaltung vertraglich verpflichteter Aufgaben kommt sonst ein bilaterales Sanktionssystem zum Tragen, das auf beiderseitigem Einverständnis beruht und das von der Regionalagentur und den kommunalen Einheiten zusammen erarbeitet wird.

Durch die am 01.01.2003 umgesetzte Fusion mit der in Bad Münstereifel ansässigen Eifel Touristik NRW wird erreicht, dass die Eifel einheitlich ohne politische Grenzen und ohne Reibungsverluste nach außen dargestellt wird. Darüber hinaus bestehen auch Kontakte zu den belgischen Ostkantonen und damit zu den Ardennen. So wurde z.B. zusätzlich in einem EU-Förderprojekt im Rahmen des „Interreg III“-Programmes am 01.01.2003 ein gemeinsames „Eifel-Ardennen Marketingbüro“ gegründet. Hier bestehen bereits Planungen, die über das Förderprogramm der EU umgesetzt werden sollen. Das rheinland-pfälzische Modell der interkommunalen Verbundsysteme sollte für den nordrhein-westfälischen Teil der Eifel geprüft und von dort übernommen werden.

7.4.3 Prognosen für die Auswirkungen der Umstrukturierung auf das Destinationsmanagement in der Region Eifel (mit Ahrtal)

Durch das Anwenden der Arbeitsphasenmodelle des internen Marketings und des Binnenmarketings können die Weichen für den einsetzenden Strukturwandel gestellt werden. Die daraufhin einsetzende tiefgreifende Umstrukturierung der Tourismusorganisationen bietet die Möglichkeit einer umfassenden Erweiterung und qualitativen Steigerung des Binnenmarketings und eines zielgerichteten internen Marketings innerhalb der Organisationen. Dadurch ergeben sich viele Vereinfachungen und Verbesserungen für das Destinationsmanagement der Region Eifel:

- Durch die **stringente Aufgabenteilung** und die dadurch bedingte **Verminderung von Doppelarbeit** lassen sich wesentlich effizientere Strukturen aufbauen. Die Reibungsverluste können wesentlich reduziert werden.
- Durch die **Spezialisierung** in verschiedenen Abteilungen erhöht sich das spezifische Know-how der Arbeitskräfte.
- Eine stete, zielgerichtete **Personalentwicklung** durch Schulung und Weiterbildung in allen relevanten dienstleistungsbezogenen Tätigkeiten lässt sich durch den zielgerichteten und neigungsorientierten Einsatz des Personals eher verwirklichen, was sich als motivationssteigernd erweist. Die Arbeitsleistung der Angestellten wird somit optimiert.

- Durch den Einsatz der **Binnenmarketingkoordinatoren** lassen sich Arbeitspläne für Binnenmarketing leichter aufstellen und strategisch abarbeiten. Die Anspruchsgruppen werden über das Binnenmarketing-Arbeitsphasenmodell in das Destinationsmanagement integriert und erhalten so eine völlig andere Dimension in der Zusammenarbeit. Der enge (weil größtenteils auch persönliche)Kontakt zu den Anspruchsgruppen kann wesentlich intensiviert und verbessert werden. Dadurch erhält der Tourismus eine bessere Lobby bei allen tangierten Gruppen, wird daher auch in seiner Qualität wesentlich höher eingeschätzt. Die Lobbyarbeit in der Politik wird dabei jedoch eher von der Geschäftsführung wahrgenommen.
- Der gezielte **Einsatz der Binnenmarketinginstrumente wird vereinfacht**, weil Binnenmarketing nicht „nebenbei“ produziert, sondern nach betriebswirtschaftlichem Schema strategisch eingesetzt wird. Der ständige und professionell arrangierte Know-how-Transfer ermöglicht es den Anspruchsgruppen, einen wesentlich besseren Überblick über die Wirkungen des Tourismus in der Destination zu erhalten.
- Das **Zusammenwachsen** der Region wird durch die gemeinsame Vermarktung gefördert. Durch den engen Kontakt, den die Eifel Tourismus GmbH mit den sechs rheinland-pfälzischen und den nordrhein-westfälischen touristischen Kommunalverbänden hält, arbeiten auch die Kommunalverbände untereinander enger zusammen. Durch das Fördern von Interessengemeinschaften wird auch der Kontakt zu den touristischen Leistungsträgern aus anderen Teilgebieten gefördert.
- Die **Verbesserung der Kommunikation** ermöglicht einen wesentlich einfacheren Zugang zu Marktdaten. Bei den touristischen Leistungsträgern, tourismusaffinen Einrichtungen und potentiellen Sponsoren wird durch die enge Zusammenarbeit Vertrauen und Transparenz geschaffen. Durch die interkommunalen Verbundsysteme werden die Tourismusorganisationen unabhängiger gegenüber dem politischen Tagesgeschäft.
- Die **Koordinierungsarbeit** der Eifel Tourismus GmbH wird wesentlich verringert, indem im rheinland-pfälzischen Bereich nur noch sechs Tourismusorganisationen kontaktiert und koordiniert werden müssen. Dies erspart nicht nur Arbeitszeit, sondern erleichtert auch den Zielfindungs- und Umsetzungsprozess von Projekten. Die Arbeitsteilung zwischen ET GmbH und den interkommunalen Tourismusorganisationen wird durch die Tatsache erleichtert, dass die neuen Verbände durch die interne Aufgabenteilung und Spezialisierung wesentlich effizienter arbeiten können als zuvor.
- Die **Prospektstruktur** der Region Eifel wird sich wesentlich verbessern, weil die Anzahl touristischer Prospekte drastisch vermindert wird. Dadurch verbessert sich nicht nur die Kostensituation, sondern auch der komplette Marktauftritt. Durch den Einsatz eines Corporate Design wird die Wirkung der Prospekte wesentlich aufgewertet. Dies

ist Voraussetzung für das Schaffen einer Destinationsmarke. Auch die Anspruchsgruppen sehen durch den gemeinsamen Marktauftritt eher eine Neigung, die Marketinglinie der Region zu unterstützen.

