

Rheinland-^{Gold} Pfalz

Veränderung als Chance: Für eine erfolgreiche Zukunft des System Tourismus Rheinland-Pfalz

**Weiterentwicklung und Umsetzung der Gutachterlichen Studie
zur Optimierung des System Tourismus in Rheinland-Pfalz (2020)**



Vorwort

Sehr geehrte Partnerinnen und Partner im Tourismus in Rheinland-Pfalz,

der Tourismussektor wandelt sich sehr schnell und damit auch die Rahmenbedingungen für den Tourismus. Eine rasche Reaktion auf Veränderungen mit unserer dynamischen Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz und dem Engagement der touristischen Partnerinnen und Partner ist möglich und notwendig.

Eines der Ziele der Tourismusstrategie ist es, die Tourismusstrukturen im Land zu optimieren und effizienter zu gestalten. Wir haben uns dazu in einem gemeinsamen Prozess – aufbauend auf dem Gutachten zum System Tourismus – intensiv mit den Aufgaben und Strukturen auseinandergesetzt. Im Rahmen vielfacher Beteiligungs- und Kommunikationsformate haben die touristischen Partnerinnen und Partner sowie Akteurinnen und Akteure des Landes aktiv an dem Prozess mitgewirkt. Im Zentrum stand die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem System Tourismus, den Aufgabenschwerpunkten der touristischen Arbeit sowie den aktuellen Herausforderungen und Chancen. Zudem wurden die Kooperationsstrukturen, das Beziehungsgefüge sowie die Zusammenarbeit zwischen den Akteurinnen und Akteuren der verschiedenen Ebenen gründlich betrachtet.

Die Resultate dieser intensiven Beteiligungsprozesse sind im vorliegenden Konzept zur Weiterentwicklung und Umsetzung für optimale Organisations-, Aufgaben- und Zusammenarbeitsstrukturen im rheinland-pfälzischen Tourismus zusammengetragen. Ein wichtiges Ergebnis ist unser neues Verständnis zur Zusammenarbeit: Wir wollen mehr in Netzwerken denken und agieren. Mehr denn je gilt es, unter der Vielzahl an Aufgaben, schwierigen Rahmenbedingungen und begrenzten Ressourcen innezuhalten



und gemeinsam Prioritäten zu setzen. Grundlage und Rahmen bildet dabei das Aufgabenverständnis für die lokale, regionale sowie die Landesebene. Für eine positive Tourismusedwicklung brauchen wir wettbewerbsfähige Organisationen – insbesondere auf der kommunalen Ebene. Wir werden die Prozesse zur Entwicklung wettbewerbsfähiger Tourismusorganisationen sowie die regionale Tourismusebene unterstützen. Ebenso wird sich das Land stärker bei der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH engagieren, um gemeinsam die Weichen für die touristische Zukunft zu stellen und um mehr Verantwortung zu übernehmen.

Wir haben uns auf den Weg gemacht, die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusorganisationen und damit die wirtschaftliche Stabilität der Tourismusdestinationen in Rheinland-Pfalz langfristig zu sichern.

Gestalten Sie den Wandel mit und bringen Sie sich aktiv ein!

Ihre

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Daniela Schmitt'. The signature is fluid and cursive.

Daniela Schmitt

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

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	6	5. Netzwerkpartner regionale Organisationen	45
Abkürzungsverzeichnis	7	5.1 Neues Systemverständnis und künftiges Miteinander	45
1. Einführung	9	5.2 Destinationstypen der Zukunft	46
1.1 Auftrag und Ziel	9	5.3 Empfehlungen: Aufgaben und Aufgabenteilung	48
1.2 Ausgangspunkt Systemgutachten und seine Konsequenzen	10	5.4 Kennziffern zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit	52
1.3 Vorgehensweise und Prozess	11	5.5 Anreizförderung zur DMO-Entwicklung	58
2. Stellschrauben zur Optimierung des Systems Tourismus Rheinland-Pfalz	13	6. Netzwerkpartner lokale Organisationen	63
2.1 Erkenntnisse aus dem Prozess Soll-Konzepte	13	6.1 Systemüberblick und Tourismusrelevanz lokal	63
2.2 Fünf Stellschrauben	15	6.2 Lokale touristische Einheiten der Zukunft	67
3. Künftiges Systemverständnis und Haltung:		6.3 Kennziffern zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit	68
Ein Netzwerksystem für den Rheinland-Pfalz-Tourismus	19	6.4 Anreize und Gestaltungsspielräume zur Entwicklung wettbewerbsfähiger lokaler Einheiten	74
3.1 Das aktuelle System Tourismus Rheinland-Pfalz	19	6.5 Überarbeitete Aufgaben und Aufgabenteilung	76
3.2 Vorteile und Nachteile	20	6.6 Systemveränderung: Fortsetzung bekannter Prinzipien mit mehr Struktur	80
3.3 Künftiges Systemverständnis: Der Rheinland-Pfalz-Tourismus als Netzwerksystem	23	6.7 Optimierung der Prozesse auf dem Weg zur WTO	81
3.3.1 Prinzipien für Systemverständnis und Miteinander	24	6.7.1 Empfehlungen auf Landesebene (MWVLW, THV)	81
3.3.2 Der Haltung der Akteurinnen und Akteure	27	6.7.2 Empfehlungen auf Regionaler Ebene (DMO, Landkreise)	84
3.3.3 Umsetzung und konkrete Veränderungen	27	6.7.3 Allgemeine Empfehlungen für die WTO-Prozesse	86
4. Netzwerkpartner Landesorganisationen	31	7. Weitere Partnerinnen und Partner im System Tourismus Rheinland-Pfalz	89
4.1 Systempartner und Systemverständnis	31	8. Umsetzung	93
4.2 Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zentraler Partnerinnen Und Partner	32	8.1 Gemeinsam den Weg finden und beginnen	93
4.3 Die Rollen der Landespartner	33	8.2 Künftige Finanzierung (inklusive Förderung)	96
4.4 Aufgaben und Aufgabenteilung	35	9. Zusammenfassung/Ausblick	103
		Anhang	107
		Impressum	110

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Fünf Stellschrauben System Tourismus Rheinland-Pfalz	S. 15
Abb. 2: Drei-Ebenen-System Tourismus	S. 19
Abb. 3: Vom Top-Down-Denken zu lebendigen Netzwerken	S. 24
Abb. 4: Eisbergmodell der Kommunikation	S. 26
Abb. 5: Organisations- und Managementaufgaben der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH	S. 38
Abb. 6: Organisations- und Managementaufgaben der RPT im Detail	S. 40
Abb. 7: Organisations- und Managementaufgaben von regionalen DMO	S. 48
Abb. 8: Organisations- und Managementaufgaben von regionalen DMO im Detail	S. 50
Abb. 9: Bewertung Kriterien Wettbewerbsfähigkeit Regionale Ebene	S. 56
Abb. 10: Indikatoren zur Bewertung der Tourismusrelevanz lokaler touristischer Einheiten	S. 64
Abb. 11: Tourismusrelevanz der Ortsgemeinden in Rheinland-Pfalz gemessen an ausgewählten Indikatoren nach den Tourismusregionen	S. 65
Abb. 12: Kriterien Wettbewerbsfähigkeit lokaler touristischer Einheiten	S. 68
Abb. 13: Struktur möglicher lokaler Einheiten und Entwicklungsrichtungen	S. 73
Abb. 14: Organisations- und Managementaufgaben lokaler touristischer Einheiten	S. 76
Abb. 15: Organisations- und Managementaufgaben lokaler touristischer Einheiten im Detail	S. 77
Abb. 16: Partnerinnen und Partnern im System Tourismus Rheinland-Pfalz	S. 90
Abb. 17: Finanzierungsmöglichkeiten des System Tourismus	S. 99

Abkürzungsverzeichnis

DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DMO	Destinationsmanagementorganisation
GStB	Gemeinde- und Städtebund
IHK	Industrie- und Handelskammer Rheinland-Pfalz
KAG	Kommunalabgabengesetz
LTO	Landestourismusorganisation
LDMO	Lokale Destinationsmanagementorganisation
MWVLW	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz
RPT	Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH
StLa	Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz
THV	Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V.
TSC	Tourismus Service Center
WTO	Wettbewerbsfähige Tourismusorganisation
VZÄ	Vollzeitäquivalent



