

Umsetzungshilfe Teil 2

STRUKTUREN, AUFGABEN UND RESSOURCEN

auf der lokalen Ebene
im Tourismus in Hessen



Inhalt



1. Umsetzungshilfe für die lokale Ebene	4
2. Aufgaben der lokalen Ebene	10
2.2 Aufgaben im Überblick	11
2.3 Aufgabenbereich „Strategie, Planung und Controlling“	12
2.4 Aufgabenbereich „Identitäts- und Markenmanagement“	12
2.5 Aufgabenbereich „Netzwerkmanagement und Innenmarketing“	13
2.6 Aufgabenbereich „Wissensmanagement und Wissenstransfer“	14
2.7 Aufgabenbereich „Gästeservice und -information“	14
2.8 Aufgabenbereich „Angebots- und Produktentwicklung und -management“	15
2.9 Aufgabenbereich „Qualitätsmanagement“	16
2.10 Aufgabenbereich „Infrastrukturentwicklung und -pflege“	16
2.11 Aufgabenbereich „Vermarktung und Vertrieb“	17
2.12 Aufgabenbereich „Personal, Fach- und Servicekräftemanagement“	17
3. Strukturen, Ressourcen und Finanzierung der lokalen Ebene	18
3.2 Soll-Strukturen und Ressourcen für die lokale Ebene	19
3.3 Finanzierung der lokalen Ebene	22
4. Interkommunale Zusammenarbeit in Touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs)	24
4.2 Grundlagen der interkommunalen Zusammenarbeit	25
4.3 Anforderungen an Touristische Arbeitsgemeinschaften	27
4.4 Bildung und Entwicklung von Touristischen Arbeitsgemeinschaften	29
5. Handlungshilfen für spezifische Herausforderungen der Touristischen Arbeitsgemeinschaften	34
5.2 Handlungshilfen für die Steuerung und Planung von Touristischen Arbeitsgemeinschaften	35
5.3 Handlungshilfen für die Entwicklung von Finanzierungsmodellen und -schlüsseln in Touristischen Arbeitsgemeinschaften	38
5.4 Handlungshilfen für Netzwerkmanagement und Innenmarketing in Touristischen Arbeitsgemeinschaften	40
5.5 Handlungshilfen für die Zusammenarbeit mit tourismusrelevanten Partnerinnen und Partnern	42
6. Einordnung der Umsetzungshilfe in vorhandene Papiere und Strategien	44

**UMSETZUNGSHILFE
FÜR DIE LOKALE
EBENE**

1



Die vorliegende Umsetzungshilfe richtet sich an alle Akteurinnen und Akteure auf der lokalen Ebene im Tourismus in Hessen. Sie liefert den Vertreterinnen und Vertretern von Städten und Gemeinden, Tourist-Informationen, Touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAG) sowie sonstigen Formen interkommunaler Zusammenarbeit Hilfestellungen und Handlungsunterstützungen unter anderem in Form von Grundlagen für Zusammenschlüsse, Aufgabenwahrnehmung, Ressourcenausstattung oder auch in der Vernetzung im touristischen System in Hessen. Des Weiteren gibt sie Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Funktionalpartnern einen Rahmen für die Zusammenarbeit und Einbindung in das touristische System.

Verstehen Sie die Umsetzungshilfe zur Orientierung und Unterstützung in der Ausübung der notwendigen Aufgaben auf der lokalen Ebene in der Verbindung mit den touristischen Akteurinnen und Akteuren und finden Sie Anregungen und Unterstützungsmodelle, die auf der lokalen Ebene im Hinblick auf die steigende Komplexität Unterstützung sowie Hilfestellungen bei Finanzierungsmöglichkeiten abbilden kann.

Inhalte der Umsetzungshilfe

Die Umsetzungshilfe für die lokale Ebene beschreibt detailliert die weiterentwickelten bestehenden sowie neuen Aufgaben, deren Bearbeitung auf der lokalen Ebene erfolgen

sollten. Darauf aufbauend stellt die Umsetzungshilfe den personellen und finanziellen Ressourcenbedarf dar, der auf lokaler Ebene benötigt wird, um diese Aufgaben erfolgreich zu bearbeiten und langfristig wettbewerbsfähig zu sein und erläutert die entsprechenden Finanzierungsmöglichkeiten.

Weiterhin gibt die Umsetzungshilfe einen Überblick zu den aktuellen TAG-Strukturen in Hessen, deren unterschiedlichen Entwicklungsstufen, aktuellen Herausforderungen und entsprechenden Lösungsansätzen.

Ziel ist es, einen einheitlichen Rahmen für die künftigen langfristigen Strategien und Maßnahmenplanungen auf der lokalen Ebene zu schaffen. Dabei gilt es auch, langfristig eine noch bessere Verzahnung der Akteurinnen und Akteure untereinander sowie mit der Destinationsebene und mit Hessen Tourismus auf Landesebene zu erreichen.

Drei-Ebenen-Modell im Tourismus in Hessen

Seit 2002 sind die touristischen Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen in Hessen in einem Drei-Ebenen-Modell ausgestaltet. Hierbei arbeiten die Landes-, Destinations- und lokale Ebene mit sogenannten Funktionalpartnern und Leistungsanbietenden zusammen.



Drei-Ebenen-Modell, Quelle Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen 2023

Im Drei-Ebenen-Modell arbeiten die touristischen Akteurinnen und Akteure in Hessen auf der Grundlage klarer Aufgabenbeschreibungen und Zusammenarbeitsprozesse. Für eine zukunfts- und wettbewerbsfähige Aufstellung des Tourismus in Hessen gilt es, die Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure vor dem Hintergrund der geschilderten Herausforderungen systematisch zu strukturieren.

Die grundsätzlichen Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen sind ausführlich im Grundlagenpapier erläutert. Dazugehörige Umsetzungshilfen für die Destinationsebene, die lokale Ebene und für die Funktionalpartner gehen jeweils detailliert auf die jeweilige Zielgruppe ein. Lesen Sie dazu die ausführliche Darstellung in Kapitel 7.

Grundsätzliche Einordnung der lokalen Ebene ins touristische System in Hessen

Die dritte Ebene des touristischen Systems in Hessen bildet die lokale Ebene. Sie besteht aus den Städten und Gemeinden, Heilbädern und Kurorten sowie ihren jeweiligen touristischen Organisationen.

Die lokale Ebene kann nur dann touristisch erfolgreich wirken, wenn sie über bestimmte Mindeststandards und -ressourcen verfügt, die ihr eine qualifizierte touristische Marktbearbeitung möglich macht. Wenn die Städte und Gemeinden die erforderlichen Ressourcen für die touristische Marktbearbeitung nicht allein aufbringen können und/oder es aus Perspektive der Marktbearbeitung sinnvoll ist, sollen sich Städte und Gemeinden auf der lokalen Ebene in sogenannten Touristischen Arbeitsgemeinschaften (im folgenden TAGs genannt) oder anderen, vergleichbaren Formen der interkommunalen Zusammenarbeit zusammenschließen.

Überblick über die touristischen Strukturen auf lokaler Ebene

Die touristischen Strukturen der lokalen Ebene in Hessen stellen sich heterogen dar. Derzeit gibt es in Hessen 21 Landkreise und 422 Gemeinden (davon 191 mit der Bezeichnung „Stadt“, also circa 45 %), von denen 261 in der amtlichen Statistik geführt werden. Es gibt fünf kreisfreie hessische Städte mit mehr als 100.000 Einwohnenden (Darmstadt, Frankfurt am Main, Kassel, Offenbach am Main und Wiesbaden) sowie sieben Städte mit mehr als 50.000 Einwohnenden (Bad Homburg v. d. Höhe, Fulda, Gießen, Hanau, Marburg, Rüsselsheim am Main und Wetzlar). Hier findet ein Großteil der Übernachtungen auf der lokalen Ebene statt. Von den 422 Gemeinden sind in rund 150 Gemeinden tatsächlich touristische Strukturen vorhanden. Die Zahl der Tourist-Informationen in der Vielfalt möglicher Anlaufstellen dürfte ähnlich hoch liegen. Es gibt in Hessen 25 mit der i-Marke zertifizierte Tourist-Informationen (Stand Oktober 2022).

Im Vor-Corona-Jahr 2019 wiesen insgesamt 52 Städte und Gemeinden mehr als 100.000 Übernachtungen auf. Hiervon konnten fünf Gemeinden mehr als 1 Million Übernachtungen verbuchen. Mit 10,79 Millionen Übernachtungen führte Frankfurt am Main mit Abstand die Liste der übernachtungsstärksten Städte in Hessen an, vor Bad Wildungen (1,46 Mio.), Wiesbaden (1,28 Mio.), Willingen (1,04 Mio.) und Kassel (1,02 Mio.). In den Top 20 der übernachtungsstärksten hessischen Destinationen finden sich acht prädikatisierte Kurorte und Heilbäder sowie alle fünf großen kreisfreien hessischen Städte.

In Hessen sind im Jahr 2022 insgesamt 145 Orte und Ortsteile prädikatisierte Kur-, Erholungs- und Tourismusorte, in wenigen Fällen ist eine Mehrfach-Prädikatisierung vorhanden (19 Heilbäder, 6 Kneipp-Heilbäder, 3 Kneippkurorte, 4 Heilklimatische Kurorte, 3 Orte mit Heilquellenkurbetrieb, 32 Luftkurorte, 60 Erholungsorte, 20 Tourismusorte).

Überblick über die Touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs) in Hessen

Die Marktbearbeitung auf der lokalen Ebene kann einzelörtlich (z. B. größere Städte, Heilbäder und Kurorte) oder in interkommunaler Kooperation (TAGs) mehrerer Orte betrieben werden. Entscheidend ist, dass die betriebenen Strukturen den Anforderungen hinsichtlich Größe und Professionalität entsprechen. Zur Durchführung der Aufgaben auf lokaler Ebene bedarf es daher bestimmter Anforderungen, die eine professionelle Führung der lokalen Strukturen und des lokalen Zuständigkeitsgebietes erlauben. Diese Anforderungen sind im TPH formuliert (siehe Kapitel 2.2).

In sechs der zehn Destinationen haben sich inzwischen interkommunale touristische Zusammenschlüsse, Touristische Arbeitsgemeinschaften, gebildet. In vier Destinationen (Grimm-Heimat NordHessen, Bergstraße-Odenwald, Rhön, Das Lahntal) ist die TAG-Bildung bereits fast flächendeckend umgesetzt, während sich in den anderen Destinationen mitunter nur vereinzelte oder keine TAG-Strukturen befinden. In der vergleichsweise kleinen Destination WIESBADEN-RHEINGAU finden sich sinnvollerweise keine TAG-Strukturen. Hier geht es auch künftig nicht um die Bildung von Zusammenschlüssen auf der lokalen Ebene, sondern eine vertikale Zusammenführung der Strukturen von Destinations- und lokaler Ebene.

Im Rahmen einer umfangreichen Erhebung der TAG-Strukturen im Jahr 2021 konnten 27 aktive TAGs sowie eine inaktive TAG identifiziert werden. Die TAGs bestehen durchschnittlich aus jeweils rund zehn Gemeinden, allerdings variiert diese Anzahl stark: In der TAG Darmstadt-Dieburg sind 23 Gemeinden organisiert, während kleinere TAGs wie Nordwaldeck oder Westlicher Vogelsberg aus vier Gemeinden bestehen. In 14 TAGs sind Gemeinden verschiedener Landkreise aktiv, davon arbeiten vier TAGs auch bundeslandübergreifend.

Was sind Touristische Arbeitsgemeinschaften (TAGs)?

TAGs sind interkommunale Zusammenschlüsse mehrerer Städte und Gemeinden, die sich aufgrund der Kleingliedrigkeit der Strukturen auf örtlicher Ebene bilden. Für viele hessischen Städte und Gemeinden ist die interkommunale Kooperation in TAGs erforderlich.

TAGs bündeln die verfügbaren Ressourcen und professionalisieren die Marktbearbeitung. Die in allen Destinationen geplante Bildung von TAGs wurde jedoch selten umfassend umgesetzt. Zudem sind vorhandene TAG-Strukturen auch in Hessen mitunter zu kleinteilig und personell und finanziell nicht hinreichend ausgestattet.

Wenn einzelörtlich starke Tourismusstrukturen vorhanden sind, muss die lokale Ebene nicht als TAG aufgestellt werden. Dies gilt vor allem dort, wo sich große Städte, stark aufgestellte Kurorte oder touristisch bedeutsame Gebiete befinden. In kleinen Destinationen, wie dem Rheingau, die von der Größe her selbst einer TAG ähneln, finden sich teilweise keine nachgeordneten Zusammenschlüsse auf lokaler Ebene und sind auch nicht erforderlich.

Städte und Gemeinden, die über die unten benannten Mindestressourcen verfügen, müssen sich nicht, sollten sich daher jedoch TAGs anschließen. Maßgeblich für die Entscheidung, sich einer TAG anzuschließen, sind auch die Verflechtungen im Angebot der beteiligten Städte und Gemeinden sowie die Nutzung von Synergien. Darüber hinaus sind die Entwicklungspotenziale zu bewerten, die gemeinsam, im TAG-Verbund erschlossen werden können. Diese Abwägung führt auch stark aufgestellte Städte und Gemeinden oftmals dazu, sich an einer TAG zu beteiligen.