- Auch die Darstellung im **Internet** und die Pflege der dort enthaltenen Daten wird durch eine Zusammenlegung und Koordination der Daten wesentlich effizienter und weniger pflegebedürftig. Für diesen Bereich wird insgesamt weniger Arbeitsleistung notwendig.
- Die **Marktforschung** wird einfacher, weil die Kommunalverbände durch ihre enge Kooperation mit der Regionalagentur und durch die Einteilung in Ressorts eher dazu in der Lage sind, die umfangreiche Arbeit der Marktforschung zu bewältigen. Die zur Verfügung stehenden Gelder können effizienter eingesetzt werden.
- Die neuen Tourismusorganisationen können sich besser mit eigenem **Profil** auf der Basis des endogenen Potenzials im Außenmarketing präsentieren, da das touristische Angebot umfassender und transparenter wird.
- Auch für die **Anspruchsgruppen** ergeben sich Vorteile: je weniger Tourismusorganisationen in der Region Eifel arbeiten und je stärker sie sich profilieren können, desto stärker wird deren Akzeptanz und der Wille zur Zusammenarbeit. Durch die Binnenmarketingkoordinatoren bestehen vertrauensvolle Ansprechpartner, die eine zentrale Bedeutung für alle Probleme und Anregungen der Anspruchsgruppen erhalten.
- Das **Tourismusbewusstsein** in der Destination Eifel kann gesteigert werden. Durch den gemeinsamen Marktauftritt und durch die wesentlich verbesserte, nach innen gerichtete Arbeit der Tourismusorganisationen wird auch die ansässige Bevölkerung eher für das Thema Tourismus sensibilisiert, weil sich auch die interne Wahrnehmung steigert.
- Für die **Politik** besteht der Vorteil, dass die großen zusammengeschlossenen Organisationen mehr bewirken können als die kleinen Einzeleinheiten. Die Politiker können so die Arbeit der interkommunalen und der regionalen Tourismusorganisation jeweils besser für eigene politische Zwecke (z.B. Erfolgsmeldungen der Tourismusorganisationen als Argumente für den Erfolg der eigenen Arbeit und damit als Kriterium für eine Wiederwahl) einsetzen. Zudem erhalten sie besseren Einblick in die touristischen Strukturen der Nachbarkommunen. Das kann insbesondere bei der Umsetzung von touristischer Infrastruktur notwendig sein, da die Vorhaltung und Neuplanung von Projekten besser koordiniert werden kann.

Insgesamt zeigt sich, dass die Umstrukturierung mit vielen Vorteilen verbunden ist. Die Kriterien für ein strategisches Destinationsmanagement können wesentlich einfacher umgesetzt werden als vor der Reform. Auch für die Gebietskörperschaften ergeben sich Vorteile. Durch das stark am Markt ausgerichtete System der neuen Tourismusorganisationen lassen sich langfristig Einspareffekte bei erhöhter Effizienz für alle teilhabenden Gebietskörperschaften realisieren. Somit können die öffentlichen Haushalte entlastet werden. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis kann insgesamt wesentlich gesteigert werden.

Bevor jedoch diese Prozesse in die Umsetzung gelangen, bedarf es einer koordinierten Positionierung durch ein gemeinsam mit allen relevanten Anspruchsgruppen erarbeitetes **Leitbild**. Dazu empfiehlt es sich, eine **Leitbildkommission** für jede neu geschaffene Tourismusorganisation zu bilden, sowohl für die regionale Ebene (also für die regionale Tourismusorganisation) als auch für die kommunale Ebene (also für die interkommunalen Verbundsysteme). Die Leitbildarbeit sollte sich anhand der Arbeitsphasenmodelle orientieren und als dauernder Prozess - nicht als Ergebnis - verstanden werden. Die Abstimmung der Leitbilder zwischen allen touristischen Organisationen sollte dabei als Prämisse festgelegt werden.

Die Arbeitsphasenmodelle des nach innen gerichteten Marketings werden somit bei einer konsequenten Anwendung zum zentralen Instrument im Destinationsmanagement.

8 Fazit und Ausblick

Nach innen gerichtetes Marketing kann im Rahmen des Destinationsmanagements einen hohen Stellenwert einnehmen, der in der Tourismusliteratur jedoch noch nicht explizit ausgewiesen ist. Die für diese Arbeit gestellten Hypothesen, die als Forschungsgrundlage erstellt wurden, lassen sich anhand der Analyse und der empirisch erhobenen Daten verifizieren. 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 protegiert, liegt im Umsetzen eines grundlegenden Strukturwandels ein maßgebliches Problem.

Der Wille zur Reform der touristischen Struktur in Deutschland ist nur schwach ausgeprägt, weil durch eine Reform des vorhandenen Systems politische Macht auf allen Ebenen verlorengehen 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. Eine Umstrukturierung ist jedoch 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 Marke-

ting, 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 RPT GmbH, des THV e.V., der Regionalagenturen und engagierten, visionären Touristikern der kommunalen Ebene lassen sich in Rheinland-Pfalz sukzessive solche Möglichkeiten herbeiführen, die erste Schritte einleiten können. Dabei bietet es sich an, auch auf private Tourismus-Unternehmensberatungen zurückzugreifen, die vor Ort als neutrale, externe Moderatoren die Strukturverbesserung inhaltlich aufarbeiten und die Möglichkeiten zur Umsetzung mit allen relevanten Instanzen erarbeiten. 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 Mittel-einsatz 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.

Inwieweit sich ein Strukturwandel herbeiführen lässt, hängt von zahlreichen Personen mit mannigfachen Entscheidungskompetenzen ab. Es werden jedoch nur wenige sein, die derartige Prozesse einleiten können und auch wollen. Hier sind vor allem zwei Eigenschaften gefragt: **Entwicklung von Visionen** und **grenzenloser Idealismus**. Wenn sich diese Personen einmal in einem Netzwerk zusammenfinden und mit aller Kraft auf eine Verbesserung hinarbeiten, wird dieser Stein ins Rollen kommen und nicht leicht aufzuhalten sein. Für den Tourismus in Rheinland-Pfalz und in ganz Deutschland wäre dies wünschenswert.

In diesem Zusammenhang lassen sich **neue Forschungsfragen** festhalten, die für zukünftige Tourismusthemen von Interesse sind:

- Wie lässt sich die staatliche Tourismusförderung grundlegend umgestalten, um eine notwendige Effizienz-Optimierung auf allen Ebenen mittelfristig einleiten zu können?
- Wie kann die Finanzierung von Tourismusorganisationen langfristig gesichert werden?
- Sollten die politischen Rahmenbedingungen für die Tourismusförderung zentral festgelegt werden?
- Kann ein umfangreiches Networking reformbereiter Touristiker und Politiker den Einstieg in Reformen und damit den Strukturwandel einleiten?

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.

