

Hessisches Ministerium
für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

Hessischer Tourismus Verband e. V.

HESSEN



Aufgaben und Strukturen der touristischen Arbeitsgemeinschaften im Tourismus in Hessen

Handlungshilfe für die lokale Ebene





INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	2
1 GRUNDLAGEN FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN	4
1.1 VERÄNDERUNG DER TOURISTISCHEN STRUKTUREN IN HESSEN	4
1.2 ENTWICKLUNG TOURISTISCHER ARBEITSGEMEINSCHAFTEN	7
1.3 GEGENSTAND UND ZIELSETZUNG DES ECKWERTEPAPIERS	8
2 ECKWERTE FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN	10
2.1 AUFGABEN	10
2.2 KRITERIEN	13
3 HANDLUNGSHILFEN FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN	16
3.1 ENTWICKLUNGSSTUFEN	16
3.2 VORGEHENSWEISE IN STUFE 1: „PROJEKTBEZOGENE KOOPERATION“	17
3.3 VORGEHENSWEISE IN STUFE 2: „ORGANISATORISCHE ZUSAMMENFÜHRUNG“	21
3.4 VORGEHENSWEISE IN STUFE 3: „INTEGRATION“	23
3.5 SONDERFRAGEN DURCH SPEZIELLE REGIONSKONSTELLATIONEN	28
4 ERFAHRUNGEN ZUR BILDUNG TOURISTISCHER ARBEITSGEMEINSCHAFTEN IN PILOTREGIONEN	30
4.1 TAG „ERLEBNISREGION MITTLERES FULDATA“	30
4.2 TAG „ROTKÄPPCHENLAND SCHWALM-KNÜLL“	32
4.3 TAG „ERLEBNISREGION EDERSEE“	33
4.4 TAG „HABICHTSWALD“	34
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	35
IMPRESSUM	36

VORWORT



Sehr geehrte Damen und Herren,

der Tourismus ist für Hessen ein Wirtschaftszweig mit hohem Zukunftspotenzial. Um die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft unter dem zunehmenden Konkurrenzdruck zu stärken, gilt es die Kräfte aller touristischen Akteure zu bündeln. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die klare Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Handlungsebenen.

In Hessen haben sich die Partner im Tourismus auf ein Drei-Ebenen-Modell verständigt, in dem Landes-, Destinations- und lokale Ebene ihre jeweils eigenen Aufgaben wahrnehmen.

Gerade die lokale Ebene steht vor besonderen Herausforderungen. Anspruchsvolle Gäste erwarten ein qualitativ hochwertiges touristisches Angebot in der Infrastruktur wie auch im Service. Im Marketing müssen erhebliche Budgets eingesetzt werden, um am hart umkämpften Markt weiterhin wahrgenommen zu werden. Dem gegenüber stehen knapper werdende kommunale Mittel.

Viele Städte und Gemeinden haben inzwischen erkannt, dass Kooperation auf der lokalen Ebene ohne Alternative ist, um sich in Marketing, Gästeservice und Infrastruktur wettbewerbsfähig aufzustellen. Hierfür ist Mut und der Blick über die eigenen Ortsgrenzen hinweg nötig.

Wir möchten die Kommunen ermuntern, noch stärker zusammenzuarbeiten und ihre finanziellen und personellen Ressourcen in wettbewerbsfähigen touristischen Arbeitsgemeinschaften zu bündeln.

Mit der nun vorgelegten Handlungshilfe wollen wir den lokalen Akteuren Empfehlungen anbieten, damit sie die notwendigen finanziellen und personellen Spielräume erhalten, die sie für die marktgerechte Weiterentwicklung ihrer touristischen Strukturen benötigen.



Die Handlungshilfe wendet sich an alle touristischen Akteure auf der lokalen Ebene: Politik, Verwaltung, Touristik und Leistungsanbieter. Sie beinhaltet Empfehlungen – legt aber keine verbindlichen Standards fest. Die touristischen Arbeitsgemeinschaften sind gefragt, ihre individuellen Lösungen zu entwickeln.

Erarbeitet wurde die Handlungshilfe unter Federführung des Hessischen Tourismusverbands e. V. in enger Abstimmung mit touristischen und kommunalen Organisationen in einer Steuerungsgruppe. Fachliche Unterstützung hat die Tourismusberatung PROJECT M GmbH geleistet. Wertvolle Anregungen entstanden in einem Workshop mit den Städten und Gemeinden.

Wir freuen uns, dass sich die partnerschaftliche Zusammenarbeit der touristischen Akteure in Hessen bei der Erstellung dieser praxisorientierten Handlungshilfe wieder bewährt hat. Dieses wichtige Arbeitsprinzip in der hessischen Tourismuspolitik hat bereits bei der Entwicklung der strategischen Grundlagen für den Tourismus in Hessen zu zukunftsweisenden Ergebnissen geführt. Genannt seien hier der Tourismuspolitische Handlungsrahmen 2007 und der Strategische Marketingplan 2009 bis 2013.

Die Zukunftsfähigkeit der Tourismuswirtschaft hängt in hohem Maße davon ab, auf Entwicklungen rechtzeitig zu reagieren und Erkenntnisse für die Entwicklung hochwertiger und innovativer Angebote zu nutzen. Wir hoffen, dass die in dieser Broschüre zusammengefassten Anregungen eine Unterstützung Ihres Entwicklungskonzepts sein können. Viel Erfolg dabei.

Dieter Posch
Hessischer Minister für Wirtschaft,
Verkehr und Landesentwicklung

Manfred Michel
Vorsitzender des
Hessischen Tourismusverbands e. V.

1 GRUNDLAGEN FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

1.1 Veränderung der touristischen Strukturen in Hessen

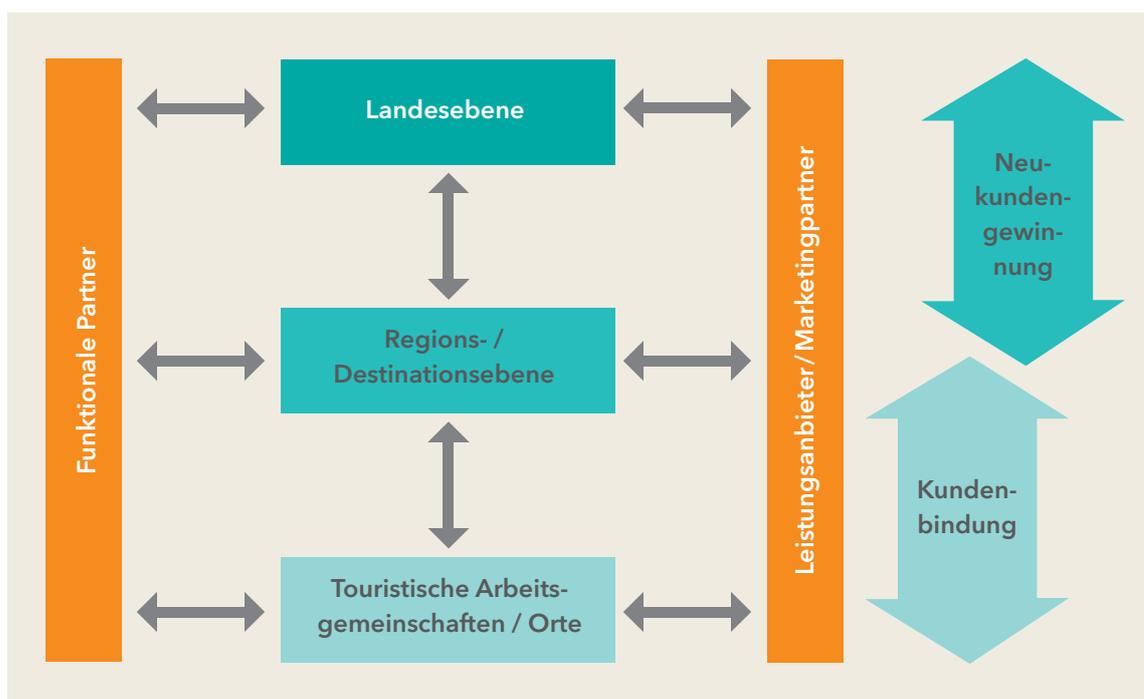
Mehrjähriger Veränderungsprozess

Die touristischen Strukturen in Hessen lösen sich seit Jahren mehr und mehr von Verwaltungsgrenzen und entwickeln sich zu marktfähigen und nachfragegerechten Zielgebieten in einem Drei-Ebenen-Modell: Land, Destinationen auf regionaler und Touristische Arbeitsgemeinschaften (TAGs) auf lokaler Ebene arbeiten Hand in Hand. Durch die Veränderung der Strukturen entsteht der Bedarf, Aufgabenverteilung und Ablauforganisation zwischen den touristischen Ebenen verbindlich zu regeln.

Strukturen im Drei-Ebenen-Modell

- » Die **Landesebene** wird durch zwei Institutionen vertreten, den Hessischen Tourismusverband (HTV), zuständig für Lobbyarbeit und Koordination der Interessen touristischer Orte und Regionen, und die Hessen Agentur (HA), Bereich Tourismusmarketing, zuständig für die touristische Vermarktung des Reiselandes Hessen.¹
- » Auf der **Destinationsebene** wird Markenführung und Themenmarketing zur Neukundengewinnung gebündelt. Bisher konnten sich elf touristische Destinationen bilden, die überwiegend landesgrenzenübergreifend strukturiert sind: Nordhessen, Lahntal, Odenwald, Berg-

Abbildung 1: Drei-Ebenen-Modell



¹ Weitere landesweit tätige Tourismusorganisationen sind der Hessische Heilbäderverband e.V., der Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Hessen e.V., Bauernhof und Landurlaub in Hessen e.V., der Landesverband Hessen der Deutschen Gebirgs- und Wandervereine e.V. und der Landesverband der Campingplatzunternehmer in Hessen e.V.



straße, Rheingau, Rhön, Spessart, Taunus, Westerwald, Vogelsberg und Frankfurt Rhein Main.

- » Die **TAG-/Ortsebene** besteht aus **Orten und touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs)**. Letztere bilden sich aufgrund der Kleingliedrigkeit der Strukturen auf lokaler Ebene. Sie professionalisieren die Marktbearbeitung und bündeln die verfügbaren Mittel und Ressourcen.
- » **Leistungsanbieter/Marketingpartner** der privaten Wirtschaft werden auf allen Ebenen eingebunden. Sie (ko-)finanzieren und unterstützen das Marketing zur Neukundengewinnung und zur Kundenbetreuung/-bindung.
- » **Funktionale Unterstützungspartner** (Interessenverbände, Industrie- und Handelskammern, kommunale Verwaltungseinheiten, wie z. B. Landkreisorganisationen, Organisationen der Wirtschaftsförderung) unterstützen die Landes-, Destinations-, TAG-/Ortsebene sowie die privaten Leistungsanbieter. Durch die Stärkung der Regions-/Destinationsebene und der TAG-/Ortsebene kann eine Entlastung der Kreisebene von touristischen Aufgaben erreicht werden.