Rolle des ländlichen Raums im touristischen System in Hessen

Als ländlicher Raum werden in Hessen Gebiete bezeichnet, wenn ein Großteil ihrer Fläche land- und forstwirtschaftlich genutzt wird, die Bevölkerungs- und Bebauungsdichte gering ist und kleine Städte und Gemeinden die Region prägen (vgl. Offensive „LAND HAT ZUKUNFT“/Hessisches Umweltministerium). Laut der Entwicklungsplanung der aktuellen LEADER Förderperiode 2023–2027 umfasst die Gebietskulisse ländlicher Raum über 80 % an der Landesfläche, der Anteil der dort lebenden Menschen beträgt nahezu 50 % an der Gesamtbevölkerung. Die Strategie für den Tourismus im ländlichen Raum in Hessen definiert ländliche Tourismusregionen analog der Europäischen Kommission als „Orte, bei denen die primären Reisemotive Naturgenuss und Aktivitäten in einer natürlichen Umgebung im Vordergrund stehen.“

Für den Tourismus in Hessen ist der ländliche Raum ein wichtiger eigener Attraktionsfaktor. Von herausragender Bedeutung für das touristische Angebot sind dabei die Schutzgebiete, vor allem das Biosphärenreservat Rhön und der Nationalpark Kellerwald-Edersee. Hinzu kommen 13 Naturparke mit insgesamt 12.000 Kilometer markierten Wanderwegen. Der ländliche Raum generiert somit einen signifikanten Anteil der freizeittouristischen Nachfrage, insbesondere für den hessischen Binnen- und Tagestourismus, und konnte von der steigenden Bedeutung des Freizeittourismus in Folge der Corona-Pandemie profitieren. Während die dynamische Entwicklung der großen Städte bis 2019 zu einem stetig wachsenden Anteil der Übernachtungen führte, hat dieser in den Jahren während und nach der Pandemie abgenommen. Durch eine stärkere Verknüpfung mit den Städten und der Schaffung entsprechender Angebote kann der ländliche Raum seine freizeittouristische Attraktivität weiter ausbauen, Synergien erzielen und neue Zielgruppen ansprechen.

Besonders in strukturschwachen Gegenden trägt der Tourismus zur Diversifizierung der regionalen Wirtschaft bei und kann helfen, Abwanderungstendenzen zu bremsen. Er ist ein wichtiger Standortfaktor und spielt eine entscheidende Rolle für die Freizeitgestaltung und Lebensqualität der lokalen Bevölkerung. Zukünftig sollte daher das Tourismusbewusstsein an der Schnittstelle zur Regionalentwicklung weiter geschärft und insbesondere in Wirtschaft, Politik und Verwaltung stärker verankert werden.

Der Tourismus im ländlichen Raum hat derzeit vor allem Herausforderungen bei der Angebotsqualität, Mobilität, Nachhaltigkeit und digitalen Infrastruktur, denen in enger Zusammenarbeit mit den Destinationen zu begegnen ist. Es gilt außerdem, die positiven Effekte der Zusammenarbeit mit den Lokalen Aktionsgruppen (oder LEADER Aktionsgruppen) und den Schutzgebieten weiter auszubauen. Die lokalen Akteurinnen und Akteure wissen am besten, welche Potenziale und Bedürfnisse ihre Region hat und können die Umsetzung von touristischen Projekten als Vermittler und Koordinatoren unterstützen und begleiten. Die Erfolge aus den vergangenen Jahren dienen auch als Vorbild für eine weitere Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Funktionalpartnern auf der lokalen Ebene.

Rolle der Städte im touristischen System in Hessen

Für die hessischen Städte stellt sich hinsichtlich der Integration in das touristische System auch aus marketingstrategischen Überlegungen künftig die Aufgabe, sich mit ihrem Umland, benachbarten Orten und TAGs sowie der jeweiligen Destination, optimal zu vernetzen. Stadt-Umland-Kooperationen tragen dazu bei, Synergieeffekte zu erzielen, indem etwa neue Angebotskombinationen entwickelt werden. Diese können wiederum neue Zielgruppen ansprechen und die Aufenthaltsdauer der Gäste verlängern. Gleichzeitig gelingt es den hessischen Städten auf diesem Weg, sich zum Ersten für Gäste freizeittouristisch stärker zu profilieren und zum Zweiten die Lebensqualität der eigenen Wohnbevölkerung zu verbessern und damit einen noch stärkeren Beitrag zum Standortmarketing zu leisten. Sowohl die Städte als auch das Umland profitieren daher erheblich von einer umfassenden Zusammenarbeit.

Durch ihre Entwicklungsdynamik sind die hessischen Städte Treiber der positiven Entwicklung im Tourismus in Hessen. Die Folgen der Corona-Pandemie jedoch haben auf die Städte eine langfristige Wirkung. Vormalis starke Nachfragetreiber, wie der Geschäftsreise- und der Incoming-Tourismus, lassen auf längere Sicht Einbußen erwarten. Eine stärkere Erschließung freizeittouristischer Marktsegmente macht für die Städte eine konsequente Verknüpfung mit dem Umland – dem ländlichen Raum – in Hessen erforderlich.

Grundsätzlich ist es daher notwendig, dass sich auch die Städte kooperativ in die touristische Marktbearbeitung und ins touristische System einbinden, insbesondere auch auf Destinationsebene. Sie leisten einerseits einen wichtigen Beitrag für die Marktbearbeitung auf Destinationsebene. Andererseits profitieren sie jedoch auch von der Zusammenarbeit durch die Erschließung von Marktsegmenten und Zielgruppen, die nur auf Destinationsebene erschlossen werden können.

Die hessischen Heilbäder und Kurorte stärken den jeweiligen Wirtschafts- und Arbeitsstandort, sorgen für Bekanntheit und Standortimage, tragen zur Fachkräftegewinnung und -sicherung und zur Unternehmensbindung und Ansiedlung bei. Sie sind ein gesunder Lebens- und Wohnort mit einem umfassenden Kultur-, Versorgungs- und Freizeitangebot für die Bevölkerung und bieten wichtige Services und Infrastruktur im demografischen Wandel und kommen ihrer Rolle als Versorgungszentren für das Umland bzw. Verflechtungsgebiet im ländlichen Raum nach. Aus diesen Gründen ist es daher von großer Bedeutung, dass sich auch die Heilbäder und Kurorte in die Marktbearbeitung und ins touristische System in Hessen einbinden. Heilbäder und Kurorte profitieren stark von der Zusammenarbeit durch die Erschließung von Marktsegmenten und Zielgruppen, die nur verknüpft mit dem regionalen Umfeld bzw. auf Destinationsebene erschlossen werden können.



AUFGABEN DER LOKALEN EBENE

2



2.1 Aufgaben im Überblick

Innere und äußere Veränderungen¹, die auf das touristische System in Hessen einwirken, haben nicht nur Auswirkungen auf die Rolle der lokalen Ebene und deren Zusammenspiel mit den Destinationen. Sie bedingen auch eine Weiterentwicklung der Aufgaben und Strukturen auf lokaler Ebene und damit einhergehend die Anforderungen an Finanzierung und Ressourcen.

Die bisherigen Aufgabenbereiche für die lokale Ebene wurden daher weiterentwickelt und an die neuen Gegebenheiten und Herausforderungen angepasst. Zu den bisherigen, weiterentwickelten kommen weitgehend neue Aufgabenbereiche hinzu, die in besonderem Maße umfassend mit der Destinationsebene verzahnt werden sollen.

Eine gewisse Eigenständigkeit der Marktbe-
arbeitung können Städte, Heilbäder und Kurorte
sowie andere starke Tourismusorte entfalten,
welche die notwendigen Kapazitäten und Res-
ourcen aufweisen. Jedoch auch diese sollten
intensiv mit der Destinationsebene abgestimmt
werden. Viele Vertreterinnen und Vertreter der
lokalen Ebene können diese Komplexität der Auf-
gaben nur in interkommunaler Zusammenarbeit
in Touristischen Arbeitsgemeinschaften umsetzen,
die in Abstimmung mit der Destinationsebene
und den Funktionalpartnern im touristischen
System zu schaffen sind.

Übersicht bestehende und neue Aufgabenbereiche



Abbildung: Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Hessen
(grau = bisherige Aufgabenbereiche, rot = ergänzende Aufgabenbereiche)
Quelle: Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen 2023

¹ Ausführliche Erläuterungen im Grundlagenpapier zu den Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen, vgl. Kapitel 7

2.2 Aufgabenbereich „Strategie, Planung und Controlling“

Um langfristig eine stabile Tourismusentwicklung zu erzielen und damit einen Beitrag für die lokale Wertschöpfung zu leisten, ist auf lokaler Ebene ein hoher Grad an Professionalisierung erforderlich. Dazu gehört an erster Stelle die Bearbeitung strategischer Themen, zum Beispiel die Entwicklung und Umsetzung lokaler Tourismuskonzepte in enger Abstimmung mit der Destinationsstrategie sowie die entsprechende Erfolgsmessung. Außerdem muss die Marktbearbeitung über die Gästeperspektive hinaus in den Fokus rücken, damit auch die Belange von Einheimischen und Mitarbeitenden in den touristischen Betrieben konsequent mitgedacht und bei den verschiedenen Aktivitäten berücksichtigt werden. Die Akteurinnen und Akteure auf lokaler Ebene stehen in der Verantwortung, ihre Strukturen und Ressourcen entsprechend den Vorgaben anzupassen und sich aktiv bei der Gründung und Entwicklung von interkommunalen Kooperationen in Touristischen Arbeitsgemeinschaften zu engagieren. Im Einzelnen sollten folgende Aufgaben erfüllt werden:

- Weiterentwicklung des Aufgabengebiets der Tourismusorganisationen auf der lokalen Ebene für Gäste, Einheimische und Mitarbeitende im Tourismus
- Gezielte Verknüpfung der gästebezogenen Aktivitäten mit Aktivitäten für Einheimische und Mitarbeitende im Tourismus
- Entwicklung und regelmäßige Anpassung eigener Tourismuskonzepte auf Basis der Destinationsstrategie und einer von der Destinationsebene bereitgestellten Handlungshilfe
- Aufbau und Umsetzung eines gemeinsamen Kennzahlensystems in Abstimmung mit der Destinationsebene

- Einbindung der Destinationsorganisationen in sämtlichen tourismusrelevanten Konzepten
- Unterstützung der Destinations-Nachhaltigkeitszertifizierung mit öffentlichen Einrichtungen als Partnerbetriebe, Zertifizierung der Tourist Informationen und der eigenen Betriebe
- Umsetzung der Struktur- und Ressourcen-Vorgaben für die lokale Ebene
- Initiierung und Umsetzung interkommunaler touristischer Kooperationen sogenannter Touristischer Arbeitsgemeinschaften (TAGs)

2.3 Aufgabenbereich „Identitäts- und Markenmanagement“

Mit der Einführung der touristischen Markenfamilie Hessen auf Landesebene haben die Landes- und die Destinationsebene Fortschritte im Markenmanagement in Gang gesetzt, die sich auch auf die lokale Ebene und deren Aufgaben auswirken. Die lokale Ebene nimmt in diesem Bereich hauptsächlich eine unterstützende Rolle ein und kann als Markenpartner der Destinationen gleichzeitig von einer Vielzahl an Grundlagen für die eigenen touristische Marktbearbeitung profitieren. Auch sind neue Aufgaben hinsichtlich der (Weiter-)Entwicklung der eigenen touristischen Identität in Bezug zur Destination sowie der besseren Nutzung regionaler Besonderheiten hinzugekommen. Im Einzelnen sollten folgende Aufgaben erfüllt werden:

- Mitwirkung an der Destinationsmarke gemäß Markengrundlagen der Destination: Ausrichtung des Marketings, der Infrastruktur, der Qualität, der Angebote, der Services und aller Touch Points auf die Destinationsmarke
- Nutzung aller Markengrundlagen für die gesamte eigene touristische Marktbearbeitung
- Einbindung als Markenpartner der Destination, verknüpft mit Markenfamilie auf Landesebene
- Einbindung in der Markenmanagement und am Markenmonitoring der Destination



2.4 Aufgabenbereich „Netzwerkmanagement und Innenmarketing“

Um das gemeinsame Selbstverständnis aller Akteurinnen und Akteure sowie der verschiedenen Anspruchsgruppen auf lokaler Ebene zu stärken und ein gemeinsames Bewusstsein für die Rolle des Tourismus vor Ort zu schaffen, ist ein effektives Binnenmarketing unerlässlich. Zudem gilt es, die Netzwerke zur Zusammenarbeit mit den Betrieben und der Politik auf lokaler Ebene, aber auch mit der jeweiligen Destination und den Funktionalpartnern zu gestalten und entsprechende Kommunikations- und Austauschformate umzusetzen. Dieser Aufgabenbereich beschreibt daher die wesentlichen Aufgaben der lokalen Ebene in ihrem jeweiligen Netzwerk sowie im Gefüge des Drei-Ebenen-Modells in Hessen:

- Definition der gemeinsamen Identität der Mitgliedskommunen und der Markenpersönlichkeit
- Umsetzung eigener identitätsstiftender Maßnahmen (Einbindung der relevanten Stakeholder, Akteurinnen und Akteure, z. B. über Aktionsgruppen, Stammtische, Ehrenamt, Trainings, Workshops)
- Identifikation, Sichtbarmachung, Einbindung und Unterstützung regionaler Produkte und Betriebe
- Binnenmarketing zur Stärkung der gemeinsamen Identität (z. B. stetige Kommunikation über passende Print- und Digitalformate, Durchführung von Informationsveranstaltungen, Durchführung von Themenwochen und Events, Durchführung von nach innen gerichteten Wettbewerben und Kampagnen)
- Mitwirkung in digitalen Austauschplattformen, vor allem im Tourismusnetzwerk Hessen (vgl. www.hessen.tourismusnetzwerk.info)
- Informationsvermittlung und Wissenstransfer an Anbietende, kommunale Akteurinnen und Akteure und Politik
- Pflege lokaler Netzwerke, Durchführung von runden Tischen, Anbieterversammlungen oder ähnliches
- Strategischer Ausbau der interkommunalen Zusammenarbeit
- Konsequente Zusammenarbeit mit Destinationsebene, wechselseitige Einbindung in Gremien auf Destinations- und lokaler Ebene
- Intensive Zusammenarbeit mit Funktionalpartnern in allen Aufgabenbereichen
- Mit Destinationsebene abgestimmtes Innenmarketing, gemeinsamer Kommunikationsplan
- Einbindung der Bevölkerung als Adressaten des Binnenmarketings