*„Reformen sind die Frucht mühsamer Arbeiten und gegenseitigen Entgegenkommens,
des schrittweise Vorwärtsgehens, sie springen nicht, wie Minerva,
aus dem Haupte Jupiters heraus.“*

(Otto von Bismarck)

Literatur

- ACHTERHOLT, G. (1991):** Corporate Identity – In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen. 2. Auflage. Wiesbaden
- BACKHAUS, K. / PILTZ, K. (1990):** Strategische Allianzen – eine neue Form des kooperativen Wettbewerbs? In: Strategische Allianzen, zfbf Sonderheft 27, Düsseldorf, Frankfurt am Main 1990, S. 1 - 10
- BALLING, R. (1998):** Kooperation: strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. – 2. durchges. Aufl. – Frankfurt am Main, Bern, New York, Paris, Wien, Lang
- BECKER, C. (1982):** Aktionsräumliches Verhalten von Urlaubern im Mittelgebirge. Trier
- BECKER, C. (1988):** Regionale Beschäftigungs- und Einkommenseffekte durch den Fremdenverkehr – Die Situation in der Bundesrepublik Deutschland. In: STORBECK, D. (Hrsg.): Moderner Tourismus – Tendenzen und Aussichten. Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie, 17. Trier, S. 373 - 397
- BECKER, C. (2003):** Destinationsmanagement. In: BECKER, C. / HOPFINGER, H. / STEINECKE, A. (Hrsg.): Geographie der Freizeit und des Tourismus: Bilanz und Ausblick. München, Wien, S. 464 - 474
- BECKER, C. / STEINECKE, A. (1993):** Kulturtourismus in Europa. Wachstum ohne Grenzen?. Trier
- BECKER, C. / HOPFINGER, H. / STEINECKE, A. (2003) (Hrsg.):** Geographie der Freizeit und des Tourismus: Bilanz und Ausblick. München, Wien
- BEIDERICH, K. (1997):** Die kleine Aktiengesellschaft als neue Rechtsform im Fremdenverkehr: Rechtsformenvergleich am Beispiel von Cuxhaven
- BERG, C.C. (1981):** Beschaffungsmarketing. Würzburg
- BIEGER, T. (1997):** Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. 3. Auflage. München, Wien
- BIEGER, T. (1998):** Dienstleistungsmanagement. Bern, München, Wien
- BIEGER, T. (2000):** Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. 4. unwesentlich veränderte Auflage. München, Wien
- BILDINGMAIER, J. / JACOBI, J. / UHEREK, E.W. (Hrsg.) (1967):** Absatzpolitik und Distribution. Wiesbaden
- BILDINGMAIER, J. (1967):** Begriff und Formen der Kooperation im Handel. In: BILDINGMAIER, J. JACOBI, J. / UHEREK, E.W. (Hrsg.): Absatzpolitik und Distribution. Wiesbaden, S. 353-395

- BLEILE, G. (1978):** Marketing-Strategien im Tourismus. - in: Der Tourismus (11/78), S. 5-28
- BLEILE, G. (1979):** Marketing im Städtetourismus. - Vortrag auf einer Veranstaltung des Marketing-Clubs und des Verkehrsvereins Paderborn, Paderborn
- BLEILE, G. (1981):** Tourismus in Theorie und Praxis. Institut für angewandte Verkehrs- und Tourismusforschung. Schriftenreihe Fremdenverkehr Heft 1, Heilbronn a.N.
- BLEILE, G. (1991):** Zunehmender Wettbewerbsdruck erfordert neue Management-Konzepte und Marketing-Strategien. In: Heilbad und Kurort, 43. Jg., H. 2-3 (1991)
- BLEILE, G. (1995):** Tourismuskärkte: Fremdenverkehrsmarkt – Hotelmarkt – Touristikmarkt – Bädermarkt – Luftverkehrsmarkt im Wandel. München, Wien
- BLEILE, G. (2000):** Namenswirrwarr irritiert. In: fvw international 14/2000, S.87
- BLEILE, G. (2000²):** Management des Wandels – Plädoyer für eine neue Tourismusorganisation. Tourismus verwalten oder professionell gestalten? = Schriftenreihe Tourismus (H. 4). Freiburg
- BERNKOPF, G. (1983):** Marktrisiken mit Marktstrategien begegnen. In: Absatzwirtschaft, Sonderheft 10: S. 58-64
- BLEICHER, K. (1994):** Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt/New York
- Brockhaus Enzyklopädie (1984):** Der Große Brockhaus. Kompaktausgabe in 26 Bänden.- 18., aktualisierte Auflage. Bd. 11, 18, Wiesbaden
- Brockhaus Enzyklopädie (1994):** Der große Brockhaus 19. Auflage, 24. Band, Mannheim
- BRÜDERLE, R. (1998):** Perspektiven des Tourismus in Rheinland-Pfalz.
In: Staatszeitung, I/98 (=Sonderdruck), Mainz
- BRUGGER, M. (1999):** Dachmarkenkonzept für die Eifel. Offizielles Marketingkonzept der Eifeler Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz. München
- BRUHN, M. (1995):** Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme.
In: BRUHN, M. (1995) (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden – und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele. Wiesbaden
- BRUHN, M. (1995) (Hrsg.):** Internes Marketing: Integration der Kunden – und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele. Wiesbaden
- BURKART, A. J./ MEDLIK, S: (1974):** Tourism: Past, present and future. London 1975 (Hrsg.): The Managemt of tourism, London
- CRONAUGE, U: (1997):** Kommunale Unternehmen. Eigenbetriebe, Kapitalgesellschaften, Zweckverbände.- 3., überarb. und erw. Aufl., Münster

- Deutsche Gesellschaft für Freizeit (Hrsg.) (1998):** Freizeit in Deutschland 1998. Erkrath
- Deutscher Fremdenverkehrsverband (Hrsg.) (1993):** Die Organisationsformen im Deutschen Fremdenverkehr: Grundzüge, Problemstellungen und Perspektiven (= Neue Fachreihe des Deutschen Fremdenverkehrsverbandes, H. 2). Bonn
- Deutscher Fremdenverkehrsverband (Hrsg.) (1998):** Jahresbericht 1998. -Bonn
- Deutsches Seminar für Fremdenverkehr (Hrsg.) (1997):** Fühlen – Denken – Führen. Tourismusmanagement auf neuen Wegen = Internationale Vortragsreihe. Berlin
- DONELLY, J. H. / GEORGE, W. R. (Hrsg.) (1981):** Marketing of Services. Chicago
- DRECHSEL W. (1991):** Die Bedeutung von regionalen Tourismuskonzepten. In: SEITZ, E. / WOLF, J. (Hrsg.) (1991): Tourismusmanagement und –marketing. Landsberg/Lech
- DROEGE, W. (1979):** Sommerfrische wird Ferienzentrums, in: Absatzwirtschaft H 4, S. 100 - 107
- Deutscher Tourismusverband (DTV) (2001):** Jahresbericht 2001. Bonn
- EICHHORN, P. (1968):** Der Wirtschaftsstil gemeindlicher Regiebetriebe, insbesondere Planung, Führung, Rechnung, Prüfung.- Erlangen, Nürnberg
- EISENSTEIN, B. (1997):** Tourismus als Dienstleistungssektor - Grundlagen und branchentypische Probleme. Unveröffentlichtes Manuskript. Trier
- ENDRESS, R. (1991):** Strategie und Taktik der Kooperation. Grundlagen der zwischen- und innerbetrieblichen Zusammenarbeit. 2. überarbeitete Auflage. Berlin
- ENGELHARDT, W. H. / KLEINALTENKAMP, M. / RECKENFELDER-BÄUMER, M. (1992):** Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitsbericht Nr. 52 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung an der Ruhruniversität Bochum. Bochum
- Europäisches Tourismus Institut (ETI) (1997):** Rheinland-Pfalz – Ein touristisches Drehbuch für das neue Jahrtausend. Trier
- Evangelische Akademie Bad Boll (Hrsg.)(1993):** Der Tourismus der 90er Jahre. Hoffnungen-Chancen-Gefahren. Tagung am 1. und 2. Oktober 1992 im Kongresszentrum Freudenstadt/Schwarzwald.- (Protokolldienst 4/93), Bad Boll, S. 25-42
- FANK, M. (2001):** Einführung in das Informationsmanagement. Grundlagen – Methoden – Konzepte = 2. erg. Aufl.. München, Wien
- FERRANTE, C. L. (1994):** Konflikte und Diskurs im Ferienort. Bern
- FERRANTE, C. L. (1998):** Konflikte und Diskurs im Ferienort. In: HAEDRICH, G. / KASPAR, C. / KLEMM, K. / KREILKAMP, E.: Tourismus-Management, Tourismusmarketing und Fremdenverkehrsplanung. 3. Völlig neu überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Berlin, New York