Besondere Rolle der großen Städte sowie der Heilbäder und Kurorte

Eine besondere Rolle im touristischen System kommt den großen Städten und den Heilbädern und Kurorten im Land zu.

Grundsätzlich ist es erforderlich, dass sich auch diese Partner kooperativ in die touristische Marktbearbeitung auf Destinationsebene einbinden. Sie leisten einerseits einen wichtigen Beitrag für die Marktbearbeitung auf Destinationsebene, profitieren andererseits jedoch auch von der Zusammenarbeit durch Erschließung von Marktsegmenten und Zielgruppen, die nur auf Destinationsebene erschlossen werden können.

Gleichzeitig stehen sie jedoch auch vor der Aufgabe, spezielle Zielgruppen und Märkte im Städte- und Kulturtourismus bzw. im Gesundheitstourismus zu erschließen, Geschäftsfelder, die ggf. auf Destinationsebene nicht oder nicht hinreichend bearbeitet werden. Daher organisieren große Städte sowie Kurorte und Heilbäder in diesen Geschäftsfeldern eine die Destinationsebene ergänzende Marktbearbeitung, die sie auch in interkommunaler Kooperation (Marketingkooperation der großen Städte Hessens sowie Hessischer Heilbäderverband) durchführen.

Entscheidende Veränderungen nur auf lokaler Ebene

In mehreren Untersuchungen der touristischen Organisationsstrukturen in Hessen wurde deutlich, dass die TAG-/Ortsebene (Orte und Leistungsanbieter) den **zentralen Ansatzpunkt** für die Verbesserung der Marketing- und Organisationsstrukturen bildet:

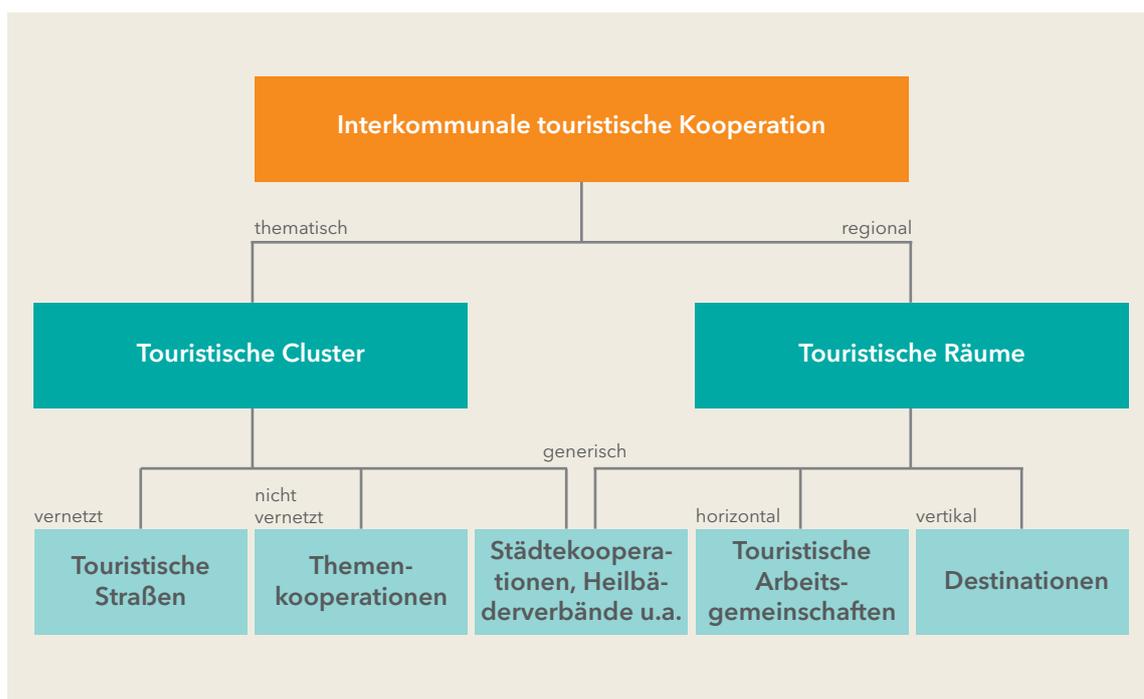
1 GRUNDLAGEN FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

- » 90% des in Hessen insgesamt verfügbaren Marketingetats im kommunalen Tourismus wird nach wie vor durch die TAG-/Ortsebene verausgabt. Eine erhebliche Bündelung der Ressourcen ist auf dieser Ebene erreichbar.
- » Auf der lokalen und regionalen Ebene entstehen die touristischen Produkte und Angebote. Die Umsetzung jeder Destinations- oder Landesstrategie, jede Infrastrukturoptimierung, jede Qualitätsverbesserung oder Veränderung hin zu mehr Marktfähigkeit der Produkte und Angebote findet in starkem Maße auf der lokalen Ebene statt.

Ausbau thematischer Kooperationen

Kooperationen können unterschiedliche Formen annehmen (siehe Abbildung 2): In thematischen Kooperationen entwickeln und vermarkten die Partner ein gemeinsames Thema, wie z. B. die touristischen Straßen in Hessen (z. B. die Deutsche Fachwerkstraße oder die Deutsche Märchenstraße). Aber auch Themenkooperationen auf Landesebene oder innerhalb von Destinationen haben eine große Bedeutung. Auf Landesebene kooperieren in Hessen beispielsweise die großen Städte und die hessischen Welterbestätten in Themenkooperationen.

Abbildung 2: Formen interkommunaler Kooperationen im Tourismus



Quelle: Project M 2009



Die Heilbäder und Kurorte Hessens bearbeiten seit vielen Jahren in Kooperation im Hessischen Heilbäderverband den gesundheitstouristischen Markt. Auch auf Destinationsebene gibt es thematische Gemeinsamkeiten. Im Odenwald werden beispielsweise destinationsweit Themenkooperationen zum Wandern, Radfahren oder zur Kultur aufgebaut.

1.2 Entwicklung touristischer Arbeitsgemeinschaften

Steigender Druck auf die lokale Ebene

Der Druck zur Umsetzung professioneller Strukturen auf lokaler Ebene steigt seit vielen Jahren. Verantwortlich dafür sind erhebliche Veränderungen der Markt- und Rahmenbedingungen:

- » Mehr Wettbewerb: Der verschärfte Wettbewerb zwingt zum Zusammenschluss in größeren Einheiten, um sich wahrnehmbar am Markt zu positionieren.
- » Aufwändige Marktbearbeitung: Marketing, Infrastruktur-, Produktentwicklung und Qualitätssicherung werden immer aufwändiger. Mehr Professionalität bei den Mitarbeitern, mehr Arbeitsteilung, Spezialisierung sind gefragt. Die Beschäftigung von Fachkräften ist jedoch nur in größeren Organisationseinheiten möglich. Große Marketingbudgets sind heute für eine wirkungsvolle Marktbearbeitung aufzubringen, die einzelörtlich nur selten vorhanden sind.

- » Anspruchsvollere und mobilere Gäste: Die Gäste sind am Urlaubsort mobiler und bewegen sich in einem größeren regionalen Umfeld. Das touristische Angebot ist daher nicht mehr nur auf örtlicherer, sondern immer mehr auf regionaler Ebene zu organisieren und zu vermarkten. Ein einzelner Ort ist meist nicht allein in der Lage, die wachsenden Anforderungen der Gäste zu erfüllen.
- » Haushaltslage der Kommunen: Die kommunale Haushaltslage ist gekennzeichnet von immer knapperen Mitteln. Viele Einzelorte können sich professionell arbeitende Tourismusorganisationen nicht, oder nicht mehr leisten.
- » Tourismusförderung: Auch die Förderung setzt ihre Schwerpunkte auf größere regionale Einheiten. Diese betreffen im Land Hessen sowohl Regionalentwicklungsprozesse als auch touristische Entwicklungsprozesse und -vorhaben.

Wettbewerb bündelt die Strukturen

In vielen Ländern und Regionen im In- und Ausland wird seit Jahren intensiv an der Veränderung der Strukturen gearbeitet, teilweise mit großem Erfolg, wie folgende Beispiele zeigen:

- » In Tirol gelang es seit 1997, die 247 Tourismusverbände mit Einzelbudgets von durchschnittlich ca. 300.000 € auf 36 Tourismusverbände mit Einzelbudgets von durchschnittlich ca. 2,3 Mio. € (2008) zusammenzufassen.



1 GRUNDLAGEN FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

- » In Graubünden ist eine Reduzierung von 92 auf künftig 14 Tourismusorganisationen, davon 5 Destinationen mit mindestens 1,4 Mio. Übernachtungen und Marketingbudget von mindestens 4 Mio. CHF, in der Umsetzung.
- » In Schleswig-Holstein ist die Zusammenführung der 50 örtlichen Kooperationen zu 15-20 landesweit schlagkräftigen Lokalen Tourismus Organisationen in der Umsetzung (Mindestbudgets: 400.000 € für Marketing, Mindestgröße: 7.000 Bettenkapazitäten).

Erfolgreiche Bündelungen der Strukturen zu einer Organisation lassen sich in vielen Regionen finden. Drei bekannte Beispiele aus Deutschland: Föhr (11 Gemeinden, 1,7 Mio. Übernachtungen, 40 Mitarbeiter), Hochschwarzwald (10 Gemeinden, 2,1 Mio. Übernachtungen, 51 Mitarbeiter), Tegernseer Tal (5 Gemeinden, 2,2 Mio. Übernachtungen, 40 Mitarbeiter).

Touristische Arbeitsgemeinschaften in Hessen

Auch in Hessen werden die Strukturen auf der lokalen Ebene immer professioneller. Ziel der Entwicklung touristischer Arbeitsgemeinschaften (TAGs) ist die Professionalisierung der gesamten touristischen Marktbearbeitung auf der lokalen Ebene der Städte, Gemeinden und Leistungsanbieter.

Möglichst viele Mittel und Ressourcen, die zersplittert und wirkungslos in den Orten verwendet werden, sollen in ortsübergrei-

fenden Strukturen gebündelt werden. Hierdurch ergeben sich Synergien, welche Spielräume für neue, zielgruppengerechte Investitionen in das Marketing, die Infrastruktur und den Gästeservice ergeben.

Hierdurch erfahren die Tourismusstrukturen eine Professionalisierung: Qualifizierte Fachkräfte können beschäftigt werden. Marketingbudgets für eine wirkungsvollere Marktbearbeitung lassen sich bündeln. Produkte und Angebote, die sich nicht einzelörtlich entwickeln lassen (beispielsweise Rad- und Wanderangebote) können gemeinsam auf regionaler Ebene entwickelt werden. Die touristische Infrastruktur kann – aufeinander abgestimmt – ausgebaut werden.

1.3 Gegenstand und Zielsetzung des Eckwertepapiers

Praxisnahe Handlungshilfe für Städte und Gemeinden

Das vorliegende Eckwertepapier soll der lokalen Ebene in Hessen bei der Bildung und Entwicklung von touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs) helfen. Es wendet sich an alle touristischen Akteure auf der lokalen Ebene: Politik, Verwaltung und Touristiker. Es dient weder als verbindlicher Handlungsrahmen noch als Grundlage für Förderentscheidungen des Landes. Vielmehr ist er als Hilfestellung für die Städte und Gemeinden zu verstehen, ihre touristischen Strukturen marktgerecht weiterzuentwickeln.