2.5 Aufgabenbereich „Wissensmanagement und Wissenstransfer“

Im Aufgabenbereich „Wissensmanagement und Wissenstransfer“ sollte die lokale Ebene ihren Beitrag zur weiteren Professionalisierung der touristischen Akteurinnen und Akteure in ihrem Bereich leisten. Dazu gilt es, Wissenslücken bzw. Informationsbedarfe zu identifizieren und an die Destinationsebene weiterzugeben. Darüber hinaus ist die lokale Ebene gefordert, auch aktiv an der Erhebung und Weitergabe von Marktforschungsdaten, dem regelmäßigen Erfahrungsaustausch innerhalb der Destination oder in der stetigen Qualifizierung ihrer eigenen Mitarbeitenden in diesem Bereich zu arbeiten. Im Einzelnen sollten daher folgende Aufgaben erfüllt werden:

- Mitwirkung an einem gemeinsamen und abgestimmten Konzept des Wissensmanagements unter Koordination der Destinationsebene und Einbindung der Aktivitäten IHK, DEHOGA und anderen
- Umsetzung eines gemeinsamen und abgestimmten Marktforschungskonzeptes mit Hessen Tourismus und der Destinationsebene
- Regelmäßige Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen von Hessen Tourismus, der Destinationsebene, unter anderem zur Qualifizierung der eigenen Mitarbeitenden

2.6 Aufgabenbereich „Gästeservice und Gästeinformation“

Der direkte Kontakt mit den Gästen und die Erbringung der dazugehörigen Service-Leistungen, wie beispielsweise Gästeinformation und -beratung, Herausgabe von Informationsmaterial etc., stellen eine Kernkompetenz der lokalen Ebene dar. Neben bestehenden Aufgaben wie die Sicherstellung eines hohen, mit destinationsspezifischen Vorgaben abgestimmten Qualitätsniveaus und dem professionellen und vernetzten Betrieb der Tourist-Informationen, ist besonders die stetige Mitwirkung beim Datenmanagement der lokalen POIs eine wichtige neue Aufgabe in diesem Bereich. Dafür sollten unter anderem eigene Verantwortliche für das Datenmanagement eingesetzt werden, die eine enge Abstimmung mit der Destinationsebene zum Thema Datenmanagement sicherstellen. Die Aufgaben für die lokale Ebene sind:

- Gewährleistung hoher und einheitlicher Qualitätsstandards, zum Beispiel bei Gästeanfragen, -auskünften und -buchungen entlang der gesamten Customer Journey
- Entwicklung eines aufeinander abgestimmten Netzwerks an Touristinformationen (u. a. Standortplanung bezüglich möglicher Zusammenlegungen, Öffnungszeiten, Erreichbarkeit)
- Koordination eines professionellen Betriebs der Tourist-Information(en) mit adäquater Ausstattung und Servicestandards, zum Beispiel Zertifizierung nach i-Marke und ServiceQualität Deutschland
- Mitwirkung bei einem regionalen Netzwerk der Tourist-Informationen sowie Informationsstellen und -punkten, abgestimmte Information über das relevante Angebot der gesamten Region
- Mitwirkung bei der digitalen Einbindung und Pflege der Daten von POIs gemäß dem Landes-/ Destinationskonzept, hierzu Verantwortliche für das Datenmanagement zur dauerhaften Pflege der Daten der touristischen „Points of Interest“ (POIs)

2.7 Aufgabenbereich „Angebots- und Produktentwicklung und -management“

Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen für den Tourismus sind in diesem Aufgabenbereich die meisten neuen Aufgaben für die lokale Ebene hinzugekommen. Neben dem herkömmlichen Management des touristischen Angebots muss sich die lokale Ebene zukünftig auch mit Themen, wie der Anpassung an die Folgen des Klimawandels und dem digitalen Gästemanagement, auseinandersetzen und dabei an der Umsetzung der destinationsweiten Konzepte mitwirken.

Die Destinationsebene nimmt in diesem Aufgabenbereich die Rolle als Takt- und Impulsgebende ein, um das touristische Angebot bestmöglich im Einklang mit der eigenen Markenpersönlichkeit und ihren Zielgruppen zu entwickeln und zu optimieren. Für die Orte und Gemeinden auf der lokalen Ebene ist daher zum einen die enge Abstimmung mit den Destinationen bei der themen- und zielgruppenspezifischen Angebotsentwicklung und zum anderen die entsprechende Unterstützung ihrer Leistungsanbieter bei der Umsetzung unerlässlich. Im Einzelnen sollten folgende Aufgaben erfüllt werden:

- Aufeinander abgestimmte Produkt- und Angebotsentwicklung für den Tages- und Übernachtungstourismus unter Einbindung von privaten Anbietenden
- Koordination und Umsetzung des Veranstaltungs- und Gästeprogramms
- Mitwirkung bei destinationsweiten Angebots- und Veranstaltungsprogrammen und -reihen
- Entwicklung der thematischen Angebotsgruppen mit den Leistungsträgern in Abstimmung mit der Destinationsstrategie
- Verknüpfung regionaler Wertschöpfungsketten, Erzeugende und Anbietende vor Ort

- Weitergabe an und Unterstützung der Leistungsanbieter bei Umsetzung der Zielgruppenanforderung an Produkte anhand der Destinationsstrategie
- Identifikation von ausbaufähigen oder nicht vorhandenen Produkten in Bezug auf Zielgruppenanforderung anhand der Destinationsstrategie und der Zielgruppenanforderungen
- Mitwirkung beim, von der Destinationsebene koordinierten, digitalen Besuchenden- und Mobilitätsmanagement
- Mitwirkung an, bezüglich der Klimawandelfolgen, übergreifenden Konzepten in der Region für vulnerable Themen, wie zum Beispiel Wandern, Radfahren



2.8 Aufgabenbereich „Qualitätsmanagement“

Auch im Aufgabenbereich „Qualitätsmanagement“ nimmt die Destinationsebene mit übergreifend definierten Qualitätsstandards eine rahmengebende Rolle ein und prägt die spezifischen Aufgaben zur Umsetzung durch die lokale Ebene. Die Kernaufgaben der lokalen Ebene liegen demnach in der systematischen Qualifizierung und Unterstützung ihres eigenen Personals und der Leistungsanbietenden, um den destinationsweiten Standards gerecht zu werden. Sie sind zudem für die Erfolgskontrolle in ihrem Einflussbereich zuständig und geben ihre jeweiligen Erkenntnisse regelmäßig an die Destinationen weiter. Auch im Bereich Qualitätsmanagement sollte die interkommunale und gegebenenfalls (über)regionale Zusammenarbeit intensiviert werden, um Synergien zu schaffen und die gesteckten Qualitätsziele der Destinationen noch besser in die Fläche zu tragen. Im Einzelnen sollten folgende Aufgaben erfüllt werden:

- Mitwirkung bei (über)regionalen Service- und Qualitätsinitiativen, Unterstützung bei der Umsetzung, Vermittlung an Leistungsanbietende
- Systematische Qualifizierung der Organisationen und des touristischen Personals auf Grundlage der destinationsweiten Qualitätsstandards, bei Bedarf Ergänzung durch eigene (bedarfsgerechte) Standards
- Vermittlung von Qualifizierungen und Schulungen für Leistungsanbietende und Beratung von Betrieben in Qualitätsfragen
- Thematisch relevante Zertifizierungen (z. B. Wandern, Radfahren)
- Regelmäßige Qualitätsbeobachtung, Evaluierung und Monitoring der gesamten Servicekette anhand definierter Kennziffern

2.9 Aufgabenbereich „Infrastrukturentwicklung und -pflege“

Im Aufgabenbereich „Infrastrukturentwicklung und -pflege“ gilt es für die lokale Ebene, sich zukünftig noch enger mit ihrer jeweiligen Destinationsebene zu gemeinsamen, übergreifenden Entwicklungsbedarfen abzustimmen und diese dann entsprechend einer gemeinsamen Destinationsstrategie zu bearbeiten. Im Einzelnen sollten folgende Aufgaben erfüllt werden:

- Gewährleistung adäquater touristischer Einrichtungen und Einwirkung auf attraktive Ortsbilder
- Betrieb örtlicher Infrastruktur und Angebote
- In den Geschäfts- bzw. Angebotsfeldern abgestimmte Infrastrukturplanung und -entwicklung (u. a. regionale Routen- und Wegenetze)
- Umsetzung gemeinsam auf Destinationsebene definierter strategischer und markenbezogener Schlüsselinfrastruktur
- Mitwirkung an destinationsweiten Infrastrukturen (Umsetzung, Pflege, Qualitätssicherung, Weiterentwicklung), unter anderem auch Mitwirkung an gemeinsamen Tourenportalen
- Mitwirkung am gemeinsamen Datenmanagement zu Umleitungen, Sperrungen etc. und Weitergabe an die Destinationsebene
- Mitwirkung bei Nutzungskonzepten für Entwicklungsflächen und -objekte, Investoren- und Betreibersuche

2.10 Aufgabenbereich „Vermarktung und Vertrieb“

Insbesondere in Vermarktung und Vertrieb ist eine konsequente Bündelung von Aktivitäten und Ressourcen vorgesehen, um so effizient wie möglich zu agieren. Zum einen sind rein lokale Marketingaktivitäten einzelner Städte oder Gemeinden mit teils hohen Kosten bei geringer Effektivität verbunden und daher nicht zu empfehlen. Zum anderen sollte eine enge inhaltliche Verzahnung mit den Destinations- und Landesstrategien/-maßnahmen erfolgen, um einheitliche Botschaften nach außen zu senden. Die lokale Ebene fungiert außerdem als wichtige Schnittstelle zu den Leistungsanbietenden und stellt deren optimale Einbindung in die Vermarktungsaktivitäten der Destinationen und des Landes sicher. Im Einzelnen sollten folgende Aufgaben erfüllt werden:

- Planung, Umsetzung, Controlling von eigenen Marketingaktivitäten in Abstimmung mit der Destinationsebene, der Destinationsstrategie und unter Einbeziehung von Leistungsanbietenden
- Bündelung aller Aktivitäten mit der Destinationsebene und in interkommunalen Kooperationen (Web, Print PR, Veranstaltungskalender o. ä.)
- Zulieferung von Angeboten für Kampagnen der Destination und des Landes, Beteiligung an diesen Kampagnen
- Eigene Webpräsenz und smarte Nutzung eines mit der Destinationsebene gemeinsamen Datenmanagements für entsprechenden Content, orientiert an Zielgruppenanforderungen sowie an der Markenstrategie der Destination
- Unterstützung bei der Einbindung neuer und Betreuung bestehender Betriebe in destinationsweite digitale Plattformen und Portale
- Lokale Ebene als mit der destinationsebene abgestimmte „Kompetenzstelle“ für Unterstützung der Orte und Anbietenden bei der Vermarktung

2.11 Aufgabenbereich „Personal, Fach- und Servicekräftemanagement“

In diesem Aufgabenbereich geht es um die Unterstützung der touristischen Betriebe und Unternehmen. Neben eigenen Aktivitäten besteht Mitwirkungsbedarf der lokalen Ebene an den übergreifenden Konzepten der Landesebene bzw. der jeweiligen Destination. Oft besteht ein enger direkter Kontakt mit den touristischen Betrieben auf der lokalen Ebene, sodass deren Nöte und Belange hinsichtlich Mitarbeitendengewinnung und -bindung im Detail bekannt sind und entsprechend eingebracht werden können. Einen eigenen Beitrag zu dieser Thematik können die lokalen Tourismusorganisation in der Pflege von Mitarbeitenden-Netzwerken leisten. Im Einzelnen sollten folgende Aufgaben erfüllt werden:

- Einbindung in ein übergreifendes Konzept zur Mitarbeitendengewinnung und -bindung im Tourismus auf Landes- und/oder Destinationsebene
- Einwirken auf die Städte/Gemeinden zur Schaffung passender Rahmenbedingungen (Familienfreundlichkeit, Wohnraum, Betreuung, Soziale Einrichtungen, Gesundheitsangebote etc.)
- Aufbau und Förderung von Mitarbeitenden-Netzwerken



STRUKTUREN, RESSOURCEN UND FINANZIERUNG DER LOKALEN EBENE

3

3.1 Soll-Strukturen und Ressourcen für die lokale Ebene

Touristische Strukturen auf der lokalen Ebene können einzelörtlich (z. B. größere Städte, Heilbäder und Kurorte) oder in interkommunaler Kooperation mehrerer Orte betrieben werden. Entscheidend für eine qualitativ adäquate und erfolgreiche Erfüllung der touristischen Aufgaben, wie sie in Kapitel 2 beschrieben sind, sind funktionsfähige Strukturen, die marktgerechten Anforderungen hinsichtlich Größe und Professionalität entsprechen. Zur Durchführung der Aufgaben auf lokaler Ebene bedarf es daher bestimmten (Mindest-)Anforderungen in Bezug auf Personal, Qualifikationen und Mittelausstattung, die eine professionelle Führung der lokalen Strukturen und des lokalen Zuständigkeitsgebietes erlauben. Diese allgemeinen Anforderungen lassen sich wie folgt benennen:

Anforderungen und Kriterien für die lokale Ebene

Professionelle, strategische Führung

- Die lokale Struktur arbeitet in einem klar abgegrenzten, verbindlich festgelegten Zuständigkeitsgebiet.
- Die lokale Struktur verfügt über die erforderlichen Führungs-/Planungsgrundlagen: jährliche Maßnahmen-, Marketing- und Mediaplanung, Aufgaben- und Organisationsbeschreibung für den lokalen Zuständigkeitsbereich.
- Kurorte und Heilbäder, größere Tourismusorte und Städte mit mehr Gäste-/Übernachtungsaufkommen sowie TAGs sollten über ein eigenes Tourismuskonzept verfügen, das sich sinnvoll in das Konzept der jeweiligen Destination einbindet.