- FERNER, F. K. / PÖTSCH, W. (1998):** MarkenLust und MarkenFrust im Tourismus. Wien
- Focus (1998):** Der Markt für Urlaub und Reisen. Daten, Fakten, Trends.- München
- FONTANARI, M.L. / FONTANARI, M.A. (2001):** Die Rolle des Tourismus als Instrument zur ganzheitlichen Regionalentwicklung in Europa – Regionale Integration, regionale Identität und ökonomische Regionalentwicklung. In: FONTANARI, M.L. / FONTANARI, M.A. (Hrsg.) (2001): Tourismus im Europa der Regionen ETI-Jubiläumsband 1991- 2001 (= ETI-Studien Band 4). Trier
- FONTANARI, M.L. / FONTANARI, M.A. (Hrsg.) (2001):** Tourismus im Europa der Regionen. ETI-Jubiläumsband 1991- 2001 (= ETI-Studien Band 4). Trier
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (Hrsg.) (1997):** Urlaub + Reisen 96. Die Reiseanalyse. Kurzfassung.- Hamburg
- FREEMAN, R. E. (1984):** Strategic Management – A Stakeholder Approach, London
- Fremdenverkehrsverband Münsterland (1999) (Hrsg.):** Regionales Tourismusmarketing. Wege zum Destinationsmanagement im Münsterland. Steinfurt
- FREYER, W. (1990):** Handbuch des Sport-Marketing. Wiesbaden
- FREYER, W. (1998):** Tourismus. - 6. überarbeitete Auflage. München, Wien
- FREYER, W. (1999):** Tourismusmarketing. München, Wien
- FRIESE, M. (1998):** Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden
- Gabler (1997):** Gablers Wirtschaftslexikon 14. Aufl., Bd. L-SO, Wiesbaden
- GÄFGEN, G. (1970):** Formen der zwischenbetrieblichen Kooperation und ihre Bedeutung für Produktivität und Wettbewerb. „Volkswirtschaftliche Korrespondenz der Adolf-Weber-Stiftung“, Beitrag Nr. 9/1970
- GÖNROOS, C. (1981):** Internal Marketing an Integral Part of Marketing Theory. In: DONELLY, J. H. / GEORGE, W. R. (Hrsg.): Marketing of Services. Chicago, S. 236 – 238
- GROSSMANN, K. (1998):** Qualitätsmanagement in Fremdenverkehrseinrichtungen. HAEDRICH, G. / KASPAR, C. / KLEMM, K. / KREILKAMP, E. (Hrsg.): Tourismus-Management, Tourismusmarketing und Fremdenverkehrsplanung. 3. völlig neu überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Berlin, New York
- HAEDRICH, G. (1998):** Leitbild und Positionierung. In: HAEDRICH, G. / KASPAR, C. / KLEMM, K. / KREILKAMP, E. (Hrsg.): Tourismus-Management, Tourismusmarketing und Fremdenverkehrsplanung. 3. völlig neu überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Berlin, New York

- HAEDRICH, G. / JESCHKE, B. G. (1992):** Der Handlungsspielraum als Entscheidungsdimension in der strategischen Unternehmensführung. In: Zeitschrift Organisation und Führung, S. 173 - 177
- HAEDRICH, G. / KASPAR, C. / KLEMM, K. / KREILKAMP, E. (Hrsg.) (1993):** Tourismus-Management, Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung. 2. überarbeitete Auflage. Berlin
- HAEDRICH, G. / KASPAR, C. / KLEMM, K. / KREILKAMP, E. (Hrsg.) (1998):** Tourismus-Management, Tourismusmarketing und Fremdenverkehrsplanung. 3. völlig neu überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Berlin, New York
- HAGEN, E. / RÜMMELE, E. (1993):** Internal Marketing – Kommunikation zwischen Betrieben, Organisationen und Bevölkerung. In: HAIMAYER, P. / WALCH, S. (Hrsg.): Entwicklung und Professionalisierung im Tourismus. Ergebnisse des Symposions in Kirchberg in Tirol. Innsbruck
- HAENSSLER, K. H. / FROMMER, K. (1991):** Die Umwandlung der Tourist-Information Konstanz von einem städtischen Amt über einen kommunalen Eigenbetrieb zur GmbH, Ravensburg
- HAIMAYER, P. (1998):** Touristische Ortsleitbilder Ihr Beitrag zur Entwicklung regionaler Identität. In: Thomas-Morus-Akademie (Hrsg.): Tourismus – Gewinn oder Verlust von Identität? Die Wechselwirkungen von Kultur und Tourismus. = Bensberger Protokolle 88, Schriftenreihe der Thomas-Morus-Akademie. Bergisch-Gladbach, S. 65 - 73
- HAIMAYER, P. / WALCH, S. (Hrsg.) (1993):** Entwicklung und Professionalisierung im Tourismus. Ergebnisse des Symposions in Kirchberg in Tirol. Innsbruck
- HAURY, S. (1989):** Grundzüge einer ökonomischen Theorie lateraler Kooperation. Dissertation Nr. 1126 der Hochschule St. Gallen. Grüşch (Schweiz)
- HEATH, E. / WALL, G. (1992):** Marketing Tourism Destinations. New York
- HEIDACK, C. (1996):** Kooperative Selbstqualifikation: Lernstrategie der Zukunft. In : SOKIANOS, N. (Hrsg.): Personalpolitik. Human Resources gestalten statt verwalten. Frankfurt am Main, S. 309 - 329
- HEIDERICH, K. (1997):** Die kleine Aktiengesellschaft als neue Rechtsform für den Fremdenverkehr, Rechtsformenvergleich am Beispiel von Cuxhaven. Limburgerhof
- HIERGEIST, A. / WENDLING A. / ZIERNHÖLD, E. (2002):** Markenkommunikation mit touristischen Leistungsträgern – ein wichtiges Element des Binnenmarketings. = Abschlussarbeit des internationalen Kompaktkurses Destinationsmanagement 2001/2002. Garmisch-Partenkirchen/Lana/Koblenz
- HILKE, W. (1989):** Dienstleistungs-Marketing. Wiesbaden
- HILL, W. / RIESER, I. (1993):** Marketing-Management. 2. Auflage, Bern