Bei sämtlichen Hinweisen und Angaben handelt es sich um Richtwerte, die vor Ort geprüft werden müssen. Der Spielraum auf der lokalen Ebene, die Empfehlungen auf die spezifische Situation und die Rahmenbedingungen vor Ort flexibel anpassen zu können, bleibt damit gewahrt. Individuelle Lösungen sind auch weiterhin gefragt.

**Der Erarbeitungsprozess:
breite Einbindung aller Ebenen**

Die Erarbeitung des Eckwertepapiers erfolgte unter Federführung des Hessischen Tourismusverbands (HTV) und in enger Einbindung touristischer und kommunaler Organisationen in einer Steuerungsgruppe.

Die Handlungshilfe wurde in einem Workshop für Städte und Gemeinden am 24.11.2009 breit diskutiert. Hierbei konnte ein grundlegender Konsens in Bezug auf die Inhalte des Papiers zur TAG-Bildung festgestellt werden. Allerdings ergaben sich eine Reihe von Fragen zur Aufgaben- und Rollenverteilung im Drei-Ebenen-Modell, insbesondere zur Rolle der großen Städte ebenso der Heilbäder und Kurorte, sowie zu den Abstimmungs-, Einbindungs- und Zusammenarbeitsstrukturen zwischen den Ebenen. Diese wurden, sofern sie das vorliegende Papier betreffen, aufgenommen und umgesetzt. Über das vorliegende Papier hinaus reichende Aspekte werden an geeigneter anderer Stelle diskutiert.

Mitglieder der Steuerungsgruppe

- » Kornelia Brauer,
Odenwald Tourismus GmbH
- » Achim Girsig,
Lahntal Tourismus Verband e. V.
- » Hans Georg Korell, Schwalm-Eder-Kreis
- » Hartmut Reißer,
Hessischer Tourismusverband e. V.
- » Christian Schmidt,
HA Hessen Agentur GmbH
- » Horst Schnur, Odenwaldkreis
- » Henry Thiele, Werra-Meißner-Kreis
- » Kirsten Rowedder,
IHK Darmstadt Rhein Main Neckar
- » Sven Sänger, IHK Kassel
- » Cornelius Obier,
PROJECT M (Moderation)

2 ECKWERTE FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

2.1 Aufgaben

Aufgabenteilung im Drei-Ebenen-Modell

Die Aufgaben der TAGs orientieren sich an der grundsätzlichen Aufgabenteilung im Drei-Ebenen-Modell: TAGs arbeiten auf der lokalen Ebene. Dementsprechend übernehmen sie nicht die Funktion einer Destinationsorganisation, sondern arbeiten mit dieser entsprechend der dargestellten Aufgabenteilung zusammen.

- » **Landesebene:** Destinationsübergreifendes Marketing zur Neukundengewinnung auf nationalen und internationalen Märkten, zielgruppenorientierte Destinations- und Themenmarketing-Kampagnen; Impulsgebung für qualitätsfördernde themenbezogene und -übergreifende Maßnahmen für die Destinationsebene und die TAG-/Ortsebene (Produkt-, Angebots- und Infrastrukturentwicklung), Initiierung von destinationsübergreifenden themenbezogenen und themenunabhängigen Kooperationen
- » **Destinationsebene:** aktivierende Marketingkommunikation zur Neukundengewinnung auf nationalen Märkten, zielgruppenorientierte Destinations- und Themenmarketing-Kampagnen, Markenbildung, Impulsgebung für qualitätsfördernde themenbezogene und -übergreifende Maßnahmen für die TAG-/Ortsebene (Produkt-, Angebots- und Infrastrukturentwicklung), Initiierung von Kooperationsprozessen auf örtlicher Ebene (TAGs) sowie auf thematischer Ebene (thematische Zusammenarbeitsstrukturen)
- » **TAG-/Ortsebene:** Kundenbindung und Kundenbetreuung, Gästeservice und Gästebetreuung; Umsetzung von qualitätsfördernden Maßnahmen; Produkt-/Angebotsentwicklung, Entwicklung und Pflege themenbezogener und themenübergreifender Infrastruktur; informierendes Marketing; Direktvertrieb, Beteiligung an Maßnahmen zur Neukundengewinnung auf Landes- und Destinationsebene, Unterstützung beim Aufbau von Destinationsstrukturen
- » **Leistungsanbieter:** Maßnahmen der Kundenbindung und Kundenbetreuung, informierende Marketingkommunikation; Beteiligung an Aktivitäten der Neukundengewinnung auf Landes- und Destinationsebene
- » **Funktionalpartner-Organisationen:** Unterstützung der anderen Organisationen im Marketing (Infrastruktur-, Produkt- und Angebotsentwicklung, Vermarktung, Vertrieb) nach deren Anforderungen. Sie entfalten i. d. R. keine mit den drei Ebenen im touristischen System unabgestimmten Aktivitäten, insbesondere nicht im touristischen Marketing.² Ggf. können sie in ausgewählten Fragen mittels Geschäftsbesorgungen für Destinationen und/oder TAGs bzw. Orte tätig werden.

² Ein besonders gelungenes Beispiel für die Aufgabenwahrnehmung von Kreisorganisationen im Drei-Ebenen-Modell stellt der Schwalm-Eder-Kreis mit dem Touristik Service Kurhessisches Bergland e.V. dar. Durch Ingangsetzung der TAG-Bildung konnten Aufgaben der TAG-/Ortsebene den entstandenen TAGs zugeordnet werden (vgl. hierzu Kap. 4 des vorliegenden Eckwertepapiers). Auf Destinationsebene (Nordhessen) unterstützt der Touristik Service Kurhessisches Bergland e.V. u. a. im Rahmen einer Geschäftsbesorgung bei der Entwicklung des Angebotsthemas „Radfahren“.



Gästeservice und Gästeinformation

Die örtlichen Tourist-Informationen sind für den Gast oft die wichtigsten Anlaufstellen. Sie unterstützen ihn zum Beispiel bei der Urlaubsplanung: bei der Wahl des Reiseziels, bei der Suche nach einer geeigneten Unterkunft, nach Highlights und Angeboten. Ebenso sind die Tourist-Informationen auch während des Aufenthaltes und auch danach wichtige Anlaufstellen für den Gast.

Eine Kernaufgabe in TAGs ist die Entwicklung eines **aufeinander abgestimmten Netzwerkes an Tourist-Informationen**. Die erforderliche Abstimmung bezieht sich vor allem auf:

- » Standortplanung für die Tourist-Informationen in Bezug auf mögliche Zusammenlegungen
- » Öffnungszeiten der Tourist-Information und telefonische Erreichbarkeitszeiten (z. B. „Apothekensystem“)
- » Gewährleistung flächendeckend hoher und möglichst einheitlicher Qualitätsstandards, z. B. bei Gästeanfragen, -auskünften und -buchungen, Beschwerden und Nachfassaktionen.

Die Zertifizierung nach I-Marken-System des Deutschen Tourismusverbands und Service Q Stufe 1 (Service Qualität Deutschland in Hessen) sollte innerhalb der TAG konsequent verfolgt werden.

Produkt- und Angebotsentwicklung

Die **wichtigste Aufgabe auf der lokalen Ebene** neben dem Betrieb von Tourist-Informationen ist die Produkt- und Angebotsgestaltung. TAGs haben hierbei wichtige Aufgaben:

- » innerhalb der TAG und in der Destination aufeinander abgestimmte Produkt- und Angebotsentwicklung für den Tages- und Übernachtungstourismus unter Einbindung von privaten Anbietern, ggf. auch Vertrieb, Buchung, Abwicklung und Koordination von Pauschalen und Bausteinangeboten
- » Koordination und Zusammenstellung (terminliche und inhaltliche Erfassung) des Gästeprogramms sowie ggf. eigenständige Nachfrage auslösender Highlight-Veranstaltungen für Gäste
- » Qualitätssicherung und -management: Qualifizierung der Organisationen und des touristischen Personals der Mitgliedsorte der TAG selbst und Qualitätsmanagement in der TAG-Region durch laufende Überprüfung (Stärken-/Schwächenanalyse) der gesamten Servicekette, Sicherstellung der DEHOGA-, DTV-Klassifizierung, Orientierung an TIN-Kriterien, Sicherstellung von thematischen Zertifizierungen (insbesondere Wander- und Radfahrfreundlichkeit), Vermittlung von Qualifizierungen und Schulungen für

2 ECKWERTE FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

Leistungsanbieter und Beratung von Betrieben in Qualitätsfragen

- » in den Geschäfts- bzw. Angebotsfeldern der TAG abgestimmte Infrastrukturplanung und -entwicklung, ggf. Kooperation beim Betrieb touristischer Infrastruktur

Vermarktung

Die Ziele der dargestellten Zusammenführung der Vermarktungsaktivitäten im Dreiebenen-Modell sind:

- » Bündelung der verfügbaren Mittel und Ressourcen zu marktfähigen Größen und zur Stärkung der Neukundengewinnung
- » Vermeidung von Doppelarbeiten und effizienter Einsatz aller verfügbaren Ressourcen und Mittel
- » Mittelumgewichtung von Print-Produkten zu Internet und Online-Marketing, von Messen und Anzeigen zu Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- » Qualitätsverbesserung der Vermarktung auf lokaler und Destinationsebene
- » Verbesserung Einbindung privater Anbieter in die Finanzierung der Marketingkommunikation

Um diese Ziele erreichen zu können, bedarf es einer klaren Aufgabenverteilung zwischen den Ebenen. Vermarktung ist dabei

nicht die Hauptaufgabe von TAGs, sondern stellt im Vergleich zu Gästeservice und -information sowie Produkt- und Angebotsentwicklung eine erst nachrangig bedeutende Aufgabe dar. Maßnahmen für TAGs sind:

- » Zusammenführung möglichst aller Aktivitäten der informierenden Kommunikation (Gastgeberverzeichnis, Internet). Jedoch gilt: nach Destinationsgröße und Struktur der Destinationsorganisation sollten auch Aufgaben des informierenden Marketing auf Destinationsebene gebündelt werden.
- » Zusammenführung von Kommunikations- etats für die aktivierende Kommunikation zur Neukundengewinnung (Werbung, PR, Messen usw.) auf Destinationsebene. Das bedeutet, dass in TAGs keine - nicht mit der Destinationsebene abgestimmten - Maßnahmen der aktivierenden Kommunikation durchgeführt werden sollten.

Einbindung und Mitwirkung auf Destinationsebene

Der Einbindung der TAGs in das touristische System, insbesondere Zusammenwirken mit der Destinationsebene und den Kreisorganisationen, kommt bei allen Aufgaben eine große Bedeutung zu.



Daher gilt:

Die Abstimmung in allen benannten Aufgabenbereichen der TAG innerhalb des touristischen Systems in Hessen muss gewährleistet werden. Dies geschieht insbesondere durch Abstimmung von Marketing-/Mediaplänen sowie Maßnahmenplänen zwischen Landes- und Destinationsebene sowie Destinations- und TAG-/Ortsebene (vgl. hierzu Kap. 3.3).