Marktfähige, aufgabenadäquate Ausstattung

- Mindestens zwei Vollzeitäquivalente werden über den normalen Betrieb der Tourist-Information hinaus benötigt. Diese müssen die über die Gästeinformation und -betreuung hinaus gehenden Aufgaben qualifiziert führen und bearbeiten können. Die Leitung der lokalen Struktur sollte über eine qualifizierte Tourismusausbildung verfügen.
- Zur Bearbeitung der Aufgaben ist von einem regelmäßigen Sach- und Marketingbudget von mindestens 100.000 EUR pro Jahr zusätzlich zum reinen Betrieb der Tourist-Information auszugehen. Grundlage für die Bemessung sind Sachkosten, die für die Kernaufgaben eingesetzt werden – ohne externe Refinanzierung, ohne Raum- und Betriebskosten. Der tatsächliche Ressourcenbedarf kann je nach Aufgabenstellung erheblich höher liegen. Mitunter sind in erheblichem Ausmaß Mittel zur Finanzierung von Maßnahmen der Infrastruktur- und Angebotsgestaltung notwendig, die in den hier dargestellten Kostenansätzen nicht enthalten sind. Der tatsächliche Ressourcenbedarf kann je nach Aufgabenstellung erheblich höher liegen.

Professionelle Bearbeitung der Kernaufgaben

- Verknüpfung des Tourismus mit der nachhaltigen Entwicklung des Lebensraums für die Bevölkerung
- Professionelle Bearbeitung der Kernaufgaben „Angebots- und Produktentwicklung und -management“, „Gästeeinformation und -betreuung“, „Informierendes und angebotsspezifisches Marketing“, „Koordination, Entwicklung und Betrieb touristischer Infrastruktur“, „Qualitätsentwicklung und -sicherung“
- Professionelle Führung der eigenen Organisation und touristische Entwicklung des lokalen Zuständigkeitsbereichs
- Professionell betriebene Tourist-Informationen mit adäquater Ausstattung und Servicestandards, mindestens Zertifizierung nach i-Marke
- Gemeinsames digitales Datenmanagement, Bereitstellung von Ressourcen für die Digitalisierung von POIs und für die regelmäßige Datenpflege, digitale Reisebegleitung und Besuchendenführung abgestimmt mit der Destinationsebene
- Professionelle Umsetzung und Einbindung ins Marketing auf Destinationsebene. Auf lokaler Ebene ist von einer nicht abgestimmten Marktbearbeitung, die auf eine eigene Positionierung ausgerichtet ist, abzugehen. Größere Städte mit eigenem städtetouristischen Geschäftsfeldern oder Heilbäder und Kurorte können eine Ausnahme darstellen.

Einbindung in das touristische System

- Vollständige Einbindung in das touristische System der Destination und des Landes, entsprechend einer in der jeweiligen Destination entwickelten und verbindlichen Aufgaben- und Arbeitsteilung
- Vollständige Einbindung in die Standort- und Regionalentwicklung



Anrechenbare und nicht anrechenbare Ressourcen und Mittel

Zur Darstellung der erforderlichen Ressourcen für die oben benannten Aufgaben angerechnet werden können nur Zuschüsse, Beiträge, Umlagen und andere finanzielle Mittel, die der Organisation auf der lokalen Ebene kontinuierlich und langfristig für die benannten Aufgaben zur Verfügung gestellt werden. Für die erforderlichen Budgets und Ressourcen auf lokaler Ebene angerechnet werden kann nur, was für die in Kapitel 2 beschriebenen Aufgaben eingesetzt wird. Hier einige Beispiele für Finanzierungen, die angerechnet werden können:

- Erträge aus anlassbezogener Finanzierung (z. B. Verkauf von Produkten/Merchandising-Artikeln) können unter der Bedingung berücksichtigt werden, dass sie für die in Kapitel 2 benannten Aufgaben verwendet werden.
- Eingeworbene Mittel von Dritten im Wege der freiwilligen Beteiligung an der Tourismusfinanzierung, die der Organisation auf der lokalen Ebene zukommen, können dem Budget angerechnet werden.
- Personal, welches mittels Personalgestellung von Dritten nicht nur vorübergehend bei der Organisation zugeordnet wird und damit der fachlichen Weisung der Organisation unterliegt, kann ebenso angerechnet werden, wenn es für die in Kapitel 2 benannten Aufgaben eingesetzt wird.

Nicht angerechnet werden können folgende Bereiche (beispielhafte Aufzählung):

- Aufgaben, die in Kapitel 2 nicht benannt sind, wie zum Beispiel der Betrieb einer Tourist-Information oder eines Infozentrums, erfordern zusätzliche Mittel und Ressourcen über die benannten Mittel hinaus.
- Vorübergehende Projekte und temporäre Finanzierungen, die der Organisation auf der lokalen Ebene nicht dauerhaft gesichert zur Verfügung stehen, können nicht angerechnet werden. Hiermit gemeint sind zum Beispiel auch Auftragsprojekte und Geschäftsbesorgungen aller Art.
- Personal und Ressourcen in anderen Organisationen, auf die kein weisungsgebundener Zugriff der Organisation vorhanden ist, können nicht berücksichtigt werden.

Die benannten Personal- und Finanzmittel für die Erfüllung der bisherigen und der neuen Aufgabenbereiche müssen absehbar regelmäßig jährlich an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Hierbei gilt es, die allgemeinen Kostensteigerungen zur berücksichtigen:

- Die Erhöhung der Personalkosten, angelehnt an die Tarifierhöhungen im öffentlichen Dienst
- Die Erhöhung der Kosten für Marketingleistungen, angelehnt an die Kostensteigerungen im entsprechenden Preisindex des Statistischen Bundesamtes

Dies gilt in besonderem Maße angesichts der gegenwärtigen Kostensteigerungen und der stark steigenden Inflationsrate seit Beginn des Jahres 2022. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich für die Ressourcenausstattung der lokalen Ebene eine regelmäßig jährliche Anpassung an die Kostenentwicklung.

3.2 Finanzierung der lokalen Ebene

Tourismusfinanzierung als grundsätzliche Herausforderung

Der Tourismus ist in vielen hessischen Städten und Gemeinden ein Wirtschafts- und Beschäftigungsmotor sowie ein wichtiger Standortfaktor für die Ansiedlung und Bindung von Unternehmen und Arbeitskräften. Die Wirkungsspanne des Tourismus reicht von wirtschaftlichen und steuerlichen Effekten, Beschäftigungseffekten, Investitionen in die Infrastruktur bis hin zu immateriellen Wirkungen, etwa in Bezug auf die Bekanntheit oder das Image eines Standortes. Die Bedeutung und Relevanz des Tourismus ist bei Politik und Entscheidenden, gerade auf der lokalen Ebene, oftmals nicht umfassend bewusst.

Tourismus benötigt in den hessischen Städten und Gemeinden eine aufgabenadäquate finanzielle Grundlage. Diese ist – nicht zuletzt aufgrund des unterschiedlich ausgeprägten Tourismusbewusstseins in Hessen – in sehr unterschiedlichem Maße in Hessen gegeben. Während einige Städte sowie Heilbäder und Kurorte eine gute finanzielle Mittelbasis aufweisen, ist diese in anderen Städten und Gemeinden in Hessen eher als gering einzuschätzen. Teilweise ist die Mittelausstattung dermaßen gering, dass auch im Zuge von Zusammenschlüssen zu Touristischen Arbeitsgemeinschaften gemeindeindividuell keine oder nicht genügend Mittel vorhanden sind, die dann in den TAGs gebündelt eingesetzt werden könnten.

In der aktuell schwierigen und absehbar sich weiter verschärfenden Situation der kommunalen Haushalte stellt das oftmals eine Herausforderung dar. Vor diesem Hintergrund sind die Städte und Gemeinden dazu angehalten, ihre Finanzierungsmöglichkeiten im Tourismus auszuschöpfen.

Möglichkeiten der Tourismusfinanzierung

Grundsätzlich bestehen drei verschiedene Möglichkeiten der Tourismusfinanzierung, wenn die Mittel nicht aus dem allgemeinen städtischen bzw. gemeindlichen Haushalt bereitgestellt werden können bzw. sollen:

- Gesetzliche Instrumente der Tourismusfinanzierung
- Instrumente der freiwilligen Tourismusfinanzierung
- Einnahmeorientierte Instrumente

Aus diesen Möglichkeiten ist der jeweils optimale Finanzierungsmix für eine Stadt oder Gemeinde herauszuarbeiten.

Möglichkeiten der Tourismusfinanzierung

Gesetzliche Instrumente der Tourismusfinanzierung

- **Kurbeitrag/Tourismusbeitrag:**
Hier handelt es sich um einen Beitrag, den jeder Gast zu leisten hat, auf Grundlage der Kommunalabgabengesetze des Landes Hessen und einer von der erhebenden Stadt oder Gemeinde aufzustellenden Satzung. Der Beitrag ist zweckgebunden für das Bereitstellen von touristischen Infrastruktureinrichtungen, Veranstaltungen oder ähnlichem. Mit dem Beitrag sind oftmals für den Gast bestimmte Vorteile, wie zum Beispiel freie oder ermäßigte Eintritte verbunden. Gegenwärtig erheben die Heilbäder und Kurorte in Hessen Kurbeiträge. Tourismusbeiträge werden gegenwärtig beispielsweise in Frankfurt am Main, nahezu flächendeckend im Rheingau, in Schotten im Vogelsberg sowie in Nordhessen in Diemelsee, Edertal und Vöhl erhoben. Voraussichtlich ab Juli 2023 wird der Tourismusbeitrag auch für Geschäftsreisende ansetzbar sein, ein entsprechender Gesetzentwurf liegt vor.

- **Übernachtungsabgabe/Bettensteuer:**

Rechtsgrundlage ist hier § 7 KAG Hessen i. V. m. der örtlichen Satzung. Es handelt sich um eine nicht zweckgebundene örtliche Aufwandssteuer, die für privat veranlasste und beruflich motivierte entgeltliche Übernachtungen erhoben wird. Sie fließt in den allgemeinen Haushalt der erhebenden Kommune.

Weitere Informationen zu den gesetzlichen Möglichkeiten der Tourismusfinanzierung in Hessen finden sich in der Umsetzungshilfe „Tourismusfinanzierung“, die vom Umsetzungsmanagement im Auftrag des Hessischen Wirtschaftsministeriums herausgegeben wurde. Gerade für Organisationen auf der lokalen Ebene empfiehlt sich die Auseinandersetzung mit den gesetzlichen Instrumenten der Tourismusfinanzierung im Rahmen des kommunalen Abgabengesetzes. Es wird darüber hinaus empfohlen, insbesondere die beihilfe- und vergaberechtlichen Rahmenbedingungen der Tourismusfinanzierung, die in der Umsetzungshilfe beschrieben sind, zu beachten.

Freiwillige Beteiligungen zur Tourismusfinanzierung

Vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen in der Tourismuswirtschaft und schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen der Kommunen rückt die Einbindung der Privatwirtschaft in die Finanzierung des Tourismus nach dem Prinzip der Freiwilligkeit stärker ins Blickfeld. Die Modelle der Einbindung in die Finanzierung des Tourismusmarketings unterscheiden sich hauptsächlich in der Art und Weise der Mitwirkung bzw. Mitbestimmung für die Akteurinnen und Akteure der Privatwirtschaft. Die Möglichkeiten reichen von einer gesellschaftsrechtlichen, über eine strukturelle Einbindung bis hin zu Marken- und Marketingpartnerschaften mit entsprechendem Finanzierungsbeitrag der Privatwirtschaft.

Einnahmeorientierte Instrumente der Tourismusfinanzierung

Eine weitere Möglichkeit der Tourismusfinanzierung bildet die Verbesserung der Einnahmesituation der Tourismusorganisation durch Erzielung zusätzlicher Eigenmittel. Dabei können nicht nur zusätzliche Vertriebsprodukte und -dienstleistungen zur Erweiterung der Eigenmittel beitragen. Auch die Optimierung und Erweiterung ertragsstarker vorhandener sowie die Einstellung ertragsschwacher Produkte und Dienstleistungen können zur Eigenmitteloptimierung angewandt werden. In allen Fällen der Tourismusfinanzierung über Einnahmen, deutschlandweit, wird deutlich, dass diese Form der Finanzierung die grundständigen Aufgaben einer Tourismusorganisation im Destinationsmanagement und -marketing nicht decken kann. Um einnahmeorientierte Modelle umzusetzen, müssen die grundständigen Aufgaben auf anderem Wege bereits adäquat finanziert sein. Bei einnahmeorientierten Modellen handelt es sich daher in aller Regel um eine begrenzte zusätzliche Finanzierungsquelle.

Insbesondere in Zusammenhang mit einnahmeorientierten Modellen ist auf die juristischen Rahmenbedingungen und Einschränkungen, wie sie sich vor allem aus dem EU-Beihilfe- und Vergaberecht ergeben, hinzuweisen.

A photograph of a gravel path winding through a dense forest of tall evergreen trees. The path is on the left, leading into the distance. The trees are lush green, and the ground is covered with moss and low-lying plants. The text is overlaid on the right side of the path.

INTERKOMMUNALE ZUSAMMENARBEIT IN TOURISTISCHEN ARBEITS- GEMEINSCHAFTEN (TAGS)

4

4.1 Grundlagen der interkommunalen Zusammenarbeit

Tourismusförderung - Wahrnehmung der freiwilligen Aufgabe in interkommunaler Zusammenarbeit

Tourismusförderung ist eine wichtige kommunale Aufgabe, denn sie sichert in hohen Maßen, zur Lebens- und Freizeitqualität der Einheimischen bei. Der Tourismus trägt zudem wesentlich zur Finanzierung der Freizeit- und Kulturangebote über direkte und indirekte Einnahmen bei. Interkommunale Kooperationen können diese Aufgabe sinnvoll fortentwickeln, neu definieren und auch für bereits touristisch stark aufgestellte Städte und Gemeinden neue Entwicklungsperspektiven mit sich bringen. Interkommunale touristische Kooperationen im Tourismus erfahren daher seit vielen Jahren einen ständigen Bedeutungszuwachs. Mehrere Bundesländer – neben Hessen vor allem auch Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein – haben daher ihre Tourismusentwicklung und -förderung konsequent auf interkommunale Zusammenschlüsse ausgerichtet.