- HINTERHUBER, H. H. (1996):** Strategische Unternehmensführung, Bd. 1: Strategisches Denken, 6. Auflage. Berlin, New York
- HINTERHUBER, H. H. / PECHLANER, H. (1999):** Verbundsysteme von Tourismusorganisationen – Hypothesen für einen konzeptionellen Ansatz. In: PECHLANER, H./WEIERMAIR, K. (Hrsg.): Destinations-Management – Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten. = Management und Unternehmenskultur Bd. 2. Wien
- HIRT, S. M. (2000):** Anwendung: Wirtschaftliche Effekte als Argumentationshilfe am Beispiel von Weggis. In: BIEGER, T. (2000): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. 4. unwesentlich veränderte Auflage. München, Wien
- HOFFMANN, C. (1991):** Fachlich richtige Pressearbeit im Tourismus aus journalistischer Sicht. In: SEITZ, E. / WOLF, J. (Hrsg.) (1991): Tourismusmanagement und –marketing. Landsberg/Lech
- HOPFENBECK, W. (1995):** Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. 8. Auflage. Landsberg
- IMO (2003):** Tourismus im Dialog. Branchen- und Beschäftigungsentwicklung mit Zukunft. = nicht veröffentlichte Tagungsdokumente. Mainz
- INSKEEP, E. (1991):** Tourism Planning – an integrated and sustainable development approach. New York
- IWERSEN-SIOLDSIDIS, S. / IWERSEN, A. (1997):** Tourismuslehre. Bern, Stuttgart, Wien
- JACOBS, H. M. (2001):** Wer löst die Strukturprobleme? In: fvw international, 28/2001, Hamburg
- JANISCH, M. (1992):** Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value Management zum Stakeholder Value. Dissertation. St. Gallen
- KASPAR, C. (1987):** Innenmarketing für Heilbäder und Kurorte. In: Heilbad und Kurort 6/87
- KASPAR, C. (1990):** Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1989/90. St. Gallen
- KASPAR, C. (1995):** Tourismuslehre im Grundriß. 2. erw. Aufl. Bern/Stuttgart
- KNIELING, J. (2000):** Leitbildprozesse und Regionalmanagement: ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Instrumentariums der Raumordnungspolitik (= Beiträge zur Politikwissenschaft; Band 77). Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Brüssel, Oxford, Wien, Lang
- KOHL & PARTNER TOURISMUSBERATUNG (1996):** Fachplanung für die Tourismuswirtschaft Südtirols 1996 – 2006. Villach
- KÖLTZSCH, J. (1990):** Innenmarketing. Modeerscheinungen oder unverzichtbarer Bestandteil eines erfolgreichen Tourismusmarketing? (= Schriftenreihe des Informationszentrums Naturpark Altmühltal, 1). Eichstätt

- KOTLER, P. (1982):** Marketing-Management. Stuttgart
- KREILKAMP, E. (2001):** Zukunftsorientierte Tourismuspolitik in Deutschland. Ergebnisse des 3. Tourismus-Kolloquiums der Deutschen Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e.V. – In: KREILKAMP, E. / PECHLANER, H. / STEINECKE, A. (Hrsg.): Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationsmanagement und Tourismuspolitik (= Management und Unternehmenskultur; Bd. 3). Wien
- KREILKAMP, E. / PECHLANER, H. / STEINECKE, A. (Hrsg.) (2001):** Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationsmanagement und Tourismuspolitik (= Management und Unternehmenskultur; Bd. 3). Wien
- KRIPPENDORF, J. (1971):** Marketing im Fremdenverkehr. Bern/Frankfurt
- KRIPPENDORF, J. (1992):** Tourismus im gemeinsamen Europa. Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung.- In: Evangelische Akademie Bad Boll (Hrsg. 1993): Der Tourismus der 90er Jahre. Hoffnungen - Chancen - Gefahren. Tagung am 1. und 2. Oktober 1992 - Kongreßzentrum im Kurhaus Freudenstadt/Schwarzwald, (Protokolldienst 4/93), Bad Boll, S. 25-42
- KRUMSCHEID, P. / HÜTTE, D. (1996):** Vom Verkehrsamtsleiter zum Freizeitmanager – wohin entwickeln sich die Führungskräfte im Tourismus?
In: Deutsches Seminar für Fremdenverkehr (Hrsg.) (1997): Fühlen – Denken – Führen. Tourismusmanagement auf neuen Wegen = Internationale Vortragsreihe. - Berlin, S. 75 – 81
- KULINAT, K. / STEINECKE, A. (1984):** Geographie des Freizeit- und Fremdenverkehrs (=Erträge der Forschung, Bd. 212). Darmstadt
- KUNZE, H. (2000):** Von der Kunst deutsche Destinationen zu vermarkten – Leicht buchbare Produkte und hohe Servicequalität. In: fvw international, Nr. 6, 03/2000. Hamburg
- Landesrecht Rheinland-Pfalz (1996):** Auswahl aus der Sammlung des bereinigten Landesrechts, Ministerium der Justiz. Baden-Baden
- LINKENBACH, R. (2003):** Innenmarketing im Tourismus – Ein Leitfaden für die Praxis. Meßkirch
- LOVELOCK, C. H. (1988) (Hrsg.):** Managing Services. London
- LUFT, H. (1995):** Grundlagen der kommunalen Fremdenverkehrsförderung – Kommunale Fremdenverkehrsbetriebslehre. 2. erweiterte Auflage. Limburgerhof
- LUFT, H. (1996):** Grundlegende Tourismusbetriebslehre. Limburgerhof
- LUFT, H. (2001):** Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen: Destination Management. Meßkirch