2.2 Kriterien

Definition von touristischen Arbeitsgemeinschaften

Touristische Arbeitsgemeinschaften (TAGs) sind im Hinblick **auf eine kritische Größe marktfähige, strategisch geführte räumliche Einheiten mit einem klar erkennbaren und abgrenzbaren Angebot** (homogener touristischer Raum).

Sie beruhen auf freiwilliger, von innen gelebter, verbindlicher Kooperation mehrerer Städte und Gemeinden, ihrer touristischen Organisationen sowie privater Leistungsanbieter in aufgabenadäquaten Strukturen. Privaten Leistungsanbietern kommt eine bedeutende Rolle zu – sie sollten von Anfang an in die Bildung und Entwicklung von TAGs eingebunden sein.

Einbindung ins touristische System

Die TAG-/Ortsebene ist neben der Landes- und Destinationsebene die dritte Ebene des Destinationsmanagements in Hessen. TAGs sind Teil der lokalen Ebene. Sie sind durch klare Zuständigkeitsregelungen vollständig in das touristische System des Landes eingebunden. Dabei gilt, wie im folgenden Kapitel dargestellt, eine grundsätzlich zu beachtende Aufgabenabgrenzung.

Nachgeordnet zu den TAGs können zwar weitere Organisationen arbeiten (z. B. lokale Tourismusvereine). Diese nehmen jedoch keine Aufgaben wahr, die den TAGs zugewiesen sind.

Richtwerte für Destinationen und touristische Arbeitsgemeinschaften

Um Destinationen und touristische Arbeitsgemeinschaften abgrenzen und einordnen zu können, werden sie nach Raumkriterien, Größen- und Strukturkriterien sowie Organisations- und Managementkriterien beschrieben.

Für TAGs gilt: Eine optimale Aufgabenwahrnehmung setzt bestimmte Größenstrukturen voraus, um einerseits über bündelungsfähige Etats zu verfügen (Mindestgröße) und andererseits die operative Steuerungs- und Handlungsfähigkeit der TAG zu erhalten (Maximalgröße).



2 ECKWERTE FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

Kriterien für Destinationen und touristische Arbeitsgemeinschaften

Kriterien	Destinationen	Touristische Arbeitsgemeinschaften
Raumkriterien	<ul style="list-style-type: none"> » aus Gästesicht als Reiseregion wahrgenommene Region, orientiert an geographisch-topographischen, nicht an Verwaltungsgrenzen » Einzugsgebiet für Gäste in einem Umfeld von mindestens 120 PKW-Minuten » naturräumlicher/kulturhistorischer Zusammenhang mit starker Identifikation nach innen 	<ul style="list-style-type: none"> » max. 30 PKW-Minuten/Durchmesser (Kurzausflugsentfernung) » Wahrnehmbarkeit als Teilregion der Destination » orientiert an geographisch-topographischen, nicht an Verwaltungsgrenzen » naturräumlicher/kulturhistorischer Zusammenhang mit starker Identifikation nach innen
Größen-/ Strukturkriterien	<ul style="list-style-type: none"> » hinreichende Budgetausstattung (500.000 Euro Sach- und Marketingbudget, aufgabenadäquate Personalausstattung) » mindestens 10.000 Betten, 1 Mio. Übernachtungen oder ein äquivalenter Tagestourismus 	<ul style="list-style-type: none"> » hinreichende Budgetausstattung (50.000 Euro Sach- und Marketingbudget, aufgabenadäquate Personalausstattung) » mindestens 1.000 Betten bzw. 100.000 Übernachtungen oder ein äquivalenter Tagestourismus



Kriterien	Destinationen	Touristische Arbeitsgemeinschaften
Organisations- und Managementkriterien	<ul style="list-style-type: none"> » eine Destinationsorganisation für Steuerung, Entwicklung und Marketing » strategische Führung auf Basis eines mittel-/langfristigen Tourismuskonzeptes und einer jährlichen Marketing- und Mediaplanung mit Erfolgskontrolle » aufgabenadäquate Personalausstattung, i.d.R. mindestens drei Vollzeitäquivalente, je nach Aufgabenstellung oftmals mehr 	<ul style="list-style-type: none"> » eigenständige Organisationsstruktur auf TAG-Ebene (mindestens verbindliche Kooperationsvereinbarung mit zuständigen Steuerungs- und Arbeitsgremien) » mindestens eine Informations-/Buchungszentrale/Tourist-Information mit vertriebsorientierter Ausrichtung » Beschäftigung von tourismus-spezifisch qualifiziertem Personal (qualifizierte touristische Ausbildung) im Umfang von mindestens einer Vollzeitstelle als „Kümmerer“/Schnittstellenkoordination der beteiligten Orte und Anbieter » volle Einbindung in das Marketing auf Destinationsebene, z.B. Einbindung in die Marketing- und Mediaplanung der Destination, Beteiligung an Qualitätsinitiativen » Sicherstellung der Schnittstellen zu benachbarten TAGs, insbesondere im Bereich der Wegenetze und Beschilderung, Infrastrukturfürsorge und -bewirtschaftung

3 HANDLUNGSHILFEN FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

3.1 Entwicklungsstufen

TAGs sollten von Beginn an durch eine aufgabenadäquate Struktur getragen werden. Die gemeinsame Struktur wird mit zunehmender Übernahme von Aufgaben im Kooperationsprozess schrittweise ausgebaut. Hierbei verzichten die Kooperationspartner im Gegenzug möglichst auf eine ergänzende Wahrnehmung der zu bündelnden Aufgaben.

Drei Entwicklungsstufen

Die Bildung touristischer Arbeitsgemeinschaften vollzieht sich in jeder Region, den örtlichen Voraussetzungen entsprechend, unterschiedlich. Allerdings haben sich in

den vergangenen Jahren in vielen vergleichbaren Prozessen **drei typische Entwicklungsstufen** gezeigt, welche sich in der Regel über einen **mittelfristigen Zeitraum von bis zu fünf Jahren** erstrecken. Diese Entwicklungsstufen lassen sich auch auf die TAG-Bildung in Hessen übertragen:

- » Stufe 1: Projektbezogene Kooperation auf Basis einer Kooperationsvereinbarung
- » Stufe 2: Strategiebasierte Marketingkooperation zur Zusammenführung sämtlicher Maßnahmen im Marketing
- » Stufe 3: Organisatorische Verflechtung zur Zusammenführung aller personellen und materiellen Mittel

Abbildung 3 „Dreistufiger Umsetzungsprozess der TAG-Bildung“





Einstieg auf jeder Stufe möglich

Der Einstieg in die TAG ist, je nach regionalen Gegebenheiten, auf jeder Stufe möglich. Eine Vielzahl von vergleichbaren Prozessen in Österreich und der Schweiz, aber auch Erkenntnisse aus Deutschland zeigen, dass es **aus betriebswirtschaftlicher Sicht** oftmals sinnvoll ist, die Organisationsstrukturen der beteiligten Städte und Gemeinden unmittelbar zusammen zu führen.

Gleichwohl gilt es im Prozess der TAG-Bildung, möglichst alle relevanten Interessengruppen und Akteure einzubinden und „mitzunehmen“. Daher empfiehlt sich oftmals eine stufenweise Umsetzung.

3.2 Vorgehensweise in Stufe 1: „Projektbezogene Kooperation“

Vom gelungenen Einstieg in die TAG hängt viel ab. Fehler, die an dieser Stelle begangen werden, lassen sich später nur schwer korrigieren. Frühzeitig sind Koordinations- und Arbeitsstrukturen zu schaffen, die Gebietskulisse der TAG ist grob abzustecken, und auch die Namensgebung für die TAG steht an. Bereits zu Beginn der TAG empfiehlt sich eine Kooperationsvereinbarung, die die Grundlage für politische Beschlussfassungen bildet. Der übliche Zeitbedarf in Stufe 1 liegt bei mindestens einem, oftmals auch zwei Jahren.

Gelungener Einstieg in die touristische Arbeitsgemeinschaft

Die Bildung von TAGs erfolgt durch freiwilligen Zusammenschluss aller Partner. Oftmals bestehen in der TAG-Region noch keine Strukturen, die geeignet sind, den Kooperationsprozess einzuleiten. Dann bedarf es Initiatoren aus Politik, Verwaltung, Wirtschaftsförderung sowie örtlichen Tourismusorganisationen. Die ersten Schritte sind:

- » Einsetzen eines „Kümmerers“, der die Einrichtung erster Kooperationsstrukturen voran treibt.
- » Einsetzen einer ersten Projektgruppe mit wichtigen Akteuren aus der TAG-Region. Die Projektgruppe erarbeitet ein erstes Grundsatzpapier zur TAG.
- » Mitunter ist bereits in der Frühphase der TAG die Hinzuziehung einer externen Prozessmoderation sinnvoll.

Schaffung fester Koordinations- und Arbeitsstrukturen

Eine rasche Einigung innerhalb der TAG auf verbindliche Arbeitsstrukturen ist wichtig. In der Praxis haben sich dabei die Einsetzung von Lenkungs- bzw. Steuerungsgruppen mit einem begleitenden touristischen Facharbeitskreis bewährt. Für beide Gruppen gilt: max. 12 Personen, Festlegung einer Sprecherin/eines Sprechers, Festlegung von Zuständigkeiten (Moderation, Einladung, Protokoll) und Sicherstellung eines regelmäßigen Informationsflusses zwischen den beiden Gremien.

3 HANDLUNGSHILFEN FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

- » Die Lenkungsgruppe setzt sich aus Vertretern aus Kommunalpolitik, Verwaltung und Tourismusleiterinnen und -leitern zusammen und ist vor allem für die Koordination des Prozesses, die Kommunikation und Lobbyarbeit, die Vorbereitung von Beschlüssen, die Beschaffung von erforderlichen finanziellen Mitteln etc. verantwortlich.
- » Der touristische Arbeitskreis hingegen ist mit Vertretern der kommunalen Touristiker und privater Leistungsanbieter besetzt und beschäftigt sich vor allem mit Umsetzungsfragen.

Bestimmung der Gebietskulisse

Zu Beginn ist zunächst die TAG-Region vorläufig festzulegen – mit der Möglichkeit sinnvoller Erweiterungen. Grundsätzlich orientieren sich TAGs möglichst an homogenen landschaftlichen Räumen. Das macht es leichter, stabile Kooperationen einzugehen und zu leben. Der innere Zusammenhalt ist dann über gemeinsame Nachfrage- und Angebotsstrukturen einfacher zu herzustellen.

Bei der TAG-Bildung ist es darüber hinaus sinnvoll, an bisher vorhandene touristische und nichttouristische interkommunale Organisations- und Kooperationsstrukturen anzuknüpfen.