Warum ist interkommunale Kooperation im Tourismus für Städte und Gemeinden notwendig?

- Der sich verschärfende Wettbewerb und die umfassend steigenden Marktanforderungen in einem immer komplexeren Tourismusmarkt kann in der Regel nur in größeren touristischen Einheiten und Zusammenschlüssen gemanagt werden.
- Der zunehmende Spezialisierungsgrad der touristischen Aufgaben und die damit verbundenen Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeitenden im Tourismus machen eine arbeitsteilige Organisation in größeren Organisationseinheiten erforderlich.
- Tourismusförderung ist oft auf regionale Zusammenarbeit statt auf einzelörtliche Projekte ausgerichtet.
- Die kommunale Haushaltslage zwingt in den sich überlappenden und verstärkenden Krisen zur Optimierung des Ressourceneinsatzes für die freiwillige Aufgabe Tourismus.



Unterschiedliche Formen der interkommunalen Zusammenarbeit im Tourismus

Interkommunale Zusammenarbeit im Tourismus erfolgt im Drei-Ebenen-Modell in Hessen auf unterschiedliche Art und Weise: Die Palette der Möglichkeiten reicht von thematischen Clustern (zum Beispiel touristische Straßen oder Themenkooperationen) über Städtekooperationen bis hin zur regionalen Zusammenarbeit in Touristischen Arbeitsgemeinschaften und den hessischen Destinationen.

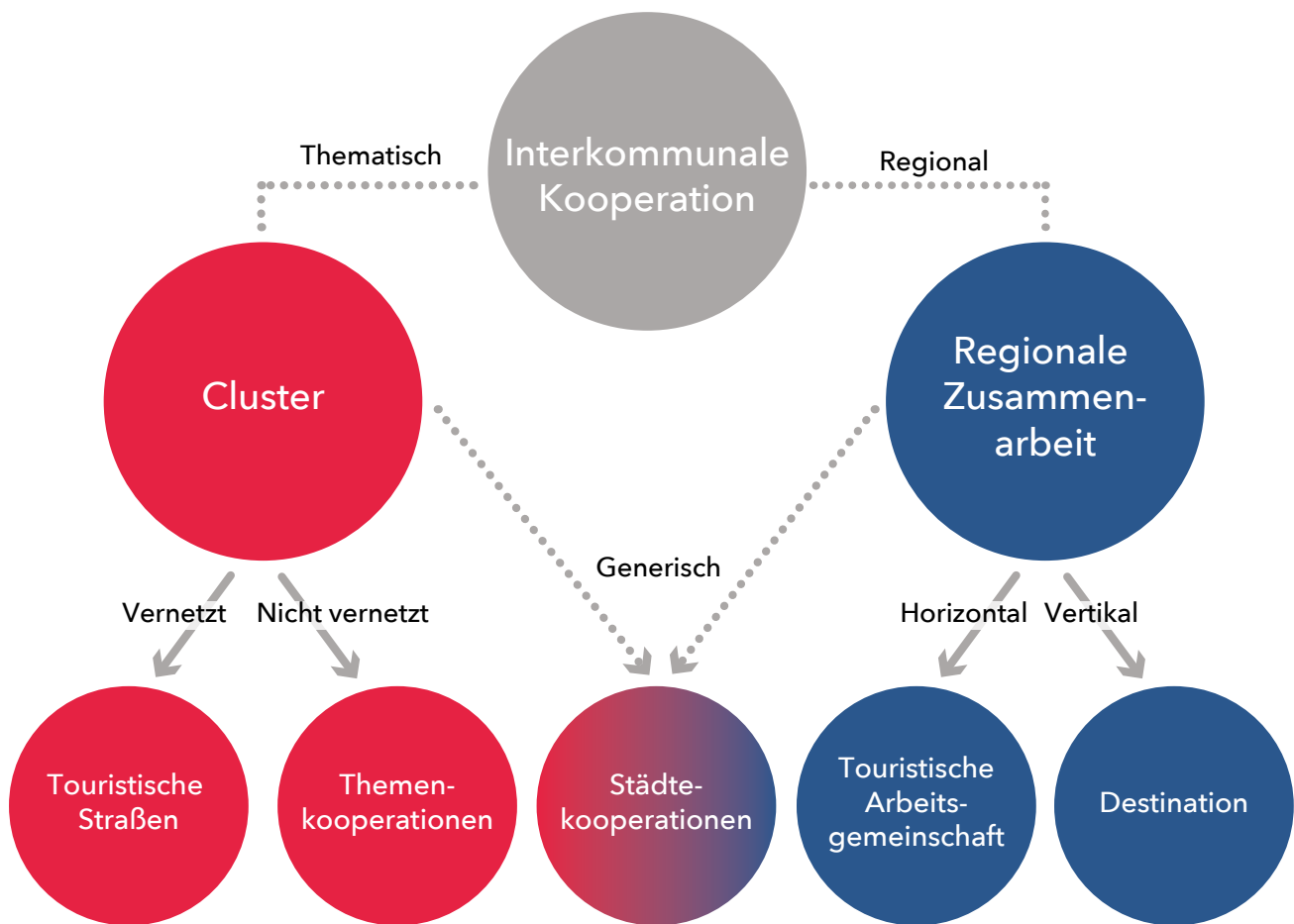


Abbildung: Arten interkommunaler Kooperationen
Quelle: PROJECT M & DStGB 2007

In thematischen Kooperationen entwickeln und vermarkten die Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner ein touristisches Thema gemeinsam. Mitunter sind die Städte und Gemeinden über gemeinsame Wegsysteme vernetzt, so dass eine touristische Straße, ein Weitwanderweg oder ähnliches entsteht. Allein die Zahl der touristischen Straßen beträgt in Deutschland über 150, eine der Bekanntesten ist die Deutsche Märchenstraße mit erheblichen Streckenanteilen in der hessischen Destination GrimmHeimat NordHessen. Städtekooperationen, wie zum Beispiel die Historic Highlights of Germany, können sowohl einen thematischen als auch einen generischen (also ohne spezifisches Thema) Charakter haben.

Bei der regionalen Zusammenarbeit werden horizontale und vertikale Formen unterschieden. Vertikale Formen liegen dann vor, wenn Städte und Gemeinden gemeinsame Vorhaben und die Vermarktung in einer Destinationsmanagement-Organisation zusammenfassen, wie dies in den zehn hessischen Destinationen von GrimmHeimat NordHessen bis zu WIESBADEN-RHEINGAU der Fall ist. Horizontale Kooperationsformen liegen dann vor, wenn Städte und Gemeinden eine Zusammenarbeit im Rahmen einer Touristischen Arbeitsgemeinschaft vereinbaren. In ihrer weitesten Ausprägung steht eine integrierte TAG-Organisation, die nicht nur das gemeinsame Marketing, sondern auch die komplette Tourismusentwicklung und die Marktbearbeitung verantwortet. Bis das erreicht ist, ist es aber oftmals ein einige Jahre dauernder Prozess in mehreren Entwicklungsstufen.

Ein Überblick zur Struktur der TAGs in Hessen findet sich in Kapitel 4.3, Seite 29

4.2 Anforderungen an Touristische Arbeitsgemeinschaften

Notwendigkeit zur Umsetzung von TAGs auf lokaler Ebene in Hessen

In der aktuellen Marktsituation und vor allem mit Blick in die Zukunft können viele Städte und Gemeinden, die die erforderlichen Ressourcen für die touristische Marktbearbeitung nicht allein darstellen. Zudem verfügen sie nicht über ein hinreichend breit aufgestelltes touristisches Angebot, so dass Gäste und Besuchende sie als hinreichend attraktiven Erlebnisraum wahrnehmen. Daher schließen sich Städte und Gemeinden in Hessen in horizontalen interkommunalen touristischen Kooperationen, sogenannten Touristischen Arbeitsgemeinschaften, zusammen.

Der Zusammenschluss zu Touristischen Arbeitsgemeinschaften zielt daher auf die Bündelung von Ressourcen, die Erzielung von Synergien auf lokaler Ebene und die Attraktivierung des touristischen Angebots ab. Indem in kleinteiligen und einzelörtlichen Strukturen gebundene Ressourcen freigesetzt und gebündelt werden, werden gestaltungsfähige Budgets für eine wirkungsvolle Marktbearbeitung geschaffen. Dies wiederum schafft eine kritische Größe für arbeitsteilige Strukturen und Spielräume für neue, zielgruppen-gerechte Investitionen in Marketing, Gästeservice und Infrastruktur.

Einordnung ins touristische System in Hessen: Klare Aufgabenzuordnung an TAGs, intensive Zusammenarbeit mit der Destinationsebene

Eine wesentliche Aufgabe für das touristische System in Hessen ist es, die Aufgabenteilung zwischen den Destinationsorganisationen und den TAGs klar zu regeln, um doppelte Aufgabewahrnehmungen zu vermeiden. In manchen Fällen sind TAGs jedoch auch zu kleinteilig und damit zu schwach aufgestellt, um eine professionelle Marktbearbeitung gewährleisten zu können. In diesen Fällen müssen sie intensiv durch die Destinationsorganisation unterstützt werden.

Darüber hinaus ist eine Einbindung in das Marketing auf Destinationsebene sowie eine Sicherstellung von Schnittstellen zu benachbarten TAGs zu gewährleisten. Letzteres hat insbesondere Bedeutung für den Bereich der touristischen Infrastruktur (hinsichtlich Qualität, einheitlicher Besuchendenführung etc.).

Kriterien und Vorgaben für TAGs

Ebenso wie an Destinationen bestehen auch an TAGs bestimmte Anforderungen als Grundlage für eine effektive Marktbearbeitung. So sollte sich etwa der Gebietszuschnitt der TAG nicht an Verwaltungsgrenzen, sondern eher an geografisch-topografischen Grenzen orientieren. Dies schafft unter anderem einen naturräumlichen Zusammenhang mit einer starken Identifikation nach innen und einer klaren räumlichen Identität nach außen.

Neben einer hinreichenden Budget- und Personalausstattung sowie einer relevanten touristischen Nachfrage ist es zudem von Bedeutung, dass die TAG über eine eigenständige Organisationsstruktur verfügt. Diese sollte in einer Kooperationsvereinbarung oder später in einer organisationsgemäßen Satzung festgehalten werden, welche verbindliche Aufgabenteilungen und Zuständigkeiten festlegt. Die Kriterien und Vorgaben für TAGs ergeben sich, wie in der Infobox dargestellt. Grundsätzlich gelten dabei die gleichen Kriterien wie für die lokale Ebene insgesamt (siehe oben). Die Kriterien für TAGs sind ergänzend zu beachten.

Kriterien für TAGs

Raumkriterien

- Maximal 30 PKW Minuten Durchmesser (Kurzausflugsentfernung)
- Wahrnehmbarkeit als Teilregion der Destination
- Orientierung an geografisch-topografischen, nicht an Verwaltungsgrenzen
- Naturräumlicher/kulturhistorischer Zusammenhang mit starker Identifikation nach innen
- Mindestens 1.000 Betten bzw. 100.000 Übernachtungen oder ein äquivalenter Tagestourismus

Marktfähige, aufgabenadäquate Ausstattung:

- Wie grundsätzlich auf lokaler Ebene erforderlich: mindestens zwei Vollzeitäquivalente über den normalen Betrieb der Tourist-Information hinaus mit entsprechender Qualifikation
- Regelmäßiges Sach- und Marketingbudget von mindestens 100.000 EUR pro Jahr für die Kernaufgaben auf lokaler Ebene zusätzlich zum reinen Betrieb der Tourist-Information (siehe Kapitel 3.1).