- MAIER, J. / OBERMAIER, F. / BECK, R. (2000):** Regionalmanagement in der Praxis
Erfahrungen aus Deutschland und Europa – Chancen für Bayern. Bayreuth /
München
- MATZLER, K. / PECHLANER, P. (1999):** Kompetenzorientierte Entwicklung von Kunden-
akquisitionsstrategien für touristische Destinationen. In: PECHLANER, H./
WEIERMAIR, K. (Hrsg.): Destinations-Management Führung und Vermarktung von
touristischen Zielgebieten. = Management und Unternehmenskultur Bd. 2. Wien
- MAY, B. (2003):** Verbandsstrukturen im Deutschlandtourismus. In: BECKER, C. /
HOPFINGER, H. / STEINECKE, A. (2003) (Hrsg.): Geographie der Freizeit
und des Tourismus: Bilanz und Ausblick. München, Wien, S. 395 - 402
- MEFFERT, H. (1994):** Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung.
Wiesbaden
- MEFFERT, H. / BRUHN, M. (1997):** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen –
Konzepte – Methoden, mit Fallbeispielen; 2. überarbeitete und erweiterte
Auflage. Wiesbaden
- MEINUNG, A. (1999):** Tourismus und Kommunalpolitik. In: Kommunale Spitzenverbände
in Rheinland-Pfalz: Gemeinde und Städtebund, Landkreistag, Städtetag:
Kommunalbrevier Rheinland-Pfalz 1999, 11. Auflage. Mainz
- MEYER, A. (1990):** Marketing für Dienstleistungsanbieter, vergleichende Analyse
verschiedener Dienstleistungsarten. In: MEYER, P.W. / MEYER, A. (Hrsg.):
Marketing-Systeme, Grundlagen des institutionalen Marketing. Stuttgart
- MEYER, P. W. / MEYER, A. (1990) (Hrsg.):** Marketing-Systeme, Grundlagen des
institutionalen Marketing. Stuttgart
- MIDDLETON, V.T.C. (1994):** Marketing in travel and tourism (second edition). Oxford
- MUNDT, J. W. (1998):** Einführung in den Tourismus. München, Wien
- MÜLLER, H. (1997):** Die Entwicklung touristischer Strukturen in der Schweiz: Neue Modelle
und Perspektiven. In: ÖAR-Regionalberatung GesmbH (Hrsg.): Die Zukunft regionaler
Tourismusorganisationen. Überlebte Organisationsformen oder Basis für ein
modernes Destinationsmanagement. Tagungsbericht. Wien
- MÜLLER, H. (2000):** Qualitätsorientiertes Tourismus-Management. Bern
- MÜLLER, H. (2001):** Tourismus im Europa der authentischen Qualitäten. In:
FONTANARI, M.L. / FONTANARI, M.A. (Hrsg.): Tourismus im Europa der
Regionen. ETI-Jubiläumsband 1991- 2001 (= ETI-Studien Band 4). Trier
- MÜLLER, H. / BOESS, M. (1995):** Tourismusbewußtsein. Empirische Belege und
Hintergründe. Bern

- MÜLLER, H. / KRAMER, B. / KRIPPENDORF, J. (1995):** Freizeit und Tourismus.
Eine Einführung in Theorie und Politik.- (Berner Studien zu Freizeit und
Tourismus, H. 28), 6. Auflage. Bern
- ÖAR-Regionalberatung GesmbH (1997) (Hrsg.):** Die Zukunft regionaler Tourismus-
organisationen. Überlebte Organisationsformen oder Basis für ein modernes
Destinationsmanagement. Tagungsbericht. Wien
- OEHLERS, H. (1996):** Führung im Tourismus – Die Führung gestalten oder in ihr überleben.
In: Deutsches Seminar für Fremdenverkehr (Hrsg.) (1997):
Fühlen – Denken – Führen. Tourismusmanagement auf neuen Wegen =
Internationale Vortragsreihe. Berlin, S. 51 - 73
- OPASCHOWSKI, H. W. (1998):** Events im Tourismus. Sport-, Kultur- und Städtereisen.
In: Freizeit-Forschungsinstitut der British American Tobacco (Hrsg.). Hamburg
- OTT, S. (1998):** Vereine gründen und erfolgreich führen.- 7. überarbeitete u. erweiterte
Auflage. München
- PAUSENBERGER, E. (1989):** Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen.
In: WISU, 18. Jg., 11/1989, S. 621 – 626
- PECHLANER, H. / WEIERMAIR, K. (Hrsg.) (1999):** Destinations-Management –
Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten. = Management und
Unternehmenskultur Bd. 2. Wien
- PEPELS, W. (1995):** Einführung in das Dienstleistungsmanagement. München
- PICOT, A. / REICHWALD, R. / WIEGAND, R. T. (1996):** Die grenzenlose Unternehmung.
Wiesbaden
- POLIS Marktforschung (2002):** Was die Deutschen im Beruf stark motiviert.
In: FOCUS, 14/2002, S. 106 - 118
- PÖTZSCH, H. (1997):** Die deutsche Demokratie. Bonn
- PÜTZ, M. (1989):** Touristik-Marketing. Strategie und Taktik für ein kommunales
Touristik-Marketing. - Diplomarbeit
- RECHTENWALD, H. C. (1981):** Wörterbuch der Wirtschaft. Stuttgart
- REPPEL, K. (1991):** Innenmarketing – eine Strategie für Fremdenverkehrsorte.
In: SEITZ, E. / WOLF, J. (Hrsg.) (1991): Tourismusmanagement und –marketing.
Landsberg/Lech
- RICHARDSON, B. A. / ROBINSON, C. G. (1986):** The Impact of Internal Marketing
on Consumer Service in a Retail Bank. In: International Journal of Bank Marketing,
Vol. 4, No. 5, S. 3 - 30