1. Einführung

1.1 Auftrag und Ziel

Im Jahr 2020 wurde die Studie „**System Tourismus Rheinland-Pfalz; Gutachterliche Studie zur Optimierung des Systems Tourismus in Rheinland-Pfalz**“ veröffentlicht (Project M GmbH, Saint Elmo's Tourismusmarketing im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (MWVLW)); im Folgenden „Systemgutachten“ genannt). Sie unterbreitete auf Basis empirischer Analysen und gutachterlicher Einschätzungen Vorschläge zur Optimierung der Organisationsstrukturen für alle drei Ebenen des Systems Tourismus Rheinland-Pfalz.



mwvlw.rlp.de/themen/wirtschaftszweige/tourismusstrategie-2025

Die Veröffentlichung fiel in die Zeit der ersten Hochphase der Corona-Pandemie, sodass die Kommunikation der Inhalte und die intensive Auseinandersetzung mit ihnen nur unzureichend verlief. Es erfolgte eine Verständigung darauf, dass es vor der Umsetzung eines intensiven Austauschs bedarf und zu nächst sogenannte Soll-Konzepte als Basis für die Umsetzung beauftragt werden. Die Vorschläge wurden grundsätzlich als sinnvoll, jedoch zu idealtypisch und zu wenig konkret bewertet und würden individuelle Situationen und Anforderungen vieler Partnerinnen und Partner zu wenig berücksichtigen. Zudem wurden die Herausforderungen an die Steuerung einer erfolgreichen Tourismusentwicklung durch die schnelle Veränderungsdynamik und die wachsende Anzahl und Komplexität der Einflussfaktoren auf den Tourismus durch die Corona-Pandemie im selben Zeitraum verstärkt.

Angesichts der skizzierten Herausforderungen stellte sich ergänzend die Frage nach einem Perspektivwechsel bzw. einer -erweiterung:

Wie muss eine für die beteiligten Institutionen und Organisationen – bzw. genauer für die dort tätigen Menschen – inhaltlich und kooperativ tragfähige Lösung aussehen, die realistische Chancen auf Umsetzung hat?

Um diese Chancen zu eruieren beauftragte das MWVLW im Herbst 2021 die Arbeitsgemeinschaft BTE Tourismus- und Regionalberatung und dwif-Consulting GmbH mit dem Projekt „Soll-Konzepte für das System Tourismus Rheinland-Pfalz“ (im Folgenden Soll-Konzepte genannt). Dessen Aufgabe war die Beantwortung der folgenden Hauptfragen:

- Welche inhaltlichen Anpassungen und individuellen Differenzierungen der Vorschläge des Systemgutachtens sind im Interesse der Steigerung der Akzeptanz und der Umsetzungsbereitschaft möglichst vieler Akteurinnen und Akteure erforderlich?
- Wie groß ist die Umsetzungs-, und damit die Veränderungsbereitschaft der Beteiligten? Welches sind Ziele und sinnvolle Wege für die notwendigen Veränderungen und wie kann die Bereitschaft zur Umsetzung des Systemgutachtens und zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit/Effizienz im System gefördert werden?

1.2 Ausgangspunkt Systemgutachten und seine Konsequenzen

Das Systemgutachten hatte ausdrücklich den Status eines Gutachtens, welches der Branche als unabhängige Empfehlung und als Ideal der Optimierung der Strukturen vorgestellt wurde. Es wurde seit der Veröffentlichung im Jahr 2020 im Land grundsätzlich kommuniziert, über das Tourismusnetzwerk verfügbar gemacht und in verschiedenen Gremien diskutiert. Von Anfang an war im Rahmen des Umsetzungsmanagements die Konkretisierung im Rahmen von drei Soll-Konzepten für die jeweiligen Ebenen vorgesehen.

Dennoch wären eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Systemgutachten sowie ein Kommunikations- und Abstimmungsprozess erforderlich gewesen. Es fand weder ein systematischer Austausch über die Inhalte statt, noch erfolgte ein offizieller Beschluss, dass die Erreichung der formulierten Strukturen das ausdrückliche Ziel des Landes ist. Insbesondere entstand Unklarheit über die tatsächliche Bedeutung oder Verbindlichkeit des Gutachtens. Nur ein Teil der Beteiligten verstand das Gutachten als ausdrücklichen Arbeitsauftrag, fühlte sich in der Argumentation und Umsetzung jedoch allein gelassen.

In der Konsequenz stellte das Team BTE/dwif im Rahmen einer Online-Befragung der Tourismusakteurinnen- und -akteure im April 2022 fest, dass über 54% der Befragten die Inhalte des Systemgutachtens nur wenig oder gar nicht kannten. Von denen, die es kannten, äußerte die Mehrheit der Befragten ihre grundsätzliche Zustimmung zu den Inhalten. Doch nur etwas mehr als die Hälfte aller Befragten fühlte sich an diese Inhalte und Empfehlungen auch tatsächlich gebunden. Bei den Vertretern der regionalen Destinationsmanagementorganisation (DMO)

gaben dies sogar nur 33% an, bei lokalen Tourismusorganisationen 50%. Gleichwohl äußerten 58% der regionalen DMO und 52% der lokalen Tourismusorganisationen, dass sie bereits begonnen haben die Empfehlungen in ihrem Zuständigkeitsbereich umzusetzen oder dies anstreben.

Der hier dokumentierte „Prozess Soll-Konzepte“ setzt an diesem Ausgangspunkt an und beschäftigt sich mit den Inhalten und Konsequenzen des Systemgutachtens. Der Prozess soll die Verbindung zwischen dem Ideal des Systemgutachtens und den gegebenen Realitäten herstellen und die tatsächliche Umsetzung unterstützen. Unter anderem stellten sich folgende Fragen im Hinblick auf das Umsetzungsengagement der Akteurinnen und Akteure als zentral heraus:

- Was bedeutet das Gutachten für die Akteurinnen und Akteure konkret?
- Wie verbindlich und geeignet sind die Empfehlungen des Systemgutachtens?
- Sind die Vorschläge für alle Beteiligten in identischer Form umzusetzen, inwieweit werden individuelle Situationen berücksichtigt?
- Wie soll die Umsetzung gestaltet werden?
- Wer steuert den Umsetzungsprozess in welcher Form?
- Welche Akteurinnen und Akteure müssen hierfür welche Rolle übernehmen, auch in Abhängigkeit von Hoheitsbereichen, Gestaltungs- und Weisungsmöglichkeiten?
- Wie sehen Beteiligungsmöglichkeiten aus?

1.3 Vorgehensweise und Prozess

Der geschilderte Auftrag (vgl. Kap. 1.1) sowie die Diskussion der aufgeworfenen und weiterer Fragen (vgl. Kap. 1.2) ließen sich angesichts der angemahnten Beteiligung nicht als klassisches Gutachten oder Projekt, sondern nur als kommunikations- und beteiligungsintensiver Prozess erfüllen, bei dem die Akteurinnen und Akteure auf allen Ebenen mitdiskutieren und -gestalten können.

Diesem Beteiligungsansatz wurde zwischen Herbst 2021 und Herbst 2022 Rechnung getragen durch:

- regelmäßige **Abstimmungen** des Teams BTE/dwif mit dem Auftraggeber MWVLW,
- einen ca. 15 Personen umfassenden **Fachbeirat** zur Steuerung und Reflexion des Gesamtvorhabens,
- je eine Lenkungsgruppe für die regionale sowie lokale Ebene mit jeweils ca. 20 Mitgliedern,
- eine Fülle von **Einzel- und Gruppengesprächen**,
- jeweils zwei **Zukunfts- und Strategieworkshops** mit Vertretenden der Regions- bzw. Ortsebene zu Bedarfsermittlungen und Diskussion von (Zwischen-) Ergebnissen,
- drei intensive **Abstimmungstreffen** zwischen dem Tourismusreferat des **MWVLW** und der Geschäftsführung der **Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (RPT)** (durch die Personalunion von RPT- und Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V. (THV)-Geschäftsführung war auch der THV vertreten) sowie weitere Gespräche mit Vertretern von MWVLW, RPT und THV,

- eine umfassende **Online-Befragung der Tourismusakteurinnen und -akteure in Rheinland-Pfalz** auf allen Ebenen zu den Inhalten des Systemgutachtens sowie zur erlebten Kommunikations-, Beziehungs- und Kooperationsqualität im Land,
- sowie eine **Präsentation** der Zwischenergebnisse auf dem **Tourismustag Rheinland-Pfalz** im Oktober 2022.

BTE/dwif trafen auf eine selbstkritische, engagierte und konstruktive Mitarbeit sowie eine große Offenheit der Beteiligten. Spürbar war das intensive Bemühen Aller nach guten, gemeinsam getragenen Lösungen, was die Arbeit erheblich erleichtert hat.

