

**Rheinland-^{Gold}
Pfalz**

Tourismus zukunftsfähig gestalten

Leitfaden für Städte und Gemeinden in Rheinland-Pfalz



Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe kommunale Tourismusfamilie,

wer an einem Sommerabend an der Mosel entlanggeht, wer im Westerwald auf einem Dorfplatz eine Pause macht oder in der Eifel die Ruhe der Natur spürt, der versteht sofort, warum Rheinland-Pfalz ein so starkes Tourismusland ist. Und genauso spürt man es, wenn man in einem unserer Winzerhöfe in einer unserer Goldenen Sechs – unseren sechs Weinbauregionen – begrüßt wird: Unser Land lebt von Orten, an denen Menschen mit Herz und Engagement Gastgeber sind.

Damit diese Stärke auch in Zukunft trägt, haben wir gemeinsam mit vielen Partnerinnen und Partnern darüber gesprochen, wie wir unsere touristischen Strukturen so weiterentwickeln können, dass sie leistungsfähig und zukunftsfit bleiben. Das Ergebnis ist ein Leitfaden, der Erfahrungen bündelt, Orientierung gibt und praktische Wege aufzeigt, wie Tourismusorganisationen professionell und wettbewerbsfähig aufgestellt werden können.

Dieser Leitfaden ist kein starres Regelwerk. Er soll ein Werkzeug sein – eines, das hilft, Aufgaben klarer zu ordnen, Kräfte zu bündeln und Abläufe zu vereinfachen. Es geht um Dinge, die Sie aus Ihrem Alltag kennen: klare Schnittstellen, verlässliche Zuständigkeiten und Strukturen, die der wachsenden Komplexität gerecht werden.

Mir ist dabei wichtig: Wir sollten nicht nur das Bestehende bewahren. Viele Regionen stehen heute vor der Aufgabe, ihre Strukturen zu modernisieren, Kooperationen zu vertiefen und größer zu denken – damit sie dauerhaft im Wettbewerb bestehen können. Rheinland-Pfalz ist vielfältig, aber eines eint uns: Wir wollen einen Tourismus, der stark, professionell und zukunftsgerichtet ist.



Lassen Sie uns diesen Weg gemeinsam weitergehen.

Ich danke Ihnen herzlich für Ihren Einsatz, für die Orte, an denen Gäste sich wohlfühlen, und für Ihre Arbeit, die oft im Hintergrund stattfindet. Und ich hoffe, dass dieser Leitfaden Ihnen wertvolle Impulse gibt, um Ihre touristische Arbeit vor Ort weiter zu entwickeln – verlässlich, kraftvoll und mit Blick nach vorne.

Mit freundlichen Grüßen

Daniela Schmitt

Ministerin für Wirtschaft, Verkehr,
Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	7
1. Hilfestellung für Städte und Gemeinden in Rheinland-Pfalz	9
Ziel des Leitfadens	9
Hintergrund des Leitfadens	10
Fünf gute Gründe für wettbewerbsfähige Einheiten	11
2. Wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen auf lokaler Ebene	15
Bedeutung von „Wettbewerbsfähigkeit“	15
Unterschiedliche Arten wettbewerbsfähiger Einheiten	16
Einordnung der Wettbewerbsfähigkeit je lokaler touristischer Einheit	18
Tourismusrelevanz in den Kommunen	18
Aufgaben der lokalen Ebene	22
Notwendige Ressourcen und Ausstattung der lokalen Ebene	34
3. Bildung und Entwicklung wettbewerbsfähiger Einheiten	37
Verschiedene Modelloptionen	37
Erste Schritte zu mehr Wettbewerbsfähigkeit	39
Fahrplan in Richtung Zukunftsfähigkeit auf lokaler Ebene	42
4. Interkommunale Zusammenarbeit zur Bildung von WTOen	44
Chancen interkommunaler Kooperationen	44
Stufen interkommunaler Kooperationen	46
Grundlagen, Erfolgsfaktoren und Hindernisse	52
Fördermöglichkeiten	58
Impressum	59

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Check der touristischen Relevanz	S. 20
Abb. 2 „Aufgabenrad“ für die lokale Ebene	S. 23
Abb. 3 Check der Aufgabenwahrnehmung – Organisationsaufgaben	S. 26
Abb. 4 Check der Aufgabenwahrnehmung – Managementaufgaben	S. 28
Abb. 5 Check der Wettbewerbsfähigkeit	S. 34
Abb. 6 Unterschiedliche Modelloptionen lokaler touristischer Einheiten	S. 37
Abb. 7 Entscheidungshilfe für die nächsten Schritte	S. 41
Abb. 8 Typische Stufen interkommunaler Kooperationen	S. 46
Abb. 9 Der „optimale“ Prozessablauf	S. 57

Abkürzungsverzeichnis

DMO	Destinationsmanagementorganisation
GSfB	Gemeinde- und Städtebund Rheinland-Pfalz
eWTO	Einstieg in die wettbewerbsfähige Tourismusorganisation
FAQ	Frequently Asked Questions
KAG	Kommunalabgabengesetz
LDMO	Lokale Destinationsmanagementorganisation
MWVLW	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz
OG	Ortsgemeinden
ÖPNV	Öffentlicher Personen Nahverkehr
POI	Point of Interest
THV	Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V.
TSC	Tourismus Service Center
VG	Verbandsgemeinde



1. Hilfestellung für Städte und Gemeinden in Rheinland-Pfalz

Ziel des Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an alle Akteurinnen und Akteure auf der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz. Dies sind neben den Touristikerinnen und Touristikern der Städte, Gemeinden und interkommunalen Kooperationen explizit auch politische Akteurinnen und Akteure im Land sowie Verwaltungsmitarbeitende. Ziel ist es, ihnen allen eine Handlungshilfe mit wichtigen Grundlagen und praktischen Tipps zur Optimierung der Tourismusstrukturen auf lokaler Ebene an die Hand zu geben.

Warum ist eine Optimierung überhaupt notwendig? Weshalb werden in Rheinland-Pfalz (noch) mehr professionelle und schlagkräftige Organisationseinheiten benötigt? Was heißt überhaupt „Wettbewerbs-

fähigkeit“ im Tourismus? Wie kann es gelingen, messbar zu machen, wann eine Einheit wettbewerbsfähig ist? Und vor allem: Wie gelingt der Weg dahin? Diese und andere Fragen werden im vorliegenden Leitfaden kompakt und übersichtlich beantwortet.

Und: Nicht zuletzt geht es darum Mut zu machen! Denn Veränderung beginnt immer bei einem jeden selbst und fängt stets außerhalb der eigenen Komfortzone an. Dieser Leitfaden soll daher vor allem für all jene eine Hilfe sein, die sich auf den Weg hin zu einer Professionalisierung der lokalen Ebene im Tourismus machen wollen. Es wird einerseits aufgezeigt, warum diese Veränderung notwendig, ehrlicherweise vielerorts sogar alternativlos ist, und vor allem wie sie gelingen kann.



Hinweis zur Nutzung des Leitfadens

Diese Handreichung wird durch Informationen sowie praktische Checklisten im Tourismusnetzwerk Rheinland-Pfalz digital ergänzt. Dort finden Sie stets aktuelle Hinweise zum Thema:



rlp.tourismusnetzwerk.info/inhalte/tourismus-strategie/wettbewerbsfaehige-tourismusorganisationen

Hintergrund des Leitfadens

Die Tourismusstrategie des Landes Rheinland-Pfalz sowie das Gutachten „Veränderung als Chance: Für eine erfolgreiche Zukunft des Systems Tourismus Rheinland-Pfalz“ (MWVLW 2023) bilden den Rahmen des vorliegenden Leitfadens. Eines der wichtigsten Ziele der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz ist es, die Tourismusstrukturen im Land zu optimieren und effizienter zu gestalten. In einem gemeinsamen Prozess – aufbauend auf der Gutachterlichen Studie zur Optimierung des Systems Tourismus in Rheinland-Pfalz.“ (MWVLW 2020) (mwvlw.rlp.de/fileadmin/08/Abteilung_3/Tourismus/Gutachten_System_Tourismus.pdf) – wurde sich dazu intensiv mit den Aufgaben und Strukturen auseinandergesetzt. Im Rahmen vielfacher Beteiligungs- und Kommunikationsformate haben die Partnerinnen und Partner der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz sowie Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Tourismusorganisationen aktiv an dem Prozess mitgewirkt. Im Zentrum stand die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem System Tourismus, den Aufgabenschwerpunkten der touristischen Arbeit sowie den aktuellen Herausforderungen und

Chancen. Zudem wurden die Kooperationsstrukturen, das Beziehungsgefüge sowie die Zusammenarbeit zwischen den Akteurinnen und Akteuren der verschiedenen Ebenen betrachtet.



Linktipp

Detailliertere Informationen sowie Aussagen und Empfehlungen für die Landes- und regionale Ebene finden Sie im Gutachten zum System Tourismus Rheinland-Pfalz „Veränderung als Chance: Für eine erfolgreiche Zukunft des Systems Tourismus Rheinland-Pfalz“:



rlp.tourismusnetzwerk.info/wp-content/uploads/2024/08/MWV001824_Broschuere_Soll_Konzepte_RLP_Gold_RZ02_ANSICHT_final_web.pdf

*Damit Verlinkungen für jede Person uneingeschränkt zugänglich sind, werden diese in der gesamte Broschüre ausgeschrieben.



Fünf gute Gründe für wettbewerbsfähige Einheiten

Nachfolgend werden fünf gute Gründe aufgezeigt, warum schlagkräftige Tourismusorganisationen und -strukturen im Land so wichtig sind:

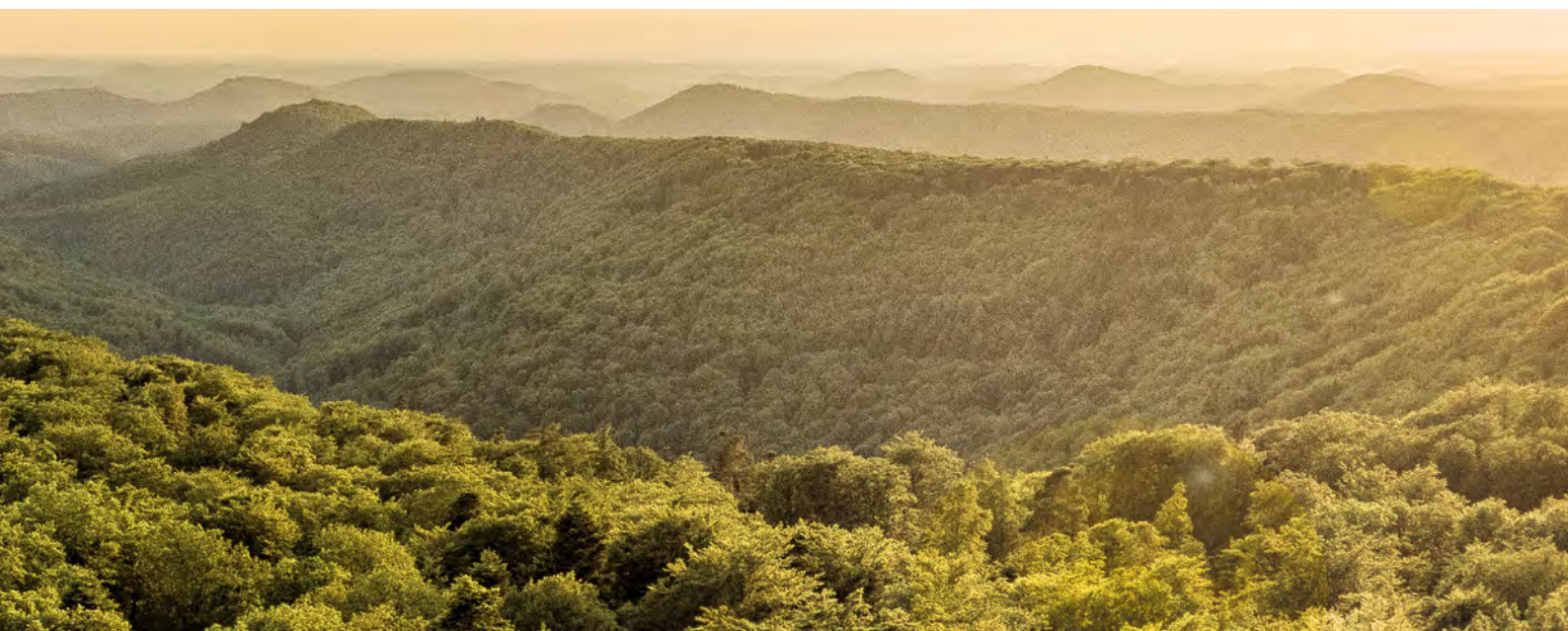
1 Die Diskussion um wettbewerbsfähige Einheiten im Land ist nicht neu – aber weiterhin wichtig

Schon seit Mitte der 2000er Jahre wird die Kleinteiligkeit der touristischen Strukturen auf lokaler Ebene in Rheinland-Pfalz angemahnt und als hemmender Faktor für die Tourismusentwicklung benannt. Als Vertiefung der Tourismusstrategie 2015 des Landes wurde bereits im Jahr 2010 eine intensive Untersuchung der Tourismusstrukturen auf lokaler Ebene durchgeführt. Diese brachte einen Leitfaden „Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz“ (häufig als „THV-Leitfaden“ bezeichnet) hervor, der die Entwicklung wettbewerbsfähiger Einheiten auf Basis interkommunaler Kooperationen in den Fokus rückte. Unter dem Begriff

„Tourismus Service Center“ (TSC) wurden basierend auf diesem Leitfaden eine Reihe von Strukturoptimierungsprozessen hin zu größeren Einheiten durchgeführt. Diese wurden seit 2013 teilweise vom Land über den Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V. (THV) gefördert und teilweise von den Kommunen selbst finanziert und umgesetzt. An vielen Stellen – v. a. an der Mosel oder in Teilen der Eifel – sind so in der Zwischenzeit große und schlagkräftige Strukturen auf lokaler Ebene entstanden. Demgegenüber stehen noch immer sehr kleinteilige, zum Teil auf Ortsgemeinde-Ebene organisierte Strukturen, die weder personell noch finanziell ausreichend ausgestattet sind, um die notwendigen Aufgaben zu erfüllen. Insgesamt geht die Schere im Land immer weiter auseinander.

2 Die Rahmenbedingungen im Tourismus haben sich geändert – die Aufgaben werden mehr und komplexer

Die steigenden Anforderungen in einem immer komplexeren Tourismusmarkt stellen Städte und Gemeinden vor große Herausforderungen. Die Aufgaben



im Tourismus werden in der Anzahl mehr und im Zuge der Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit komplexer. Vor allem das Thema Datenmanagement und -pflege ist auf lokaler Ebene von großer Bedeutung und fordert viel Zeit und entsprechendes Know-How von den Mitarbeitenden. Auf der anderen Seite gibt es Aufgaben, die im Laufe der Zeit weniger wichtig geworden sind, wie z. B. der Versand von Prospekten oder der Besuch von Messen. Mit einem Mehr an Aufgaben steigt einerseits der Bedarf an Mitarbeitenden insgesamt, gleichzeitig steigen aber auch die Anforderungen an die Qualifizierung und Spezialisierung der Mitarbeitenden im Tourismus. Da der Fachkräftemangel auch vor touristischem Personal nicht Halt macht, wird es zunehmend schwieriger diese Mitarbeitenden zu finden. Gerade kleinere und weniger professionelle Einheiten werden es im Wettbewerb um gute Mitarbeitende perspektivisch schwerer haben. Dies macht größere, arbeitsteilige Organisationseinheiten erforderlich.

beitrag stehen in Rheinland-Pfalz grundsätzlich zwei zweckgebundene Finanzierungsinstrumente zur Verfügung, die bislang aus vielfältigen Gründen jedoch nur wenig genutzt werden. Der gestiegene Kosten- und Finanzierungsdruck für die touristische Marktbearbeitung einerseits sowie die begrenzten Möglichkeiten in der Erzielung von eigenen Einnahmen andererseits, stellen die Kommunen und lokalen Tourismusorganisationen vor Herausforderungen. In der aktuellen Situation und vor allem mit Blick in die Zukunft, können viele Städte und Gemeinden die erforderlichen Ressourcen für die touristische Marktbearbeitung nicht allein aufbringen. Das geht vielerorts nur in größeren Einheiten und Zusammenschlüssen: Durch eine Bündelung von einzelörtlichen Ressourcen in einer größeren Einheit, können gestaltungsfähige Budgets erreicht werden, die eine sinnvolle Marktbearbeitung ermöglichen. Dies führt an vielen Stellen zu einem effizienteren Einsatz von öffentlichen Mitteln.