- ROTH, P. (1995):** Grundlagen des Touristikmarketing. In: ROTH, P. / SCHRAND, A. (Hrsg.) (1995): Touristik-Marketing. Das Marketing der Tourismusorganisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisebüros. - 2., völlig neu überarbeitete Version. München
- ROTH, P. / SCHRAND, A. (Hrsg.) (1995):** Touristik-Marketing. Das Marketing der Tourismusorganisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisebüros .- 2. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München
- SCHAUDE, G. (1991):** Kooperation, Joint Venture, Strategische Allianzen. Wie finde ich meinen Kooperationspartner? Informationsheft des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft. Eschborn
- SCHERTLER, W. (1994):** Tourismus als Informationsgeschäft. Wien
- SCHNETTLER, A. (1964):** Betriebe, öffentliche Haushalte und Staat. Berlin
- SEITZ, E. / WOLF, J. (Hrsg.) (1991):** Tourismusmanagement und –marketing. Landsberg/Lech
- SOKIANOS, N. (Hrsg.) (1996):** Personalpolitik. Human Resources gestalten statt verwalten. Frankfurt am Main
- SOVIS, W (1993):** Die Entwicklung von Leitbildern als strategische Analyse und Planungsmethode des touristischen Managements. In: ZINS, A. (1993) (Hrsg.): Strategisches Management im Tourismus. Wien / New York, S. 31 - 66
- Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2002):** Leitfaden für die Erhebungsstellen zur Durchführung der Tourismusstatistik. Bad Ems
- Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2003):** Statistische Berichte – Gäste und Übernachtungen im Fremdenverkehr 2002. Bad Ems
- STAUB, R. (1990):** Organisationskonzepte zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit lokaler Fremdenverkehrsinstitutionen in Schweizer Ferienorten. In: KASPAR, C.: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1989/90. St. Gallen
- STAUSS.B. / SCHULZE, H. S. (1990):** Internes Marketing, in: Marketing ZFP, H. 3 (1990), S.149-158
- STEINECKE, A. (1983):** Gesellschaftliche Grundlagen der Fremdenverkehrsentwicklung. In: HAEDRICH et al: Tourismusmanagement, S. 37-55. Berlin, New York
- STEINECKE, A. (1993):** Kulturtourismus – Chancen und Gefahren. In: BECKER, C. / STEINECKE, A. (Hrsg.): Kulturtourismus in Europa. Wachstum ohne Grenzen? Trier
- STEINECKE, A. et al. (1995):** Kommunale Tourismusorganisationen. In: Gemeinde und Stadt, 9-95, S. 230-237

- STEINER, J. (1999):** Struktur und Arbeitsweise von Fremdenverkehrsvereinen. In: SEITZ, E. / WOLF, J. (Hrsg.): Tourismusmanagement und –marketing. Landsberg/Lech
- STEINER, J. (1999):** Strategische Ansätze eines Destinationsmanagements am Beispiel des Münsterlandes und des Ruhrgebietes. In: Fremdenverkehrsverband Münsterland (Hrsg.): Regionales Tourismusmarketing. Wege zum Destinationsmanagement im Münsterland. Steinfurt
- STORBECK, D. (1988) (Hrsg.):** Moderner Tourismus – Tendenzen und Aussichten. Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie, 17. Trier
- TAMMA, M. (1999):** Strategische Aspekte des Destinationsmanagements. In: PECHLANER, H. / WEIERMAIR, K. (Hrsg.): Destinationsmanagement – Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten. = Management und Unternehmenskultur Bd. 2. Wien, S. 37 - 63
- Thomas-Morus-Akademie (Hrsg.) (1998):** Tourismus – Gewinn oder Verlust von Identität? Die Wechselwirkungen von Kultur und Tourismus. = Bensberger Protokolle 88, Schriftenreihe der Thomas-Morus-Akademie. Bergisch- Gladbach
- Tirol Werbung (1995) (Hrsg.):** Ein Leitfaden für Leitbilder. Inhalt und Erarbeitung touristischer Leitbilder für Orte und Regionen. Innsbruck
- Tourismusverband Nordrhein-Westfalen e.V. (Hrsg.) (2000):** Neue Ideen für den NRW-Tourismus – Strategie 2000 – 2005. Köln
- TSCHAUDER, G. (1999):** Das jährliche Mitarbeitergespräch – Führungsinstrument zwischen Placebo und Patentrezept. VOP Sonderdruck 1-2/99. Köln
- TSCHIDERER, F. (1980):** Ferienortplanung – Eine Anwendung unternehmensorientierter Planungsmethodik auf den Ferienort. Bern/Stuttgart
- TSCHURTSCHENTHALER, P. (1999):** Destination Management als (vorläufiger) Endpunkt der Diskussion der vergangenen Jahre im alpinen Tourismus. In: PECHLANER, H./WEIERMAIR, K. (Hrsg.): Destinations-Management Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten. = Management und Unternehmenskultur Bd. 2. Wien
- WAHREN, H. K. (1996):** Das lernende Unternehmen. Berlin, New York
- WALCH, S. (1999):** Tourismusmanagement im Spannungsfeld wirtschaftlicher Effizienz und gesellschaftlicher Legitimation. In: PECHLANER, H./ WEIERMAIR, K. (Hrsg.): Destinations-Management – Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten. = Management und Unternehmenskultur Bd. 2. Wien
- WEGGE, J. (2002):** Tipps fürs Büro. In: FOCUS, 14/2002, S. 106 – 118

- WEIERMEIER, K. (1998):** Mitarbeiterqualifikationen im Spannungsfeld zwischen Tourismusentwicklung, Arbeitsmarkt und touristischem Aus- und Weiterbildungssystem. In: WEIERMEIER, K. / WÖHLER. K. (1998) (Hrsg.): Personalmanagement im Tourismus – Konzepte und Strategien. Limburgerhof
- WEIERMEIER, K. / WÖHLER. K. (1998) (Hrsg.):** Personalmanagement im Tourismus – Konzepte und Strategien. Limburgerhof
- WÖHE, G. (1996):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.- 19. Aufl., München
- WÖHLER. K. (1997):** Marktorientiertes Tourismusmanagement. Bd. 1 Tourismusorte: Leitbild, Nachfrage- und Konkurrenzanalyse. Berlin
- WÖHLER. K. (1998):** Organisationsentwicklung als Personalentwicklung.
In: WEIERMEIER, K. / WÖHLER. K. (1998) (Hrsg.): Personalmanagement im Tourismus – Konzepte und Strategien. Limburgerhof
- WÖHLER. K. (1998):** Organisationsentwicklung und Personalentwicklung – Begründungszusammenhang einer prozessorientierten Arbeitsorganisation im Tourismus. In: WEIERMEIER, K. / WÖHLER. K. (1998) (Hrsg.): Personalmanagement im Tourismus – Konzepte und Strategien. Limburgerhof
- World Tourism Organisation [WTO] (1993):** Sustainable Tourism Development, Guide for Planers. Madrid
- WUNDERER, R. / KUHN, T. (1993):** Unternehmerisches Personalmanagement. Frankfurt am Main / New York
- WYCKHOFF, D. (1988):** New tools for achieving Service Quality. In: LOVELOCK, C.H. (Hrsg.): Managing Services, London u.a., S. 226 - 239
- ZINS, A. (1993) (Hrsg.):** Strategisches Management im Tourismus. Wien / New York
- ZUCHA, R.O. (2000):** Führungsstärke oder Charisma. Frankfurt am Main, Bern
- ZUMTOBEL, M. (1993):** Coaching als Beratungs- und Führungsansatz – Durch individuelle Betreuung zum Wissen und zum Handeln. In: HAIMAYER, P. / WALCH. S. (Hrsg.): Entwicklung und Professionalisierung im Tourismus. Ergebnisse des Symposiums in Kirchberg in Tirol. Innsbruck, S. 153 – 162

Anhang

Fragebogen Projektstudie

„Kommunikation und Kooperation“ WS 2001/2002

Name und Sitz der TO: _____

(TO = Tourismusorganisation, RA = Regionalagentur, TI = Tourist-Information)

1. Welche Organisationsform hat die TO? Organisationsform:

2. Gibt es Bestrebungen für eine Umorganisation?

ja _____

nein _____

warum?