Das hier dargestellte Ergebnis wurde unter der Federführung des MWVLW gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern des System Tourismus Rheinland-Pfalz erarbeitet sowie durch gutachterliche Empfehlungen ergänzt.

Im Zuge der Digitalisierungsoffensive Rheinland-Pfalz haben die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH und Vertretenden der regionalen sowie lokalen Ebene die Zusammenarbeit im Bereich Digitalisierung genauer beleuchtet und Optimierungsvorschläge erarbeitet. Ein Ergebnis dieses Prozesses ist die **Übersicht der Aufgabenteilung** der einzelnen touristischen Ebenen im digitalen Bereich.



rlp.tourismusnetzwerk.info/
Digitale Aufgabenteilung



2. Stellschrauben zur Optimierung des Systems Tourismus Rheinland-Pfalz

2.1 Erkenntnisse aus dem Prozess Soll-Konzepte

Aus der Online-Befragung, den Gesprächen und aus dem Austausch mit den Fachgremien im Rahmen des Soll-Konzepte-Prozesses konnte das Team BTE/dwif die folgenden zentralen Erkenntnisse ableiten. Diese haben das Team bei der Diskussion und Formulierung von Lösungsvorschlägen entscheidend beeinflusst:

Collective Impact:

Das Team BTE/dwif nimmt zur Kenntnis, dass sich die Partnerinnen und Partner auf die Methode des Collective Impact, des „Gemeinsamen Wirkens“, geeinigt haben. Es besteht ein Einverständnis, dass komplexe Aufgaben nur durch die Kooperation der betroffenen Akteurinnen und Akteure erfolgreich umgesetzt werden. Daher haben sich die Partnerinnen und Partner zur gemeinsamen Verantwortung für die Erstellung und Umsetzung der Tourismusstrategie in Rheinland-Pfalz 2025 bekannt.

Bekannt, aber nicht verbindlich:

Das Gutachten „System Tourismus Rheinland-Pfalz“ von 2019 hat, wie oben skizziert, eine hohe Bekanntheit und das dort beschriebene Lagebild wird auch heute noch von den Tourismusakteurinnen und -akteuren im Land als zutreffend angesehen. Aber eine hohe Bekanntheit bedeutet nicht automatisch, dass die dort formulierten Aussagen und Empfehlungen an die verschiedenen Mitglieder des Systems Tourismus in Rheinland-Pfalz auch eine verbindliche Wirkung haben. Die Stichprobe der Online-Befragung ergab, dass sich tatsächlich nur die Hälfte der Akteurinnen

und Akteure auf Ortsebene und ein Drittel der Befragten auf Regionalebene daran gebunden fühlen.

Wunsch nach praxisnahen Handlungshilfen:

Für die Realisierung veränderter Strukturen und Aufgabenzuschnitte benötigen die Systempartnerinnen und -partner verständliche Leitfäden und Handlungshilfen anstelle von „geduldigen Grundsatz-Gutachten“.

Anpassung an die Realitäten:

In Zeiten zunehmend instabiler und kontinuierlicher Richtungsänderungen ist es erforderlich, sich an Realitäten und bereits realisierten bzw. laufenden Prozessen zu orientieren, anstatt an einem, bereits in der Praxis partiell überholten, starren 3-Ebenen-Modell festzuhalten.

Priorisierungsbedarf bei den Aufgaben:

Es ist unrealistisch und nicht zielführend daran festzuhalten, dass die im Systemgutachten der lokalen und regionalen Ebene zugeordneten Management- und Organisationsaufgaben von allen Einheiten gleichermaßen und überall mit vergleichbaren Ressourcen erfüllt werden müssen. Vielmehr ist eine Differenzierung der Marketing- und Managementaufgaben in Muss- und Kann-Aufgaben angebracht, die sich an den geographischen und individuellen Unterschieden der Einheiten orientieren.

Aktiv unterstützter Erkenntnis- und Umsetzungsprozess erforderlich:

Anstelle der Zuweisung starrer Budgets, Personalausstattungen und Vorgaben ist zuallererst ein Umdenken erforderlich. Alle Finanzierungspartner müssen

den enormen Aufgabenzuwachs bei DMO bzw. die sich verändernden Aufgaben auf lokaler Ebene als Herausforderung der Gegenwart und Zukunft anerkennen und eine Handlungsbereitschaft für die erforderliche Ressourcenstärkung entwickeln. Dieser Erkenntnis- bzw. Umdenkprozess in Richtung einer veränderten Haltung ist in der Vergangenheit nicht aktiv vorangetrieben worden.

Anreizsysteme:

Für alle Beteiligten des Systems Tourismus ist es wichtig sich einheitliche Zielvorgaben zu geben und gleichzeitig die Umsetzungsschritte mitzudenken und hierbei Hilfestellung und Unterstützung zu erfahren. Erfolgsversprechender als Druck und starre Vorgaben sind ein Mix aus Mitverantwortung und Anreizinstrumenten, um die Umsetzungsbereitschaft und die gefühlte Verbindlichkeit auf allen Ebenen zu steigern.

Zielerfüllungskorridore anstelle einfacher Zielwerte:

Regionale und lokale DMO/Tourismusorganisationen/ Tourismus Service Center (TSC) müssen sich bei der Erfüllung der Richtwerte für eine Wettbewerbsfähigkeit innerhalb eines zeitlichen Zielkorridors bewegen dürfen, anstatt eine starre Soll-Vorgabe erfüllen zu müssen. Es bedarf eines größeren Spielraums, der sich jedoch durch klar definierte Regeln und Bedingungen bezogen auf Aufgaben und Kriterien auszeichnen muss.

Zeitkorridore für Zielerreichung definieren:

Zu bedenken ist auch, dass die Systempartnerinnen und -partner den erforderlichen Change-Prozess nicht von jetzt auf gleich und auch nicht ohne eine individuelle moderative Begleitung realisieren können. Stattdessen benötigen sie eine aktive Unterstützung bei diesem Prozess sowie Zeitkorridore, die es ihnen ermöglichen, den Wandel innerhalb eines angemessenen Zeitraums zu realisieren („aktiv gestalteter, gemeinsamer Prozess“ statt „perfekte Zustandsänderung in einem Schritt“). Dies bedeutet

somit eine Verbindlichkeit im Hinblick auf die Ziele, aber eine Offenheit beim Weg zur Zielerreichung.

Augenhöhe und Mitarbeit aller Partnerinnen und Partner:

In der Vergangenheit wurde die Kommunikation des Landes mit den Systempartnerinnen und -partnern häufig als eher einseitige Top-Down-Information empfunden. Die Systempartnerinnen und -partner wünschen sich jedoch für die Umsetzung der erforderlichen Systemanpassungen eine ehrliche und kontinuierliche Kommunikation auf Augenhöhe. Zudem ist aus Sicht der Systempartnerinnen und -partner nicht nur die Zusammenarbeit mit der tourismusfachlichen Ebene wichtig, sondern auch die Überzeugung und Mitnahme der (regional-/lokal-)politischen Verantwortlichen, die in vielen Fällen die entscheidenden Treibenden und Entscheidenden für die Veränderung von Strukturen und Finanzierungen sind. Diese sind gleichzeitig auch gefordert, eigene Gestaltungsspielräume und Möglichkeiten selbstverantwortlich zu nutzen.

Selbstverständnis aller als aktiver Teil des Ganzen:

Es ist eine Bewusstseinsbildung erforderlich, dass alle Systempartnerinnen und -partner eine Mitverantwortung für das Gelingen des Change-Prozesses haben und ihren Teil aktiv und unaufgefordert dazu beitragen müssen. Ausschließlich Erwartungen an Dritte zu artikulieren, ohne seinen eigenen Beitrag zum Gelingen zu formulieren und zu leisten, wird nicht zum gewünschten Ergebnis führen.

