



## Fallbeispiel Entwicklungskonzept: Rheinland-Pfalz

### Aufgabenstellung

Die Tourismusstrategie 2015 stellt einen Meilenstein für die Entwicklung des Tourismus in Rheinland-Pfalz dar. Die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (RPT), der Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz (THV) und das Wirtschaftsministerium steuern auf Landesebene gemeinsam die Umsetzung und geben die erforderlichen Impulse.

Die Tourismusstrategie 2015 setzt auf eine zielgruppenbezogene Themenmarketing-Strategie, bei der die Themen Wandern, Radfahren, Gesundheit und Weinerlebnis fokussiert bearbeitet werden sollen. Dabei kommt es neben Vermarktung und Vertrieb insbesondere auf Angebots- und Produktentwicklung, Qualitätssicherung sowie einen sehr zielgruppenorientierten ausgerichteten Gästeservice an.

Angebote, Produkte, Qualität und Service kommen auf der lokalen Ebene, in den Tourismusorten und bei den Leistungsanbietern, zustande. Sie sind daher über eine Landesstrategie nicht unmittelbar zu beeinflussen. Die Leistungsfähigkeit der lokalen Ebene ist jedoch in hohem Maße bei der Umsetzung der Landesstrategie gefragt. Leistungsfähige Strukturen auf der lokalen Ebene stellen eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Landesstrategie dar.

Vor diesem Hintergrund wurde PROJECT M vom THV Rheinland-Pfalz damit beauftragt, ein Konzept für die Umsetzung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz auf der lokalen Ebene zu entwickeln.

### Vorgehensweise

Drei Schritte wurden durchgeführt, um Impulse für die erforderlichen Optimierungen auf der lokalen Ebene anzugehen:

- Arbeitsschritt 1: Bestandserfassung der touristischen Strukturen auf der lokalen Ebene in Rheinland-Pfalz
- Arbeitsschritt 2: Erarbeitung eines Leitfadens zur Umsetzung von Handlungsempfehlungen
- Arbeitsschritt 3: Durchführung einer Informations- und Motivationskampagne

1) Bestandserfassung	2) Handlungsempfehlungen	3) Informations- und Motivationskampagne
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Erfassung der Aufgaben, Ressourcen und Strukturen auf lokaler Ebene</li><li>▪ Ermittlung von Kenntnissen und Umsetzungsstand der Tourismusstrategie 2015</li><li>▪ Schwerpunkt: Tourist Informationen &amp; Verkehrsämter in Orts-/Verbandsgemeinden, verbandsfreien Gemeinden und Städten, großen kreisangehörigen Städten und kreisfreien Städten</li><li>▪ repräsentative Struktur, Erfassung von 65% der Übernachtungen in RP</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Entwicklung eines Aufgabenrasters für die lokale Ebene inkl. Abgrenzung zur Regional- und Landesebene</li><li>▪ Umsetzung der Ergebnisse in einen handlungsorientierten Leitfaden für die lokale Ebene</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Auswahl und Prämiiierung von zehn vorbildlichen Strukturen auf der lokalen Ebene („Wettbewerb“)</li><li>▪ Betreuung der zehn ausgewählten Organisationen durch Workshops zur Umsetzungsbegleitung</li><li>▪ sukzessive Bereisung der lokalen Ebene durch den THV</li></ul>
Februar – Juni 2009	Mai – September 2009	Oktober 2009 – März 2010



## Ergebnisse der Bestandsanalyse

Die Bestandsanalyse hat gezeigt, dass die Struktur der touristischen Organisationen auf lokaler Ebene häufig nicht optimal ist: Die lokale Ebene ist von heterogenen, überwiegend kleinteiligen Strukturen mit oftmals begrenzter Leistungsfähigkeit gekennzeichnet.

Grundsätzlich gilt: Je geringer die durchschnittliche Anzahl der Übernachtungen im Zuständigkeitsgebiet der Organisationen, desto geringer die Budget- und Personalausstattung und die Qualifikation der eingesetzten Mitarbeiter. Es fehlt oft an einem klaren Aufgabenprofil für die touristischen Organisationen auf lokaler Ebene. Viele wichtige Aufgaben werden heute nicht oder nicht in der erforderlichen Qualität wahrgenommen.

Zusammenfassend lässt sich als Ergebnis der Bestandsanalyse sagen: Je kleiner die jeweilige Zuständigkeit der Tourist Informationen und Verkehrsämter (gemessen an Übernachtungszahlen) desto:

- weniger Personal wird beschäftigt,
- geringer die fachtouristische Qualifikation des eingesetzten Personals,
- geringer die zur Verfügung stehenden Gesamtbudgets,
- höher der getätigte/erforderliche Marketingaufwand pro Übernachtung,
- weniger effizient wird, gemessen an den Aufwendungen pro Übernachtung, gearbeitet,
- geringer ist das Ausmaß, in welchem wichtige Aufgaben wahrgenommen werden,
- geringer ausgeprägt ist die Kenntnis der Tourismusstrategie 2015 des Landes.