Von Bedeutung ist auch die vom Gast als zusammengehöriger Raum erfassbare

Größe. Aus verschiedenen Gästebefragungen und Untersuchungen lässt sich ableiten, dass ein vom Gast als zusammengehörig empfundener Raum auf einen Durchmesser von etwa 30 PKW-Minuten (Kurzflugentfernung) beschränkt sein sollte. In den bisherigen TAG-Bildungsprozessen in Hessen hat sich ein Durchmesser von ca. 30 PKW-Minuten ebenfalls als sinnvoll herausgestellt.

Namensgebung und Namensschutz

Oftmals liegt der Name der TAG auf der Hand und ist unstrittig. Teilweise ist die Bestimmung des Namens jedoch auch ein sensibler Prozess, denn hierbei gilt es oftmals, gewachsenes Kirchturmdenken zu überwinden. Grundsätzlich gilt: Wenn bereits ein eingeführter Name mit Bekanntheitsgrad bei den Gästen und gewachsener Identifikation in der Region vorhanden ist, sollte dieser nicht verändert werden. Es gibt drei Möglichkeiten der Namensgebung:

- » **Historisch-authentische Bezeichnung** (Beispiel: TAG „Habichtswald“): Bei dieser Vorgehensweise wird ein Name einer Region, eines Naturparks oder eines markanten Landschaftselements eingesetzt.
- » **Führungsbezeichnung** (Beispiel: TAG „Bitburger Land“): Dieses Konzept hat gute Erfolgsaussichten im Markt, wenn in einer TAG mit mehreren eigenständigen Orten ein Ort in Bezug auf Bekanntheits-



grad und Attraktivität alle anderen deutlich übertrifft. In diesem Fall empfiehlt sich die Namensgebung der TAG unter Verwendung des bekannten Ortsnamens.

- » **Kunstbezeichnung** (Beispiel: TAG „ostseeferienland“): Eine Kunstbezeichnung wird immer dann gewählt, wenn das Konzept der Führungsbezeichnung nicht anwendbar ist, kein adäquater historisch-authentischer Name vorhanden ist oder diesbezüglich kein Konsens gefunden werden kann.

Die Registrierung bzw. der markenrechtliche Schutz von TAG-Bezeichnungen muss ggf. nicht nur national sondern weltweit in einer Vielzahl von Klassen vorgenommen werden. Hierfür sind, je nach Umfang der Registrierung, nicht unerhebliche finanzielle Mittel vorzusehen.

Absicherung über eine Kooperationsvereinbarung

Sehr frühzeitig bedarf es einer festen Kooperationsvereinbarung. Diese sollte folgende Inhalte umfassen:

- » Erste Festlegung der TAG-Region mit Offenheit für sinnvolle Erweiterungen
- » Einrichtung fester Kooperations-/Arbeitsstrukturen innerhalb der TAG
- » Ziel- und Handlungskonzept für die TAG: Analyse und Bewertung der derzeitigen Tourismus- und Kooperationsstrukturen,

Festlegung der gemeinsamen Ziele und Vorhaben, Festlegung der TAG-Region, Zeit- und Maßnahmenplan für die Umsetzung der TAG

- » Erarbeitung eines ersten Aufgabenverteilungsplans und der ggf. erforderlichen Finanzierung

Die Kooperationsvereinbarung sollte möglichst frühzeitig über eine Beschlussfassung der zuständigen kommunalen Gremien bei allen Kooperationspartnern abgesichert werden. Die Beschlussfassung sollte möglichst bereits den mittel- bis langfristigen Planungshorizont für die TAG umfassen, d. h. auch auf die Folgestufen hinweisen.

Verbesserung des Mitteleinsatzes

An erster Stelle ist festzuhalten: Bei der TAG-Bildung geht es nicht um Mittelleinsparung für die beteiligten Kommunen. Vielmehr ist das zentrale Ziel, Mitteleinsatz und Mittelverwendung zu verbessern. Dadurch sollen Marketing, Infrastruktur, Produkte und Qualität insgesamt optimiert werden, so dass mehr Tages- und Übernachtungsgäste in die Region kommen.

Grundsätzlich soll dabei die Finanzierungslast für die beteiligten Kommunen nicht erhöht werden, es geht nicht um mehr Geld. Gleichwohl ist ein gerechter Finanzierungsschlüssel zwischen den Partnerkommunen innerhalb der TAG zu finden. Das wiederum kann im Einzelfall dazu führen,



3 HANDLUNGSHILFEN FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

dass der bisherige Aufwand für die beteiligten Kommunen steigt. Wesentlich dafür ist der Finanzierungsschlüssel, auf den sich die TAG-Partner verständigen.

Finanzierung und Finanzierungsschlüssel

Fragen der Finanzierung sind bei der TAG-Bildung bereits sehr frühzeitig zu lösen. Insbesondere steht anfangs die Frage nach einem „gerechten“, nutzenorientierten Finanzierungsschlüssel im Mittelpunkt, nach dem die Kosten auf die Partner innerhalb der TAG umgelegt werden.

Die Möglichkeiten reichen von pragmatisch (z. B. jeder Kooperationspartner trägt den gleichen Anteil), über Einzelparameter bis hin zu mehreren „gewichteten“ Parametern. Mögliche Parameter für einen Finanzierungsschlüssel sind die Vorteilsnahme aus konkreten Kooperationsprojekten und -maßnahmen, Einwohnerzahlen, Wirtschaftskraft der Kommunen, Nachfrageparameter, wie Ankunfts- oder Übernachtungszahlen, Angebotsparameter der touristischen und tourismusnahen Betriebe oder die Tourismusintensität (Gäste pro Einwohner). Oftmals werden Angebotsparameter hinzugezogen, oftmals vergleichbar der Systematik bei Festlegung der Fremdenverkehrsabgabe, mitunter die Wertschöpfungseffekte der am Tourismus partizipierenden Betriebe herangezogen, indem Bettenzahlen, Gastronomieplätze, Verkaufsfläche im Einzelhandel etc. erfasst und in Finanzierungsanteile der Kommunen „umgerechnet“ werden.

Am gebräuchlichsten und für die touristischen Strukturen in Hessen oft geeignet ist ein Finanzierungsschlüssel, der aus einem Mix aus den Parametern „Anzahl der Beherbergungskapazitäten“ (Wertschöpfung durch Übernachtungstourismus) und „Einwohner“ (Wertschöpfungsbeitrag durch Tagestourismus) gebildet wird. Das Verhältnis in dem die Parameter zueinander stehen, muss entsprechend der Kooperationsinhalte und Strukturen der Kooperationspartner gewichtet werden. Sinnvoll ist oftmals eine Gewichtung im Verhältnis 1:1 zwischen Tages- und Übernachtungstourismus. Diese Vorgehensweise spiegelt in der Regel die touristische Vorteilsnahme eines Partnerortes sehr gut wider und ist (relativ) einfach zu erfassen.

Die „Anzahl der Beherbergungskapazitäten“ sollte bei Ermittlung der Finanzierungsanteile verfeinert werden, da die Wertschöpfung nach Beherbergungsarten unterschieden werden muss: Ein Bett in einem Hotelbetrieb löst beispielsweise 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.³

Für den Fall, dass private Leistungsanbieter in den Finanzierungsschlüssel eingebun-



den werden, empfiehlt sich ebenfalls die Orientierung an den touristischen Vorteilen der teilnehmenden Betriebe. Üblich sind sog. „Bettenstaffeln“ und im Fall der Einbindung von Einzelhandels-, Gastronomie- und Gewerbebetrieben Berechnungsgrundlagen, die sich an die Fremdenverkehrsabgabensystematik anlehnen.

Frühzeitige Beschlussfassung in kommunalen Gremien

Bereits zu einem frühen Zeitpunkt gilt es, eine verbindliche Beschlussfassung zur Umsetzung der TAG mit dauerhafter Bindungswirkung der beteiligten Partner in den kommunalen Gremien umzusetzen.

Die Beschlussfassung bestätigt das von Lenkungsgruppe und touristischem Facharbeitskreis erarbeitete Ziel- und Handlungskonzept. Damit beschließen die Gremien, die TAG zu fördern und stellen die erforderlichen Mittel und Ressourcen bereit.

3.3 Vorgehensweise in Stufe 2: „Organisatorische Zusammenführung“

In Stufe 2 der TAG-Bildung geht es vor allem darum, die Kooperation langfristig zu planen und organisatorisch bei den beteiligten Akteuren abzusichern. Grundlage für die langfristige Planung ist ein Tourismus- und Marketingkonzept, welches durch eine jährliche Marketing- und Mediaplanung in operative Maßnahmen übersetzt wird. Die Umsetzung erster Gemeinschaftsprojekte verlangt nach einer festgeschriebenen Ge-

schäfts-/Aufgabenverteilung zwischen den Kooperationspartnern. Der übliche Zeitbedarf für Stufe 2 liegt bei zwei bis drei Jahren.

Tourismus- und Marketingkonzept

Die Erarbeitung der inhaltlichen Ziele und Maßnahmen steht am Anfang der Stufe 2 der TAG-Bildung: Wie soll sich die TAG in den kommenden zehn Jahren entwickeln? Welches sind die gemeinsamen Zielgruppen und Angebotsfelder? Wo soll gemeinsam investiert werden? In welchen Strukturen will die TAG langfristig arbeiten? Wie bindet sich die TAG auf Destinationsebene ein?

Diese und weitere Fragen müssen in einem Tourismus- und Marketingkonzept geklärt werden. Dieses sollte von einer Lenkungsgruppe und einem touristischen Facharbeitskreis erarbeitet werden. Notwendig ist, auch alle Leistungsanbieter und die Öffentlichkeit in den Erstellungsprozess einzubinden und mitzunehmen sowie eine enge Verzahnung mit der jeweiligen Destinationsstrategie sicherzustellen.

Marketing- und Mediaplanung

Die jährlich auf TAG-Ebene vorzunehmende Marketing-/Mediaplanung richtet sich an sämtliche Partner, d. h. Politik, Verwaltung, Regionsebene, Anbieter etc. Sie soll aufzeigen, welche Maßnahmen im Marketing im kommenden Tourismusjahr durchgeführt werden sollen. Damit ist der Marketing- und Mediaplan auch eine wich-

3 HANDLUNGSHILFEN FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

tige Grundlage für die Abstimmung der Aktivitäten mit der Destinations- und Landesebene.

Der Marketing- und Mediaplan enthält folgende Inhalte: Kurzdarstellung von Positionierung, Zielgruppen, Zielmärkten, Angebotsthemen und -schwerpunkten, Darstellung des Marketing-Mix: Angebotsthemen, Qualitätsstandards, Vermarktungs- und Vertriebsaktivitäten, Beteiligungs- und Kooperationsmöglichkeiten ...

Er sollte so gestaltet werden, dass jede Einzelmaßnahme detailliert beschrieben wird (Ziele, Maßnahmen zur Durchführung, Gesamtkosten, Zeitraum, Ansprechpartner, Erfolgskennzahlen zur Bewertung der Maßnahme) und die Möglichkeiten und Konditionen der Beteiligung für Leistungsanbieter für jede Maßnahme aufgezeigt werden. Entscheidend ist auch die Kontrollierbarkeit des Marketing- und Mediaplans: Sämtliche Maßnahmen sollten mit messbaren Zielen unterlegt werden, so dass der Erfolg einer Maßnahme transparent wird und kontrolliert werden kann.