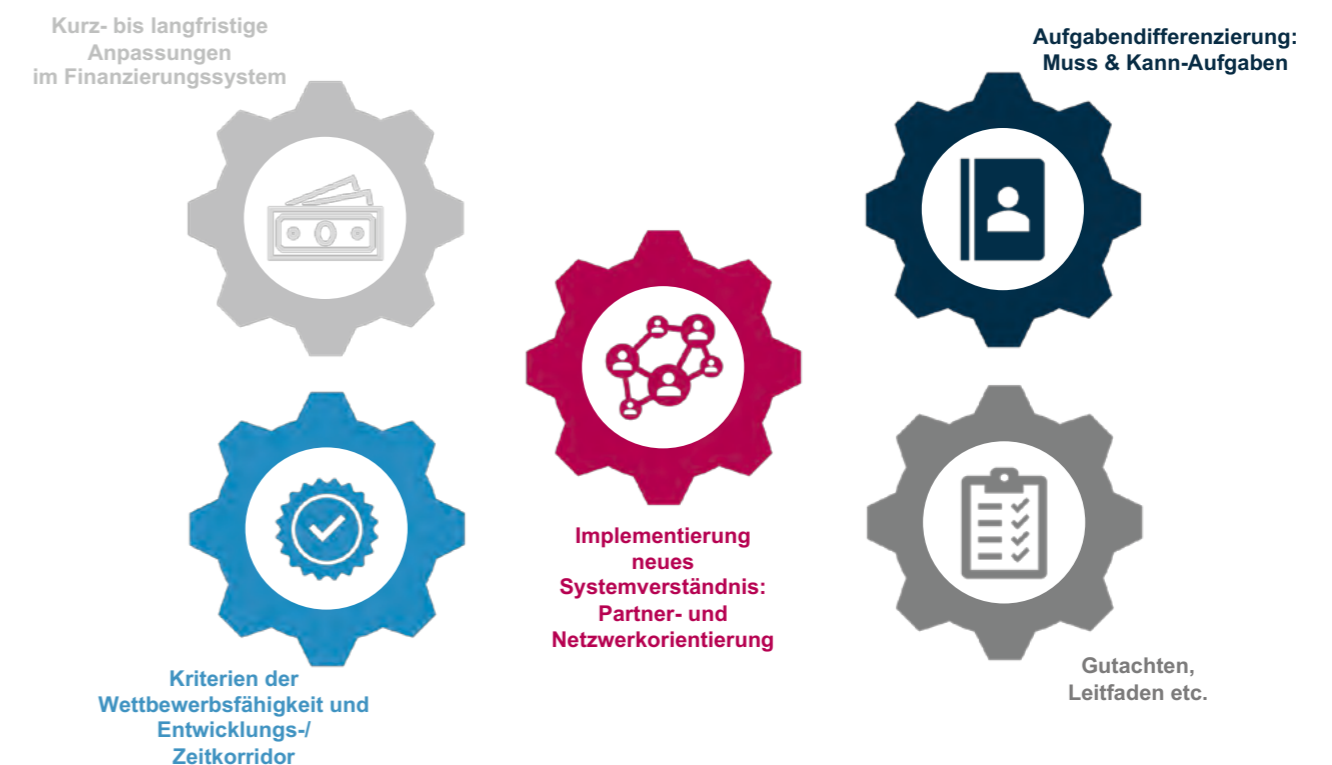
Umsetzungsgeschwindigkeit erhöhen:

Für den Prozess sind eine Erhöhung der Umsetzungsgeschwindigkeit und eine aktive Unterstützung in Form von personell unterfütterten Ansprechpersonen auf Landes- und Regionalebene dringend erforderlich. Findet hier keine Reaktion statt, besteht die Gefahr eines weiteren Zeitverzugs ohne Veränderung und damit eine weitere Erhöhung des Handlungsdrucks und der Hürden für eine Umsetzung.

2.2 Fünf Stellschrauben

Für die zukünftige Optimierung des Prozesses und zur Realisierung der Zielstellungen des Systemgutachtens gibt es fünf Stellschrauben, an denen aus Beratungssicht angesetzt werden muss.

Abb. 1: Fünf Stellschrauben System Tourismus Rheinland-Pfalz



Quelle: BTE/dwif 2022

Implementierung des neuen Systemverständnisses: Partner- und Netzwerkorientierung (Eigen-)Verantwortung und Prozesssteuerung

Um die Verbindlichkeit des Systemgutachtens und die Mitwirkungsbereitschaft bei allen Systempartnerinnen und -partnern zu erhöhen, sind folgende Schritte bzw. Aktivitäten erforderlich:

- Annahme und Implementierung des neuen Systemverständnisses (vgl. Kap. 3) durch alle Systempartnerinnen und -partner infolge einer intensiven Kommunikation über die Erfordernisse einer Systemveränderung.
- Schaffung von Klarheit über Akzeptanz oder Nicht-Akzeptanz der gutachterlichen Vorschläge durch das MWVLW.

- Ehrliche, klare und kontinuierliche Kommunikation und Mitnahme der touristischen und politischen Akteurinnen und Akteure auf allen Ebenen.
- Gleichzeitig Annahme der Eigenverantwortung aller Systempartnerinnen und -partner, ihren Teil zur Umsetzung beizutragen und die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten und -kompetenzen zur Systemverbesserung auszuschöpfen.
- Aktive Unterstützung der Change-Prozesse in den regionalen DMOs und lokalen Organisationsstrukturen durch Verbandsgemeinden, Landkreise und Land.

Kurz- bis langfristige Anpassungen im Finanzierungssystem

Damit einerseits die vorhandenen finanziellen Mittel aller Partnerinnen und Partner im System Tourismus noch besser eingesetzt und andererseits zusätzliche finanzielle Mittel generiert werden können, sind verschiedene kurz- bis langfristige Anpassungen am Finanzierungssystem erforderlich:

- Ausweitung und Stärkung der Kommunikationsmaßnahmen zu den Möglichkeiten der Nutzung einzelner Finanzierungsinstrumente auf lokaler Ebene (z. B. Tourismus- und Gästebeiträge entsprechend novelliertes Kommunalabgabengesetz (KAG)) oder Bündelung von Ressourcen durch die Verlagerung der Aufgabe Tourismus von der Ortsgemeinde auf die Verbandsgemeindeebene. Bislang wird von den bestehenden Möglichkeiten noch zu wenig Gebrauch gemacht.

- Anpassung/Erhöhung der Beiträge der Mitglieder und/oder Gesellschafterinnen und Gesellschafter der DMO oder der lokalen Tourismusorganisationen an das erweiterte Aufgabenspektrum.
- Bereitstellung einer befristeten und an Kriterien gebundenen DMO-Förderung bzw. TSC-Förderung seitens des Landes. Damit ist auch die Förderung der Bereitschaft der Mitglieder oder Gesellschafter der DMO und der Tourismusorganisationen auf lokaler Ebene (je nach Rechtsform) zur erforderlichen Erhöhung der eigenen finanziellen Beiträge verbunden.
- Langfristige Anpassung des aktuellen Finanzierungssystems im Rheinland-Pfalz-Tourismus mit dem Ziel der dauerhaften substanziellen Finanzierung der DMO sowie der lokalen Tourismusorganisationen (Schaffung der erforderlichen gesetzlichen Instrumente) (vgl. Kap. 8; Stufe 2 und 3).

Definition von Kriterien der Wettbewerbsfähigkeit

- Es ist ein Kriteriensystem zu definieren, welches einerseits klare Vorgaben macht hinsichtlich zu erreichender (Mindest-)Erfordernisse, aber gleichzeitig auch Differenzierungsmöglichkeiten zwischen den verschiedenen Organisationstypen gibt und ihnen die Perspektive eines Entwicklungsprozesses aufzeigt, indem ein Ziel- und Zeitkorridor ermöglicht wird.

Aufgabendifferenzierung in Muss- & Kann-Aufgaben

Nicht jede DMO oder lokale Tourismusorganisation kann den beschriebenen Katalog an Management- und Organisationsaufgaben gleichermaßen erfüllen und muss es auch nicht.



- Es darf kein pauschales Überstülpen eines überfordernden Aufgabenkatalogs geben, der die finanziellen Möglichkeiten der jeweiligen Organisationen ignoriert. Sinnvoll ist eine individuelle Aufgabenzuordnung basierend auf den in diesem Ergebnisbericht dargestellten Muss- und Kann-Aufgaben
- Hierauf muss genauso Rücksicht genommen werden, wie auf organisatorische Sonderkonstellationen oder arbeitsteiliges Zusammenwirken einer DMO mit anderen Einheiten (auf lokaler bzw. regionaler Ebene).

Gutachten, Leitfaden/-fäden etc.

Um die Systemerfordernisse adressatengerecht zu kommunizieren, sind entsprechende Hilfestellungen erforderlich: kompakt, praxisnah, digital verlängert.

- So ist ein neuer „Leitfaden“ für die lokale Ebene mit Checklisten zu gestalten, der leicht verständliche Handlungsempfehlungen enthält und – digital verlängert – weitere Informationen im Internet für den vertieften Informationsbedarf bereithält.