3 Der Druck auf die Kommunen wächst – die freiwillige Aufgabe Tourismus wird zunehmend in Frage gestellt

Das Bewusstsein, dass Tourismus für viele Orte in Rheinland-Pfalz ein bedeutender Wirtschaftszweig, ein wichtiger Standortfaktor und auch ein Stück Lebensqualität ist, ist vielerorts vorhanden. Viele Kommunen stehen jedoch zunehmend unter Druck: Aufgrund der knappen kommunalen Haushalte werden freiwillige Aufgaben wie der Tourismus immer kritischer betrachtet. Mit dem Tourismus- und Gäste-

4 Kleinteilige Strukturen haben es schwer am Markt – interkommunale Kooperationen sind der Schlüssel zum Erfolg

Besonders kleine touristische Organisationseinheiten haben es schwer, erfolgreich am Markt zu agieren. Dies liegt zum einen daran, dass viele Kommunen allein nicht über ein ausreichend breit aufgestelltes Angebot verfügen, um von Besuchenden als attraktiver Erlebnisraum wahrgenommen zu werden. Zum anderen fehlt es ihnen meist an Schlagkraft; d. h. sie sind für sich allein nicht stark genug, um im turisti-

schen Wettbewerb dauerhaft mitzuhalten. Deshalb ist die Zusammenarbeit im Verbund mit anderen Städten und Gemeinden und die Schaffung gemeinsamer Organisationen entscheidend für dauerhafte Leistungsfähigkeit. Um wettbewerbsfähig zu bleiben oder zu werden, müssen die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen konsequent gebündelt und die Zusammenarbeit über alle Ebenen hinweg effizienter gestaltet werden. Bisher nicht optimal aufgestellte Kommunen und schwächere Einheiten sollen durch diesen Leitfaden in ihrer Entwicklung zu mehr Leistungsfähigkeit unterstützt und zur Durchführung notwendiger Veränderungsprozesse motiviert werden.

5 Kommunen spielen eine entscheidende Rolle im „System Tourismus“ – und das funktioniert nur arbeitsteilig

Der Tourismus in Rheinland-Pfalz lebt von Kooperationen über Gemeinde-, Verbandsgemeinde-, Stadt- und Kreis- sowie Regionsgrenzen hinweg. Damit solche Kooperationen in lebendigen Netzwerken erfolgreich funktionieren, braucht es klare Zuständigkeiten, verlässliche Strukturen und ein gemeinsames Verständnis für die Aufgaben der jeweiligen touristischen Einheit. Dabei ist ein partnerschaftliches und aufeinander abgestimmtes Miteinander die Voraussetzung für einen effizienten Ressourceneinsatz. Doppelarbeiten und Doppelstrukturen müssen vermieden werden!



„Mit dem neuen Systemverständnis im Tourismus in Rheinland-Pfalz – einem lebendigen, nicht-hierarchischen Netzwerk mit vielfältigen Kooperationen und drei integrierten Ebenen – braucht es neben wettbewerbsfähigen regionalen Organisationen auch starke lokale Einheiten. Kommunen müssen sich daher an empfohlenen Aufgaben, Strukturen, Wissen sowie digitalen Systemen beteiligen, um in einem komplexer werdenden Marktumfeld touristisch relevant zu sein.“

Christian Halbig

Geschäftsführer Rheinessen-Touristik GmbH



EXKURS

Aufgaben-/Rollenverteilung der regionalen und lokalen Ebene in Rheinland-Pfalz

Das touristische Organisationsmodell in Rheinland-Pfalz basiert auf einer arbeitsteiligen Struktur. Dabei übernehmen die regionale Ebene und die lokale Ebene unterschiedliche, aber komplementäre Aufgaben. Ziel ist ein nahtloses Zusammenspiel innerhalb eines kooperativen Netzwerks, keine hierarchischen Top-down-Strukturen. Die regionale Ebene – repräsentiert durch die regionalen Tourismusorganisationen (DMOs) – übernimmt aus Sicht der Kommunen vor allem die strategische Führung. Dazu gehören die Entwicklung von Markenprofilen, die Ausrichtung des touristischen Angebots auf definierte Zielgruppen sowie das überregionale Marketing und die Zusammenarbeit mit dem Land. Kurz gesagt: Die Region gibt die inhaltliche Richtung vor, sorgt für Sichtbarkeit nach außen und bündelt das touristische Gesamtbild für größere Räume.

Die lokale Ebene, also Städte, Gemeinden und ihren Touristinformationen, ist dagegen ganz nah dran an den Gästen und kennt die lokalen Besonderheiten am besten. Hier werden touristische Angebote konkret umgesetzt, Gastgeber betreut, Events organisiert

oder Wegemarkierungen gepflegt. Die lokale Ebene sorgt dafür, dass das, was auf regionaler Ebene geplant wird, vor Ort tatsächlich erlebbar wird.

Beide Ebenen arbeiten also nicht nebeneinander, sondern miteinander. Während die Region den touristischen „Kompass“ stellt und Synergien schafft, kümmern sich die Kommunen darum, dass es vor Ort rund läuft – mit echter Gastfreundschaft, funktionierender Infrastruktur und persönlichem Kontakt. Erfolgreicher Tourismus braucht beides: die große Linie und das Gespür fürs Detail.

Grob gilt:

Auf Landesebene werden strategische Leitlinien und Förderprogramme entwickelt und umfangreiche Marketingmaßnahmen durchgeführt. Die regionale Ebene setzt Schwerpunkte im Marketing und der Produktentwicklung und die lokale Ebene ist ganz nah dran an Gästen, Gastgebern und touristischer Infrastruktur. Hier entscheidet sich, ob eine Region als gastfreundlich, gut organisiert und erlebenswert wahrgenommen wird. Umso wichtiger ist es, dass die Zuständigkeiten auf lokaler Ebene geklärt sind und die Aufgaben in professionellen Strukturen gebündelt werden.

2. Wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen auf lokaler Ebene

Bedeutung von „Wettbewerbsfähigkeit“

Lokale Tourismusorganisationen bilden eine wichtige Basis für erfolgreiche Tourismusarbeit. Die weitere Professionalisierung des Tourismus auf lokaler Ebene und damit die Etablierung von wettbewerbsfähigen Tourismuseinheiten sind erklärtes Ziel der Tourismusstrategie des Landes Rheinland-Pfalz. Allerdings sollte die Entwicklung hin zu mehr Schlagkraft nicht

nur erklärtes Ziel des Landes sein. Vor allem aus Sicht der Kommunen sind diese zwingend notwendig, um am Markt zukünftig erfolgreich zu bestehen! Somit ist das Vorhaben kein Selbstzweck, sondern eine wichtige Grundlage dafür, den Tourismus im eigenen Kompetenzbereich zukunftsfähig zu gestalten und damit Rheinland-Pfalz in seiner Gesamtheit voranzubringen.



FAQ: Wann ist eine Tourismusorganisation „wettbewerbsfähig“?

Eine wettbewerbsfähige Tourismusorganisation ist eine fest in das System Tourismus des Landes eingebundene, strategisch geführte Einheit auf lokaler Ebene, die ...

- ... einen **touristisch relevanten Raum** abdeckt, der sich durch eine nachweisbare touristische Nachfrage, entsprechende Infrastruktur sowie wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus auszeichnet, über organisierte Strukturen zur strategischen Steuerung verfügt sowie in überregionale Vermarktungs- und Entwicklungsprozesse eingebunden ist,
- ... die notwendigen und definierten **touristischen Muss-Aufgaben** effizient, serviceorientiert und professionell erfüllt,
- ... hierfür ausreichend und adäquat mit entsprechenden **Ressourcen** – d.h. Personal und Finanzmitteln – ausgestattet ist.

Wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen werden in der Regel auf Ebene einer Verbandsgemeinde, eines Zusammenschlusses mehrerer Verbandsgemeinden (VGen) oder einer kreisfreien Stadt gebildet. Ein Zusammenschluss einzelner Ortsgemeinden ist nur in gut begründeten Einzelfällen möglich, etwa wenn sich der Tourismus stark auf eine Gemeinde konzentriert. Entscheidend ist, dass die oben genannten Bedingungen erfüllt werden.

Wichtig: Zwar liegt die Aufgabe der Tourismusförderung formal bei den Ortsgemeinden, doch besteht die Möglichkeit, diese auf die Ebene der Verbandsgemeinde zu übertragen. Das hat sowohl organisatorische als auch strukturelle Gründe: Verbandsgemeinden verfügen in der Regel über leistungsfähigere Verwaltungsstrukturen und sind finanziell sowie personell besser ausgestattet als die Ebene der einzelnen Ortsgemeinden. Dadurch können sie touristische Aufgaben verlässlicher, professioneller und effizienter wahrnehmen – von der strategischen Planung über die Organisation bis zur Vermarktung. Diese Aufgabenbündelung auf Verbandsgemeindeebene schafft die notwendige Grundlage für die Entwicklung leistungsfähiger WTOen, die den Anforderungen an eine moderne Tourismusorganisation gerecht werden und eine nachhaltige Entwicklung des Tourismus in der Region sichern können.

Unterschiedliche Arten wettbewerbsfähiger Einheiten

In Rheinland-Pfalz zeigt sich ein sehr unterschiedliches Bild: Während einige Kommunen bereits über gut ausgebaute touristische Strukturen verfügen, sind andere noch deutlich weniger stark aufgestellt. Das macht deutlich: Eine Einheitslösung für alle Kommunen im Land kann es nicht geben. Dieser Unterschiedlichkeit wird Rechnung getragen, indem grundsätzlich zwischen zwei Arten von wettbewerbsfähigen Einheiten unterschieden wird. Was genau hinter den einzelnen Arten steckt, ist Inhalt dieses Kapitels.

› **Wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen (WTO)** sind marktfähige Tourismuseinheiten, die die oben genannten Anforderungen erfüllen, d. h. über eine ausreichende Relevanz (siehe Seite 18) verfügen, die notwendigen Muss-Aufgaben erfüllen und adäquat ausgestattet sind. WTOen bilden eine wichtige „Zielgröße“, da anhand der Anforderungen an eine WTO abgelesen werden kann, was eine Einheit braucht, um fit für die Zukunft zu sein. Ziel ist die Etablierung von mehr WTOen im Land. Diese Entwicklung hin zu WTOen wird vom Land gefördert. Zusätzlich und vorübergehend wurde als „Einstieg“ in einen Prozess hin zu mehr Schlagkraft die sogenannte **entwicklungsfähige WTO (eWTO)** eingeführt. Sie soll v. a. kleineren und bislang weniger touristisch entwickelten Gebieten den Weg ebnen, in einen Entwicklungsprozess einzutreten. Diese erfüllen vorerst einen leicht reduzierten Anforderungskatalog. In einigen Bereichen sind sie bereits bedingt marktgerecht, aber noch nicht voll wettbewerbsfähig in Bezug auf alle definierten Kriterien. Sie stellen eine Übergangsform dar, die es den Kommunen ermöglicht, in den Wettbewerb einzutreten und schrittweise ihre Strukturen auszubauen.

→ Um im zunehmend wettbewerbsintensiven Tourismussektor in Rheinland-Pfalz bestehen zu können, wird es für die Kommunen unumgänglich, sich als **wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen (WTO)** zu positionieren. Kommunen, die diesen Prozess nicht aktiv gestalten und ihre Strukturen nicht weiterentwickeln, laufen Gefahr, langfristig touristisch an Bedeutung zu verlieren. Dies kann zu erheblichen wirtschaftlichen Nachteilen führen, da der Tourismus als bedeutender Wirtschaftsfaktor wegbricht.

› **Lokale Destinationsmanagementorganisationen (LDMO)** repräsentieren größere und/oder stärker integrierte Einheiten, die bereits heute aufgrund ihrer Größe, Erfahrung und Professionalität die Anforderungen einer WTO nicht nur erfüllen, sondern deutlich übertreffen. Sie übernehmen umfangreiche Aufgaben, die weit über das Management einer einzelnen Kommune hinausgehen, und arbeiten eng mit regionalen Destinationsmanagementorganisationen (DMO) zusammen. Typischerweise handelt es sich bei LDMOs um Städte, größere Oberzentren oder leistungsstarke interkommunale Verbünde. Als Beispiel sind Mainz, Bernkastel-Kues oder Trier zu nennen. Trotz ihrer bereits hohen Wettbewerbsfähigkeit und der „Übererfüllung“ der definierten Kriterien (siehe S. 36 „Kriterien je Art der Einheit“), bedeutet dies nicht, dass LDMOs ihre Entwicklung abgeschlossen haben. Im Gegenteil: Sie haben weiterhin Potenzial und den Anspruch, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und ihre Professionalität auszubauen, um auch zukünftig den wachsenden Ansprüchen des Tourismusmarktes gerecht zu werden.

Mit der Differenzierung von eWTO, WTO und LDMO werden unterschiedliche Stufen der Wettbewerbsfähigkeit aufgezeigt, die sich an den jeweiligen Gegebenheiten und Bedürfnissen der lokalen Tourismuslandschaft orientieren. Sie bieten einen flexiblen Ansatz, der es den Kommunen ermöglicht, ihre touristischen Potenziale auszubauen und zu entwickeln sowie gleichzeitig die erforderliche Marktfähigkeit zu erreichen. Wichtig ist, dass jede dieser Formen der Wettbewerbsfähigkeit in das System Tourismus fest eingebunden sind und mit weiteren Organisationen sowie mit privaten Leistungsanbieterinnen und Leistungsanbietern thematisch kooperieren. eWTO, WTO und LDMO arbeiten z. B. in Arbeitskreisen oder anderen Beteiligungsformaten auf Regionsebene mit und übernehmen die der lokalen Ebene zugedachten Aufgaben.



Einordnung der Wettbewerbsfähigkeit je lokaler touristischer Einheit

Der Leitfaden zeigt nicht nur die Anforderungen an wettbewerbsfähige Einheiten auf, sondern bietet auch die Möglichkeit, schnell zu überprüfen, ob eine Kommune oder Organisation bereits zukunftsfähig aufgestellt ist. Zu diesem Zweck sind im Leitfaden drei Checklisten integriert, die einen Überblick über den aktuellen Status der lokalen Tourismuseinheit geben. Entsprechend den zuvor beschriebenen Anforderungen handelt es sich bei den Checklisten um ein dreistufiges Instrument. Mit ihrer Hilfe lassen sich die **touristische Relevanz**, die **Aufgabenwahrnehmung** und abschließend die **Wettbewerbsfähigkeit** der Einheit analysieren. Die Checklisten bauen teilweise aufeinander auf, sodass sie in der vorgegebenen Reihenfolge bearbeitet werden sollten.

- › **Check der touristischen Relevanz:** Anhand von zehn Indikatoren wird überprüft, welche Relevanz der Tourismus in der jeweiligen Einheit hat. Ziel ist es, objektive Anhaltspunkte zu erhalten, die die Bedeutung des Tourismus messbar machen.
- › **Check der Aufgabenwahrnehmung:** Es wird geprüft, welche Aufgaben die Organisation derzeit übernimmt. Dabei wird grundsätzlich zwischen Muss- und Kür-Aufgaben unterschieden. Der Check dient der Einschätzung, welchen Stand die Kommune im Hinblick auf eine wettbewerbsfähige Aufgabenwahrnehmung bereits erreicht und wo ggf. Optimierungsbedarfe bestehen.
- › **Check der Wettbewerbsfähigkeit:** Abschließend werden die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Checklisten in einem dritten Schritt zusammengeführt. Hier geht es um eine strukturierte Einschätzung der aktuellen Leistungsfähigkeit und das gezielte Aufzeigen von Optimierungsbedarfen.