Organisations- und Managementkriterien

- Eigenständige Organisationsstruktur auf TAG-Ebene (mindestens verbindliche Kooperationsvereinbarung mit zuständigen Steuerungs- und Arbeitsgremien)
- Mindestens eine Tourist-Information im TAG-Gebiet

Einbindungskriterien

- Volle Einbindung in das Marketing auf Destinationsebene, zum Beispiel Einbindung in die Marketing- und Mediaplanung der Destination, Beteiligung an Qualitätsinitiativen Sicherstellung der Schnittstellen zu benachbarten TAGs, insbesondere im Bereich der Besuchendenlenkung, der Wegenetze und Beschilderung sowie der Infrastrukturgpflege und -bewirtschaftung

4.3 Bildung und Entwicklung von Touristischen Arbeitsgemeinschaften

Auch wenn sich die Bildung und Entwicklung Touristischer Arbeitsgemeinschaften je nach regionalen Gegebenheiten unterschiedlich vollzieht, können drei typische Entwicklungsstufen skizziert werden, die sich in vielen TAG-Prozessen herausgebildet haben:

Stufe	1: „Verbindliche Kooperation“	2: „Gemeinsame Geschäftsstelle“	3: „Zusammenführung aller Ressourcen“
Grundlagen	Kooperationsvereinbarung im Sinne eines öffentlich-rechtlichen Vertrags	Tourismuskonzept als strategischer Rahmen Kooperationsvereinbarung im Sinne eines öffentlich-rechtlichen Vertrags oder Gründung einer gemeinsamen TAG-Organisation	Gemeinsames Tourismuskonzept als strategischer Rahmen Gründung einer gemeinsamen TAG-Organisation
Organisation	Arbeitsstrukturen, oft: Lenkungsgruppe aus Verwaltung und Tourismusleiterinnen und -leitern sowie Arbeitskreis der Touristikerinnen und Touristiker	Geschäftsstelle bei einer beteiligten Gemeinde oder eigene TAG-Organisation, dann Überführung der Arbeitsstrukturen in die Gremien der Organisation	Eigene TAG-Organisation
Ressourcen	Entsprechend dem Mittelbedarf resultierend aus den Kooperationsmaßnahmen	Mindestressourcen, wie in Kapitel 3.1 beschrieben	Mindestressourcen, wie in Kapitel 3.1 beschrieben Schrittweise Überführung aller Ressourcen in die TAG-Organisation
Finanzierung	Finanzierungsschlüssel Örtliche Tourismusfinanzierung gemäß Kapitel 3.2	Finanzierungsschlüssel Örtliche Tourismusfinanzierung gemäß Kapitel 3.2	Finanzierungsschlüssel Örtliche Tourismusfinanzierung gemäß Kapitel 3.2

Abbildung: Stufen der Bildung und Entwicklung von TAGs
Quelle: PROJECT M 2022

Hinweise zur Umsetzung von Stufe 1 „Verbindliche Kooperation“

Sind in der avisierten TAG-Region noch keine geeigneten Strukturen vorhanden, um den Kooperationsprozess einzuleiten, bedarf es folgender erster Schritte:

- Einsetzen eines „Kümmers“, der die Einrichtung erster Kooperationsstrukturen vorantreibt
- Einsetzen einer ersten Projektgruppe mit wichtigen Akteurinnen und Akteuren aus der TAG-Region, die ein erstes Grundsatzpapier zur TAG erarbeitet
- Gegebenenfalls Hinzuziehung einer externen Prozessmoderation

Innerhalb der TAG sollten sich die Beteiligten zügig auf Arbeitsstrukturen verständigen. Dies kann durch die Einsetzung von Lenkungsgruppen mit einem begleitenden touristischen Arbeitskreis geschehen. Die Lenkungsgruppe setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern aus Kommunalpolitik, Verwaltung und Tourismusleiterinnen und -leitern zusammen. Sie zeichnet insbesondere verantwortlich für die Koordination des Prozesses, die Kommunikation und Lobbyarbeit, die Vorbereitung von Beschlüssen sowie die Beschaffung von erforderlichen finanziellen Mitteln. Der touristische Arbeitskreis ist vor allem mit der Umsetzung betraut und wird besetzt mit Vertreterinnen und Vertretern der kommunalen Touristikerinnen und Touristiker und privater Leistungsanbieter.

Frühzeitig im Prozess bedarf es einer festen Kooperationsvereinbarung, die über eine Beschlussfassung der zuständigen kommunalen Gremien bei allen Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern abgesichert werden sollte.

Hinweise zur Umsetzung von Stufe 2 „Gemeinsame Geschäftsstelle“

In der zweiten Stufe der TAG-Bildung geht es insbesondere darum, die Kooperation organisatorisch zusammen zu führen, abzusichern und langfristig zu planen. Die wesentlichen Steuerung- und Planungsinstrumente hierbei sind: ein Tourismuskonzept als strategische Grundlage, eine jährliche Marketing- und Maßnahmenplanung sowie eine festgeschriebene Geschäfts-/Aufgabenverteilung zwischen den Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern.

Auf dieser Grundlage können dann erste Gemeinschaftsprojekte der Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner erarbeitet werden.



Hinweise zur Umsetzung von Stufe 3 „Zusammenführung aller Ressourcen“

In der letzten Stufe der TAG-Bildung werden die touristischen Organisationsstrukturen und Ressourcen der beteiligten Städte und Gemeinden vollständig zusammengeführt. Es sollte eine Vollintegration, also eine vollständige Zusammenführung des Personals und der Ressourcen der Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner, angestrebt werden.

Dabei werden alle Aufgaben der lokalen Ebene, das heißt Vermarktung und Vertrieb, Angebotsgestaltung, Gästeservice und -betreuung (inklusive Betrieb von Tourist-Informationen), auf die TAG-Organisation übertragen. Um Dopplungen in der Aufgabenwahrnehmung zu vermeiden, ist der Entfall von auf die TAG übertragenen Aufgaben bei den Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern zwingend erforderlich.

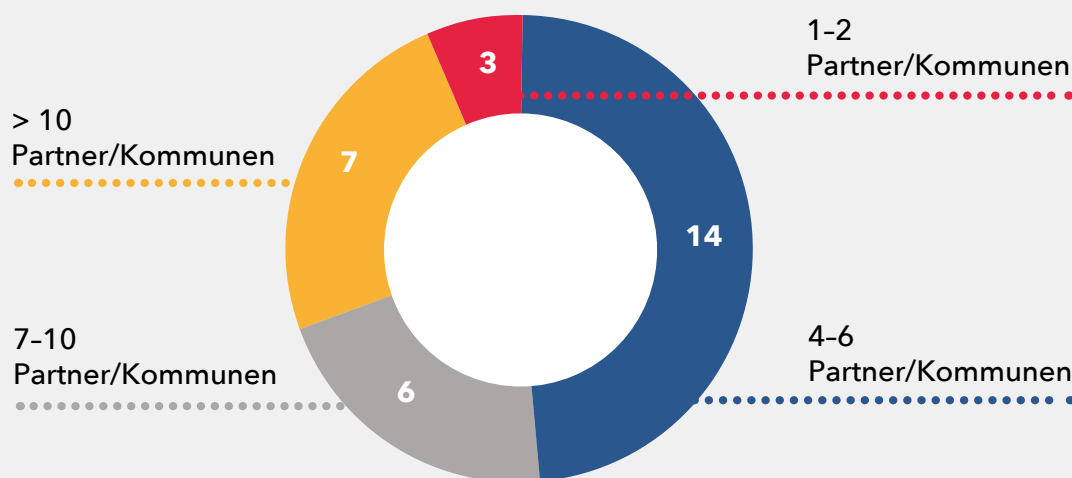
Je nach regionalen Gegebenheiten ist der Einstieg in die TAG auf jeder Stufe möglich, so dass bestimmte Stufen auch übersprungen werden können, sofern dies möglich ist.



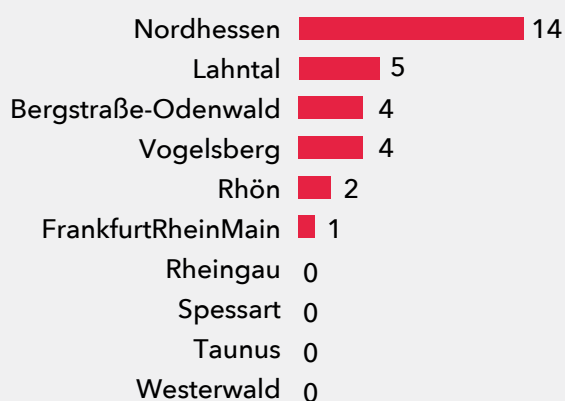
Ausgewählte Ergebnisse der Befragung von TAGs in Hessen (2022)

Im Jahr 2022 wurde in den 29 aktiven touristischen Arbeitsgemeinschaften in Hessen eine Befragung durchgeführt, in deren Zuge die TAGs auf den verschiedenen Stufen nach ihren Strukturen und Herausforderungen befragt wurden. Einige Auszüge aus der Befragung finden sich in den folgenden Grafiken:

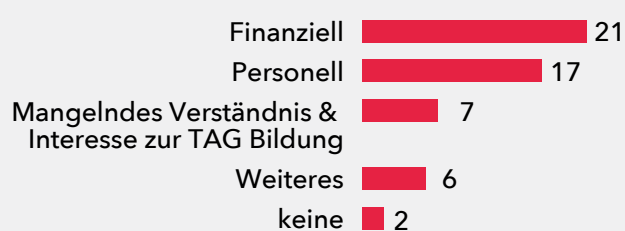
Anzahl der beteiligten Städte und Gemeinden in den TAGs



Zuordnung der TAGs zu den hessischen Destinationen



Zentrale Herausforderungen der TAGs



Laut Befragung befinden sich zudem zehn TAGs in Stufe 1, neun TAGs in Stufe 2 des TAG-Bildungsprozesses und zehn TAGs in Stufe 3.

Unabhängig des Professionalisierungsgrades einer TAG zeigen sich insbesondere Herausforderungen auf der finanziellen Ebene und der langfristigen Etablierung sowie Sicherstellung der TAG. Hinsichtlich der Kriterien für TAGs lässt sich feststellen, dass gegenwärtig nur vier TAGs über das empfohlene Sach- und Marketingbudget von mindestens 100.000 EUR pro Jahr sowie über mindestens zwei Vollzeitäquivalente (VZÄ) über den normalen Betrieb der Tourist-Information hinaus verfügen.

Personelle und strukturelle Aspekte spielen ebenfalls eine große Rolle:

- Auf städtischer und gemeindlicher Ebene teils keine personellen Ressourcen für den Tourismus, mitunter sogar keinerlei Tourist-Information in einzelnen Landkreisen
- Fehlendes Verständnis für touristische Aufgaben, zeitgemäße Tourismusarbeit, fehlendes Bewusstsein für eigenes Angebot
- Sehr heterogene kommunale Strukturen und Zuarbeitende

Weitere öfter genannte Aspekte sind:

- Anerkennung von Tourismus als Wirtschaftszweig für die Region
- Zusammenarbeit untereinander und mit den anderen Ebenen
- Zusammenarbeit mit den anderen lokalen Akteuren (Touristikvereine, Verwaltung, LEADER-Regionen/Lokale Aktionsgruppen)
- Schlechte Datenlage und daher Monitoring/Controlling schwierig

In Bezug auf die Aufgabenbereiche einer TAG werden zunächst insbesondere Bereiche mit hoher Außenwirkung, wie ein gemeinsamer Internetauftritt, die Produkt- und Angebotsgestaltung sowie die Vermarktung gebündelt wahrgenommen.

**HANDLUNGSHILFEN FÜR
SPEZIFISCHE HERAUS-
FORDERUNGEN
DER TOURISTISCHEN
ARBEITSGEMEINSCHAFTEN**

5



5.1 Handlungshilfen für die Steuerung und Planung von Touristischen Arbeitsgemeinschaften

Steuerungs- und Planungsinstrumente für die Stufe 1 der TAG Bildung („Verbindliche Kooperation“)

Wie bereits beschrieben sind zu Beginn der TAG-Bildung oftmals noch keine geeigneten Strukturen vorhanden, um den Kooperationsprozess einzuleiten und auszubauen. Hier bedarf es des Einsetzens eines „Kümmersers“ und einer ersten Projektgruppe. Innerhalb der TAG sollten sich die Beteiligten dann zügig auf Arbeitsstrukturen verständigen, eine Lenkungsgruppe und einen touristischen Arbeitskreis einsetzen. Frühzeitig im Prozess bedarf es eines Grundsatzpapiers und einer festen Kooperationsvereinbarung, die über Beschlüsse der zuständigen kommunalen Gremien bei allen Kooperationspartnerinnen und -partnern abgesichert werden sollte.



Checkliste zu den Inhalten einer Kooperationsvereinbarung

- Erste Festlegung der TAG-Region mit Offenheit für sinnvolle Erweiterungen: Hierbei ist es sinnvoll, an bisher vorhandene touristische und nichttouristische interkommunale Organisations- und Kooperationsstrukturen anzuknüpfen.
- Einrichtung fester Kooperations-/Arbeitsstrukturen innerhalb der TAG
- Ziel- und Handlungskonzept für die TAG: unter anderem Analyse und Bewertung der derzeitigen Tourismus- und Kooperationsstrukturen, Festlegung der gemeinsamen Ziele und Vorhaben, Zeit- und Maßnahmenplan für die Umsetzung der TAG
- Erste Eckpunkte für die künftige Marktbearbeitung, unter anderem Namensgebung und der Namensschutz für die TAG
- Erarbeitung eines ersten Aufgabenverteilungsplans
- Erarbeitung gemeinsamer Projekte und Maßnahmen
- Erarbeitung der erforderlichen Finanzierungsstrukturen: Eine Möglichkeit für die Bildung eines Finanzierungsschlüssels besteht in einem Mix aus den Parametern „Anzahl der Beherbergungskapazitäten“ (Wertschöpfung durch Übernachtungstourismus) und „Einwohnende“ (Wertschöpfungsbeitrag durch Tagestourismus).

Steuerungs- und Planungsinstrumente für die Stufe 2 der TAG Bildung („Gemeinsame Geschäftsstelle“)

In der zweiten Stufe der TAG-Bildung geht es insbesondere darum, die Kooperation organisatorisch zusammenzuführen, abzusichern und langfristig zu planen. Die wesentlichen Steuerungs- und Planungsinstrumente hierbei sind: ein Tourismuskonzept als strategische Grundlage, eine jährliche Marketing- und Maßnahmenplanung sowie eine festgeschriebene Geschäfts-/Aufgabenverteilung zwischen den Kooperationspartnerinnen und -partnern.