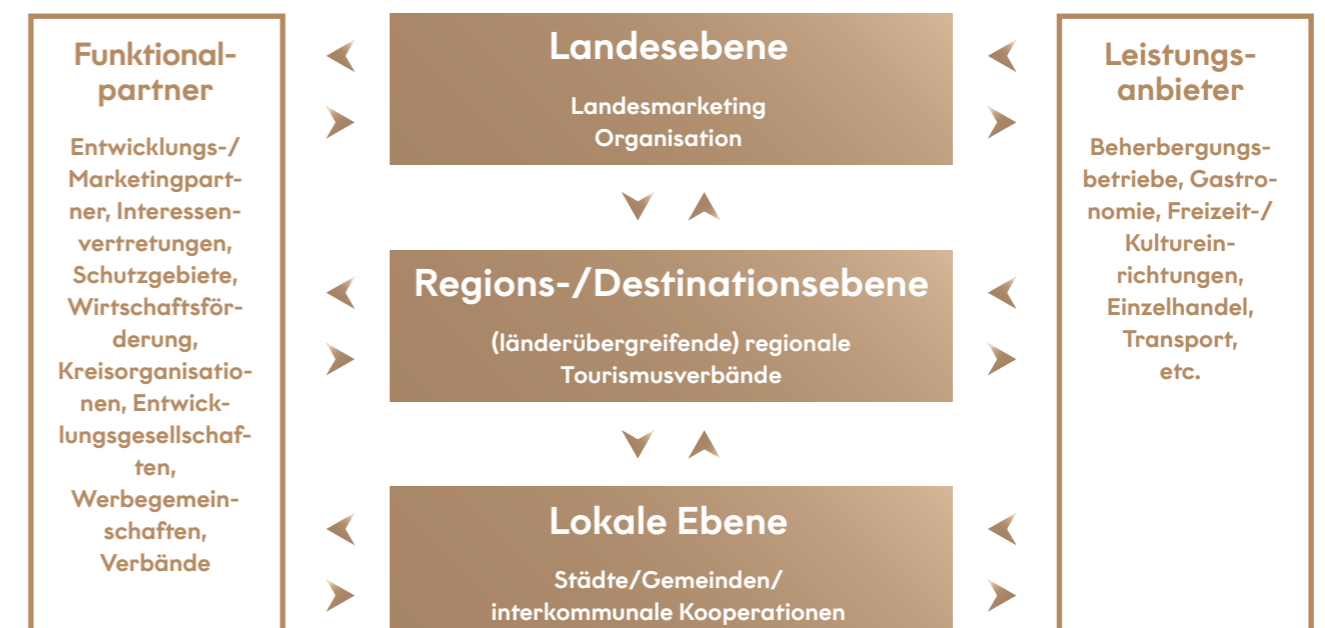
3. Künftiges Systemverständnis und Haltung: Ein Netzwerksystem für den Rheinland-Pfalz- Tourismus

3.1 Das aktuelle System Tourismus Rheinland-Pfalz

Zentraler Grundpfeiler des derzeitigen Systemverständnisses im Tourismus Rheinland-Pfalz ist das im

Deutschlandtourismus bekannte und praktizierte Drei-Ebenen-System.

Abb. 2: Drei-Ebenen-System Tourismus



Quelle: PROJECT M GmbH, Saint Elmo's Tourismusmarketing (2020): Gutachterliche Studie zur Optimierung des System Tourismus RLP. S. 24.

Wichtige Systemmerkmale:

- Die Tourismusentwicklung wird vor allem von Institutionen auf drei geografischen Ebenen gesteuert: Bundesland – Regionen – Städte/Orte. Hinzu kommen auf und zwischen allen Ebenen sog. „Funktionalpartner“ (IHKen, DEHOGA, Nationale Naturlandschaften etc.).
- Die Zahl der Akteurinnen und Akteure sowie Akteursgruppen nimmt von oben nach unten erheblich zu. Dies hat Auswirkungen auf ihre Einflussnahme und Steuerbarkeit.
- Die Tourismusbetriebe gehören formell nicht zu den drei Ebenen, werden als Adressaten bzw. Akteurinnen und Akteure jedoch häufig mitgedacht. Allerdings werden sie nicht als eigenständige, vierte Ebene verstanden.
- Dem Modell liegt ein vertikaler, hierarchischer Ansatz zugrunde („Oben – Mitte – Unten“). Damit ist unausgesprochen, aber stark prägend, ein Modell hierarchischer Autoritäts- und Entscheidungsstrukturen verbunden und zwar vor allem Top-Down. Ein solcher Ansatz war und ist in der Gesellschaft, in Verwaltungen, dem Militär, großen Unternehmen etc. prägend für die Arbeitsweise. Entsprechend herrscht vorrangig ein Denken in „offiziellen/zugewiesenen Zuständigkeiten“ und weniger in „freiwilligen Verantwortlichkeiten“.
- Infolgedessen erwarten die Akteurinnen und Akteure auf allen Ebenen eine jeweils „von oben nach unten strukturierte, „logische“, konkrete und möglichst widerspruchsfreie Aufgabenzuweisung an alle Akteurinnen und Akteure.
- Die vertikale Top-Down-Struktur spiegelt sich auch bei den Kommunikationserwartungen vieler Akteurinnen und Akteure der „unteren“ Ebenen

wider: „Von oben“ sollen möglichst klare Informationen/Anforderungen/Anweisungen mit bindender und nicht zu diskutierender Wirkung nach unten etc. kommen, in erster Linie in Form einer Bringschuld.

- Ebenso orientieren Akteurinnen und Akteure der lokalen und regionalen Ebene ihre Finanzierungsstrukturen und -erwartungen häufig an dieser Vertikalität: Das Geld soll – möglichst von den höheren – den unteren Ebenen zugewiesen werden, auch wenn das Finanzierungssystem im Tourismus angesichts der kommunalen Selbstverwaltung und des Subsidiaritätsprinzips allen Partnerinnen und Partnern aller Ebenen diesbezüglich eine eigene Verantwortung zuweist (vgl. Kap. 8).

3.2 Vorteile und Nachteile

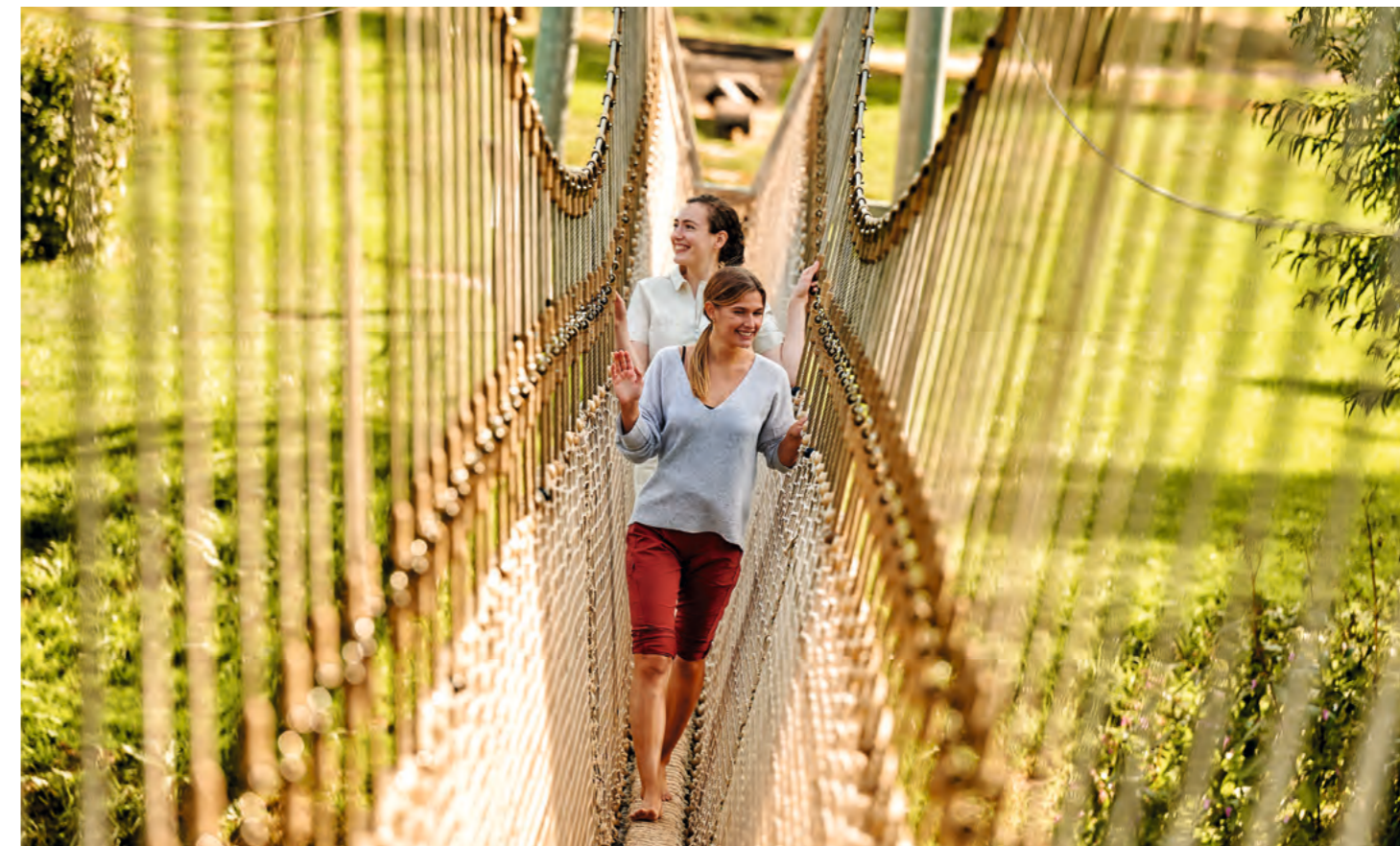
Ein solches Systemverständnis kann eine Reihe großer Vorteile haben:

- Klarheit und Sicherheit für alle Beteiligten in Hinblick auf Entscheidungsstrukturen, Aufgabenvielfalt und (-teilung) sowie die Finanzen.
- Relativ geringer Kommunikations- und Abstimmungsaufwand und damit eine potenziell hohe Bearbeitungsgeschwindigkeit, Qualität und Effizienz.
- Bei bestimmten Aufgaben, bei denen eine klar definierte Arbeitsteiligkeit im Rahmen einer für alle geltenden Struktur erforderlich ist, beweist ein solches System seine besondere Stärke. Beispiel ist die arbeitsteilige Datenerfassung und -verarbeitung im Rahmen der Open Data-Strategie im Deutschlandtourismus nach einem einheitlichen, für alle Systempartnerinnen und -partner auf allen Ebenen identischen Schema.

Das Drei-Ebenen-System hat jedoch strukturelle Grenzen und Defizite:

- Aufgaben und Aufgabenteilung zwischen und auf den drei Ebenen geben seit jeher Anlass zu Fragen, Diskussionen und Kritik, weil die Aufgaben von Landestourismusorganisation (LTO), DMO, Orten/Städten etc. nicht logisch oder Naturgesetzen folgend eindeutig definiert werden können. Sie sind vielmehr vielfältig interpretierbar und unterliegen zudem vielen individuellen (regionalen, sektoralen) Rahmenbedingungen.
- Bei den öffentlichen Gebietskörperschaften (Kommunen, Land) gibt es die strukturelle Grenze der eindeutig festgelegten Zuständigkeiten auf ihrem Hoheitsgebiet, was im Umkehrschluss bedeutet, dass es auf anderen Gebieten, bei anderen Aufgaben keine Zugriffsmöglichkeiten und Befugnisse gibt.

- Teilweise wird die Realität schon lange anders, das heißt nicht-hierarchisch, gelebt. Insbesondere auf der regionalen und lokalen Ebene, aber auch in thematischen Arbeitsgruppen existieren viele auf Freiwilligkeit beruhende und gemeinsam finanzierte Kooperationen. In diesen sind häufig Partnerinnen und Partner aus allen drei Ebenen und darüber hinaus vertreten.
- Die Leistungsträgerinnen und -träger sind kein Bestandteil des „klassischen“ Drei-Ebenen-Systems, spielen für die Angebotsausstattung und vor allem für das Qualitätserlebnis der Gäste jedoch die entscheidende Rolle. Ein zukunftsfähiges Systemverständnis muss diese daher explizit integrieren.





→ Position, Rolle und Aufgaben bestimmter Systempartnerinnen und -partner können zwar theoretisch relativ klar einer Ebene zugeordnet werden, z. B. Gebietsgemeinschaften, „große TSC“, die Landkreise, National-/Naturparke, Städte, Kurorte etc. De facto stellen sie jedoch geografische bzw. strukturelle „Zwischenstufen“ bzw. „Sondereinheiten“ dar, die sich nicht, oder nur unter Inkaufnahme von Kompromissen in das Idealmodell der drei Ebenen einordnen lassen. Diese Kompromisse geben stetig Anlass zu Unzufriedenheit oder gar Widerstand und wirken bisweilen sogar erfolgsmindernd.

→ Hinzu kommt: einige Systempartnerinnen und -partner ließen sich noch nie einer, oder „nur“ einer Ebene zuordnen, weil sie z. B. Aktivitäten auf

mehreren Ebenen entfalten. Hierzu gehören z. B. der DEHOGA und die IHKen. Beide engagieren sich auf allen/mehreren Ebenen und beide besonders stark für die Betriebe, die keine „eigene“ Ebene bilden (s. o.).

→ Zudem wächst die Zahl der Themen, mit denen sich die Tourismusakteurinnen und -akteure beschäftigen müssen (sog. Managementaufgaben). Hierzu gehören Nachhaltigkeit, Mobilität, Klimaanpassung und -schutz, Digitalisierung etc. Dafür werden neue Partnerschaften gerade mit Akteurinnen und Akteuren von außerhalb der Branche immer wichtiger. Diese müssen in die touristische Systemwelt integriert, bzw. muss diese angepasst werden. Der für diese Akteurinnen und Akteure

geprägte Begriff Funktionalpartner suggeriert unausgesprochen eine „Zulieferfunktion für den Tourismus“ und eine Reduzierung auf einseitige Nützlichkeit. Tragfähige Kooperationen benötigen aber immer Sinn und Nutzen für alle Beteiligten. Eine Beziehungsgestaltung auf Augenhöhe muss dieser auch begrifflich gerecht werden.

Das Drei-Ebenen-System stößt auch kommunikativ an seine Grenzen:

→ Die Kommunikation der Institutionen auf und zwischen den Ebenen (Land – Regionen; Regionen – Orte; Land – Orte, Partnerinnen und Partner etc.) ist i. d. R. institutionalisiert und wird regelmäßig z. B. in Form von Jour Fixes, institutionalisierten Gremien/Arbeitskreisen, bilateralen Kommunikationen usw. gelebt.

→ Hinzu kommen weitere Informations- und Interaktionsformate wie das Tourismusnetzwerk Rheinland-Pfalz mit seinem Informationssystem, Newslettern etc., landesweite und regionale Tourismustage, aber auch anlass- oder themenbezogene Barcamps und viele andere Event- und Interaktionsangebote. Diese geben im Prinzip allen Interessierten Gelegenheit für umfassende Informationen und Beteiligungen.

→ Die Bestätigung der herausragenden Bedeutung dieser vielfältigen Angebote war ein Ergebnis der Online-Befragung im Rahmen dieses Prozesses. Dennoch schätzen die befragten Akteurinnen und Akteure die Information, Kommunikation und Beteiligung seitens MWVLW, RPT, THV, aber auch der DMO, unterschiedlich gut ein und geben immer wieder Anlass zu Kritik.

→ Die Optimierungswünsche richten sich dabei weniger auf Informationsmenge, -kanäle oder -formate, sondern vor allem auf die Individualisierung der für die jeweiligen Akteurinnen und Akteure bzw. Akteursgruppen relevanten Informationen, Kommunikation und Beteiligung.