Wenngleich die standardisierten Checklisten keine individuellen und tiefergehenden Analysen ersetzen, dienen sie als hilfreiches Instrument, um eine erste eigenverantwortliche Einschätzung vorzunehmen. Je nachdem, wie diese Selbsteinschätzung ausfällt, zeigt der Leitfaden Entwicklungsschritte auf, über die lokale Akteurinnen und Akteure nachdenken sollten. Während in einigen Städten und Gemeinden eine Optimierung interner Prozesse oder der Aufgabenwahrnehmung die Ausgangssituation verbessern können, ist die Bildung interkommunaler Kooperation vielerorts ein Mittel zum Erfolg. Diese stehen im Zentrum des vorliegenden Leitfadens.

Tourismusrelevanz in den Kommunen

Ausgangspunkt für eine Ermittlung der Tourismusrelevanz von Kommunen ist die Frage, in wie vielen und welchen der 24 Landkreise, 12 kreisfreien Städte, 129 Verbandsgemeinden, 29 verbandsfreien Städte und Gemeinden, acht großen kreisangehörigen Städten sowie 2.260 Ortsgemeinden (Stand 12/2022) im Land Rheinland-Pfalz der Tourismus überhaupt eine Rolle spielt. Eine kartographische Darstellung des Status Quo zur Einschätzung der Tourismusrelevanz der Ortsgemeinden in Rheinland-Pfalz finden Sie im Tourismusnetzwerk Rheinland-Pfalz (rlp.tourismusnetzwerk.info/inhalte/tourismus-strategie/wettbewerbsfaehige-tourismusorganisationen/#Tourismusrelevanz). Eine Annäherung zur Beantwortung bietet die Bewertung der Tourismusrelevanz: Sie drückt aus, in welchem Maße eine Kommune derzeit über touristische Voraussetzungen, Angebote und Strukturen verfügt, um als touristisch bedeutsam eingestuft zu werden. Einfach ausgedrückt: Je mehr der nachfolgenden Indikatoren erfüllt sind, desto relevanter ist der Tourismus in der jeweiligen Kommune.



Abb. 1: Check der touristischen Relevanz

1. Zentraler Ort gemäß Landesplanung (Ober- und Mittelzentren)

Kommunen, die als zentrale Orte klassifiziert sind, dienen in besonderem Maße als Anlaufpunkte für Gäste. Aufgrund ihrer Funktion kann ihnen eine gewisse tages-touristische Bedeutung unterstellt werden.

2. Gemeinde/Stadt mit Touristinformation*

Eine touristische Informationsstelle ist ein zentraler Bestandteil der touristischen Infrastruktur. Hier werden Gäste und Einwohnende gleichermaßen beraten, mit Informationen oder auch Produkten versorgt.

3. Deskline-Stützpunkt*

Deskline ist DAS zentrale Informations- und Reservierungssystem, das in Rheinland-Pfalz verwendet wird. „Deskline-Stützpunkte“ sind lokale Organisationen, die Deskline nutzen, um touristische Daten zu verwalten und zu verbreiten.

4. Tourismusintensität > 2.500

Der Indikator der Tourismusintensität misst das Verhältnis von Übernachtungen zu Einwohnenden (Formel: Übernachtungen / Einwohnende x 1.000). Eine hohe Tourismusintensität deutet auf eine hohe touristische Bedeutung des Ortes hin.

5. mindestens 150.000 Übernachtungen im Jahr*

Die Schwelle gibt an, dass in der Kommune ein signifikantes Volumen an Übernachtungen verzeichnet wird. Dies weist auf eine hohe touristische Aktivität hin. Neben den Übernachtungszahlen der amtlichen Statistik (d. h. in Betrieben mit mehr als neun Betten) könnten auch die Übernachtungen im sogenannten „Grauen Markt“ herangezogen werden, sofern diese valide nachweisbar sind.

Hinweis zur Abb. 1:

Es wurden insgesamt zehn Indikatoren definiert, die eine Einschätzung der touristischen Relevanz ermöglichen. Die Auflistung ist nicht als Rangfolge zu verstehen und die einzelnen Aspekte sind alle gleich gewichtet. Zu beachten ist, dass einige Indikatoren in die Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit miteinfließen, d. h. bei einer späteren Bewertung der Einheiten zum „Pflichtindikator“ werden. Diese sind in der Checkliste mit einem Stern (*) versehen.

6. mindestens 1.500 Betten*

Eine Mindestzahl der touristischen Betten ist ein Indikator dafür, dass eine Kommune über eine ausreichend große Beherbergungskapazität verfügt, um eine Relevanz zu haben. Auch hier könnten Betten in kleineren Betrieben herangezogen werden, sofern sie valide nachweisbar sind.

7. Anwendung der Tourismusbeitrag und/oder des Gästebeitrags

Die Nutzung der kommunalen Finanzierungsinstrumente des Tourismusbeitrags und/oder des Gästebeitrags zeigt, dass eine Kommune über touristische Aktivitäten in relevantem Maß verfügt, die sie über einen o. g. Beitrag teilweise refinanziert.

8. Vorhandensein einer Prädikatisierung (z. B. Heilbad, Luftkurort, Erholungsort)

Eine Prädikatisierung, insbesondere als Kurort und Heilbad, ist ein Anzeichen dafür, dass touristische Infrastrukturen und Angebote vorgehalten werden.

9. Einschätzung der Relevanz durch die DMO

Die für die Kommune zuständigen Regionalagentur/DMO kann die lokale Einheit in Bezug auf ihre touristische Bedeutung von „eher stark“ bis „eher schwach“ einschätzen.

10. Vorhandensein eines Tourismuskonzeptes* (nicht älter als 5 Jahre)

Ein aktuelles Tourismuskonzept zeigt, dass die Kommune über eine zukunftsorientierte Strategie verfügt, die auf den Erfolg und die Weiterentwicklung des Tourismus ausgerichtet ist.



Hinweis zur Nutzung des Leitfadens

Alle drei Checklisten stehen einzeln zum Download und Ausdruck im Tourismusnetzwerk bereit:



[rlp.tourismusnetzwerk.info/inhalte/tourismus-strategie/
wettbewerbsfaehige-tourismusorganisationen/#selbstchecks](http://rlp.tourismusnetzwerk.info/inhalte/tourismus-strategie/wettbewerbsfaehige-tourismusorganisationen/#selbstchecks)

Es handelt sich bei der Ermittlung um eine Annäherung, die nicht abschließend ist. Touristische Relevanz wird beispielsweise auch durch vorhandene Infrastrukturen bestimmt, zu denen u. a. Rad- und Wanderwege gehören. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass es nicht allein ausreicht, diese Angebote vorzuhalten: Es braucht eine organisierte und professionell agierende Struktur, die diese Angebote für den Gast qualitativ sichert und attraktiv und sichtbar macht. Nur dann kann der Tourismus auch langfristig erfolgreich sein und die investierten Ressourcen weiterführende positive Effekte haben.



Linktipp

Warum Tourismus „ein Plus für alle“ ist, haben die Partnerinnen und Partner des Tourismus in Rheinland-Pfalz in einer Kampagne aufbereitet. Denn: Tourismus bereichert nicht nur unsere Urlaubserlebnisse, sondern auch unser tägliches Leben. Er schafft Arbeitsplätze, stärkt unsere regionale Wirtschaft, verbindet Menschen und Kulturen und trägt zur Erhaltung unserer Natur- und Kulturlandschaften bei. Weitere Informationen finden Sie unter „Tourismus ist ein Plus für alle | Tourismusnetzwerk Rheinland-Pfalz“:



[rlp.tourismusnetzwerk.info/
inhalte/tourismus-strategie/
tourismusplus/](http://rlp.tourismusnetzwerk.info/inhalte/tourismus-strategie/tourismusplus/)

Aufgaben der lokalen Ebene

Die lokalen Organisationen sind die tragenden Säulen des Tourismus in Rheinland-Pfalz. Sie sorgen dafür, dass Gäste sich willkommen fühlen, attraktive Angebote finden und gerne wiederkommen – und sie leisten gleichzeitig einen Beitrag zur Lebensqualität der Bevölkerung. Doch Tourismus ist längst keine einfache Freizeitgestaltung mehr. Die Anforderungen an die Tourismusarbeit steigen, der Markt wird komplexer, und Gäste erwarten eine gute digitale Auffindbarkeit, professionelle Betreuung vor Ort und hochwertige Erlebnisse. In diesem dynamischen Umfeld entscheidet sich die touristische Wettbewerbsfähigkeit einer Region maßgeblich auf lokaler Ebene. Nur wenn die lokalen Organisationen ihre vielfältigen Aufgaben professionell und zukunftsorientiert erfüllen, kann die Destination im Wettbewerb bestehen. Dazu gehört nicht nur ein attraktives Angebot, sondern auch die Fähigkeit, sich strukturell und organisatorisch so aufzustellen, dass Innovation, Qualität und Kooperation dauerhaft möglich sind. Die Aufgaben lassen sich unterscheiden in sogenannte Organisationsaufgaben und Managementaufgaben: **Organisationsaufgaben** richten sich nach innen, d. h. sie nehmen die Struktur und den Ablauf innerhalb einer Organisation in den Blick. **Managementaufgaben** sind hingegen nach außen gerichtet und adressieren in ihrer Ausübung die unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Tourismus wie z. B. Gäste, Leistungspartnerinnen und Leistungspartner oder politische Akteurinnen und Akteure.

Abb. 2: „Aufgabenrad“ für die lokale Ebene



Quelle: BTE/dwif 2022

Die Gesamtheit der touristischen Aufgaben auf der lokalen Ebene wird im aufgezeigten Aufgabenrad übersichtlich dargestellt. Es ist jedoch unrealistisch und auch nicht zielführend, davon auszugehen, dass jede lokale Tourismusorganisation ALLE der hier beschriebenen Aufgaben gleichermaßen erfüllt bzw. erfüllen muss. Daher erfolgt eine Differenzierung je nach Stufe der Wettbewerbsfähigkeit (eWTO, WTO und LDMO) in sogenannte Muss- und Kür-Aufgaben.

- › **Muss-Aufgaben** sind für alle WTOen – egal welcher Stufe – unverzichtbar und sichern die Basisarbeit vor Ort.
- › **Kür-Aufgaben** ergänzen das Spektrum und schaffen einen Mehrwert. Sie können jedoch nur erfüllt werden, wenn die Ressourcen dies zulassen und die Aufgaben in Abstimmung mit der DMO hier erfüllt werden sollen.

Unabhängig von dieser Unterscheidung ist es wichtig, sich den Aufgabenkatalog detailliert vorzunehmen und dabei die zum Teil regional unterschiedlichen Ausgangssituationen zu betrachten. Besonders mit der zuständigen Regionalagentur braucht es eine optimale Abstimmung der Aufgaben, um eine lückenlose Tourismusentwicklung und Vermarktung über alle Ebenen zu gewährleisten. Die Qualität dieser abgestimmten Schnittstellen zwischen kommunaler Ebene und Regionalagentur ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Tourismusarbeit.

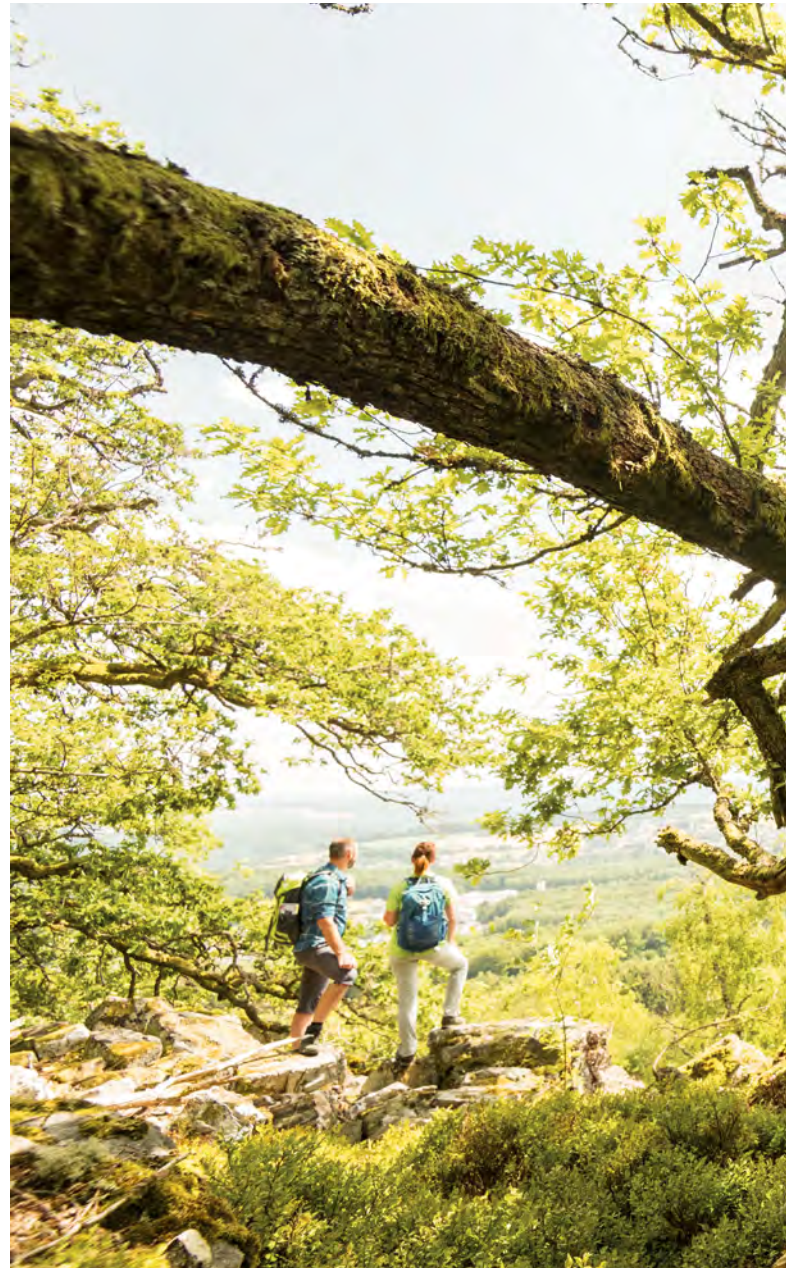




Abb. 3: Check der Aufgabenwahrnehmung: Organisationsaufgaben

Tourismusstrategie gibt der Tourismusarbeit eine klare Richtung und stärkt die Anschlussfähigkeit an Förderungen und Partnerinnen und Partner auf Landes- und Destinationsebene.					
Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
Erarbeitung bzw. Fortschreibung lokaler Tourismusstrategien unter Berücksichtigung des gemeinsamen Selbstverständnisses, der Leitziele und Handlungsfelder der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz sowie der jeweiligen DMO sowie Installation eines aktiven Umsetzungsmanagements (z. B. ein „Change-Team“).	Muss	Muss	Muss		

Organisationsentwicklung macht die Organisation arbeitsfähig, transparent und effizient und ist wichtig für Vertrauen bei Kommunen und Partnerinnen und Partnern.					
Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
Administration und Organisation des Unternehmens; Unternehmensführung, Personalmanagement, Büroorganisation, Allgemeine Verwaltung, Buchhaltung, Monitoring & Controlling für die eigene Organisationsentwicklung, Fördermittelakquise.	Muss	Muss	Muss		

Finanzierung schafft Planungssicherheit und ermöglicht handlungsfähige Tourismusarbeit vor Ort.					
Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
Sicherstellung der Finanzierung durch öffentliche Mittel, eigenerwirtschaftete Mittel, zweckgebundene Abgaben oder freiwillige Marketingbeteiligungen.	Muss	Muss	Muss		

Prozess Change

sichert Sichtbarkeit, moderne Servicequalität und Wettbewerbsfähigkeit – auch für kleine Anbieterinnen und Anbieter.

Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
Vorantreiben der eigenen (digitalen) Transformation (z. B. Vorhalten einer eigenen Webseite, Systeme für Online-Buchbarkeit) und Unterstützung der regionalen Partnerinnen und Partner.	Muss	Muss	Muss		

Qualitäts- & Netzwerkmanagement

hält die Qualität hoch, schafft Motivation und spart durch Synergien Zeit & Geld.

Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
→ Aktive Mitwirkung, Vermittlung von Angeboten zur Weiterqualifizierung und ggf. Coaching der Touristikerinnen und Touristiker sowie Leistungspartnerinnen und Leistungspartner (bzgl. Destinations- oder Qualitätsstrategie etc.).	Muss	Muss	Muss		
→ Pflege lokaler Netzwerke und Arbeitsgruppen zum Wissensaustausch und -transfer soweit sinnvoll in Abstimmung mit und unter Einbindung der DMO.					
→ Schaffung von Synergien & Schonung von Ressourcen (z. B. im Bereich digitaler Schulungen/ Weiterbildungen.					

Abb. 4: Check der Aufgabenwahrnehmung: Managementaufgaben**Mitwirkung am Struktur- und Kompetenzausbau**

sichert Anschluss an größere Strukturen und hilft, Doppelarbeit zu vermeiden.

Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
Bildung von wettbewerbsfähigen lokalen touristischen Einheiten, mit Unterstützung durch THV sowie der jeweiligen DMO.	Muss	Muss	Muss		

Identitätsmanagement

hilft, die eigene Region mit Profil sichtbar zu machen und somit Gäste gezielter anzusprechen.

Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
Entwicklung eigener Tourismuskonzepte oder -profile unter Berücksichtigung der lokalen Besonderheiten und der strategischen Zielgruppen/Themen von DMO und Land, Markenmanagement & Markenführung eher relevant für größere lokale DMO wie z. B. Städte.	Muss	Muss	Muss		

Impulsgebung für und Entwicklung von Infrastruktur

hebt die Erlebnisqualität für Gäste und Einheimische, signalisiert touristische Wertschätzung.

Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
Beratung bei der Planung von Entwicklungsvorhaben, Gestaltung von POIs und Ankommens-/Willkommensorten vor Ort, Pflege der örtlichen Infrastruktur im eigenen Zuständigkeitsbereich.	Muss	Muss	Kür		

Produktentwicklung

trägt dazu bei, die Besonderheiten der Region sichtbar und erlebbar zu machen.

Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
Eigenentwicklung und darüber hinaus Impulsgebung und Mitwirkung an der Entwicklung von (regionalen) Leitprodukten zur Vermarktung durch die jeweilige DMO.	Muss	Muss	Muss		

Nachhaltigkeits- & Klimaschutzmanagement

macht den Tourismus zukunftsfähig, erhöht Akzeptanz und eröffnet Zugang zu Fördermitteln.

Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
Mitdenken von Nachhaltigkeitsaspekten in möglichst vielen Tätigkeitsschwerpunkten, Einbindung in die regionale Nachhaltigkeitsstrategie sowie die kommunalen Strategien für mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz über den Tourismus hinaus. Umfasst ebenfalls den Bereich der Barrierefreiheit.	Kür	Kür	Kür		

Vermarktung & Vertrieb

steigert die Reichweite und Sichtbarkeit der Region, stärkt die Nachfrage.

Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
<ul style="list-style-type: none"> → Fokus: im informierenden Marketing auf hochwertigen Content, orientiert an Vorgaben und eingebunden in DMO; soweit erforderlich Pflege einer eigenen Website und der Social-Media-Kanäle zur Kundenbindung. → Unterstützung der DMO bei Akquise von Partnerinnen und Partnern auf Destinationsebene. → MICE-Marketing (relevant für LDMO): Entwicklung zum attraktiven MICE-Standort, Vernetzung der Akteurinnen und Akteure nach innen, Entwicklung von Produkten, Qualifizierung der Leistungsträgerinnen und Leistungsträger etc. → Event-/Veranstaltungsmarketing. 	Kür	Muss	Muss		

Lobbyarbeit & Tourismusakzeptanz

sichert langfristige Unterstützung und stärkt die Rückendeckung vor Ort.

Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
Informationen und Binnenmarketing zur Mitnahme politischer Entscheidungstragender und der Bevölkerung auf Stadt/OG/VG/eWTO-/WTO-/LDMO-Ebene, Ausrichtung von nach innen gerichteten Vermittlungsangeboten (Events, Berichte in Gremien etc.).	Muss	Muss	Muss		

Gästeservice & Gästemanagement

gewährleistet eine konstant hohe Servicequalität und stärkt damit Gästezufriedenheit und Empfehlungsbereitschaft.

Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
Gästeservice über den Betrieb von örtlichen und mindestens digitalen Touristinformation (Bündelung in WTO/LDMO soweit möglich); Umsetzung von Kundenbindungsmaßnahmen.	Kür	Muss	Muss		

Mobilitätsmanagement

verbessert Erreichbarkeit und Aufenthaltserlebnis, schont Umwelt und stärkt die Region als Lebensraum.

Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
Beratung der kommunalen Verwaltungen und Leistungsanbietenden bei der Bereitstellung von Mobilitätsangeboten.	Kür	Kür	Kür		

Besuchermanagement

schützt sensible Orte, erhält Lebensqualität und sorgt für ein gutes Gästeerlebnis.

Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
Mitwirkung bei der Planung und ggf. Umsetzung analoger und digitaler Besuchendenlenkung vor Ort.	Muss	Muss	Muss		

Content- & Datenmanagement, Controlling

bildet die Grundlage für datenbasiertes, digitales Marketing und ist entscheidend für eine starke Präsenz und Auffindbarkeit im Wettbewerb.

Aufgabe	eWTO	WTO	LDMO	Erfüllt?	Eigene Anmerkung
→ Content-Produktion und Befüllen der Dateninfrastruktur im Rahmen des eigenen Zuständigkeitsbereichs (POI-Daten, Touren-Daten, Texte/Fotos/Videos, allg. Datenpflege), Klärung der Nutzungsrechte der Inhalte.	Muss	Muss	Muss		
→ Datenmanagement, Datenerfassung und -pflege, orientiert an der regionalen Digitalstrategie; stetige Weiterbildungen in den Bereichen der jeweiligen Aufgabenschwerpunkte, enge Zusammenarbeit mit der DMO.					



Hinweis zur Nutzung des Leitfadens

Hier geht's zur ausfüllbaren Excel-Tabelle:



rlp.tourismusnetzwerk.info/inhalte/tourismus-strategie/wettbewerbsfaehige-tourismusorganisationen/#selbstchecks



Linktipp

Die Strategie für „Nachhaltigkeit im Rheinland-Pfalz Tourismus“ gibt wichtige Informationen zum Thema und stellt Leitlinien, Ziele sowie konkrete Handlungsfelder und Maßnahmen dar.



mwvlw.rlp.de/fileadmin/08/Abteilung_3/Tourismus/MWV045323_Broschuere_Nachhaltigkeitsstrategie_RLP_A4_RZ_Web.pdf

Eine detaillierte tabellarische Übersicht zur digitalen Zusammenarbeit steht zum Download bereit: Digitale Zusammenarbeit im Tourismus in Rheinland-Pfalz. Ansprechpartner bei Fragen ist die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH: rlp.tourismusnetzwerk.info/ueber-uns/tourismusnetzwerk/rheinland-pfalz-tourismus-gmbh.



rlp.tourismusnetzwerk.info/wp-content/uploads/2024/04/Tabellarische_Uebersicht_Digitale_Aufgabenteilung_Tourismus_RLP.pdf

EXKURS

Touristinformation der Zukunft – Impulsgeber im Wandel

Trotz wachsender Digitalisierung und mobiler Informationsquellen bleiben Touristinformationen zentrale Orte im Reiseerlebnis – allerdings mit veränderter Funktion. Gäste besuchen sie nicht mehr primär, weil **sie etwas benötigen**, sondern **weil sie dort etwas Besonderes bekommen**: ehrliche Beratung, persönliche Empfehlungen und ein authentisches Gefühl für die Region.

Moderne Touristinformationen sind:

- Treffpunkt, Erlebnis- und Inspirationsort
- Hybride Räume, die digitale Services mit persönlicher Interaktion verbinden
- Markenbotschafter der Region, emotional aufgeladen und thematisch inszeniert

Sie erfüllen neue Gästeerwartungen – von Insiderwissen über echte Begegnungen bis hin zu Geheimtipps abseits des Mainstreams. Räume mit offener, einladender Atmosphäre und leidenschaftliche Mitarbeitende machen die Touristinformation (TI) zu einem unverwechselbaren Point of Interest, sowohl für Gäste als auch für Einheimische.

Die TI von morgen ist:

- mehr als eine Auskunftsstelle
- ein Ort der Zugehörigkeit und Inspiration
- ein Zugang zu individuellen, echten Erlebnissen

Damit wird sie zu einem zukunftsfähigen Erlebnis- und Servicezentrum, das touristische Markenwerte mit Leben füllt und neue Impulse für die Destination setzt.



EXKURS

Qualität sichtbar machen – die i-Marke des DTV

Ein wichtiges Instrument zur Qualitätssicherung ist die i-Marke des Deutschen Tourismusverbands (DTV). Sie steht für geprüfte Informations- und Servicequalität und schafft Vertrauen bei Gästen sowie Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern.

Die Zertifizierung umfasst

- einen umfangreichen Vor-Ort-Check der Angebotsqualität,
- eine detaillierte Stärken-/Schwächen-Analyse mit Auswertungsbericht,
- individuelle Verbesserungshinweise sowie
- zusätzliche Qualitätsprüfungen durch externe Fachleute.

Das bekannte rote „i“ signalisiert geprüfte Qualität, Professionalität und Wiedererkennbarkeit – deutschlandweit. Es unterstützt Touristinformationen dabei, sich zukunftsorientiert weiterzuentwickeln und ihre Rolle als zentrale Anlaufstelle nachhaltig zu stärken.

Weitere Informationen unter:



[deutschertourismusverband.de/qualitaetssysteme/
zertifizierung-touristinformationen](https://deutschertourismusverband.de/qualitaetssysteme/zertifizierung-touristinformationen)



Notwendige Ressourcen und Ausstattung der lokalen Ebene

Entscheidend für eine qualitativ adäquate und erfolgreiche Erfüllung der beschriebenen touristischen Aufgaben sind funktionsfähige Strukturen, die mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet sind. Nur wenn die Einheiten den definierten Kriterien hinsichtlich

Größe, Relevanz und Professionalität entsprechen, kann davon ausgegangen werden, dass diese perspektivisch in der Lage sind, wettbewerbsfähig zu agieren und am Markt zu bestehen.

Die Kriterien* unterscheiden sich je nach Stufe der Wettbewerbsfähigkeit. Angezeigt werden dabei Mindestgrößen, die für die jeweilige Stufe zu erreichen sind.

Abb. 5: Check der Wettbewerbsfähigkeit

Destinationsnachfrage				
Kriterien lokale Einheit auf VG-Ebene	eWTO	WTO	LDMO	Eigener Wert
Übernachtungen/Jahr (gewerblich und privat)	≥ 75 Tsd.	≥ 150 Tsd.	≥ 350 Tsd.	
Gästebetten (gewerblich und privat)	≥ 500	≥ 1.500	≥ 3.000	
Alternativ: tagestouristische Relevanz	✓	–	–	
Tourismusrelevanz und -resonanz				
Kriterien lokale Einheit auf VG-Ebene	eWTO	WTO	LDMO	Eigener Wert
Anzahl der erfüllten Indikatoren zur Messung der Relevanz	≥ 2	≥ 5	≥ 7	
davon: ein gemeinsames Tourismuskonzept	✓	✓	✓	
davon: Deskline-Stützpunkt	✓	✓	✓	
davon: Führen einer oder mehrerer Touristinformationen	–	✓	✓	

*Alle Kriterien sind auf Seite 36 aufgeführt.

Wahrnehmung lokaler Aufgaben

Kriterien lokale Einheit auf VG-Ebene	eWTO	WTO	LDMO	Eigener Wert
Wahrnehmung der Muss-Aufgaben	v. a. Backoffice	✓	+ Kür- Aufgaben	
Mitglied-/Partnerschaft zur Finanzierung der Regionalagentur	✓	✓	✓	

Tourismusorganisation (lokal)

Kriterien lokale Einheit auf VG-Ebene	eWTO	WTO	LDMO	Eigener Wert
Gesamtbudget in Euro/Jahr	> 100 Tsd. €	> 250 Tsd. €	> 500 Tsd. €	
davon: eigenes Marketing-/ Maßnahmenbudget	20 Tsd. €	50 Tsd. €	100 Tsd. €	
Anzahl der Mitarbeitenden im Backoffice (BO) in VZÄ	≥ 1	≥ 3	≥ 5	



Hinweis zur Nutzung des Leitfadens

Hier geht's zur ausfüllbaren Excel-Tabelle:



rlp.tourismusnetzwerk.info/inhalte/tourismus-strategie/wettbewerbsfaehige-tourismusorganisationen/#selbstchecks



Kriterien je Art der Einheit

eWTO: Einstieg in die Wettbewerbsfähigkeit

Erfüllung der Wettbewerbskriterien für eWTO, darunter Erfüllung mindestens dieser 2 Pflichtindikatoren:

- › Vorhalten eines Deskline-Stützpunktes sowie eines
- › Tourismuskonzept, nicht älter als 5 Jahre.

Es besteht allerdings kein Muss z. B. zum Betrieb einer Touristinformation.

WTO: Wettbewerbsfähige Tourismusorganisation

Erfüllung der Wettbewerbskriterien für WTO, darunter Erfüllung mindestens dieser 5 Pflichtindikatoren:

- › Vorhalten eines Deskline-Stützpunktes sowie
- › einer (gemeinsame) Tourismusstrategie, nicht älter als 5 Jahre,
- › mindestens 150.000 Übernachtungen/Jahr,
- › mindestens 1.500 Betten,
- › mindestens eine leistungsfähige, als i-Marke zertifizierte TI mit Erfüllung der Richtwerte (Budget, Personal).

LDMO: Lokale Destinationsmanagementorganisation

Erfüllung der Wettbewerbskriterien für LDMO, darunter Erfüllung von mind. 7 Pflichtindikatoren: Neben mind. zwei weiteren Indikatoren für touristische Relevanz insbesondere diese Pflichtindikatoren:

- › Vorhalten eines Deskline-Stützpunktes,
- › (gemeinsame) Tourismusstrategie, nicht älter als 5 Jahre,
- › mindestens 350.000 Übernachtungen/Jahr,
- › mindestens 3.000 Betten,
- › mindestens eine leistungsfähige als i-Marke zertifizierte TI mit Erfüllung der Richtwerte (Budget, Personal) sowie
- › zwei weitere Indikatoren aus der Liste zur Bewertung der touristischen Relevanz.

Hinweis: Die Liste der Indikatoren der touristischen Relevanz findet sich auf Seite 20 und 21.

