



Fallbeispiel Integrationskonzept: Integration der Tourismusstrukturen am Tegernsee

Aufgabenstellung

Der Tegernsee ist eine der wenigen Premium-Marken im Deutschlandtourismus. Die Region um die bekannten Gemeinden Bad Wiessee, Gmund, Kreuth, Rottach-Egern und die Stadt Tegernsee, gelegen in etwa einer PKW-Stunde Entfernung zum Ballungsraum München, wird mitunter als „das Herz Bayerns“ bezeichnet. Sie verbindet eine ausgesprochen lebendige Tradition mit hochattraktiven Gesundheits-, Tagungs-, Genuss- und Aktivangeboten. Die Region gehört mit ihrem hochwertigen Angebot zu den attraktivsten Tourismusregionen in Deutschland. Seit 2001 vermarktet die Tegernseer Tal Tourismus GmbH (TTT) die Region, bislang war sie eine Tourismusmarketing-Gesellschaft, eine Art „Marketing-Dachorganisation“. Neben der TTT organisierten die fünf Tourist Informationen der Kommunen den Tourismus. In diesen war auch der Großteil des touristischen Personals beschäftigt. Nach mehreren Anläufen, die Strukturen zusammen zu führen, beauftragte die TTT PROJECT M Ende 2008 damit, ein Konzept für die Integration der fünf Tourist Informationen im Tal in die TTT zu erstellen.

Vorgehensweise

Hierbei sollten sämtliche gästerelevanten Prozesse unter dem Dach der TTT zusammengeführt werden. Bislang einzelörtlich durch die fünf Tourist Informationen koordinierte Aufgaben, wie Gästebetreuung, Leistungsanbieterwesen oder Veranstaltungsmanagement, sollten künftig durch die Tegernseer Tal Tourismus GmbH koordiniert und wahrgenommen werden. Die bislang als Marketingdachorganisation der Region agierende TTT sollte damit zur vollständig integrierten Destination Management Organisation werden. Grundlage der Konzeptentwicklung durch PROJECT M war eine umfassende Analyse. Hieraus wurde das künftige Organisationskonzept und eine Umsetzungsplanung abgeleitet. Diese drei Arbeitsschritte prägten das Integrationsprojekt:

- Analyse: detaillierte und vereinheitlichte Auswertung von Struktur- und Aufgabenprofil, Erstellung von Personalprofilen sowie Kosten- und Finanzierungsprofil der relevanten Organisationen
- Organisationskonzept: Ziel und Aufgabenleitbild, entsprechende Soll-Struktur, Ausplanung der Geschäftsprozesse, Gesellschaftskonzept
- Umsetzungskonzept: Maßnahmen zur Umsetzung, Personalkonzept, Bedarfsplanung, Kosten- und Finanzierungsplanung, Folgenabschätzung für die Gemeinden, fachjuristische Bewertung unter Einbindung spezialisierter Steuerberater, Kommunalrechtler, Arbeitsrechtler sowie Experten im Beihilfe- und Vergaberecht

Organisationskonzept und Umsetzungskonzept wurden unter intensiver Einbindung einer projektbegleitenden Steuerungsgruppe sowie in permanenter Abstimmung mit den Bürgermeistern der Gemeinden im Tegernseer Tal erarbeitet. Eine Reihe von Informationsveranstaltungen diente der Einbindung der MitarbeiterInnen, Personalvertretungen, Gremien und Leistungsanbieter in der Region.



Ergebnisse

Nach intensiver und umfassender Analyse und Entwicklung gelang der große Wurf: Alle Gemeinderäte stimmten einer Vollintegration der Tourismusstrukturen zum 01.05.2010 zu. Sämtliche bisher bei den Tourist Informationen in den Gemeinden beschäftigten Mitarbeiter arbeiten künftig unter dem Dach der TTT. Aus sechs Organisationen (TTT + fünf TIs) wird dadurch eine. Nunmehr ist der Tegernsee auch organisatorisch "top" aufgestellt.

Dieser organisatorische Schritt macht das Tegernseer Tal deutlich schlagkräftiger und effizienter: Mehrere Verwaltungs- und Leitungsstellen konnten in Stellen für Produktentwicklung, Kommunikation und Vertrieb umgewandelt werden. In der neuen Struktur arbeitet trotz des Zuwachses an Marketingmitarbeitern insgesamt weniger Personal.

Der Service für Gäste und Leistungsanbieter verbessert sich: Die fünf Tourist Informationen bleiben physisch erhalten, arbeiten künftig jedoch mit gemeinsamen Systemen und nach einheitlichen Qualitätsstandards.

Bewertung

Der weitreichende Schritt der Zusammenführung von Tourismusstrukturen bis zur Integration aller Aufgaben der Ortsebene, wie Gästeinformation und -betreuung, Veranstaltungswesen etc., ist eine Aufgabenstellung, die in dem Tegernsee vergleichbaren Destinationen bislang deutschlandweit kaum umgesetzt werden konnte.

In vergleichbarer Destinationsstruktur und vergleichbarer Tiefe sind beispielsweise die Nordseeinsel Föhr oder der Hochschwarzwald in integrierten Strukturen tätig. Im benachbarten Österreich, mithin im unmittelbaren Konkurrenzumfeld des Tegernsees, finden sich dagegen bereits seit mehreren Jahren vergleichbar integrierte Strukturen. Vor diesem Hintergrund ist der am Tegernsee mittlerweile umgesetzte Schritt ein für die Marktbearbeitung notwendiger, dennoch jedoch außergewöhnlicher und pilothafter Schritt.

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.

Weitere Informationen: Homepage „Der Tegernsee“ unter www.tegernsee.com