Erste Gemeinschaftsprojekte

Für das Marketing sind zu Beginn der TAG-Bildung vor allem diejenigen Maßnahmen zu empfehlen, die schnelle Erfolge deutlich machen und eine große Wirkung nach innen haben. Hierfür kommen insbesondere ein gemeinsames Corporate Design, die Realisierung von gemeinsamen Projekten in der Angebotsgestaltung sowie die

Zusammenführung der informierenden Kommunikation (Gastgeberverzeichnis, Veranstaltungskalender, Internetauftritt) in Frage.

- » Das gemeinsame **Corporate Design** (CD) ist eine wichtige Grundlage der TAG-Bildung, denn hierdurch wird der neue gemeinsame Auftritt als Region erlebbar. Bei der CD-Entwicklung ist die Wiedererkennbarkeit und Passung zur jeweiligen Destination sicherzustellen.
- » An erster Stelle steht ein gemeinsamer **Internetauftritt** als unverzichtbare Grundlage für jede TAG. Gemeint ist jedoch nicht ein gemeinsamer „Alibiauftritt“, sondern die Schaffung eines das gesamte Angebot der TAG-Region optimal, umfanglich und vernetzt aufzubereitenden Auftritts. Dabei sollen örtliche bzw. teilregionale Auftritte integriert werden. Sinnvoll ist die Verzahnung der Internetauftritte der TAGs mit der Destinations-ebene, wie dies beispielsweise in Nordhessen über ein gemeinsames CMS-System realisiert wird.
- » Die Zusammenführung der **Gastgeberverzeichnisse** ist eine zentrale Maßnahme für das Innen- und Außenmarketing, da hierdurch spürbar deutlich wird, dass die TAG einen gemeinsamen Marktauftritt umsetzt. Mit dem gemeinsamen Verzeichnis geht der Verzicht auf einzelörtliche oder teilregionale Verzeichnisse einher. Oftmals macht es keinen Sinn, ein TAG-weites Gastgeberverzeichnis zu er-



stellen, sondern diese Aufgabe auf die Destinationsebene zu verlagern und dann ggf. mit TAG-spezifischen Auskopplungen zu arbeiten.

- » Ein gemeinsamer **Veranstaltungskalender** wirkt ebenfalls vernetzend. Neben der Bündelung der Information für den Gast hat sie den Effekt, dass oftmals eine bessere Veranstaltungskoordination angestoßen wird, oftmals auch eine inhaltliche Bündelung verschiedener Veranstaltungen zu Veranstaltungsreihen. Auch hier gilt: Der beste Weg ist oftmals eine Verlagerung auf die Destinationsebene i. V. m. TAG-spezifischen Auskopplungen.

Aufgaben- und Geschäftsverteilungsplan

Wenn die Strukturen innerhalb der TAG-Region nicht unmittelbar zusammengeführt werden sollen, muss bei der Umsetzung des Tourismuskonzeptes auf die bestehenden Organisationen und Akteure zurück gegriffen werden. Um festzulegen, wer sich um welche Aufgabe mit welchem Budget kümmert, erarbeitet die TAG einen Aufgaben- und Geschäftsverteilungsplan.

Dieser regelt auch die Budgetierung und Finanzierung der Kooperation. Er umfasst: Kooperationsziele und -inhalte, Organisations- und Führungsstrukturen, Aufgaben und Leistungen der TAG, Kosten- und Finanzierungsplanung und eine kosten- und finanzierungstechnisch unterlegte Maßnahmen- und Umsetzungsplanung, Festlegung von Zuständigkeiten.

3.4 Vorgehensweise in Stufe 3: „Integration“

Optionen zur Zusammenführung der Strukturen

In Stufe 3 der TAG-Bildung steht die Zusammenführung der Organisationsstrukturen an. Grundsätzlich stellt sich die erste Frage nach der richtigen Form der organisatorischen Zusammenführung: Marketing-Dach-Modell oder Integrationsmodell? Fragen nach der „richtigen“ Rechtsform und der Finanzierung der TAG stehen an. Das Innenmarketing, insbesondere in Bezug auf die Einbindung von Leistungsanbietern gewinnt eine immer größere Bedeutung.

Zwei Varianten stehen für die Zusammenführung der Organisationsstrukturen grundsätzlich zur Verfügung – je nach Situation in der TAG ggf. auch in Kombinationen und Abwandlungen. Welches Modell auch immer zum Zuge kommt – entscheidend ist der Wegfall von auf die TAG übertragenen Aufgaben bei den Kooperationspartnern, um Dopplungen in den Aufgabenwahrnehmungen zu vermeiden.

Marketing-Dach-Modell

In diesem Fall übertragen die Kooperationspartner touristische Aufgaben auf eine neu gegründete Organisation. Diese nimmt die Aufgaben entweder selbst wahr oder überträgt die Aufgaben wiederum an die Kooperationspartner.



3 HANDLUNGSHILFEN FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

- » Im ersten Fall beschäftigt die TAG-Organisation zwangsweise eigenes Personal. Durch das zusätzliche Personal sollten Einspareffekte bei den Kooperationspartnern realisiert werden. Tatsächlich lassen sich solche Effekte nur dann erzielen, wenn das Personal bei den Kooperationspartnern auch tatsächlich reduziert wird. Geschieht dies nicht oder nicht hinreichend, werden lediglich Qualitätsverbesserungen erreicht. Effizienzgewinne und Synergien können nicht genutzt werden – oftmals steigt sogar der Abstimmungsaufwand, da eine weitere Ebene eingezogen wird.
- » Im zweiten Fall werden die Aufgaben an geeignete Kooperationspartner übertragen. Hierbei stellt die TAG-Organisation lediglich eine Trägerstruktur dar, die die finanziellen Mittel bündelt und in der Interessenausgleich und Steuerung der TAG erfolgen. Oftmals halten sich Effizienzgewinne und Abstimmungsaufwand die Waage. Die Qualität der Marktbearbeitung allerdings kann aufgrund der gebündelten Aufgabenwahrnehmung unmittelbar verbessert werden. Zwingend erforderlich ist ein Geschäfts- und Aufgabenverteilungsplan, wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben.

Das Marketing-Dach-Modell ist in beiden Varianten aufgrund der nicht realisierten Effizienzgewinne nur als Übergangslösung hin zu einer Integration der Organisationsstrukturen zu empfehlen.

Integrationsmodell

In diesem Modell kommt es zu einer vollständigen Zusammenführung sämtlichen Personals und sämtlicher Ressourcen der beteiligten Kooperationspartner in eine TAG-Organisation. Sämtliche Aufgaben der lokalen Ebene, d. h. Vermarktung und Vertrieb, Angebotsgestaltung und auch Gästeservice und -betreuung, incl. dem Betrieb von Tourist-Informationen, werden auf die TAG-Organisation übertragen. Sämtliche örtlichen bzw. teilregionalen Strukturen werden um touristische Aufgaben der Marktbearbeitung bereinigt.

Diese Vollintegration bringt klare Vorteile mit sich, die durch das Marketing-Dach-Modell nicht zu erreichen sind: Das verfügbare Personal kann aus einer Hand flexibel eingesetzt und gesteuert werden. Der hohe Abstimmungsaufwand der vielen Partner wird deutlich reduziert. Daher gilt: Echte Kostenvorteile und Effizienzgewinne lassen sich erst mit Umsetzung dieser Variante erzielen.

Daher sollte die Vollintegration als ein wesentliches Ziel der TAG-Bildung angestrebt werden – Teilschritte, wie die Umsetzung des Marketing-Dach-Modells, bringen spürbare Verbesserungen, aber noch keinen Durchbruch.



Wahl der „richtigen“ Rechtsform

Die Rechtsformentscheidung kommt nur dann zum Tragen, wenn die TAG in einer eigenen Organisationsstruktur umgesetzt werden soll. Viele TAGs arbeiten heute auf Grundlage öffentlich-rechtlicher Verträge zusammen. Für den Fall, dass die touristischen Aufgaben der Partner in einer eigenständigen Rechtsform wahrgenommen werden sollen, kommen verschiedene Rechtsformen in Frage.

Bei der Bewertung alternativer Rechtsformen gilt: Eine grundsätzlich „beste“ Rechtsform gibt es nicht. Entscheidend für die Wahl sind die Aufgaben der TAG, die Strukturen der Kooperationspartner in der Region und die Variante der TAG-Organisation. Grundsätzlich kommen alle öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Rechtsfor-

men in Frage – zu den häufigsten zählen der Zweckverband, der eingetragene Verein und die GmbH. Wichtige Argumente, die für privatwirtschaftliche Rechtsformen sprechen, sind: einfachere Einbindbarkeit privater Leistungsanbieter sowie die oftmals in stärkerem Maße auf Gewinnerzielung ausgerichtete Struktur.⁴

Jedoch sollten neben inhaltlichen Fragen auch stets juristische Aspekte abgewogen werden. Zu betrachtende Rechtsgebiete sind i. d. R. Kommunalrecht, Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht, Steuerrecht, Wettbewerbsrecht und Beihilferecht.

Beispielhaft werden auf Seite 26 die drei Rechtsformen Zweckverband, eingetragener Verein (e. V.) und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) in kompakter Form beschrieben und gegenübergestellt.

Mögliche Rechtsformen für touristische Arbeitsgemeinschaften

GmbH: Die privatwirtschaftliche Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) gehört zu den Kapitalgesellschaften. Die Haftung der Gesellschaft ist begrenzt auf das Gesellschaftskapital. Das Handeln der GmbH ist ausgerichtet auf Gewinnerzielung.

Zweckverband: Beim Zweckverband handelt es sich um einen Zusammenschluss kommunaler Gebietskörperschaften auf der Grundlage eines Gesetzes bzw. eines öffentlich-rechtlichen Vertrages zur Erledigung einer bestimmten Aufgabe.

Verein: Ein Verein ist eine auf Dauer angelegte Personenvereinigung, in der sich natürliche und juristische Personen von wechselndem Bestand zu einem bestimmten, durch Satzung festgelegten Zweck zusammengeschlossen haben. Vereine können gemeinnützige als auch wirtschaftliche Interessen verfolgen. Mit Eintragung in das Vereinsregister handelt es sich um einen eingetragenen Verein (e. V.).

⁴ Die folgenden Ausführungen zielen darauf ab, Hilfestellungen für die Wahl der Rechtsform zu geben. Keinesfalls jedoch können verallgemeinernde Empfehlungen ausgesprochen werden. Für die Beratung im Fall eines konkreten rechtlichen Anliegens sollten stets weitere, unabhängige Quellen, möglichst Anwälte oder qualifizierte Beratungsstellen, hinzugezogen werden.