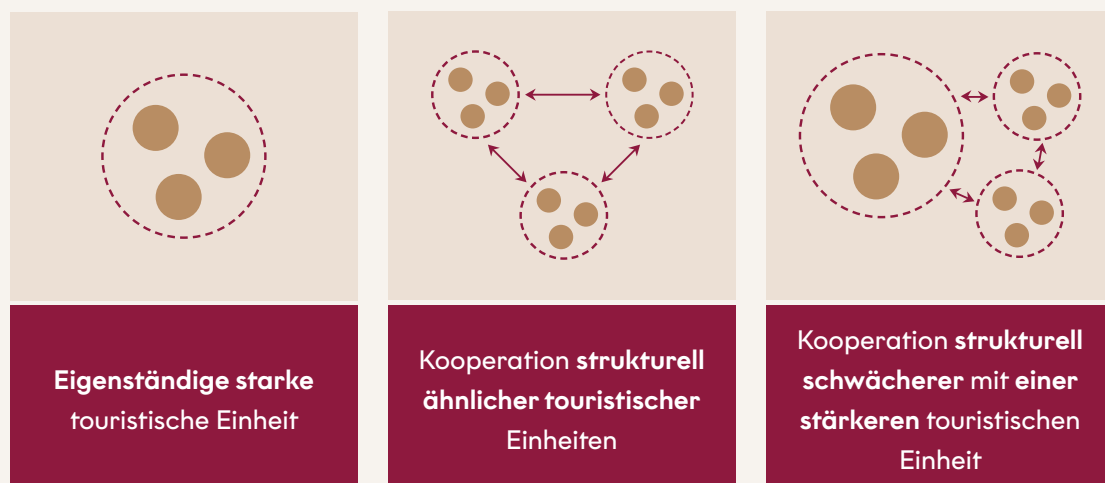
3. Bildung und Entwicklung wettbewerbsfähiger Einheiten

Verschiedene Modelloptionen

Viele Kommunen sind allein oft nicht in der Lage, die beschriebenen Aufgaben zu erfüllen oder die dafür erforderlichen Ressourcen bereitzustellen. Wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen können und sollen daher entweder **auf Ebene einer Verbandsgemeinde oder in interkommunaler Kooperation**

mehrerer Verbandsgemeinden betrieben werden. In gut begründeten Ausnahmefällen kann auch ein Zusammenschluss einzelner Ortsgemeinden sinnvoll sein – etwa dann, wenn sich der Tourismus klar auf eine einzelne Gemeinde konzentriert. Entscheidend ist in jedem Fall, dass die organisatorischen Strukturen den genannten Anforderungen an eine wettbewerbsfähige Tourismusorganisation entsprechen.

Abb. 6: Unterschiedliche Modelloptionen lokaler touristischer Einheiten



Quelle: BTE 2025



„Die Entscheidung, touristische Kräfte über Gemeindegrenzen hinweg zu bündeln, war von Beginn an richtig, denn nur so lassen sich Ressourcen effizient nutzen und eine starke, unverwechselbare Marke aufbauen. Mit der Gründung des GesundLand Vulkaneifel konnte die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden, Synergien wurden geschaffen, Doppelstrukturen wurden vermieden. Gleichzeitig haben die Kommunen wichtige Impulse gesetzt, die ohne die gemeinsame touristische Ausrichtung bzw. die klare Positionierung zum Tourismus, so nicht möglich gewesen wären. Neben speziellen Angeboten für Kinder und Familien arbeiten wir aktuell an einem flächendeckenden Gästebeitrag, der in allen Verbandsgemeinden in möglichst gleicher Höhe erhoben werden soll. Gerade bei solchen komplexen Projekten zeigt sich der Mehrwert der Zusammenarbeit – Gespräche werden gemeinsam geführt, Erfahrungen gebündelt, und so gelangen wir schneller und effizienter zum Ziel.“

Vera Esch

Geschäftsführerin GesundLand Vulkaneifel GmbH

Der jeweils zu wählende „richtige“ Weg hängt aus Sicht der Kommune stark von ihrer individuellen Situation und der potenziellen Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner im Umfeld ab. Die hier aufgezeigten Modelloptionen sind daher nur eine Auswahl aus einer Vielzahl denkbarer Lösungswege für Kommunen, um sich wettbewerbsfähig aufzustellen:

› **Eigenständige starke touristische Einheit:**

Kommunen oder auch interkommunale Kooperationen, die aktuell (knapp) unterhalb der definierten Anforderungen für WTOen agieren, sollten prüfen, ob und wie sie „aus eigener Kraft“ die Schwelle der Wettbewerbsfähigkeit übersteigen können. Das setzt voraus, dass sie bereit sind, interne Strukturveränderungen vorzunehmen. Dies kann z. B. durch eine andere/neue Priorisierung von Aufgaben oder durch interne Umstrukturierungsprozesse erfolgen, so dass durch Effizienzsteigerungen zusätzliche Mittel freigesetzt werden. Häufig braucht es jedoch eine Bereitstellung von mehr Mitteln für den kommunalen Tourismus. Dies wird angesichts der Haushaltslagen in vielen Kommunen nicht möglich sein. Hier kommen interkommunale Kooperationen ins Spiel.

› **Interkommunale Kooperation strukturell ähnlicher touristischer Einheiten:**

In diesem Fall bilden strukturell ähnliche Kommunen gemeinsam eine größere, zusammenarbeitende Einheit, die es ermöglicht, durch die Bündelung von Ressourcen und Aktivitäten die Anforderungen für eine WTO zu erfüllen. Touristische Aufgaben werden dann arbeitsteilig und gemeinsam wahrgenommen. Diese Option greift häufig dann, wenn die Kommunen ohnehin in einem zusammenhängenden Naturraum liegen und gemeinsame Zielgruppen und Themen bedienen. Ein verbandsgemeindenüber-

greifender Zusammenschluss ist auch aus Gästesicht häufig sinnvoll, da wahrnehmbare Urlaubsregionen nicht an Verwaltungsgrenzen, wie z. B. Kreisgrenzen Halt machen.

› **Interkommunale Kooperation strukturell schwächerer mit einer stärkeren touristischen Einheit:**

Für strukturell schwächere Einheiten bietet sich die Möglichkeit an, sich einer stärkeren, ggf. bereits wettbewerbsfähigen Einheit anzuschließen. Dies kann durch eine engere Zusammenarbeit oder durch eine vollständige Eingliederung der touristischen Aufgaben in eine größere Einheit geschehen. Der Vorteil dieser Option liegt darin, dass kleinere oder weniger entwickelte Einheiten von der Erfahrung und den Ressourcen einer etablierten Organisation profitieren können, ohne die gesamte Struktur selbst aufbauen zu müssen. Aber auch die „stärkeren“ Partner profitieren oft aufgrund einer Angebots-erweiterung und Entwicklungspotenzialen, die im Verbund besser gehoben werden können. Diese Abwägung führt oft auch dazu, dass sich bereits gut aufgestellte Städte und Gemeinden in einer interkommunalen Kooperation beteiligen. Hier ist – trotz aller Unterschiedlichkeit – ein Vertrauen schaffendes Agieren auf Augenhöhe wichtig.

Letztlich hängt der für eine Kommune am besten geeignete Weg von verschiedenen Faktoren ab: der Größe und Struktur der Kommune, ihrer bestehenden touristischen Infrastruktur, der Verfügbarkeit geeigneter Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner und den finanziellen sowie organisatorischen Kapazitäten. Die Wahl eines geeigneten Partners und eines passenden Modells der Zusammenarbeit ist entscheidend für den Erfolg der Tourismusedwicklung vor Ort.

Erste Schritte zu mehr Wettbewerbsfähigkeit

Die vorangegangenen Abschnitte haben gezeigt, welche strukturellen Anforderungen an eine wettbewerbsfähige touristische Organisation (WTO) gestellt werden – und auf welchen Wegen Kommunen diese erfüllen können. Daraus ergibt sich ein klarer Handlungsauftrag: Wer auch künftig touristisch sichtbar und relevant sein möchte, muss sich jetzt aktiv auf den Weg zu einer wettbewerbsfähigen Struktur machen.

Zwar müssen nicht alle Anforderungen sofort vollständig erfüllt sein – aber es braucht den klaren Willen zur Weiterentwicklung, das Erkennen eigener Potenziale und den strategischen Einstieg in einen notwendigen Veränderungsprozess. Stillstand bedeutet in einem dynamischen Markt mittelfristig Rückschritt – und letztlich das Risiko, touristisch abgehängt zu werden.

Das Land Rheinland-Pfalz bietet mit dem vorliegenden Kriterienrahmen eine klare Orientierung und unterstützt Kommunen auf diesem Weg. Gefordert sind nun die Verantwortlichen vor Ort: mit der Bereitschaft, bestehende Strukturen zu hinterfragen, neue Kooperationen einzugehen und strategische Entscheidungen zu treffen. Dieser Prozess braucht Zeit, Sorgfalt und ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten – doch er ist alternativlos, um den Tourismus zukunftsfähig zu gestalten und die eigene Position als Destination zu sichern und zu stärken.

Abb. 7: Entscheidungshilfe für die nächsten Schritte

Der Entscheidungsbaum soll dabei helfen, eine erste, grobe Einordnung zu ermöglichen. Grundlage hierfür ist das vollständige Ausfüllen der bereits genannten drei Checklisten.

Ausgangsbasis: Haben alle beteiligten Kommunen den Selbst-Check zur Einstufung der touristischen Relevanz ausgefüllt?

JA

NEIN

Selbst-Check

1. Schritt: Wieviele Indikatoren erfüllen Sie?

Indikatoren zur Einstufung der touristischen Relevanz	<2	2-4	5-6	>7
		Sie stehen am Anfang – ein guter Zeitpunkt, Grundlagen für die Wettbewerbsfähigkeit zu legen.	Sie sind schon gut aufgestellt – jetzt geht es um den Feinschliff.	Ihre touristische Relevanz ist hoch – sichern Sie diese Position mit professionellen Strukturen.

2. Schritt: Erfüllen Sie mehrheitlich die aufgezeigten MUSS-Aufgaben?

Aufgabenwahrnehmung	JA	NEIN
	Prüfen Sie, ob Sie intern zu einer anderen Aufgabenpriorisierung kommen können, oder in Kooperation mit anderen Partnern die Aufgaben erfüllen (Kommunen, DMO).	

3. Schritt: Erreichen Sie mehrheitlich die aufgezeigten Kriterien?

Kriterien zur Einstufung der Wettbewerbsfähigkeit	Zustand:	JA	NEIN	JA	NEIN	JA	NEIN
	noch nicht eWTO → Entwicklungsschritt erforderlich.						
		Zustand: solide Basis, gezielter Ausbau zur WTO möglich und empfehlenswert.		Zustand: voll wettbewerbsfähig aufgestellt. Weiter so!		Zustand: voll wettbewerbsfähig aufgestellt. Weiter so!	
	Kommunen, die weniger als 2 Indikatoren erfüllen, sollten die Bedeutung des Tourismus kritisch hinterfragen und eine Kooperation mit weiteren Kommunen oder bereits bestehenden touristischen Einheiten zur Aufgabenerfüllung überprüfen.	eWTOen bilden lediglich eine Vorstufe zur Wettbewerbsfähigkeit. Prüfen Sie inwieweit eine Stärkung Ihrer touristischen Einheit auf eigenem Weg oder in Form einer interkommunalen Kooperation möglich ist.		Sie erreichen nicht die vollumfängliche Wettbewerbsfähigkeit. Prüfen Sie, inwieweit eine Stärkung Ihrer touristischen Einheit auf eigenem Weg oder in Form einer interkommunalen Kooperation möglich ist.		Es scheint ein Ungleichgewicht zwischen der Aufgabenwahrnehmung und der Kriterienerfüllung vorzuliegen. Prüfen Sie intern die möglichen Gründe.	



Fahrplan in Richtung Zukunftsfähigkeit auf lokaler Ebene

In fünf Schritten wird aufgezeigt, wie der Weg konkret gestaltet werden kann: angepasst an die jeweilige Ausgangslage und mit einem klaren Fokus auf die Zukunftsfähigkeit der touristischen Organisation.

Schritt 1: Ehrliche Analyse der Ausgangslage

Anhand der Checklisten lässt sich feststellen, welche Kriterien bereits erfüllt sind und welche noch nicht. Dabei wird geprüft, inwieweit die Anforderungen für eine eWTO, WTO oder LDMO bereits erreicht werden. Es wird zwischen Kriterien unterschieden, die durch eigene Maßnahmen beeinflusst, und solchen, die nur durch Partnerschaften mit anderen Kommunen optimiert werden können. Auf Basis der Auseinandersetzung mit den Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit lässt sich abschätzen, ob eine Entwicklung zur WTO eigenständig möglich ist oder ob zusätzliche Entwicklungsschritte notwendig sind.

Schritt 2: Kritische Auseinandersetzung mit den Aufgaben und Strukturen

Nach der Selbsteinschätzung folgt ein kritisches Hinschauen. Gerade, wenn die genannten Kriterien nur knapp nicht erreicht werden, können eine Aufgabenverbesserung und interne Prozesse der Strukturoptimierung Abhilfe schaffen. Vielerorts wird dies jedoch vermutlich nicht ausreichen: Hier gilt es zu prüfen, wo eine arbeitsteilige Aufgabenerfüllung oder die Bildung neuer Strukturen mit geeigneten Partnerinnen und Partnern sinnvoll sind.

Schritt 3: Suche nach Partnerinnen/ Partnern und Verbündeten

Klar ist: Nicht jede Kommune kann den Weg zur Wettbewerbsfähigkeit allein gehen! Gerade in strukturell schwächeren oder kleineren Verbandsgemeinden bietet sich die Zusammenarbeit mit benachbarten Verbandsgemeinden oder Städten an. Gemeinsam können Ressourcen gebündelt, Aufgaben ge- bzw. verteilt und eine professionelle Organisationsstruktur aufgebaut werden. Dabei gilt: Nicht Größe allein, sondern strategische Passfähigkeit, gemeinsame Zielgruppen und thematische Nähe sind entscheidend für eine tragfähige Kooperation. Oftmals liegen Partnerinnen und Partner aus naturräumlichen Gründen auf der Hand oder es gibt bereits eine langjährige und vertrauensvolle Zusammenarbeit, auf der aufgebaut werden kann. Aber auch, wenn offenkundig auf den ersten Blick nur geringe Anknüpfungspunkte vorliegen, können mit unverbindlichen Gesprächen erste Kooperationsmöglichkeiten geprüft werden. Hier helfen auch frühzeitige Gespräche mit der regionalen DMO, dem THV oder dem Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (MWVLW) – v. a. dann, wenn Unsicherheiten bestehen sollten, wer ein geeigneter Partner sein könnte.

Schritt 4: Veränderung vorbereiten und bewusst gestalten

Nach der Auswahl geeigneter Partnerinnen und Partner sowie der Entscheidung für eine Kooperation beginnt die Phase der aktiven Vorbereitung, die für die spätere Akzeptanz und den Erfolg entscheidend ist. Frühzeitige und zielgerichtete Kommunika-

tion spielt dabei eine zentrale Rolle. Politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger (z. B. Orts-, Verbandsgemeinde- oder Stadträte) ebenso wie touristische Leistungsträgerinnen und Leistungsträger, Verwaltungspersonal und gegebenenfalls Bürgerinnen und Bürger der Kommune sollten informiert und sensibilisiert werden. Dies kann über Informationsgespräche, persönliche Ansprache oder schriftliche Unterlagen – beispielsweise Vorlagen oder Kurzpräsentationen – erfolgen.

Darüber hinaus sollten frühzeitig Abstimmungsgespräche mit potenziellen Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern geführt werden, um eine gemeinsame Basis zu schaffen. Eine erste Standortbestimmung kann über gemeinsame Workshops erfolgen – mit oder ohne externe Moderation –, in denen unter anderem zentrale Fragen reflektiert werden:

- › Gibt es eine touristische Passfähigkeit? (z. B. gemeinsamer Naturraum, ähnliche Zielgruppen, komplementäre Produkte)
- › Welche Vision besteht für die Region?
- › Welche konkreten Vorteile werden durch die Kooperation erwartet?

Gerade in interkommunalen Strukturen ist es wichtig, eine klare Zielvorstellung und den erwarteten Mehrwert der Zusammenarbeit zu kommunizieren – etwa durch bessere Sichtbarkeit, effizientere Strukturen oder neue Förderchancen.

Da der „Prophet im eigenen Land“ oft nicht ausreicht, kann es hilfreich sein, externe Beratende oder Moderatorinnen und Moderatoren einzubinden, die neutral durch den Prozess führen, unterschiedliche Interessen ausgleichen und den Blick von außen einbringen.