Checkliste zu den Inhalten eines Tourismuskonzeptes

Ein Tourismuskonzept dient als strategischer Rahmen für die Bildung und Entwicklung einer TAG. Dieses Konzept legt unter anderem die gemeinsamen Zielgruppen und Angebotsfelder, Investitionsbereiche oder auch die Einbindung der TAG auf Destinationsebene fest. Das Konzept sollte von einer Lenkungsgruppe und einem touristischen Facharbeitskreis unter Einbezug der Leistungsanbietenden und der Öffentlichkeit erarbeitet werden. Maßgebliche Inhalte sind:

- Analyse der Ausgangssituation und Zusammenfassung in einer Stärken-/Schwächen-/Chancen-/Risikobetrachtung
- Leitlinien für die TAG: Vision und Mission, klar gegliederte kurz-, mittel- und langfristige touristische Ziele und die wesentlichen Handlungsfelder
- Positionierung der TAG: Profil, Alleinstellungsmerkmale, anzusprechende Zielgruppen und Märkte, wesentliche Angebotsthemen und Geschäftsfelder, Eckpunkte zum Marketing-Mix und den Instrumenten der (digitalen) Marktbearbeitung
- Schnittstellen und Einbindung der TAG in die Destination (Schnittstellen zur Destinationsmarke und zum Destinationsmanagement und -marketing, Schnittstellen zum Landesmarketing)
- Infrastrukturplanung: Benennung der lokalen Entwicklungs- und Optimierungserfordernisse, insbesondere im Bereich der Angebotsthemen der TAG, aber auch der tourismusrelevanten Ortsgestaltung und der Ortsbilder, Einbindung in die regionale und landesweite Entwicklung



Checkliste zur jährliche Marketing- und Maßnahmenplanung der TAG

Die jährliche Marketing- und Maßnahmenplanung der TAG übersetzt das Tourismuskonzept in operative Maßnahmen. Diese sind mit messbaren Zielen zu unterlegen, um eine Erfolgskontrolle zu ermöglichen:

- Detaillierte Angaben, wer welche Maßnahmen zu welchem Zeitpunkt und wo bzw. in welchem Medium durchführt
- Darstellung der Maßnahmen in Marketing und Management entsprechend den aufgetragenen Aufgaben der lokalen Ebene
- Sicherstellung der Beteiligungsfähigkeit und Mitwirkungsmöglichkeiten für Leistungsanbietenden
- Detaillierte Beschreibung jeder Einzelmaßnahme: Ziele, Maßnahmen zur Durchführung, Gesamtkosten, Zeitraum, Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, Erfolgskennzahlen zur Bewertung der Maßnahme, Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten

Checkliste zur Umsetzung erster Gemeinschaftsprojekte

Ein weiterer Bestandteil der zweiten Stufe der TAG-Bildung ist zudem die Umsetzung erster Gemeinschaftsprojekte. Zu Beginn sind hier möglichst Maßnahmen auszuwählen, die sowohl schnelle Erfolge nach außen deutlich machen als auch eine große Wirkung nach innen entfalten, unter anderem:

- Gemeinsames Corporate Design (CD), verknüpft mit dem CD der Destination
- Gemeinsame Projekte in der Angebotsgestaltung
- Zusammenführung der digitalen Marketing-Kommunikation (Internetauftritt, Social Media etc.)

Für die Umsetzung des Tourismuskonzeptes und dieser ersten gemeinsamen Projekte ist eine festgeschriebene Geschäfts-/Aufgabenverteilung zwischen den Kooperationspartnerinnen und -partnern notwendig. Sie umfasst:

- Kooperationsziele und -inhalte
- Organisations- und Führungsstrukturen
- Aufgaben und Leistungen der TAG
- Eine Kosten- und Finanzierungsplanung
- Eine kosten- und finanzierungstechnisch unterlegte Maßnahmen- und Umsetzungsplanung
- Die Festlegung von Zuständigkeiten

5.2 Handlungshilfen für die Entwicklung von Finanzierungsmodellen und -schlüsseln in Touristischen Arbeitsgemeinschaften

Fragen der Finanzierung kommen bereits sehr frühzeitig im Prozess der TAG-Bildung auf: Wer kommt für die Vorbereitungskosten auf? Nach welchem Schlüssel werden die Kosten auf die Partnerinnen und Partner umgelegt?

Anlassbezogene Finanzierung oder grundsätzlicher Finanzierungsschlüssel

Sollen anlassbezogene Finanzierungsinstrumente umgesetzt werden oder soll bereits zu Beginn der TAG-Bildung mit einem festen Schlüssel gearbeitet werden? Hierzu kann bereits an dieser Stelle eine konkrete Empfehlung ausgesprochen werden: Bereits möglichst frühzeitig zu Beginn der TAG-Bildung sollte ein grundsätzlicher Finanzierungsschlüssel aufgestellt werden. Dieser Frage aus Gründen der Einfachheit zu Beginn des Prozesses zu umgehen, führt dazu, dass sich die an einer TAG beteiligten Städte und Gemeinden mit der Notwendigkeit einer dauerhaften Tourismusfinanzierung nicht hinreichend befassen. Resultat hieraus ist oftmals, dass Städte und Gemeinden die TAG-Bildung beginnen, dann jedoch im weiteren Verlauf die finanziellen Grundlagen nicht mehr bereitstellen oder sich nicht untereinander auf ein Finanzierungsmodell verständigen können.

Dies gilt auch und erst recht, wenn die TAG-Bildung mit Fördermitteln unterstützt wird. So hilfreich der Einsatz von Fördermitteln gerade in der Startphase einer TAG ist, so groß ist auch die Gefahr, den grundsätzlichen und dauerhaften Charakter einer TAG und deren Finanzierungsbedarf zu unterschätzen.

Vor diesem Hintergrund sollten Fördermittel nicht angenommen werden, wenn die Grundlagen der TAG-Bildung, hierzu gehören auch und insbesondere Fragen der Finanzierung, die nicht zwischen den Städten und Gemeinden einer TAG geregelt sind.

Möglichkeiten für die Entwicklung von Finanzierungsschlüsseln

Auch im weiteren Verlauf der Entwicklung der TAGs werden bei Ausweitung des Aufgabenportfolios Fragen der Finanzierung immer wieder gestellt. Um den Rahmen der Umsetzungshilfe an dieser Stelle nicht zu sprengen, beschränken sich die folgenden Ausführungen jedoch auf grundsätzliche Fragen, die gerade zu Beginn der TAG-Bildung Relevanz haben, nämlich die nach einer „gerechten“, nutzenorientierten Aufteilung der Kosten.

Die Möglichkeiten der Aufteilung der Finanzierungslast sind vielfältig und reichen von pragmatisch (z.B. jede der Kooperationspartnerinnen und -partner trägt den gleichen Anteil), über die Entwicklung von Einzelparametern bis hin zu mehreren „gewichteten“ Parametern.

Parameter zur Finanzierung von TAGs

- Strukturparameter, wie zum Beispiel Einwohnerdichten oder Wirtschaftskraft der beteiligten Städte und Gemeinden
- Nachfrageparameter, wie zum Beispiel Ankunfts- oder Übernachtungszahlen oder Zahlen der Tagesgäste oder die Tourismusintensität (Gäste pro Einwohner)
- Angebotsparameter der touristischen und tourismusnahen Betriebe, unter Berücksichtigung der Wertschöpfungseffekte der am Tourismus partizipierenden Betriebe, zum Beispiel Bettenzahlen, Gastronomieplätze, Verkaufsfläche im Einzelhandel
- Wirkungsparameter, wie zum Beispiel der durch Tourismus ausgelöste Umsatz oder die touristisch bedingte Wertschöpfung

Erfahrungswerte aus der Praxis

Empfehlenswert – weil am gerechtesten – ist die Nutzung von Wirkungsparametern und hier die touristisch bedingte Wertschöpfung. Diese liegt allerdings nicht in Form von Statistiken vor, sondern muss in den beteiligten Städten und Gemeinden erhoben werden. Hierzu bieten sich marktübliche Verfahren an, wie sie von verschiedenen Beratungsunternehmen im Tourismus angeboten werden. Auch wenn die Erhebung einen monetären Mitteleinsatz mit sich bringt, ist sie empfehlenswert, da mit den erhobenen Zahlen auch eine starke Argumentation für die Tourismusfinanzierung im politischen Raum der beteiligten Städte und Gemeinden aufgebaut werden kann.

Liegen entsprechende Wirkungsparameter nicht vor, empfiehlt sich eine Kombination aus Einwohnendenzahlen und Übernachtungs- bzw. Bettenzahlen als Maßstab für den Aufbau von Finanzierungsschlüsseln. Der Wertschöpfungsbeitrag des Tagestourismus kann über die Einwohnendenzahl näherungsweise gewichtet werden, da es hier zumindest eine Korrelation gibt.

Die herangezogenen Übernachtungs- und Bettenzahlen können gegebenenfalls nochmals verfeinert werden, da die touristisch bedingte Wertschöpfung nach Beherbergungsarten unterschieden werden muss: Ein Bett in einem Hotelbetrieb löst deutlich mehr Wertschöpfung aus als ein Bett in einer Ferienwohnung. Ebenfalls kann ein Bett in einer Jugendherberge, einer Klinik oder ein Campingstellplatz wertschöpfungsbezogen nicht wie ein Hotelbett bewertet werden. Um den unterschiedlichen Wertschöpfungsbeiträgen Rechnung zu tragen, sollten die Kapazitäten in den Beherbergungsarten gewichtet werden. Das Verhältnis, in dem die Parameter zueinanderstehen, muss entsprechend der Kooperationsinhalte und Strukturen der Kooperationspartnerinnen und -partner gewichtet werden. Oftmals werden die Parameter Einwohner – Betten/Übernachtungen im Verhältnis 1:1 gewichtet.

Eine weitere Option stellt die Vereinbarung eines identischen Sockelbetrages für alle Kooperationspartnerinnen und -partner dar („fixer Grundbeitrag“), der dann durch eine größenabhängige, umlageartige Verteilung der Finanzierungslast entsprechend den genannten Modellen ergänzt wird.

Einbindung privater Leistungsanbieter in die Finanzierung

Die Einbeziehung von privaten Leistungsanbietern und weiteren Partnerinnen und Partnern, Sponsorinnen und Sponsoren und Förderern sollte sukzessive und strategisch ausgebaut werden. Bei der Einbindung der Leistungsanbietenden geht es bei der Bildung und Entwicklung von TAGs weniger um die Finanzierung der Grundlast, sondern mehr um das Einwerben von Marketingbeteiligungen. Erfahrungsgemäß sind Leistungsanbietenden eher bereit, konkrete Marketingmaßnahmen kooperativ zu finanzieren, als sich in die Grundfinanzierung der Tourismusstrukturen einzubringen. Soll dies erreicht werden, ist es empfehlenswert, die Möglichkeiten der gesetzlichen Tourismusfinanzierung über einen Tourismusbeitrag in Betracht zu ziehen (siehe hierzu Kapitel 3.2).

Für den Fall, dass private Leistungsanbietenden in die Finanzierung einzelner Maßnahmen eingebunden werden sollen, empfiehlt sich eine Orientierung an den touristischen Vorteilen der teilnehmenden Betriebe. Üblich sind sogenannte „Bettenstaffeln“ und im Fall der Einbindung von Einzelhandels-, Gastronomie- und Gewerbebetrieben Berechnungsgrundlagen.

5.3 Handlungshilfen für Netzwerkmanagement und Innenmarketing in Touristischen Arbeitsgemeinschaften

Die Aufgaben des Managements einer TAG sind gerade am Anfang des Prozesses in erheblichem Maße in der innen gerichteten Information und Kommunikation zu finden. Vergleichbar wie bei Unternehmenszusammenschlüssen, müssen oft die verschiedenen „örtlichen Kulturen“ zu einem Ganzen geformt werden. Die grundlegenden Aufgaben im Bereich „Netzwerkmanagement und Innenmarketing“ sind in Kapitel 2.4 beschrieben.

Für Netzwerkmanagement und Innenmarketing muss ein erheblicher Personal- bzw. Zeitaufwand einkalkuliert werden. Nach verschiedenen Erfahrungen ist das Management der TAG anfangs hier mit mehr als der Hälfte der verfügbaren Zeit gebunden.

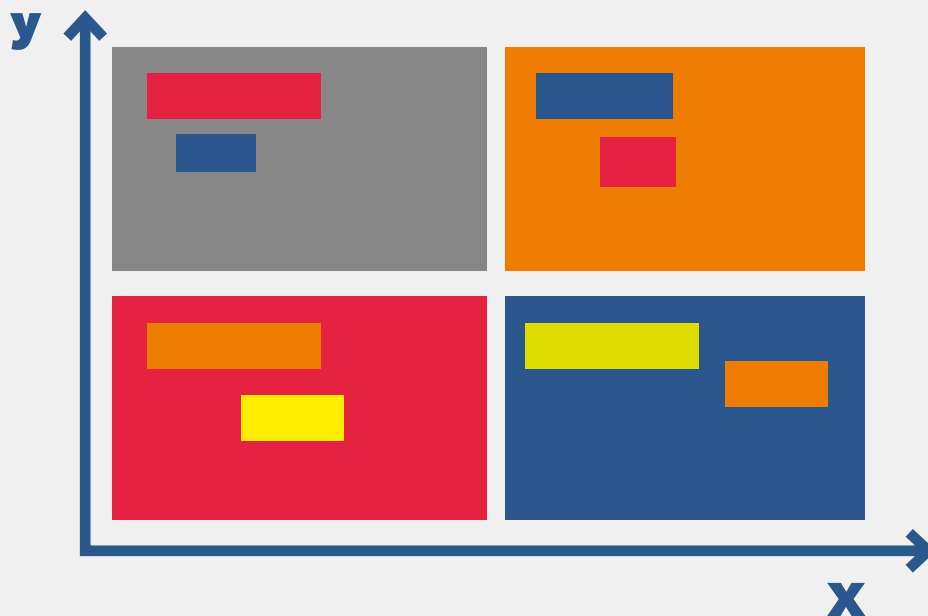
Ausgewählte Instrumente des Netzwerkmanagements und Innenmarketings

- Persönliche Vermittlung: Einbindung in die Entwicklung und Vermittlung von gemeinsamen Leitbildern und Strategien, Durchführung von Runden Tischen, Expertenforen, Workshops, Tourismustagen
- Informationsvermittlung an Politik und Entscheider: in Form von jährlichen Tätigkeitsberichten, eigeninitiativen Berichten in Ausschüssen und Gremien etc.
- Internes Kundenmanagement: Aufbau von qualifizierten Datenbanken zu den verschiedenen Interessengruppen in der TAG (Leistungsanbieter, Presse, Politik etc.) als Voraussetzung für eine systematische Ansprache
- Regelmäßige Kommunikationsaktivitäten unter Nutzung verschiedener Informationsmedien: Internet, Newsletter, veröffentlichte Tätigkeitsberichte, regelmäßige innengerichtete Akzeptanzbefragungen
- Know-how-Transfer: in Bezug auf Markt- und TAG-spezifische Informationen (z. B. durch Leitfäden und Arbeitshilfen, Durchführung von Schulungen)
- Nutzung der digitalen Austauschplattformen, v. a. des Tourismusnetzwerks Hessen (vgl. www.hessen.tourismusnetzwerk.info)
- Systematische Umsetzung durch Aufbau eines zielgruppenspezifischen Kommunikationsplans für das Innenmarketing

Stakeholder Mapping

Die Kenntnis der Anspruchsgruppen (Stakeholderinnen und Stakeholder), ihrer Interessen und ihrer Bedeutung für die TAG ist für den Erfolg des Innenmarketings und Netzwerkmanagements von großer Bedeutung. Ein Instrument, die Anspruchsgruppen einer TAG richtig einzuordnen, ist das sogenannte „Stakeholder Mapping“. Eine „Stakeholder Map“ bzw. Landkarte der Anspruchsgruppen hilft dann dabei, die Stakeholder effektiv zu verwalten sowie ihre Interessen und ihren Einfluss auf den Erfolg der TAG zu bewerten.