3. Anzahl der Mitarbeiter: _____

4. Finanzielle Ausstattung der TO

Haushaltsvolumen in Euro: _____

Ist die Ausstattung für eine Organisation Ihrer Größe

gut _____ mittel _____ schlecht _____ ?

Zu wie viel Prozent finanziert sich Ihre TO aus öffentlichen Geldern?

ca. _____ %

5. Verfügt Ihre Destination über ein Leitbild?

nein _ ja _____

Wenn ja, wie lautet es, wie setzen Sie es um?

Wurde das Leitbild mit Leistungsträgern aus der Privatwirtschaft zusammen erarbeitet?

nein _ ja _____

6. Verfügt Ihre TO über ein internes Leitbild?

nein _ ja _____

Wenn ja, wie lautet es, wie setzen Sie es um?

7. Verfolgen Sie eine zielgerichtete Personalentwicklung?

8. Erhalten Ihre Mitarbeiter regelmäßig Schulungen? Für wie wichtig halten Sie diese?

9. Mit welchen Mitteln unterrichten Sie Ihre Mitarbeiter über touristische Vorgänge innerhalb der Destination? _____

regelmäßige Teamgespräche _____

Mitarbeiterinfobrief _____

Informelle Gespräche _____

Intranet _____

sonstiges _____

nichts von diesem _____

10. Mit welchen Mitteln unterrichten Sie Ihre politischen Leistungsträger über touristische Vorgänge innerhalb der Destination?

regelmäßige Sitzungen _____

Sporadische Treffen _____

Informelle Gespräche _____

Intranet _____

Zeitungsartikel _____

Persönlicher Kontakt _____

sonstiges _____

nichts von diesem _____

11. Mit welchen Mitteln unterrichten Sie Ihre touristischen Leistungsträger über geplante Projekte und Vorgänge innerhalb der Destination?

regelmäßige Sitzungen _____

Sporadische Treffen _____

Intranet/Internet _____

Zeitungsartikel _____

Persönlicher Kontakt durch regelmäßige Betriebsbesuche _____

sonstiges _____

nichts von diesem _____

12. Wie groß ist das Interesse bei den Leistungsträgern nach solchen Informationen?

13. Was verstehen Sie unter Binnenmarketing?

19. Für wie wichtig halten Sie Kooperation mit folgenden Anspruchsgruppen.....?

(Skala)

sehr wichtig

unwichtig

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hotellerie _____

Gastronomie _____

ÖPNV _____

Kultureinrichtungen _____

Touristische Infrastruktur (Parks etc.) _____

Banken _____

Schulen _____

Naturschutzorganisationen _____

Handwerk _____

Einzelhandel _____

Industrie _____

Bevölkerung _____

Vereine, Verbände _____

Landwirtschaft _____

20. Für wie wichtig halten Sie ihre PR für die lokale Presse?

21. Gibt es Probleme mit der lokalen Presse / Medien?

nein _ ja ____

22. Arbeiten Sie nach einem Qualitätsmanagementkonzept? Worauf baut es auf?

23. Arbeiten Sie nach einem Marketingkonzept? Worauf baut es auf?

24. Besteht zwischen der Regionalagentur und den TIs der Destination eine fest definierte Aufgabenteilung?

nein _ ja _____

Warum?

25. Betreiben Sie Marktforschung?

nein _ ja _____

Warum?

26. Wie groß bewerten Sie den Einfluss der Politik auf Ihre Arbeit?

(Skala)

sehr groß

sehr gering

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Gibt es Probleme?

27. Wie bewerten Sie Ihr Zeitbudget, um alle für Sie wichtigen Aufgaben zu erledigen?

Weitere Erkenntnisse und eigene Bewertung:

Lebenslauf

Persönliche Daten

Name	Frank Schaal
Adresse	Erdorfer Straße 6 54634 Bitburg
Telefon	06561-941211
Mobiltelefon	0170-2828524
E-Mail	Frank.schaal@gmx.de
Geburtsdatum	26.08.1966
Geburtsort	Prüm/Eifel
Familienstand	ledig
Staatsangehörigkeit	deutsch

Berufliche Tätigkeiten

seit 01-1996	Geschäftsführer der Tourist-Information Bitburger Land
seit 10-1996	Dozent an der Universität Trier im Fachbereich Fremdenverkehrsgeographie (nebenberuflich, 4 Semesterwochenstunden)
04-1994 bis 12-1995	Selbständig als Dorfentwicklungsplaner
06-1993 bis 08-1994	Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Europäischen Tourismus Institut GmbH

Studium

10-1989 bis 05-1995	Interdisziplinäres Studium der Angewandten Geographie/Fremdenverkehrsgeographie an der Universität Trier Nebenfächer: BWL, VWL und Soziologie jeweils mit Schwerpunkt Tourismus
Studienschwerpunkte	Tourismusmarketing, Destinationsmanagement, Raumplanung
Diplomarbeit	Nutzung leerstehender Bausubstanz für Freizeit- und Tourismuszwecke
Abschluss	Mai 1995, Note: sehr gut

Praktika

05-1994 bis 08-1994
01-1993 bis 05-1993
Touristik Service Südeifel, Bitburg
Kreisverwaltung Bitburg-Prüm,
Abt. Kreisentwicklung

Ausbildung

03-1988 bis 09-1989
Ausbildung zum exam. Krankenpflegehelfer

Auslandsaufenthalt

04-1987 bis 09-1987
Rundreise durch die USA

Bundeswehr

01-1986 bis 03-1987
Rennerod und Daun, Dienst als Sanitäter

Schulbildung

1972 bis 1976
1976 bis 1985
Leistungskurse
Mai 1985
Grundschule Wallersheim
Regino-Gymnasium Prüm
Englisch, Geschichte und Deutsch
Abitur

Zusatzqualifikationen

Seit 09-1999
Zertifizierter Stadt- und Regionalführer
für die Region Südeifel
verschiedene touristische Weiterbildungs-
veranstaltungen

Sprachen

Deutsch, Englisch (fließend in Wort und Schrift),
Französisch (Grundkenntnisse)

EDV

MS-Office, Adobe Photoshop, Online Connect etc.

Führerschein

Klasse 3

Hobbys

Reisen, Wandern, Fotografieren

Bitburg, den 23. 02.2004