Schritt 5: Unterstützung nutzen und Verantwortung übernehmen

Zugegeben: Der Weg zur wettbewerbsfähigen Einheit ist nicht immer einfach, aber angesichts der weiter steigenden Anforderungen an die Bearbeitung touristischer Aufgaben alternativlos. Besonders im Hinblick auf die erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeitenden, den steigenden Ansprüchen der Gäste an die Erlebnisqualität am Aufenthaltsort und den damit wachsenden Anforderungen an die Marktbearbeitung im Wettbewerb um Gäste und nicht zuletzt die schwerer werdende Finanzierung der freiwilligen Aufgabe Tourismus. Das MWVLW, der THV und die regionalen DMOs können unterstützend zur Seite stehen und beraten gerne. Dennoch liegt die Verantwortung zur Entwicklung vor allem bei den lokalen Akteurinnen und Akteuren selbst! Es braucht strategisches Denken, Gestaltungswillen und Mut zur Veränderung.

4. Interkommunale Zusammenarbeit zur Bildung von WTOen

Interkommunale Kooperationen im Tourismus dienen nicht als Selbstzweck, sondern als effektives Mittel, um zukunftsfähige Strukturen zu schaffen, Ressourcen effizient einzusetzen und den Tourismus als Standortfaktor in Rheinland-Pfalz nachhaltig zu stärken. Die Bildung einer WTO über Verwaltungsgrenzen hinweg bietet Kommunen die Möglichkeit, ihre Sichtbarkeit zu erhöhen, Handlungsspielräume zu erweitern und gemeinsam größere Ziele zu erreichen. **Aber:** Der Aufbau interkommunaler, wettbewerbsfähiger Tourismusstrukturen ist ein Entwicklungsprozess, der Zeit, Klarheit, Zusammenarbeit und Engagement erfordert. Eine wichtige Voraussetzung ist, dass der Prozess professionell, überzeugend und auf Augenhöhe gestaltet wird.

Nachdem die Grundidee der interkommunalen Kooperation bereits skizziert wurde, zeigt dieses Kapitel, wie Kommunen in Rheinland-Pfalz den Weg konkret beschreiten können: von den ersten Schritten der Kooperation bis zur vollständigen Integration in einer leistungsfähigen lokalen Tourismusorganisation. Ziel ist es, den Verantwortlichen in Politik, Verwaltung und der Tourismuspraxis Orientierung und Handlungssicherheit zu geben. Eine allgemeingültige „Musterlösung“ existiert nicht; die Empfehlungen sind als flexibler Rahmen zu verstehen, der unterschiedliche Ausgangslagen berücksichtigt und praxisnah beschreibt, welche Phasen, Werkzeuge und Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur interkommunalen WTO eine Rolle spielen können.

Chancen interkommunaler Kooperationen

Bereits zu Beginn wurden fünf gute Gründe benannt, warum es wettbewerbsfähige Einheiten braucht und aufgezeigt, warum diese oftmals nur in größeren Einheiten und Zusammenschlüssen möglich sind. Zusammengefasst kann gesagt werden: Die Anforderungen an den Tourismus auf kommunaler Ebene steigen kontinuierlich. Der Wettbewerb wird intensiver, die Aufgaben komplexer und der Bedarf an qualifiziertem Personal sowie finanziellen Ressourcen wächst. Diese Entwicklungen treffen auf eine Ausgangslage, in der der Tourismus vielerorts als freiwillige Aufgabe gilt und entsprechend leicht in Frage gestellt wird. Viele Kommunen stehen unter erheblichem Haushaltsdruck. Vor diesem Hintergrund bietet interkommunale Zusammenarbeit eine zukunftsweisende Perspektive. Denn: Kommunen, die sich zusammenschließen und gemeinsam eine WTO bilden, bündeln ihre Kräfte, sichern ihre Handlungsfähigkeit und stärken nachhaltig ihre touristische Wettbewerbsposition.

Wichtig ist zu betonen, dass es nicht nur äußere Rahmenbedingungen und Faktoren sind, die den Druck auf Kommunen erhöhen. In interkommunalen Kooperationen liegen auch viele Chancen und Vorteile, die nicht unterschätzt werden dürfen!



FAQ: Welche Vorteile bieten interkommunale Kooperationen?

1. **Gemeinsam mehr erreichen:** Durch einen Zusammenschluss können Ressourcen deutlich effizienter eingesetzt werden – sowohl im operativen Alltag als auch bei Projekten, Infrastrukturvorhaben oder Marketingkampagnen. Im Ergebnis kommt so „mehr“ für alle raus.
2. **Arbeitsteilung führt zu mehr Professionalität:** Durch arbeitsteilige Strukturen lassen sich Kompetenzen gezielter einsetzen. Eine gemeinsame Geschäftsstelle, ein professionelles Team mit mehr Aufgabenspezialisierungen oder zentrale Steuerungsmechanismen ermöglichen eine koordinierte Aufgendarstellung, ein einheitliches Qualitätsniveau und eine wirksame Marktbearbeitung.
3. **Sichtbarkeit wird erhöht:** Ein touristischer Marktauftritt über kleinräumige Gemeindegrenzen hinweg schafft mehr Reichweite und Wirkung. Eine starke „Marke“, konsistente Kommunikation und gebündeltes Marketing steigern die Wahrnehmung als Erlebnisregion – bei Gästen wie auch bei Einheimischen.
4. **Infrastruktur kann gemeinsam entwickelt werden:** Viele touristische Infrastrukturprojekte sind in der Umsetzung teuer oder aufwendig. In einem Verbund können diese Lasten geteilt und Synergien genutzt werden. Dies beschleunigt die Umsetzung und macht sie wirtschaftlicher.
5. **Wettbewerbsposition wird gesichert:** Eine gut aufgestellte WTO kann schnell auf Marktveränderungen reagieren, flexibel agieren und neue Zielgruppen erschließen. So lässt sich nicht nur die Marktposition stärken, sondern auch die touristische Wertschöpfung für die Region sichern.

Stufen interkommunaler Kooperationen

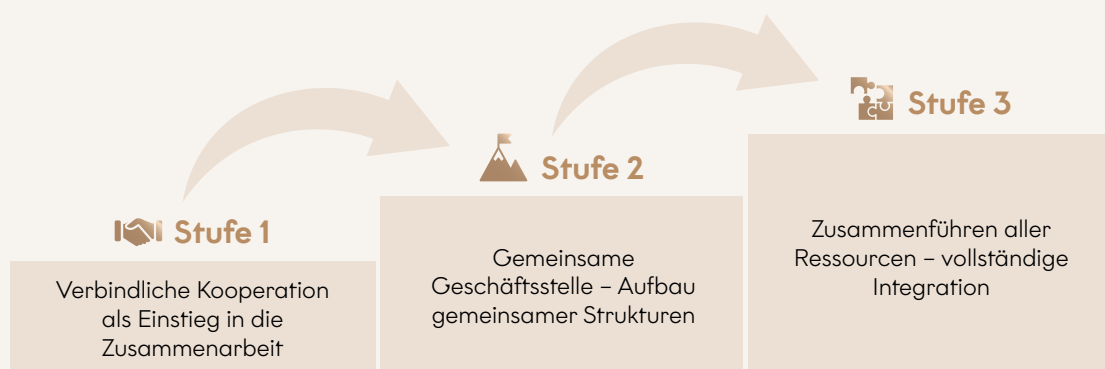
Je nach Ausgangslage, regionalen Gegebenheiten oder gemeinsamer Vorerfahrung gestalten sich die Prozesse zur Bildung interkommunaler Kooperationen sehr unterschiedlich. Dennoch können drei typische Kooperationsstufen skizziert werden, die sich häufig schrittweise vollziehen: Von einer Kooperation auf vertraglicher Basis über die Bündelung von Aufgaben in einer gemeinsamen Geschäftsstelle hin zu einer integrierten, gemeinsamen gesellschaftsrechtlichen Organisation, die nicht nur einzelne Aufgabenbereiche, sondern die komplette Tourismusentwicklung und -vermarktung verantwortet.

Je nach politischem Konsens oder Einigkeit und der bestehenden strukturellen Voraussetzungen kann der Prozess auf unterschiedlichen Stufen begonnen werden. Häufig ist es jedoch ein mehrjähriger und -stufiger Prozess. Je nach Entwicklungsstufe steigen Handlungsspielraum, Effizienz und Wirkungskraft. Entscheidend ist, dass die Beteiligten frühzeitig Klarheit über Ziele und Rollen schaffen, politische Rücken- deckung organisieren und strukturell verlässlich zusammenarbeiten.

Wichtig: Der optimale Sollzustand für eine WTO ist die Bildung einer integrierten Tourismusstruktur – idealerweise auf Ebene einer Verbandsgemeinde oder in interkommunaler Zusammenarbeit –, in der möglichst alle zentralisierbaren Aufgaben in einer Organisationseinheit, z. B. einer Gesellschaft, gebündelt werden. Dazu gehört auch die zentrale Steuerung und Organisation der Touristinformationen. In dieser integrierten Form können Synergien am effektivsten genutzt und die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig gestärkt werden.

Die nachfolgend dargestellten Stufen sind nicht als starres Modell zu verstehen, sondern als Orientierung für einen möglichen Entwicklungsweg. Sie zeigen auf, wie Kommunen – je nach Ausgangslage – strukturiert und schrittweise hin zu einer leistungsfähigen und professionellen Organisation zusammenwachsen können. Entscheidend ist, dass die Städte und Gemeinden einen realistischen Pfad einschlagen, der auf eine zukunftsfähige Struktur abzielt. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslagen braucht es individuelle Lösungen, weswegen pauschalisierte Aussagen nur schwer zu treffen sind.

Abb. 8: Typische Stufen interkommunaler Kooperationen



Quelle: BTE 2025

Stufe 1: Verbindliche Kooperation als Einstieg in die Zusammenarbeit

Stufe 1 eignet sich vor allem für Kommunen, die bislang kaum bzw. nicht kooperiert haben. Gerade dort, wo eine Zusammenarbeit noch nicht „erprobt“ ist und Vertrauen zwischen den Partnerinnen und Partnern aufgebaut werden muss, ist diese Stufe sinnvoll.

Diese Kooperationsstufe beinhaltet ...

- › **... die Schaffung von Verbindlichkeit durch einen Kooperationsvertrag oder eine Zweckvereinbarung.** Abhängig von der genauen Ausgestaltung der Art der Zusammenarbeit kann ein einfacher Kooperationsvertrag zwischen den beteiligten Kommunen ausreichend sein. Bei Zuständigkeitsverlagerung oder der Übertragung hoheitlicher Aufgaben bedarf es eines öffentlich-rechtlichen Vertrags, z. B. einer Zweckvereinbarung. Eine rechtliche Prüfung im Einzelfall ist empfehlenswert, um Formfehler zu vermeiden. Eine vertragliche Vereinbarung schafft einerseits Rechtssicherheit bei der Zusammenarbeit und stellt andererseits Verbindlichkeit und Vertrauen her. Während ein Kooperationsvertrag etwas niederschwelliger ist, bedarf eine Zweckvereinbarung in der Regel der Genehmigung der Aufsichtsbehörde.
- › **... die Verständigung auf gemeinsame Ziele, Maßnahmen und Projekte.** Um Konsens sicherzustellen ist es hilfreich ein Kooperationspapier zu erarbeiten, das klar definiert, was durch die Kooperation erreicht werden soll und welche Maßnahmen und Projekte gemeinsam umgesetzt werden sollen.
- › **... eine klare Verständigung auf Aufgabenbereiche.** Diese gilt es neben den Maßnahmen und Projekten klar zu definieren. Häufig geht es im ersten Schritt um Aufgaben, die eine große Außenwirkung haben also z. B. ein gemeinsamer Internetauftritt, gemeinsame Produkte und Angebote oder ein gemeinsamer Veranstaltungskalender. Je nach Ausgangslage kann auch das Datenmanagement

oder die Erstellung von Content als wichtige gemeinsame Aufgabe definiert werden. Aber auch Lobbyarbeit und Tourismusakzeptanz dürfen nicht unterschätzt werden, damit die Kooperationsstruktur von Beginn an auf eine breite Basis gestellt wird. Bei arbeitsteiliger Erfüllung ist das Aufstellen eines Aufgabenverteilplans hilfreich (siehe S. 22 „Aufgaben der lokalen Ebene“). Demgegenüber bleibt der Gästeservice vor Ort in Stufe 1 häufig im Verantwortungsbereich der einzelnen Städte und Gemeinden.

- › **... die klare Benennung von Verantwortlichen:** Die „Kümmerer“ halten die Fäden in der Hand und stellen sicher, dass die definierten Aufgaben und Maßnahmen umgesetzt werden. Hilfreich für die Akzeptanz ist es, schnell Erfolge zu erzielen. Gerade zu Beginn geht es dabei ggf. „nur“ um eine klare Definition, wer welche Aufgaben für den/die anderen mit übernimmt. Dies sollte jedoch immer nur als Zwischenschritt gesehen werden.
- › **... den Aufbau von Arbeits- und Steuerungsstrukturen.** Als hilfreich zeigt sich vielerorts sowohl einen eher politisch besetzten Steuerkreis (z. B. eine Runde der Bürgermeisterinnen und Bürgermeister sowie bei Bedarf weiteren Vertretenden) als auch einen tourismus-fachlichen Arbeitskreis (z. B. Tourismusbeirat, Runde der Touristikerinnen und Touristiker o. ä.) einzusetzen. Während der Steuerkreis über die grundsätzliche strategische Ausrichtung entscheidet, berät der Arbeitskreis v. a. operative Themen wie die Maßnahmenumsetzung.
- › **... eine klare Regelung zur Finanzierung:** Abhängig von der genauen Ausgestaltung der Kooperation sind Möglichkeiten zur Regelung der Finanzierung vielfältig. Werden z. B. auf Basis einer Kooperationsvereinbarung einzelne Aufgaben übernommen, kann dies über einen Pauschalbetrag oder auch eine Abrechnung auf Basis der tatsächlich erbrachten dokumentierten Stunden erfolgen. Zur Sicherstellung einer verlässlichen Finanzierung empfiehlt es sich, frühzeitig einen klar definierten Finanzierungsschlüssel festzulegen, anstatt ausschließlich auf anlassbezogene Beiträge zurückzugreifen.



FAQ: Was regelt eine Zweckvereinbarung?

Zweckvereinbarungen sind vertragliche Regelungen zwischen kommunalen Gebietskörperschaften, bei denen Aufgaben übernommen werden. Konkret regelt sie die oben genannten Aspekte rund um die Zusammenarbeit. Typische Inhalte sind:

- Ziele und Zweck
- Leistungen, Pflichten und Aufgabenverteilung
- Finanzierung und Dauer
- Laufzeit und Kündigungsfristen
- Kontrolle und Berichterstattung



FAQ: Warum müssen sich die Kommunen frühzeitig auf ein langfristiges Finanzierungsmodell verständigen?

Gerade WTO-Prozesse, die mit Fördermitteln unterstützt und angeschoben werden, laufen Gefahr, den langfristigen Finanzierungsbedarf zu unterschätzen. Die Praxis zeigt, dass die Anschubfinanzierung interkommunaler Prozesse meist vergleichsweise „einfach“ ist, v. a. da hierfür Fördermittel zur Verfügung gestellt werden. Es ist wichtig, sich dennoch frühzeitig mit den Möglichkeiten und Modellen für eine dauerhafte Finanzierung der Umsetzung und des Betriebs einer gemeinsamen WTO zu befassen und dies nicht aufzuschieben. Denn die dauerhafte Finanzierung der Strukturen erweist sich v. a. dann als schwierig, wenn das Finanzierungsmodell und der jeweilige -bedarf nicht frühzeitig geklärt ist und einzelne Partnerinnen und Partner die finanziellen Mittel z. B. nach Auslaufen einer Förderung nicht mehr bereitstellen können. Spätestens mit Auslauf der Förderung muss die WTO – egal auf welcher Kooperationsstufe – „auf eigenen Beinen stehen“, weshalb eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der Thematik unerlässlich ist.