3 HANDLUNGSHILFEN FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

Rechtsformen

Rechtsform	Zweckverband	Verein	GmbH
Mitglieder/ Gesellschafter	<ul style="list-style-type: none"> » Juristische Personen des öffentlichen Rechts » Mitgliedschaft von juristischen Personen des Privatrechts und natürlichen Personen unter bestimmten Voraussetzungen möglich, jedoch nicht originärer Ansatz des Zweckverbands 	<ul style="list-style-type: none"> » Satzungsautonomie erlaubt eine individuelle Mitgliederstruktur (natürliche und juristische Personen) » Einfache Neuaufnahme bzw. Austritt von Mitgliedern möglich 	<ul style="list-style-type: none"> » Zahl der Gesellschafter gesetzlich nicht beschränkt, in der Praxis jedoch i. d. R. wenige Gesellschafter sinnvoll » Aufnahme von Gesellschaftern nach Gründung nur mit Satzungsänderung möglich » Austritt bedarf notarieller Beurkundung
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> » unbeschränkt 	<ul style="list-style-type: none"> » in Höhe des Vereinsvermögens 	<ul style="list-style-type: none"> » in Höhe des Stammkapitals (mindestens 25.000 Euro⁵)
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> » Gebühren und Umlagen 	<ul style="list-style-type: none"> » Mitgliedsbeiträge und Umlagen, Einnahmen ggf. aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb 	<ul style="list-style-type: none"> » Einnahmen, Zuschüsse durch die Gesellschafter
Organe	<ul style="list-style-type: none"> » Oberstes Organ: Verbandsversammlung » Außenvertretung: Verbandsvorsitzender » Fakultative Organe möglich (z. B. Beirat) 	<ul style="list-style-type: none"> » Oberstes Organ: Mitgliederversammlung » Außenvertretung: Vorstand » Fakultative Organe möglich (z. B. Beirat) 	<ul style="list-style-type: none"> » Oberstes Organ: Gesellschafterversammlung » Außenvertretung: Geschäftsführer » Fakultative Organe möglich (z. B. Beirat, Aufsichtsrat)

⁵ Novellierung des GmbH-Gesetzes: Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen, das eine unbürokratische Gründung von GmbHs ermöglichen soll. Nach dem Vorbild einer „Limited“ ermöglichen Mini-GmbHs die Gründung mit einem Stammkapital von 1 Euro. Diese „Ein-Euro-GmbHs“ müssen – solange das Stammkapital unter 25.000 Euro liegt – 25 % des Jahresüberschusses (Gewinn) in eine Rücklage einstellen. Im Anschluss ist die Umwandlung in eine herkömmliche GmbH möglich.



Rechtsform	Zweckverband	Verein	GmbH
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> » Gute Eignung für Aufgaben mit hohem Verbindlichkeitsgrad » durch kommunale Struktur gute Fremdkapitalfinanzierung möglich » im kommunalen Umfeld bekanntes und erfolgreich eingeführtes Rechtskonstrukt 	<ul style="list-style-type: none"> » Beteiligung einer großen Personenzahl möglich, Stärkung „Wir-Gefühl“ » Geringe Hürden/ Hohe Flexibilität für Ein-/Austritte » Bündelungsstruktur für eine große Zahl Mitglieder » Vereinfachte Entscheidungs- und Kontrollmechanismen 	<ul style="list-style-type: none"> » Haftungsbegrenzung » weitgehende Autonomie der Geschäftsführung darstellbar » Stabiles, auf wirtschaftliche Tätigkeit ausgerichtetes Konstrukt » Höhe der Gesellschafterbeteiligungen können voneinander differieren und auf unterschiedliche Einflussnahmen ausgerichtet sein
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> » Mitgliederwechsel erzwingt Änderung der Verbandssatzung » Zweckverband besitzt das Recht zur wirtschaftlichen Betätigung im Rahmen des Verbandszwecks (Gewinnerwirtschaftung begrenzt möglich) » Einbindung der privaten Wirtschaft möglich, jedoch an Voraussetzungen gebunden 	<ul style="list-style-type: none"> » Kein wirtschaftlicher Zweck (Hinweis: Rechtsprechung toleriert wirtschaftliches Handeln im gewissen Umfang) » Begrenzte Fremdkapitalfinanzierung aufgrund geringer Eigenkapitalquote und Haftungsbeschränkung » Höherer Abstimmungsbedarf bei Mitgliederentscheidungen » Vereinszweck nicht auf wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet » nachteiliges Image bei der privaten Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> » Aufnahme neuer Gesellschafter nur mit Mehrheitsbeschluss und Satzungsänderung möglich » geringere Flexibilität

3 HANDLUNGSHILFEN FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN

3.5 Sonderfragen durch spezielle Regionskonstellationen

Das Drei-Ebenen-Modell bietet einen Handlungsrahmen für die Struktur des Tourismus in Hessen, nicht jedoch ein starres Korsett. Auf Destinations- und lokaler Ebene kommt es immer wieder zu Sonderfragen durch spezielle Regionskonstellationen. Bei diesen können Städte, Kommunen, größere Tourismus- oder Kurorte, die aus sich heraus die TAG-Kriterien erfüllen, nicht zur TAG-Bildung verpflichtet werden. Gleichwohl muss eine Vernetzung mit relevanten TAGs und der jeweiligen Destination gewährleistet bleiben.

Einige ausgewählte Konstellationen sollen im Folgenden verallgemeinerungsfähig dargestellt werden.

Unterschiedliche Strukturen der Kooperationspartner

Immer wieder kommt es zu unterschiedlichen Größenstrukturen von Kooperationspartnern innerhalb von TAG-Regionen. Drei Konstellationen treten hierbei typischerweise auf:

» Ein großer - viele kleine Partner

Oftmals kooperiert ein großer Tourismusort und mehrere kleine regionale Partner, wie z. B. im Fall von Bad Wildungen in der TAG

„Erlebnisregion Edersee“. In diesem Fall empfiehlt sich nicht zwingend die Integration aller Partner in eine gemeinsame Organisation. Vielmehr ist das Marketing-Dach-Modell mit Aufgabenübertragung oft die sinnvollste Form der Organisation einer solchen TAG. Dabei übertragen die kleinen Partner vorwiegend dem großen die Aufgaben der touristischen Marktbearbeitung.

» Mehrere große Partner

In anderen Fällen erstreckt sich die Kooperation auf mehrere nahezu gleichwertige und große Tourismusorte – eine in Hessen nicht so häufige, dagegen in klassischen Tourismusregionen oftmals anzutreffende Situation. In solchen Fällen empfiehlt sich die zügige Integration aller Tourismusstrukturen in eine Organisation. Auf diese Weise können u. a. erhebliche Synergien in der gemeinsamen Entwicklung, im Betrieb und in der Bewirtschaftung von Infrastruktur abgeschöpft werden.

» Mehrere kleine Partner

Dieser Fall ist in Hessen häufig anzutreffen. Eine große Zahl touristisch kleiner Orte kooperieren, wie z. B. in der TAG „Rotkäppchenland Schwalm-Knüll“ oder in der TAG „Erlebnisregion Mittleres Fuldaatal“, miteinander. Hier kommt es bevorzugt zu einer Marketing-Dach-Lösung mit Aufgabenüber-



tragung, welche dann schrittweise zu einer Integration aller Strukturen unter einem Dach weiterentwickelt wird.

„Identität“ von Destination und touristischer Arbeitsgemeinschaft

Im Fall der Destinationen Rheingau, Bergstraße und Vogelsberg fallen Destinations- und TAG-Strukturen praktisch zusammen. Das Einziehen von zusätzlichen TAG-Strukturen macht in diesen Destinationen keinen Sinn und sollte daher vermieden werden. Hier übernehmen die Destinationsorganisationen auch die Aufgaben der TAGs. Sie übernehmen das Destinationsmarketing und führen darüber hinaus auch lokale Aufgaben zusammen, wie bei jeder herkömmlichen TAG auch.

Einbindung von großen Städten

Der dargestellte Rahmen zur Bildung von TAGs ist grundsätzlich für alle touristischen Strukturen in Hessen geeignet. Natürlich gibt es auch Ausnahmen und Sonderfälle. Auf große Städte ist das herkömmliche Modell der TAG-Bildung aufgrund der besonderen Bedingungen des Städte-tourismus in Reinform nicht übertragbar.

Gleichwohl stellt sich auch aus marketing-strategischen Überlegungen für alle Städte im Land die Aufgabe, sich mit ihrem Umland, benachbarten Orten und TAGs, der

jeweiligen Destination, optimal zu vernetzen, um zu neuen Angebotskombinationen zu kommen, die neue Zielgruppen ansprechen und die Aufenthaltsdauer verlängern kann. Ein gelungenes Beispiel für solche touristischen Stadt-Umland-Kooperationen stellt die touristische Zusammenarbeit zwischen Wiesbaden und dem Rheingau dar.

Ländliche Regionalentwicklung

Regionalforen und weitere bestehende Kooperationszusammenschlüsse der ländlichen Regionalentwicklung stellen i. d. R. keine TAGs dar, wenn sie nicht nach TAG-Kriterien abgegrenzt und gebildet wurden. Eine Prüfung anhand der TAG-Kriterien kann vorgenommen werden, es besteht jedoch kein Automatismus, als TAG zu gelten. Das Selbstverständnis von Strukturen der Regionalentwicklung sollte im touristischen Bereich darauf ausgerichtet sein, die TAG-Strukturen zu unterstützen, jedoch keine isolierten und unabgestimmten touristischen Aktivitäten zu entfalten.



4 ERFAHRUNGEN ZUR BILDUNG TOURISTISCHER ARBEITSGEMEINSCHAFTEN IN PILOTREGIONEN

In der Region „Kurhessisches Bergland“ haben sich seit 2005 mit maßgeblicher Unterstützung des Landes und des Schwalm-Eder-Kreises vier TAGs gebildet: die „Erlebnisregion Mittleres Fuldata“, die „Erlebnisregion Edersee“, das „Rotkäppchenland Schwalm-Knüll“ sowie die „Region Habichtswald“.

Dort wurden TAG-Gebietskulissen festgelegt, TAGs gegründet und in der operativen Tourismusarbeit stabilisiert, Organisations- und Finanzierungsstrukturen aufgebaut, eine Aufgabenverteilung in Netzwerkstrukturen organisiert, Leistungsanbieter operativ und organisatorisch eingebunden und eine Langfristplanung zur vollständigen verbindlichen Zusammenführung sämtlicher Aufgaben, Strukturen und Ressourcen auf TAG-Ebene initiiert.

Die Bildung von touristischen Arbeitsgemeinschaften ist auch in den im Folgenden dargestellten Beispielen bei weitem noch nicht abgeschlossen. In Abhängigkeit des jeweiligen dargestellten Entwicklungsstandes müssen die nächsten Phasen eingeleitet werden. Dort, wo bereits verbindliche Organisations- und Finanzierungsstrukturen aufgebaut und die Aufgabenverteilung in Netzwerkstrukturen organisiert ist, wird an einer systematischen und zügigen Fortsetzung der Zusammenführung aller touristischen Strukturen in die gemeinsame

Dachstruktur (Integration) gearbeitet, da ansonsten der erhöhte Abstimmungsaufwand die erwirkten Synergien „auffrisst“.