## Konsequenzen für die lokale Ebene

Die Akteure auf der lokalen Ebene stehen oftmals vor der Herausforderung, mit den vorhandenen Mitteln und personellen Ressourcen Aufgaben durchführen zu sollen, für die sie nicht hinreichend qualifiziert und ausgestattet sind. Eigentlich bedarf es für die Erfüllung der Aufgaben auf der lokalen Ebene einer kritischen Größe, die es erlaubt,

dem Gast ein attraktives und entsprechend seiner Urlaubsbedürfnisse hinreichend umfassendes Angebot machen zu können,

- das notwendige Know-How und die erforderlichen Fähigkeiten entwickeln zu können (Beschäftigung von Fachkräften), die ggf. spezialisiert und arbeitsteilig eingesetzt werden können,
- über genügend personelle Ressourcen und finanzielle Mittel zu verfügen, die für die Aufgabenerfüllung notwendig sind und
- eine professionelle Führung der lokalen Struktur und des lokalen Zuständigkeitsgebietes sicherstellen zu können.

Hierbei sind die Akteure aufgerufen, angesichts der Kleinteiligkeit der Organisationen Lösungen zu prüfen, die es sowohl leistungsfähigen Orten als auch kleineren, weniger leistungsfähigen Orten ermöglichen, den vielfältigen und ressourcenintensiven Aufgabenstellungen auf der lokalen Ebene nachzukommen.



Dafür gibt es grundsätzlich drei Lösungen: Verbesserung der Mittelausstattung, Übertragung der Aufgaben an Dritte und Kooperationen mit Partnern aus anderen Orten.

### **Informationsveranstaltung und Leitfaden für die lokale Ebene**

Um die Ergebnisse des Projekts breit zu streuen, wurden Informationsveranstaltungen durchgeführt, ein Wettbewerb ausgerichtet und ein Leitfaden erstellt. Der Leitfaden „Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz – Ein Leitfaden zur Umsetzung der Tourismusstrategie 2015 in den rheinland-pfälzischen Tourismuskommunen“ soll der lokalen Ebene bei den anstehenden Veränderungen helfen. Er wendet sich an alle touristischen Akteure auf der lokalen Ebene: Politik, Verwaltung, Touristiker, Leistungsanbieter und weitere Marktpartner.

Der Leitfaden ist in der vorgelegten Tiefe, Praxisnähe und lesergerechten Aufbereitung einzigartig im Deutschlandtourismus. Er gibt Hinweise und Empfehlungen zur optimalen Ausgestaltung der tourismusbezogenen Aufgaben auf der lokalen Ebene und zeigt Wege auf, wie diese Empfehlungen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ausgangsbedingungen umgesetzt werden können. Im Leitfaden wird auch verdeutlicht, welche Unterstützung THV und die RPT nebst den Regionalagenturen für die Akteure auf der lokalen Ebene leistet.

Der Leitfaden und die gesamte Projektdokumentation findet sich im Extranet der RPT unter <http://extranet.rlp-info.de/>.

### **Bewertung**

Das von RPT, THV und Wirtschaftsministerium umfassend und ausgesprochen nachhaltig umgesetzte Vorhaben zur Optimierung der lokalen Strukturen sucht in Deutschland seinesgleichen. Kein anderes Bundesland arbeitet so intensiv mit den Tourismusorganisationen auf lokaler Ebene zusammen.

Mit dem Leitfaden „Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz – Ein Leitfaden zur Umsetzung der Tourismusstrategie 2015 in den rheinland-pfälzischen Tourismuskommunen“ ist ein für die lokale Ebene ausgesprochen brauchbares Kompendium entstanden, welches von vielen erfahrenen Touristikern als herausragende und sehr nützliche Hilfestellung bewertet wird.

### **Weitere Hinweise**

PROJECT M erstellt durchschlagende Organisations-, Restrukturierungs- und Sanierungskonzepte auch bei schwierigsten Ausgangssituationen. Je nach Aufgabenstellung und Ausgangssituation ziehen wir dabei top-down- oder bottom-up-orientierte Methoden der Organisationsentwicklung heran. PROJECT M verfolgt dabei stets einen ganzheitlichen Ansatz, indem die Implementierung organisatorischer Veränderungen bei allen internen Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Mitglieder bzw. Gesellschafter, Leistungsanbieter etc.) sichergestellt wird. Organisatorische Veränderungen können nur mit der notwendigen Sensibilität, mit klarer Vision und mit dem erforderlichen Vertrauen auf allen Seiten eingeführt werden.