FAQ: Wie sieht ein „fairer“ Finanzierungsschlüssel aus?

Ziel ist eine „gerechte“ und nutzenorientierte Aufteilung der Kosten auf alle Beteiligten zu erreichen. Diese „faire“ Lösung kann unterschiedlich aussehen und reicht von einer paritätischen Verteilung (d. h. alle tragen den gleichen Anteil) über das Ansetzen eines einzelnen Parameters hin zur Gewichtung mehrerer Parameter. Denkbar ist darüber hinaus die Definition eines festen Sockelbetrages für alle und eine Verteilung des darüberhinausgehenden Betrags nach einem Schlüssel.

Auch die Wahl der geeigneten Parameter ist vielfältig. Viele grundsätzlich wünschenswerte und zweifelsfrei sinnvolle Parameter, wie z. B. Anzahl von Tagesreisenden, Wertschöpfungseffekte oder durch den Tourismus ausgelöste Umsätze, lassen sich in der Realität oft nicht mit validen Daten unterlegen. Sie können zwar durch externe Gutachten erhoben werden und bringen im politischen Kontext immer starke Argumente für die Tourismusfinanzierung mit; ihre Erhebung ist aber mit einem (gerade für kleinere Kommunen) nicht unerheblichen Mitteleinsatz verbunden.

In der Praxis hat sich häufig eine Kombination aus Einwohnendenzahlen und Übernachtungszahlen und/oder Bettenzahlen bewährt. Die touristischen Kennzahlen liegen (in aller Regel) aus der amtlichen Statistik vor und könnten – wo möglich – durch vorliegende Daten aus dem „Grauen Markt“ ergänzt werden. Eine unterschiedliche Gewichtung von Beherbergungsarten ist denkbar, um den Schlüssel weiter zu verfeinern. Einwohnendenzahlen lassen zumindest im Ansatz Rückschlüsse auf das tagestouristische Aufkommen zu und berücksichtigen daher auch diese Komponente.

Wichtig ist, dass der Finanzierungsschlüssel regelmäßig geprüft und ggf. angepasst wird – v. a. dann, wenn mehr Aufgaben übertragen werden. Auch regelmäßige Kostensteigerungen (Inflation, Tarifanpassungen, ...) müssen z. B. über eine vereinbarte Dynamisierung eingeplant werden.

Stufe 2: Gemeinsame Geschäftsstelle – Aufbau gemeinsamer Strukturen

In dieser Phase wird die Kooperation vertieft und institutionell gefestigt. Eine gemeinsame Geschäftsstelle – bei einer Kommune angesiedelt oder als eigene Organisation gegründet – übernimmt zentrale Aufgaben des Tourismusmanagements als WTO für den gesamten Kooperationsraum.

Diese Kooperationsstufe beinhaltet neben den oben genannten Arbeits- und Steuerungsstrukturen und einem klaren Finanzierungsmodell ...

- **... eine Zweckvereinbarung bzw. die Gründung einer Organisation mit eigener Rechtsform.** Zur Festigung der Kooperation wird die Unterzeichnung einer Zweckvereinbarung empfohlen. Diese bedarf üblicherweise der Genehmigung der Aufsichtsbehörde, da durch die Etablierung einer gemeinsamen Geschäftsstelle eine beteiligte Gebietskörperschaft i. d. R. auch Befugnisse erhält (hier v. a. Weisungsbefugnis des Personals). Alternativ kann es sinnvoll sein, eine eigene Organisation mit Rechtsform zu gründen. Die Wahl der „richtigen“ Rechtsform muss hier stets individuell geprüft werden.

› **... ein gemeinsames Tourismuskonzept als klare gemeinsame strategische Grundlage und eine jährliche Marketing- und Maßnahmenplanung.**

Als strategischer Rahmen dient ein gemeinsames Tourismuskonzept, welches Vision, Ziele, Zielgruppen und Themen definiert. Wichtig ist, dass sich das lokale Konzept optimal in das regionale Konzept eingliedert und breit getragen wird. Es empfiehlt sich daher eine partizipative Erarbeitung des Konzeptes. Um vom Strategischen ins Operative zu kommen, braucht es einen Marketing- und Maßnahmenplan, aus dem klar hervorgeht was genau von wem bis wann und ggf. wo zu tun ist.

› **... eine klare Verständigung auf Aufgaben, die gemeinsam erledigt werden.** Die Grundlage hierfür bilden die oben aufgeführten Muss-Aufgaben von WTOen. Gerade bei einer teilweisen Übertragung von Aufgaben braucht es eine klare Abgrenzung, was ggf. auf einzelörtlicher Ebene verbleibt, um Dopplungen und damit Ineffizienz zu vermeiden.

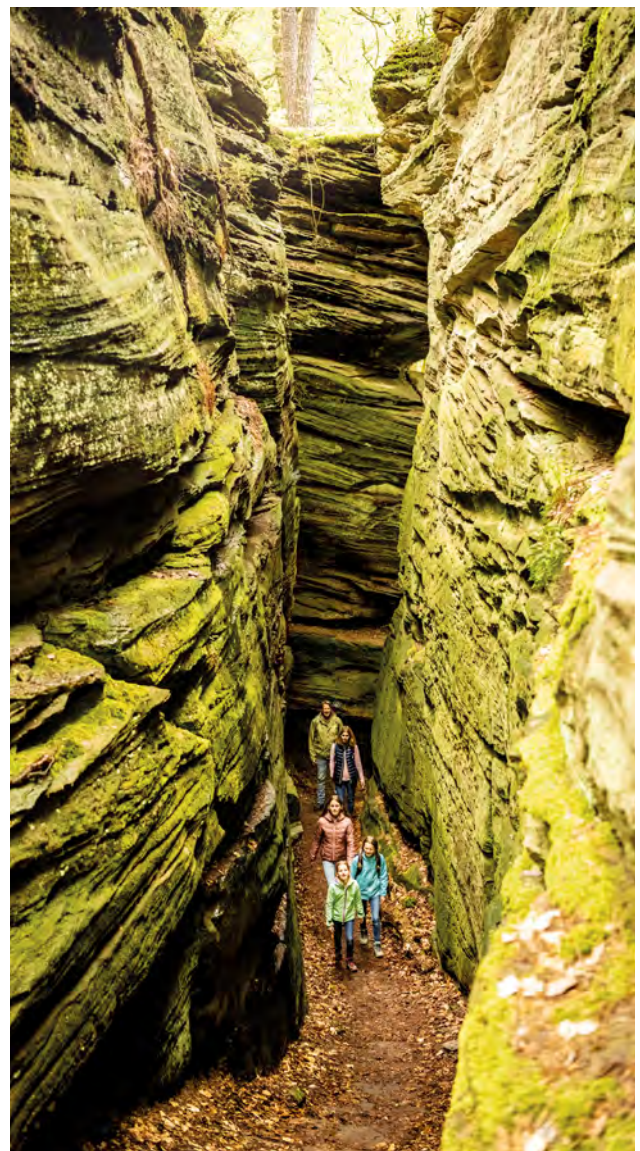
› **... gemeinsame Ressourcen zur Erledigung der Aufgaben.** Benötigt werden hier mindestens die oben genannten Ressourcen einer WTO. Spätestens in dieser Stufe kommen erste Synergieeffekte zum Tragen wie z. B. die Reduzierung von Lizenzgebühren sowie (bei Gründung einer gemeinsamen Organisation) ggf. Mitglieds- oder Marketingbeiträge in übergeordneten Institutionen.

› **... ein gemeinsames Erscheinungsbild.** Als Projektstart empfiehlt es sich spätestens in diesem Schritt ein gemeinsames Erscheinungsbild zu erarbeiten. Dies ist einerseits die Erarbeitung eines Corporate Designs, das sich bestmöglich an das regionale Corporate Design anlehnt und die bestehenden Kommunikationsmedien (Internetseite, Soziale Medien etc.) zusammenführt.



FAQ: Braucht eine interkommunale Kooperation immer eine eigene Rechtsform?

Nein. Eine interkommunale Kooperation muss nicht zwingend in einer eigenen Rechtsform organisiert sein. Dennoch erhöht eine gemeinsame Rechtsform die Verbindlichkeit und bringt eine Reihe von Vorteilen mit sich (v. a. mit Blick auf das Personal). Gängig in Rheinland-Pfalz sind eingetragene Vereine (e. V.) oder GmbHs.



Stufe 3: Zusammenführung aller Ressourcen – vollständige Integration

Diese letzte Stufe steht für die vollständige Verschmelzung touristischer Aufgaben, Personalressourcen und Budgets der beteiligten Kommunen in einer WTO. Dabei übernimmt die Organisation alle Aufgaben auf der lokalen touristischen Ebene, inklusive den Betrieb der Touristinformationen. Voraussetzung ist ein hohes Maß an Vertrauen sowie die Umsetzung der rechtlichen Schritte.

Diese Kooperationsstufe beinhaltet neben oben genannten Aspekten der Arbeits- und Steuerungsstrukturen, dem Finanzierungsmodell, der strategischen

Grundlagen und Marketing- und Maßnahmenplanung und dem gemeinsamen Erscheinungsbild ...

- › **... zwingend die Gründung einer eigenen Organisation.**
- › **... eine vollständige Übertragung der relevanten Aufgaben an die WTO.** Um eine doppelte Wahrnehmung von Aufgaben zu vermeiden, heißt das, dass einzeln örtlich keine Aufgaben von den Partnerinnen und Partnern mehr übernommen werden.
- › **... eine vollständige Überführung aller Ressourcen in die gemeinsame WTO.** Diese kann ggf. auch schrittweise (siehe Stufe 2) erfolgen.



FAQ: Welche ergänzenden Möglichkeiten der Finanzierung gibt es?

- 1. Anschubfinanzierung durch Fördermittel:** Für die initiale Konzepterstellung zur Bildung einer WTO kann eine Anschubfinanzierung durch Förderprogramme des Landes Rheinland-Pfalz hilfreich sein. Fördermittel zur Stärkung der interkommunalen Zusammenarbeit oder Regionalentwicklung bieten finanzielle Unterstützung und teilweise auch begleitende Beratung. Diese Fördermittel sind jedoch als zeitlich befristeter Impuls zu verstehen – das Ziel muss eine nachhaltige, eigenständige Finanzierung der WTO sein.
- 2. Beteiligung privater Leistungsträgerinnen und Leistungsträger:** Privatwirtschaftliche Akteurinnen und Akteure – wie Beherbergungsbetriebe, Gastronomie, Freizeitunternehmen oder touristische Dienstleistende – können über freiwillige Beiträge zur Finanzierung bestimmter Maßnahmen (z. B. Marketingprojekte, Veranstaltungen) eingebunden werden. Dies erfolgt entweder über klassische Sponsoringmodelle oder durch Leistungs-/Gegenleistungsvereinbarungen (z. B. Listung in Werbemitteln, Webplattformen, gemeinsame Angebote). Hier gilt: Je größer der direkte Mehrwert für die Betriebe, desto eher ist eine Beteiligung realisierbar. Eine gestaffelte Beitrags-erhebung, etwa basierend auf Bettenzahl, Sitzplätzen oder Betriebsgröße, kann Fairness und Akzeptanz fördern. Wichtig ist eine enge Abstimmung mit lokalen Gewerbe- und Tourismusvereinen, um Doppelstrukturen zu vermeiden und Synergien zu nutzen.
- 3. Tourismus- und Gästebeitrag nach dem Kommunalabgabengesetz Rheinland-Pfalz:** Das Kommunalabgabengesetz Rheinland-Pfalz (§ 12 KAG) eröffnet Kommunen die Möglichkeit, einen Tourismusbeitrag und/oder einen Gästebeitrag zu erheben. Beide Instrumente dienen der teilweisen Finanzierung touristischer Aufgaben – etwa in den Bereichen Infrastruktur, Veranstaltungen oder Tourismusmarketing und ÖPNV.



Linktipp

Der Förderwegweiser Tourismus bietet einen umfassenden Überblick über aktuelle Förderprogramme für touristische Akteurinnen und Akteure in Deutschland. Die Plattform erleichtert die Suche nach passenden Fördermöglichkeiten, informiert über Förderbedingungen und unterstützt bei der Antragsstellung.



foerderwegweiser-
tourismus.de



Grundlagen, Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Viele Wege führen zu einer interkommunalen Kooperation. Es ist daher nicht möglich, einen Ablauf zu skizzieren, der allgemeingültig ist. Zu unterschiedlich sind die Ausgangslagen mit Blick auf die Anzahl und Größe der einzelnen Kommunen oder der bisherigen Art der Zusammenarbeit. Nicht unterschätzt werden darf außerdem der „Faktor Mensch“, denn es ist nachvollziehbar, dass Kooperationen vor allem dann eingegangen werden, wenn Touristikerinnen und Touristiker sowie Politikerinnen und Politiker gut „miteinander können“.

Innere Haltung als wichtige Grundlage

Bevor Kommunen den Weg zur Bildung einer gemeinsamen Tourismusorganisation beschreiten, sollte geprüft werden, ob die grundlegenden Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gegeben sind. Denn so wichtig die richtige Struktur ist: Der Erfolg beginnt mit der inneren Haltung. Eine interkommunale WTO kann nur dann wirksam arbeiten, wenn die Basis stimmt. Diese ist nicht nur struktureller, sondern vor allem kultureller Natur. Wer Veränderungen aktiv gestalten will, braucht Offenheit, Vertrauen, Motivation und ein gemeinsames Verständnis für den Weg. Erst wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann der Aufbau tragfähiger Tourismusstrukturen gelingen; mit Rückhalt, Klarheit und Perspektive.



FAQ: Welche Voraussetzungen sollten erfüllt sein, damit der Prozess erfolgreich starten kann?

1. **Erkenntnis, dass sich etwas ändern soll:** Der erste Schritt ist meist ein mentaler Schritt: Die beteiligten Akteurinnen und Akteure müssen erkennen, dass es so wie bisher nicht mehr (gut) funktioniert – und dass eine neue strukturierte Zusammenarbeit einen echten Mehrwert bieten kann. Ohne diese Einsicht bleibt jede Veränderung ein reines Pflichtprogramm. Ein realistischer Blick auf eigene Kapazitäten, Herausforderungen und Zukunftschancen schafft die notwendige Offenheit für neue Wege.
2. **Echte Motivation und kein Lippenbekenntnis:** Erfolgreiche Kooperationen entstehen dort, wo Beteiligte wirklich wollen – und das nicht, weil sie müssen. Eine intrinsische Motivation, also der Wille zur Zusammenarbeit aus Überzeugung, ist entscheidend. Das gilt für Verwaltungsleitungen ebenso wie für politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, Touristikerinnen und Touristiker sowie andere lokale Akteurinnen und Akteure.
3. **Verständnis für den Prozess:** Kooperationen entwickeln sich häufig in mehreren Stufen, wobei jede Stufe neue Anforderungen mit sich bringt. Entscheidend ist ein gemeinsames Verständnis für den Ablauf, die Ziele und die Rollen innerhalb des Prozesses. Alle Beteiligten sollten über die Erwartungen, Anforderungen und die jeweiligen Aufgaben im Klaren sein.
4. **Gegenseitiges Vertrauen und Offenheit:** Viele erfolgreiche interkommunale WTO-Prozesse bauen auf langjähriger, vertrauensvoller Zusammenarbeit zwischen Nachbarkommunen auf. Wer bereits positive Erfahrungen in der Kooperation gemacht hat – sei es im Tourismus, in der Verwaltung oder bei interkommunalen Projekten –, bringt einen wichtigen Erfolgsfaktor mit. Vertrauen lässt sich nicht verordnen, kann aber durch Transparenz, offene Kommunikation und Zuverlässigkeit gezielt gestärkt werden.
5. **Bereitschaft zur Selbstreflexion:** Kommunen, die bereit sind, die eigene touristische Arbeit ehrlich zu reflektieren – inklusive ihrer Stärken, Schwächen und blinden Flecken – sind besser aufgestellt für einen Veränderungsprozess. Dazu gehört auch die Bereitschaft, Kompetenzen abzugeben, Ressourcen zu teilen und nicht alles selbst machen zu müssen.

Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf dem Weg zur WTO

So überzeugend die Vorteile und Erfolgchancen interkommunaler Kooperationen im Tourismus auch sind – in der Praxis zeigt sich immer wieder: Der Weg zur Bildung einer interkommunalen WTO ist

kein Selbstläufer. Viele Prozesse kommen ins Stocken, verlaufen im Sand oder werden gar nicht erst begonnen.

Aus durchgeführten Prozessen lassen sich sowohl Erfolgs- als auch Misserfolgsfaktoren ableiten. Klar wird: Die Hürden auf dem Weg zu interkommunaler

Zusammenarbeit sind vielfältig und können finanzieller, organisatorischer, kommunikativer, emotionaler oder auch menschlicher Natur sein. Wer aber weiß,

dass es unterwegs „Rückenwind“ gibt oder mögliche „Stolpersteine“ auf dem Weg kennt und diese frühzeitig aus dem Weg räumt, kommt besser ans Ziel.



Erfolgsfaktoren – und wie sie genutzt werden können

- **Fachliche Einigkeit – gemeinsam aus Überzeugung handeln:** Eine klare, sachorientierte Haltung auf der operativen Ebene ist Grundvoraussetzung. Wenn alle Beteiligten „an die Sache glauben“ und ein gemeinsames Ziel verfolgen, entsteht eine belastbare Basis für Zusammenarbeit.
- **Vertrauen und Erfahrung – sich aufeinander verlassen können:** Kooperation gelingt besser, wenn bereits positive Erfahrungen im Miteinander vorhanden sind. Wo Vertrauen herrscht, werden auch schwierige Entscheidungen getragen und langfristige Lösungen gefunden.
- **Offene Kommunikation und Einbindung – Akzeptanz schaffen:** Alle relevanten Akteurinnen und Akteure – aus Verwaltung, Politik, Tourismus und Wirtschaft – sollten frühzeitig und transparent eingebunden werden. Das schafft Akzeptanz, mindert Vorbehalte und stärkt die Identifikation mit dem Projekt.
- **Wille zur Veränderung – von innen heraus agieren:** Initiativen, die aus einem echten Bedarf heraus entstehen, sind deutlich wirksamer als extern „verordnete“ Lösungen. Es braucht Überzeugung – und ein echtes Interesse daran, den Tourismus gemeinsam zukunftsfähig zu gestalten.
- **Politischer Rückhalt und Entscheidungsfreude:** Die Unterstützung der politischen Gremien ist essenziell – nicht nur zu Beginn, sondern auch im laufenden Betrieb. Entscheidungen über Strukturen, Zuständigkeiten und Ressourcen müssen konsequent und mit klarer Haltung getroffen werden.
- **Kooperation braucht Richtung – gemeinsames Ziel und inhaltlicher Fokus:** Kooperation braucht Richtung. Eine gemeinsam getragene Strategie – sei es thematisch, geografisch oder zielgruppenbezogen – stärkt das Wir-Gefühl, erleichtert die Planung und sichert die Wirkung nach außen.
- **Professionelle Begleitung – gepaart mit Rückendeckung durch Region und Land:** Gerade in der Anfangsphase hilft externe Moderation, um eine neutrale Gesprächsführung sicherzustellen, Konflikte frühzeitig zu erkennen und strukturiert durch den Prozess zu führen. Das erhöht die Qualität und Verbindlichkeit des Ergebnisses. Die Unterstützung durch übergeordnete Ebenen – etwa durch Fördermittel, Beratung oder politische Signale – gibt Sicherheit, motiviert und kann auch skeptische Akteurinnen und Akteure überzeugen.
- **Sichtbare Erfolge schaffen – und sie feiern:** Nichts überzeugt so sehr wie greifbare Ergebnisse: Ein gemeinsamer Internetauftritt, eine erste Kampagne oder ein erfolgreiches Event zeigen, dass sich Zusammenarbeit lohnt und schaffen Dynamik für den weiteren Weg.



Hemmfaktoren – und Tricks ihnen zu begegnen

- **Fehlendes „Wir-Gefühl“ – kein gemeinsamer Nenner:** Einer der häufigsten Hemmfaktoren ist das Ausbleiben eines echten Gemeinschaftsgefühls zwischen den beteiligten Kommunen. Wenn jede Kommune ausschließlich auf den eigenen Vorteil bedacht ist, statt das größere Ganze zu sehen, wird Zusammenarbeit schwierig. Kooperation braucht ein Mindestmaß an Vertrauen, gegenseitiger Wertschätzung und das Bewusstsein: Tourismus endet nicht an Gemeindegrenzen.
- **Keine klare Vision – unklare Ziele, unklare Wege:** „Wir wussten am Ende, wie es gehen kann, aber nicht wieso und wofür.“ Diese Aussage bringt ein zentrales Problem vieler Kooperationen auf den Punkt. Ohne eine gemeinsame inhaltliche Ausrichtung oder ein überzeugendes Zielbild fehlt die Motivation, sich aktiv einzubringen. Vision und Ziel müssen frühzeitig erarbeitet, kommuniziert und mitgetragen werden – sie sind der Kompass für jede Veränderung.
- **Angst vor Kontrollverlust – Kompetenzen nicht loslassen wollen:** Veränderung erzeugt Unsicherheit. Besonders häufig tritt in interkommunalen Prozessen die Sorge auf, durch Kooperation Einfluss, Zuständigkeiten oder gar Prestige zu verlieren. Wer gibt schon gern den Vorsitz des örtlichen Tourismusvereins oder die Hoheit über eigene Kampagnen auf? Doch gerade hier ist Überzeugungsarbeit gefragt: Es geht nicht um den Verlust, sondern um den Gewinn gemeinsamer Schlagkraft. Wer den Mut hat, sich auf veränderte Prozesse einzulassen und diese aktiv mitzugestalten, trägt entscheidend dazu bei, tragfähige und zukunftsfähige Strukturen im Tourismus aufzubauen.
- **Keine Notwendigkeit erkannt – „Es läuft doch ganz gut so“:** Oft fehlt schlicht der Leidensdruck, um Veränderung überhaupt in Gang zu setzen. Wenn ein System über Jahre irgendwie funktioniert hat, ist die Motivation gering, etwas Neues zu wagen – selbst wenn die Zahlen stagnieren oder Mitarbeitende überlastet sind. Dieses „Weiter so“ verhindert oft, dass Potenziale erkannt und genutzt werden. Dabei gilt: Wer nur reagiert, kann nicht gestalten.
- **Fehlende Impulse von außen – kein klares Signal zur Veränderung:** Ein weiterer Hemmfaktor ist das Fehlen eines klaren Rahmens durch übergeordnete Ebenen. Wenn das Land, die Destination oder andere Partnerinnen und Partner keine deutliche Zielrichtung vorgeben, bleibt der Kooperationswunsch oft auf freiwilliger Ebene – ohne Anreiz, aber auch ohne Druck. Was fehlt, ist ein verlässlicher Orientierungsrahmen, der deutlich macht: Zusammenarbeit ist nicht nur möglich, sondern wird erwartet und gefördert.
- **Orientierungslosigkeit – wer wäre überhaupt ein guter Partner?** Nicht selten wissen Kommunen gar nicht, mit wem sie sich überhaupt sinnvoll zusammenschließen könnten. Es fehlt an strukturierten Empfehlungen oder belastbaren Daten, die mögliche Kooperationsräume aufzeigen. Auch fehlt vielerorts eine überregionale Koordinierung, die Prozesse anstößt, Partnerinnen und Partner zusammenbringt und aus neutraler Perspektive begleitet.



FAQ: Wie kann die politische Rückendeckung gesichert werden?

Interkommunale Zusammenarbeit im Tourismus braucht mehr als nur gute Ideen. Damit solche Prozesse gelingen, braucht es ein solides Fundament – und das ist in der Regel **die Rückendeckung** aus Politik und Verwaltung. Denn ohne klare politische Unterstützung und administrative Verankerung wird es kaum gelingen, Kooperationen langfristig zu tragen und zu finanzieren.

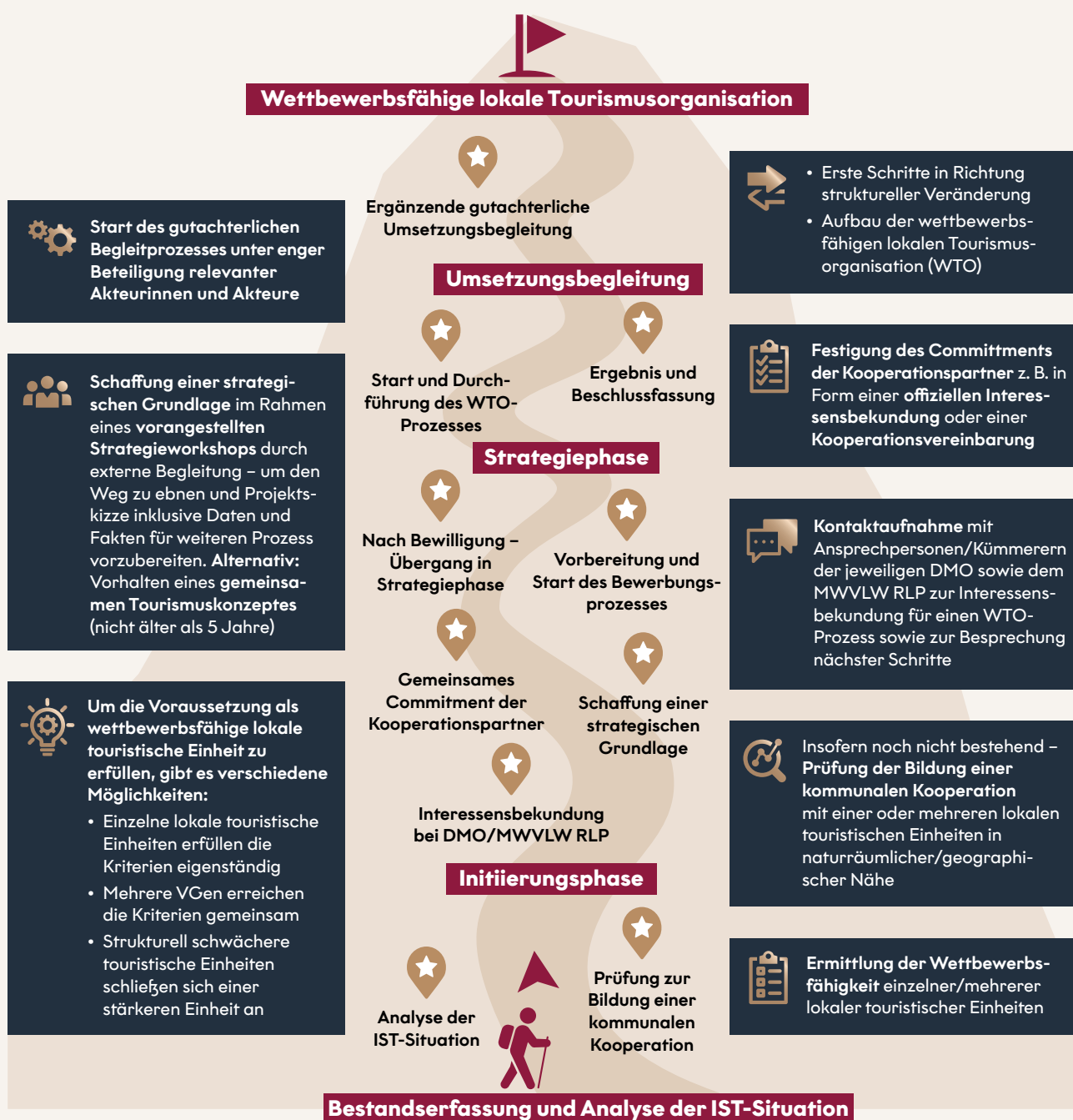
Ein zentraler Schlüssel liegt darin, Verwaltungsspitzen und politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger frühzeitig einzubinden. Es ist wenig zielführend, fertige Konzepte „von unten“ vorzulegen und auf Zustimmung zu hoffen. Vielmehr braucht es echte Beteiligung – das Gefühl, mitgenommen und ernst genommen zu werden. Wenn Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Beigeordnete oder Ratsmitglieder frühzeitig in Diskussionen, Workshops oder Entscheidungsprozesse eingebunden werden, entsteht nicht nur Transparenz, sondern auch Mitverantwortung. Diese Mitverantwortung ist der Nährboden für politisches Engagement.

Ebenso wichtig ist es, die Vorteile der Zusammenarbeit klar und verständlich darzulegen; in einer Sprache, die anschlussfähig ist. Es gilt, den wirtschaftlichen Nutzen hervorzuheben: Tourismus sichert Arbeitsplätze, belebt Ortskerne, fördert Gastronomie, Einzelhandel und das lokale Handwerk. In strukturschwächeren Regionen ist er häufig einer der wenigen dynamischen Wirtschaftsbereiche – und das mit vergleichsweise niedrigen Investitionskosten. Wer diese Argumente mit konkreten Zahlen, Beispielen aus der Region oder nachvollziehbaren Entwicklungsszenarien untermauert, kann überzeugen.

Die folgende Abbildung zeigt den idealtypischen Ablauf eines Prozesses zur Bildung einer WTO. Von der ersten Bestandsaufnahme über die Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit und die Initiierung des Ent-

wicklungsprozesses bis hin zu Strategieentwicklung und Umsetzung verdeutlicht sie die zentralen Schritte auf dem Weg zu einer integrierten und leistungsfähigen Tourismusstruktur.

Abb. 9: Der „optimale“ Prozessablauf



Fördermöglichkeiten

Damit Kommunen, Verbandsgemeinden und touristische Organisationen die im Leitfaden skizzierten Schritte auch in die Praxis umsetzen können, sind finanzielle und beratende Unterstützungen ein zentraler Baustein. Neben dem Förderwegweiser Tourismus bietet insbesondere das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz eine Reihe von Programmen und Hilfestellungen an, die gezielt den Tourismus in den Regionen stärken.



Linktipp

Das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz informiert auf seiner Website über spezifische Fördermöglichkeiten im Bereich Tourismus. Dort finden Kommunen, Unternehmen und touristische Organisationen Hinweise zu aktuellen Programmen, finanziellen Unterstützungen sowie Beratungsangeboten.



[mwvlw.rlp.de/themen/
wirtschaftszweige/tourismus](https://mwvlw.rlp.de/themen/wirtschaftszweige/tourismus)



Impressum

Im Auftrag von

**Ministerium für Wirtschaft, Verkehr,
Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz**
Stiftsstraße 9
55116 Mainz
mwvlw.rlp.de

Erstellt durch

B T E Tourismus- und Regionalberatung
Partnerschaftsgesellschaft mbB
Neue Golden Ross Kaserne,
Mombacher Straße 68, 55122 Mainz
Tel. +49 (0)6131 63 67 553
mainz@bte-tourismus.de
bte-tourismus.de

Gestaltung von

RHEINDENKEN GmbH
Richartzstraße 10, 50667 Köln
Tel. +49 (0)221 9955 470
hallo@rheindenken.de
rheindenken.de

Bildnachweise

Dominik Ketz/Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH
(Titel, S. 6, 17, 19, 24, 31, 32, 41, 45, 48, 50, 52, 56, 58);
Dominik Ketz/GesundLand Vulkaneifel/Foto Nieder
(S. 38); Jan Hosan/MWVLW (S. 3); Frederic Krufft/
Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (S. 8); Andreas
Meyer/Pfalz Touristik e. V. (S. 10); Carsten Costard
(S. 13); Georgio Tzampazis/Rheinland-Pfalz Touris-
mus GmbH (S. 14)

Stand: November 2025

Hinweis: Der Bericht ist im Layout der Wirtschafts-
standortmarke Rheinland-Pfalz Gold und entspre-
chend den Vorgaben barrierefrei gestaltet.