Eine Stakeholder Map wird als Graph gezeichnet, der aus zwei Achsen besteht. Die x-Achse repräsentiert die Einflussebene der Stakeholder, während die y-Achse ihren Interessensgrad repräsentiert. Der vom Stakeholder besetzte Quadrant bestimmt Häufigkeit, Intensität und Engagement.



Die Erstellung solcher Karten muss nicht manuell erfolgen. Viele Softwaretools sind für diesen Zweck verfügbar. Unter anderem bieten die von vielen touristischen Akteurinnen und Akteuren bereits eingesetzten Tools „Miro“ und „Mural“ Frameworks, mit denen sich Stakeholder Maps erstellen lassen.

5.4 Handlungshilfen für die Zusammenarbeit mit tourismusrelevanten Partnerinnen und Partnern

Zusammenarbeit mit Landkreis- und Wirtschaftsförderungsorganisationen

Landkreise und Wirtschaftsförderungsorganisationen nehmen für TAGs wichtige unterstützende Aufgaben wahr. Auf Destinationsebene finanzieren sie oftmals die Strukturen der Destinationsorganisationen. Die Rolle der Kreise bezieht sich bereits heute auf die eines funktionalen Partners der touristischen Strukturen, der diese durch Infrastruktur und Qualität schaffende und verbessernde Projekte unterstützt und mitunter das Schnittstellenmanagement zwischen den Organisationen und Ebenen betreibt. Kreise wirken darüber hinaus koordinierend in infrastrukturellen Fragen, unterstützen die Fördermittelakquisition und nehmen touristische Wirtschaftsförderung auf kommunaler und betrieblicher Ebene wahr.

Landkreis- und ihre Wirtschaftsförderungsorganisationen kommt die Aufgabe der Unterstützung der Bildung und Weiterentwicklung von TAGs zu. Dabei geht es darum, diese unterstützende Rolle proaktiv auszuüben und die Bildung von TAGs im Kreisgebiet eigenständig voranzutreiben. Zur Rolle der Landkreise im Drei-Ebenen-Modell wird an dieser Stelle auf die geplante Umsetzungshilfe für Landkreise im Tourismus in Hessen verwiesen.

Zusammenarbeit mit Stadt- und Citymanagement- und -marketingorganisationen

Viele Städte und Gemeinden in Hessen verfügen über Stadt- und Citymanagement- und -marketingorganisationen, teilweise auch in privatwirtschaftlichen Strukturen, wie zum Beispiel in Gewerbevereinen. Diese erfüllen verschiedene Aufgaben, die Schnittstellen zu TAGs haben: Standortmarketing zur Förderung der örtlichen Wirtschaft, Citymanagement und -marketing zur Stärkung der Innenstädte und des Einzelhandels, Identifikation der Bürgerinnen und Bürger und vieles mehr. In vielen Städten und Gemeinden nehmen sie auch einen großen Teil der touristischen Aufgaben wahr.

Werden nun touristische Aufgaben der einzelnen Städte und Gemeinden in TAGs auf regionaler Ebene wahrgenommen, ist die Aufgabenverteilung und -abgrenzung oftmals neu zu regeln. Das übernachtungstouristische Marketing sollte in den TAGs gebündelt werden. Der für das örtliche Gewerbe und den Einzelhandel wichtige Tages- und Einkaufstourismus kann im Sinne des Citymanagements und -marketings eine örtliche Aufgabe bleiben – dies ist jedoch bei Gründung und Entwicklung der TAGs herauszuarbeiten und verbindlich festzulegen.

Zusammenarbeit mit Lokalen Aktionsgruppen (LAG) in der ländlichen Regionalentwicklung

Ziel der hessischen Landespolitik ist es, die ländlichen Räume zu stärken. Unter dem Dach von LEADER als EU-Förderstrategie zur Mobilisierung und Umsetzung der Entwicklung in ländlichen Räumen entfalten öffentlich-private Partnerschaften in eigener Verantwortung Initiativen, erkennen Stärken und Schwächen, formulieren Ziele und Leitbilder und legen diese in Lokalen Entwicklungsstrategien (LES) dar. Die LAG legt auf Grundlage des LES fest, welche Projekte finanziell unterstützt werden sollen.

Die vier Handlungsfelder der LEADER Förderperiode 2023-2027:

- **Handlungsfeld 1:**
Gleichwertige Lebensverhältnisse für „ALLE“ – Daseinsvorsorge
- **Handlungsfeld 2:**
Wirtschaftliche Entwicklung und regionale Versorgungsstrukturen durch Klein- und Kleinstunternehmen
- **Handlungsfeld 3:**
Erholungsräume für Naherholung und ländlichen Tourismus nutzen
- **Handlungsfeld 4:**
„Bioökonomie“ – Anpassungsstrategien zu einem nachhaltigen Konsumverhalten

Auch wenn die Gebietskulissen der LEADER-Regionen und TAGs mitunter nicht deckungsgleich sind, sollte eine intensive Zusammenarbeit umgesetzt werden. Das Management der TAG sollte bestrebt sein, sich intensiv in die Regionalentwicklungsprozesse einzubringen. Umgekehrt sollten die LAGn anstreben, TAGs mit geeigneten Projekten zu unterstützen. Wichtig ist dabei, dass tourismusrelevante Projekte der LAGn immer auch mit den TAGs abgestimmt werden.

Zusammenarbeit mit Großschutzgebieten und Schutzgebieten

Die Großschutzgebiete Nationalparke, Biosphärenreservate und Naturparke sowie die Geoparks tragen in erheblichem Maße zum touristischen Angebot in Hessen bei. Für die Schutzgebiete übernehmen in der Regel eigene Organisationen wichtige tourismusbezogene Funktionen, unter anderem auch die Information von Gästen, das Anlegen und die Pflege tourismusrelevanter Infrastruktur, wie Wegesysteme, Beschilderung, Informationsstellen, den Betrieb von Museen und Ausstellungen.

Von großer Bedeutung ist es daher, die Strategien und Konzepte, jedoch auch die konkrete touristische Arbeit umfassend zwischen TAGs und den Schutzgebieten abzustimmen. Erforderlich ist es auch, die Vertreterinnen und Vertreter der Schutzgebiete in die Arbeit der TAGs einzubinden. Planungen, Strategien und konzeptionelle Grundlagen, wie zum Beispiel tourismusrelevante Infrastrukturkonzepte für Schutzgebiete, werden kooperativ mit den TAGs und der Destinationsebene erarbeitet. Touristische Aspekte sollen unter Beachtung der Interessen von Natur- und Umweltschutz maßgeblich in die Planung einbezogen werden, um unter anderem auch deren ökonomische Nachhaltigkeit zu sichern. Die touristische Marktbearbeitung kann dann von den Destinationsorganisationen und den TAGs geleistet werden.

Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Leistungsanbietenden

Für die erfolgreiche Entwicklung von TAGs ist eine frühzeitige Einbeziehung der privatwirtschaftlichen Leistungsanbietenden wichtig. Dadurch wird frühzeitig Kompetenz in die Entwicklung von Angeboten und Produkten eingebracht. Jedoch sind bei der Einbindung von Leistungsanbietenden oftmals auch besondere Gegebenheiten zu berücksichtigen: Unterschiedliche Interessen führen zu Konflikten und bremsen die operative touristische Marktbearbeitung. Die Bereitschaft für ein verbindliches, langfristiges Engagement ist bei privaten Leistungsanbietenden oft nur begrenzt und bei sehr wenigen Anbieterinnen und Anbietern gegeben. Bei deren Beteiligung kann es zudem zu vergabe- oder beihilferechtlichen Herausforderungen kommen.

Gleichwohl wird an dieser Stelle ausdrücklich empfohlen, die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft bereits bei Gründung einer TAG und kontinuierlich, verbindlich, systematisch und intensiv beizubehalten.



EINORDNUNG DER UMSETZUNGSHILFE IN VORHANDENE PAPIERE UND STRATEGIEN

6



Strategische Grundlagen der Umsetzungshilfe

Zentrale strategische Grundlage für die Weiterentwicklung des Tourismus in Hessen ist der Tourismuspolitische Handlungsrahmen (TPH). Er liefert klare Vorgaben für leistungsfähige Organisations- und Marketingstrukturen auf Landes-, Destinations- und lokaler Ebene, um markt- und wettbewerbsfähig agieren zu können. Darüber hinaus enthält er eindeutige Empfehlungen zur Aufgabenbeschreibung, -abgrenzung und Zusammenarbeit der Ebenen im touristischen System und zeigt Ansätze zur inhaltlichen Weiterentwicklung auf.

Neben dem Tourismuspolitischen Handlungsrahmen bilden auch der Strategische Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2019-2024/ Tourismus 4.0 (SMP) sowie die Strategie für den Tourismus im Ländlichen Raum in Hessen (Landtourismusstrategie) einen Rahmen für die Weiterentwicklung der Aufgaben und Strukturen der Destinationen.

Die Grundlagen zu Aufgabenprofilen und Ressourcenbedarfen der lokalen Ebene bilden wie die Grundlagen der weiteren Ebenen im touristischen System, beispielsweise für die Destinationsebene, einen zentralen Baustein im Tourismuspolitischen Handlungsrahmen 2023.



Veröffentlichungen als Handlungsunterstützungen

Das Umsetzungsmanagement gibt zu den zentralen Themen der Strukturentwicklung sowie zu thematischen Schwerpunkten schriftliche Handlungsunterstützungen heraus. Diese werden fortlaufend weiterentwickelt und sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst.

Die Grundlage für die Aufgabenverteilung und Strukturen der Landes-, Destinations- und lokalen Ebene sowie der Funktionalpartner und Leistungsanbietenden stellt das Grundlagenpapier zu den „Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen im Tourismus in Hessen“ dar. Das Grundlagenpapier ordnet diese mit Blick auf aktuelle Trends und Entwicklungen ein. Davon ausgehend leitet es entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten hinsichtlich der Zusammenarbeitsstrukturen und nötigen Ressourcen für die verschiedenen Akteurinnen und Akteure ab.

Eine umfassende Informationsreihe aus Umsetzungshilfen ist bereits veröffentlicht, die die Strukturen, Aufgaben und Ressourcen der verschiedenen Akteurinnen und Akteure sowie Ebenen im Tourismus in Hessen im Detail aufbereitet:

1. Grundlagenpapier „Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen im Tourismus in Hessen“

- **Umsetzungshilfe Teil 1:**
„Strukturen, Aufgaben und Ressourcen auf Destinationsebene im Tourismus in Hessen“
- **Umsetzungshilfe Teil 2:**
„Strukturen, Aufgaben und Ressourcen auf der lokalen Ebene im Tourismus in Hessen“
- **Umsetzungshilfe Teil 3:**
„Anlage Funktionalpartner“
- **Umsetzungshilfe Teil 4:**
„Strukturen, Aufgaben und Ressourcen der hessischen Landkreise im Tourismus“
(geplant Herbst 2023)

Zu thematischen Schwerpunkten wurden bereits einige Umsetzungshilfen veröffentlicht:

2. Grundlagenpapier „Tourismusfinanzierung“

3. Grundlagenpapier „Markenmanagement in Hessen“ (geplant Herbst 2023)

4. Veröffentlichungsreihe: Digitales Management

5. Grundlagenpapiere und Umsetzungshilfen zur nachhaltigen Tourismusentwicklung in Hessen

Während grundsätzlich eine Kontinuität bei Aufgaben und Strukturen im Land gewährleistet sein soll, ist angesichts der veränderten Rahmenbedingungen der Weiterentwicklung in vielen Bereichen erforderlich und sinnvoll.

Alle beschriebenen schriftlichen Veröffentlichungen finden Sie im Tourismusnetzwerk Hessen: www.hessen.tourismusnetzwerk.info



↓ IMPRESSUM

Herausgeber

Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz,
Landwirtschaft und Verbraucherschutz

poststelle@umwelt.hessen.de

Telefon: +49 611 815-0

Erstellt durch

TMH Tourismus Management Hessen UG
Frankfurter Straße 2

65189 Wiesbaden

kontakt@tourismusmanagementhessen.de

Telefon: +49 611 3600-9825

Mit fachlicher Unterstützung

PROJECT M GmbH

Steinhöft 9

20459 Hamburg

hamburg@projectm.de

Telefon: +49 40 41923960

Fotos

HA Hessen Agentur GmbH, HA Hessen Tourismus,
Roman Knie, Agentur Blofield, Florian Trykowski,
Paavo Blafeld

Gestaltung

FISCHUNDBLUME DESIGN

Yvonne Berthold & Katrin Hellmann GbR

Kastanienallee 79

10435 Berlin

www.fischundblume.de

Stand

Mai 2023

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie Wahlen zum Europaparlament. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