4.1 TAG „Erlebnisregion Mittleres Fuldata“

Im Jahr 2006 haben sich auf Initiative und mit Unterstützung des Touristik Service Kurhessisches Bergland e. V. elf Kommunen (Stadt Bebra, Gemeinde Alheim, Stadt Felsberg, Gemeinde Guxhagen, Gemeinde Körle, Gemeinde Malsfeld, Stadt Melsungen, Gemeinde Morschen, Gemeinde Ronshausen, Stadt Rotenburg a. d. Fulda, Stadt Spangenberg) zur Touristischen Arbeitsgemeinschaft (TAG) „Erlebnisregion Mittleres Fuldata“ zusammengeschlossen.

In 2007 wurde das Marketingkonzept für die TAG festgelegt, welches die Themenschwerpunkte „Wandern“, „Radfahren“, „Natur & Kunst“ sowie „Handwerk & Produkte“ beinhaltet.

Im Jahr 2008 wird mit der Gründung des Vereins „Tourismus Service Erlebnisregion Mittleres Fuldata e. V.“ die Institutionalisierung der Organisationsstrukturen vorgenommen. Durch die Gründung des Vereins werden die Leistungsanbieter umfassend in die Entwicklung, Bearbeitung und auch Finanzierung der Erlebnisregion Mittleres Fuldata mit einbezogen.



Abbildung 4: TAG-Strukturen ausgehend vom Kurhessischen Bergland

Habichtswald (Stand 2000)		Erlebnisregion Edersee	
Struktur	Kooperationsvereinbarung	Struktur	Kooperationsvereinbarung, ab 2013 GmbH geplant
Betten	626*	Betten	11.433
Marketingetat	52.000 Euro	Marketingetat	271.000 Euro



Erlebnisregion Mittleres Fuldataal		Rotkäppchenland Schwalm-Knüll	
Struktur	Verein	Struktur	Verein
Betten	3.723	Betten	5.717***
Marketingetat**	175.000 Euro	Marketingetat	34.000 Euro

* zzgl. 105 Durchgangsstellplätze

** Quelle: Angaben der Kommunen, Kommunikationsmittelanalyse 2004/2005

*** Stand 30.09.2008, mit integrierter 17. Kommune Neustadt aus dem Landkreis Marburg-Biedenkopf

4 ERFAHRUNGEN ZUR BILDUNG TOURISTISCHER ARBEITSGEMEINSCHAFTEN IN PILOTREGIONEN

Inzwischen zählt der Verein mehr als 130 überwiegend privatwirtschaftliche Mitglieder, die in erheblichem Maße zur Finanzierung des Marketings beitragen. Die Finanzierung erfolgt durch eine Kombination aus festem Mitgliedsbeitrag und variabler Marketingumlage.

Die Personalleistungen werden teilweise auf dem Wege der Aufgabenverteilung/ Geschäftsbesorgung durch bereits bestehende Organisationen erbracht. Für die Gesamtkoordination ist ein hauptamtlicher Geschäftsführer seit 1.1.2009 eingestellt.

Um eine sukzessive Bündelung von touristischen Aufgaben und Personal in der Dachstruktur vorzunehmen, wurde ein Aufgabenverteilungsplan erarbeitet. Die einzelnen gebündelten Aufgaben sollen zunächst von den fachlich qualifizierten Tourist-Informationen in der Region übernommen werden. Im nächsten Schritt arbeitet die Region an der Bündelung aller Aufgaben in der Dachorganisation unter Aufgabe der lokalen Strukturen.

4.2 TAG „Rotkäppchenland Schwalm-Knüll“

Seit 2005 arbeiten die in den Regionen Schwalm und Knüll liegenden 17 Kommunen (Stadt Alsfeld, Gemeinde Breitenbach, Gemeinde Frielendorf, Gemeinde Gilserberg, Stadt Homberg (Efze), Gemeinde Kirchheim, Gemeinde Knüllwald, Gemeinde Neuenstein, Stadt Neukirchen, Gemeinde Niederaula, Gemeinde Oberaula, Gemeinde Ottrau, Gemeinde Schrecksbach, Stadt Schwalmstadt, Stadt Schwarzenborn, Gemeinde Willingshausen) an einem Zusammenschluss zu einer TAG. Im Jahr 2008 wurde mit Neustadt die 17. Kommune in die TAG aufgenommen.

Auch für das Rotkäppchenland wurde neben einem Marketingkonzept ein Organisations- und Finanzierungskonzept erarbeitet und mit einem Umsetzungsplan für die TAG Rotkäppchenland unterlegt.

Im Jahr 2008 hat sich der Tourismusservice Rotkäppchenland e. V. als Dachorganisation kreisübergreifend gegründet. Auch hier konnten bereits über 130 Leistungsanbieter neben den 17 Kommunen als Mitglieder für den Verein gewonnen werden.

Im Rotkäppchenland wurde zudem ein „Netzwerk der Tourist-Informationen“ eingerichtet. Dieses beinhaltet erstens die



kooperative Aufteilung der Aufgaben im Betrieb des Tourismusservice Rotkäppchenland e. V. gemäß einem Aufgabenverteilungsplan und zweitens die Festlegung von gemeinsamen Standards für alle Tourist-Informationen. Die Aufgaben wurden, ebenso wie die Geschäftsführung des Vereins, mittels Geschäftsbesorgungsverträgen an die fachlich qualifizierten Tourist-Informationen in der Region übertragen.

Gleichzeitig wurde für das Rotkäppchenland eine Produktentwicklungskampagne Wandern zur Einbindung der Leistungsträger entwickelt. Auch ein Marken-, Produkt- und Qualitätshandbuch wurde für den Tourismusservice Rotkäppchenland e. V. erarbeitet.

Der Vorstand des Vereins hat beschlossen, die Zusammenführung aller bestehenden touristischen Organisationen und Strukturen auf lokaler Ebene in den Verein vorzunehmen.

4.3 TAG „Erlebnisregion Edersee“

Seit 2006 arbeiten die in der Edersee Touristic GmbH organisierten Kommunen (Edertal, Vöhl, Waldeck), die Städte Fritzlar, Frankenau, Lichtenfels und Bad Wildungen sowie die zum Zweckverband Schwalm-Eder-West gehörenden Kommunen Bad

Zwesten, Borken und Jesberg an einem Zusammenschluss zur TAG Erlebnisregion Edersee.

Die Stufe 2 der TAG-Bildung in der Erlebnisregion Edersee wurde Ende des Jahres 2007 in wesentlichen Teilen mit einem Handlungskonzept, einer Grundsatzerklärung zur Kooperation sowie einem Finanzierungsschlüssel abgeschlossen. Zudem wurden die Organisationsstrukturen und touristischen Aufgaben in der TAG-Region bestimmt.

Die Erlebnisregion Edersee arbeitet als touristische Arbeitsgemeinschaft auf Basis einer Beschlusslage für fünf Jahre (2009-2013) an der Umsetzung definierter Aufgaben.

- » Vorstufe: Kooperation aller Partner auf Basis von Teilaufgaben. Diese Stufe ist bereits konzipiert worden.
- » Zusammenführung aller (sinnvollen) Aufgaben, personellen und finanziellen Ressourcen auf Basis eines Dienstleistungsvertrages.
- » Langfristig: Gründung einer neuen touristischen Gesellschaft mit beschränkter Haftung (spätestens 2013). Basis dazu ist der Finanzierungsschlüssel.



4 ERFAHRUNGEN ZUR BILDUNG TOURISTISCHER ARBEITSGEMEINSCHAFTEN IN PILOTREGIONEN

4.4 TAG „Habichtswald“

Bis zum Jahr 2008 hatten sich flächendeckend in Kurhessischen Bergland die bereits beschriebenen TAGs gebildet. Lediglich im nördlichen Kreisgebiet des Schwalm-Eder-Kreises hatten sich Gudensberg, Edermünde und Niedenstein bislang keiner TAG angeschlossen.

Durch die Initiative der Stadt Niedenstein und der Gemeinde Bad Emstal aus dem benachbarten Landkreis Kassel konnte diese Lücke nun geschlossen werden. Gegenwärtig besteht die TAG nur aus den beiden Gemeinden, insbesondere Gudensberg, Schauenburg, Edermünde und die Gemeinden des Wolfhager Landes sollen noch hinzugewonnen werden.

In der touristischen Arbeitsgemeinschaft haben sich die beiden Gründungsgemeinden auf Basis eines gemeinsamen Handlungskonzeptes mit mehreren Umsetzungsstufen zur unmittelbaren Zusammenführung aller touristischen Aufgaben bekannt. Dies bildet die Grundlage für eine Kooperationsvereinbarung, sowie einen Maßnahmen- und Kostenplan für das Jahr 2009. Die Zusammenführung der privatwirtschaftlichen Strukturen in gemeinsame Vereinsstrukturen wird gegenwärtig geprüft.



ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Drei-Ebenen-Modell	4
Abbildung 2: Formen interkommunaler Kooperationen im Tourismus	6
Abbildung 3: „Dreistufiger Umsetzungsprozess der TAG-Bildung“	16
Abbildung 4: TAG-Strukturen ausgehend vom Kurhessischen Bergland	31

IMPRESSUM

Autor und Autorin

Cornelius Obier | PROJECT M GmbH
Edda Schäfer | PROJECT M GmbH

Herausgeber

Hessischer Tourismusverband e. V.
Im Lichtenholz 60 | 35043 Marburg
htv@marburg-biedenkopf.de

Hessisches Ministerium
für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
Referat Öffentlichkeitsarbeit
Kaiser-Friedrich-Ring 75 | 65185 Wiesbaden
poststelle@hmwvl.hessen.de
www.wirtschaft.hessen.de

Gestaltung

ansicht kommunikationsagentur
Kaiser-Friedrich-Ring 76 | 65185 Wiesbaden
www.ansicht.com

Fotos

Congress Park Hanau: Titel | Gemeinde Willingen: Titel,
S. 19, 30/31 | Hessischer Heilbäderverband: S. 11, 17,
24/25 | Kassel Marketing GmbH: Umschlaginnenseite,
S. 37 | Messe Frankfurt GmbH: S. 26/27, 34/35 | PIA Stadt
Frankfurt am Main, Foto: Karola Neder: S. 20/21 | Heike
Rost (Rheingau Musik Festival): Titel, S. 14/15 | Rheingau-
Taunus Kultur und Tourismus GmbH: S. 3, 7 | Stadt Wetz-
lar/Tourismusinformation: S. 8/9 | TOuR GmbH Marburg-
Biedenkopf/Georg Kronenberg: S. 29 | Tourismus +
Congress GmbH Frankfurt: S. 23, 33 | Touristik Naturpark
Münden e.V./Alfred Urhahn: S. 5 | Wiesbaden Marketing
GmbH/Uwe Stotz: S. 13

Druck

Druckkollektiv Gießen
Am Bergwerkswald 20 | 35392 Gießen
www.druckkollektiv.de

Hinweis zur Verwendung der Broschüre

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen und Wahlbewerbern, Wahlhelferinnen und Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlkampfveranstaltungen, 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, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem/der Empfänger/in zugegangen ist. Den Parteien ist jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



HESSEN



Hessisches Ministerium
für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung



Hessischer Tourismusverband e. V.