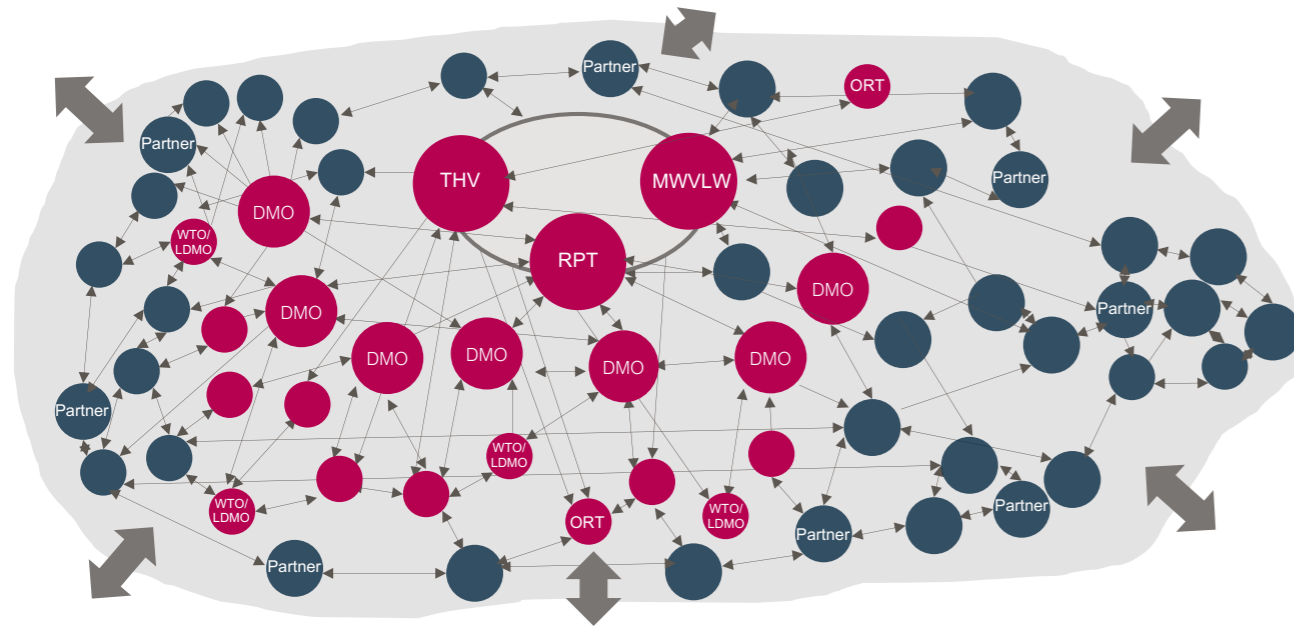
→ Seitens der Branchenakteurinnen und -akteuren (Tourismusorganisationen, Gastgewerbe, Freizeitwirtschaft, Kultur, Verkehrsträger usw.) ist das Kommunikationsbedürfnis somit ein zentrales Thema. Insbesondere wird eine immer individuellere Information und Kommunikation erwartet, die genau an den jeweiligen Bedürfnissen ausgerichtet ist und zwar vor allem als Bringschuld „der jeweils Anderen“.

3.3 Künftiges Systemverständnis: Der Rheinland-Pfalz-Tourismus als Netzwerk-system

Im Rahmen vieler Gespräche und Workshops im Projektverlauf wurde immer wieder der Wunsch nach einem besseren Miteinander „im System“ geäußert. Aus den skizzierten Strukturmerkmalen sowie den Stärken und Schwächen des bisherigen Verständnisses des Systems Tourismus ergeben sich die Eckpunkte eines veränderten, kooperationsorientierten Systemverständnisses. Der damit verbundene Veränderungsbedarf bezieht sich auf zwei Bereiche:

1. Das grundsätzliche Systemverständnis und Miteinander
2. Die dafür notwendige Haltung der Akteurinnen und Akteure

Abb. 3: Vom Top-Down-Denken zu lebendigen Netzwerken



Quelle: BTE/dwif 2022

Hinweis zur Lesart der Abbildung 3:

Dies ist keine Darstellung des realen Systems Tourismus Rheinland-Pfalz, sondern eine stark vereinfachte, schematische Darstellung zur Visualisierung vor allem des Prinzips der Einbettung der drei Ebenen in ein ganzheitliches Netzwerksystem Tourismus Rheinland-Pfalz. Die Fülle weiterer Partnerinnen und Partner (dunkelblaue Kreise) ist hier ebenfalls nur angedeutet, auch die Pfeile verdeutlichen lediglich das Prinzip. Kein Anspruch auf Vollständigkeit.

3.3.1 Prinzipien für Systemverständnis und Miteinander

Der Veränderungsbedarf im Systemverständnis besteht im Kern darin, das bisherige „stark hierarchische Drei-Ebenen-System“ zu einem „lebendigen, nicht hierarchischen Netzwerksystem mit vielfältigen Kooperationsstrukturen und integrierten Drei Ebenen“ weiterzuentwickeln – nicht, es zu ersetzen. (vgl. Abb. 3).

Die Abbildung 3 visualisiert in abstrahierender Form die Einbettung der drei Ebenen (rot) in eine vielfältige Netzwerk- und Partnerstruktur mit Projekten, Aktivitäten und Kooperationen aller Art, die in Rheinland-Pfalz an vielen Stellen bereits gelebt wird. Diese Netzwerke haben sehr individuelle Kooperationsstrukturen, -formen, -finanzierungen und Arbeitsweisen und arbeiten ohne oder mit sehr flachen Hierarchien. Die Institutionen auf der Landesebene

(MWVLW, RPT, THV) sind künftig, stärker als bisher durch ein arbeitsteiliges Selbstverständnis als gemeinsame Partnerinnen und Partner der Branche mit spezifischen Aufgaben miteinander verbunden. Nicht eine hierarchische Position, sondern die Art und Form der Kooperationen kennzeichnen ihre Beziehungen zueinander sowie zu anderen Partnerinnen und Partnern.

Pragmatismus sollte zudem den künftigen Umgang auf und zwischen verschiedenen Ebenen und die damit verbundenen Kooperationsformen kennzeichnen:

- Bei Aufgaben, die von den „klassischen“ Tourismusorganisationen auf den drei Ebenen (vor allem RPT-DMO-Orte/Städte/TSC) mit klar definierbarer Aufgabenteilung zu erfüllen sind und i.d.R. mit öffentlichen Mitteln finanziert werden, ist das Handeln gemäß dem „Drei Ebenen-System“ weiterhin sinnvoll bzw. im Interesse der Sache sogar notwendig. Beispiel: arbeitsteilige Erfassung und Verarbeitung von Infodaten etc. im Rahmen der Open Data-Strategie nach bundesweit einheitlichem schema.org-Standard.
- Eine Vielzahl anderer Projekte und Aktivitäten in den Handlungsfeldern zur Umsetzung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 erfordern dagegen eine Kooperation unterschiedlichster Partnerinnen und Partner. In viele der Projekte sind zwar auch RPT, DMO, TSC etc. eingebunden, die Partnerstruktur geht jedoch weit darüber hinaus, da verschiedene Partnerinnen und Partner aus der Branche und zunehmend darüber hinaus sich gemeinsam für eine Sache engagieren. Dies gilt, wie skizziert insbesondere bei Themen wie Klimaanpassung und -schutz, in der Mobilität etc.



Die meisten Kooperationen können nur einem hierarchiefreien, auf **Freiwilligkeit und (Mit-) Verantwortung** beruhendem Netzwerkprinzip folgen: Da niemand im Tourismus zur Kooperation verpflichtet werden kann, sind letztlich alle Akteurinnen und Akteure freiwillig dabei, sind letztlich alle. Zudem sind Tourismus- und Freizeitbetriebe, Kultur- und Eventanbieter, aber auch Verkehrsträger, regionale Produzierende etc. stets durch vielfältige Wechselwir-

kungen miteinander verbunden. Erfolge des einen sind daher in der Regel abhängig von der Kooperationsbereitschaft (nicht selten vieler) anderer. Jede einzelne Person hat daher immer auch eine Mitverantwortung für den Erfolg anderer und damit des Ganzen. Dies gilt nicht zuletzt auch für die Verantwortung aller Partnerinnen und Partner für die Finanzierung der Aufgaben im Tourismus.

Abb. 4: Eisbergmodell der Kommunikation



Quelle: BTE/dwif 2022 (eigene Darstellung angelehnt am Eisbergmodell der Kommunikation)

3.3.2 Der Haltung der Akteurinnen und Akteure

Neben dem Collective Impact-Ansatz aller Partnerinnen und Partner der Tourismuskonzeption ist die gelebte **Haltung der Akteurinnen und Akteure** im Sinne des beschriebenen Systemverständnisses dabei entscheidend für den Erfolg. Dies gilt für jeden Einzelnen ebenso wie für die von Institutionen, Betrieben und Organisationen gelebte Haltung.

Augenhöhe und Wertschätzung für alle Beteiligten sind Fundamente der individuellen Haltung. Sichtbar werden müssen zudem ein Mitdenken der Anderen sowie der Konsequenzen, aber auch der Chancen des eigenen Handelns für Andere. Hinzu kommt eine partnerorientierte Kommunikation als verbindende Elemente einer von allen Beteiligten gelebten, netzwerkorientierten Haltung.

Entscheidender Erfolgsfaktor dafür, dass eine solche Haltung von Vielen im System gelebt und gegenseitig spürbar wird, ist **Vertrauen**. Dieses hat zwei gleichermaßen wichtige Facetten: Vertrauen als „Vorschuss“ für ein vorbehaltloses Kooperieren mit allen relevanten Partnerinnen und Partnern, sowie als „Ernte“ infolge gelungener Kooperationen, auch als Vorbild für andere.

3.3.3 Umsetzung und konkrete Veränderungen

Das Gelingen der Umsetzung eines solchen partnerschaftlichen Systemverständnisses wird von der Bereitschaft der Akteurinnen und Akteure zu einer so verstandenen Haltung und des damit verbundenen Verhaltens abhängen. Dies ist ein längerfristiger Prozess, der Vorreiter und Beispielgeber benötigt. Insbesondere die drei Partner auf der Landesebene sollten daher Vorbild sein und zudem Andere ermutigen, sich ebenfalls auf diesen Weg zu machen.

Die Veränderung von einzelnen Menschen zu einem neuen Netzwerkverständnis und erst recht des Miteinanders von vielen Akteurinnen und Akteure in größeren, komplexen Systemen passiert nicht von allein und nicht innerhalb kurzer Zeit. Dieser Veränderungsprozess besteht aus vielen einzelnen, kleinen Schritten:

- Für die Startphase gilt es, Überzeugte und überzeugende Treiber, Inspiratoren, Multiplikatoren zur Vermittlung des neuen Systemverständnisses zu finden.
- Zudem werden erste weitere Mitstreitende gebraucht in Koalitionen der Willigen, die nicht auf den Letzten warten, sondern gemeinsam aktiv werden (Kriterium: die Haltung muss stimmen, der Rest kommt von allein).
- Trainings und Coachings von Personen und Teams ermutigen, erleichtern und beschleunigen den Veränderungsprozess.
- Weitere Adressaten und Partnerinnen und Partner werden nicht mit Ergebnissen und Forderungen konfrontiert, sondern auf den gemeinsamen Weg mitgenommen.
- Idee, Spirit und die vielfältigen Nutzen der Veränderungen werden immer wieder vermittelt und motivieren immer mehr Akteurinnen und Akteure zum Mitmachen.
- Ein Austausch mit den Treibenden bzw. Führungskräften von Mutmacher-Best Practices geben Gelegenheit zum Austausch, ermöglichen es, Erfolgs- und Misserfolgskennzeichen zu lernen und tragen in der Übertragung auf das eigene System zur Fehlervermeidung und geschickten Steuerung bei.

- „Einfach anfangen“ im Step by Step-Prinzip mit ersten niederschweligen Schritten ermöglichen, passend zur Organisation und Situation, Kooperationserfolge inkl. bewusster Quick Wins.

Das skizzierte Systemverständnis, in der Haltung und im Miteinander der Akteurinnen und Akteure schlägt sich künftig zudem in ganz konkreten Veränderungen nieder. Einige Beispiele zur Illustration:

- In Gutachten und deren Umsetzungspapieren findet sich nicht mehr der Zwang zu einer engen Einhaltung des Drei-Ebenen-Modells und eher strikter Ausrichtung der Arbeitsteilung und Förderpolitik. Vielmehr wird man – diesen Ausführungen folgend – eher nach sinnhaften und aufgabenorientierten, aber gut begründeten Lösungsfindungen suchen.

- Diese manchmal individuellen Lösungen orientieren sich an dem im Folgenden bei den Ebenen beschriebenen Rahmen und den aufgezeigten Kriterien der Strukturentwicklung lokal wie regional. Sie können sich aber auch von Destination zu Destination unterscheiden.

- Wichtig ist in erster Linie Pragmatismus: das System muss funktionieren, sich agil und flexibel an a) den veränderten externen Rahmenbedingungen sowie b) den Besonderheiten der jeweiligen Region und Akteurskonstellation orientieren.

- So wird es beispielhaft zukünftig möglich sein, dass zwei Regionalagenturen sich z. B. eine Produkt-/bzw. Projektmanagementkraft „teilen“.

- Landkreise können interkommunale TSC-Bildungsprozesse nicht nur unterstützen, sondern die entwickelten Rechtsformen auch finanziell mittragen – sofern sich die TSC auf lokale Aufgaben konzentrieren.

- Starke lokale Einheiten können auch Aufgaben wahrnehmen, die eigentlich „klassisch“ auf der regionalen oder Landesebene vorgesehen sind, sofern sie ihre sonstigen lokalen Pflichtaufgaben nicht vernachlässigen und es im kooperativen Miteinander mit den anderen Partnerinnen und Partnern erfolgt.

- Regionale DMO (Regionalagenturen) können wiederum auch lokale Aufgaben übernehmen, sofern dies von den lokalen Partnerinnen und Partnern gewünscht und die oftmals thematische Kooperation partizipativ herausgearbeitet wurde.

Entscheidend ist, dass sich die Akteurinnen und Akteure – alle für sich und alle gemeinsam – auf den Weg zur Gestaltung ihrer Zukunft und ihres Miteinanders gemäß diesen Leitideen und Verhaltensweisen machen. Dabei wird manches besser, manches weniger gut gelingen. Beides sollte jeweils Ansporn für Weiterentwicklungen und Anpassungen sein und Mut machen, immer neue Wege und neue Ideen im Sinne einer positiven Tourismusentwicklung zu finden.





4. Netzwerkpartner Landesorganisationen

4.1 Systempartner und Systemverständnis

Ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Weiterentwicklung des Tourismus in Rheinland-Pfalz ist eine verbesserte Zusammenarbeit zentraler Akteurinnen und Akteure auf Landesebene. Basis dafür bildet eine präzisierte und abgestimmte und regelmäßig evaluierte Arbeitsteilung. Optimaler Weise leben diese Akteurinnen und Akteure das veränderte, netzwerkorientierte und weniger hierarchische Systemverständnis stärker als bisher vor und geben der Branche damit Orientierung und sind ihr Vorbild.

Die folgenden Ideen und Entwicklungen sind im Rahmen dieses Prozesses entstanden und mit, sowie zwischen den beteiligten Akteurinnen und Akteure vielfach diskutiert worden. BTE/dwif greifen die dabei gewonnenen Erkenntnisse auf und führen sie zu den folgenden, konkretisierten Vorschlägen zusammen. Es ist Aufgabe der Beteiligten, diese in der Folgezeit aufzugreifen, individuell und miteinander weiter zu präzisieren bzw. zu modifizieren, konkrete Entscheidungen herbeizuführen und diese umzusetzen. Dabei dokumentieren die Vorschläge den aktuellen Stand der Diskussion, dürfen und sollen noch weiter diskutiert und weiterentwickelt werden.

Es sind zwei Gruppen von Systempartnerinnen und -partnern relevant:

1. Akteurinnen und Akteure mit Zuständigkeit für die landesweite Tourismussteuerung im engeren Sinn
 - Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (MWVLW)
 - Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (RPT)
 - Zielstellung: Künftig auch der Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V. (THV)

2. Tourismusrelevante Branchenverbände, kommunale Institutionen und Organisationen im weiteren Sinn

- DEHOGA, IHKen (bzw. Arbeitsgemeinschaft der IHKen)
- Gemeinde- und Städtebund RLP, Landkreistag RLP, Städtetag RLP
- weitere Akteurinnen und Akteure wie Verband der Campingplatzunternehmer Rheinland-Pfalz und Saarland e. V. (VCRS), ADAC, ADFC, NatUrlaub, Handelsverband, Handwerkskammer, Weinwerbungen, Nationale Naturlandschaften, UNESCO Welterbestätten u.v.a.m.

Grundsätzliches Selbstverständnis der Akteurinnen und Akteure:

- Haltung und Verhalten der in allen diesen Institutionen Verantwortlichen sollten sich grundsätzlich an den in Kapitel 3 genannten Prinzipien (Wertschätzung, partnerorientierte Kommunikation etc.) orientieren.
- Entscheidend für alle Akteurinnen und Akteure ist zudem die auf Mit- und Eigenverantwortung und nicht auf Zuweisung oder Forderung basierende Integration und Mitarbeit in Netzwerken, Projekten und anderen Aktivitäten im Sinne der ganzheitlichen und erfolgreichen Tourismusentwicklung von Rheinland-Pfalz (vgl. Kap. 3).
- MWVLW, RPT und künftig auch der THV sollten ihre Zusammenarbeit zudem sukzessive deutlich verstärken und sich immer mehr als ‚dienstleistungsorientierte Partnerinnen und Partner für die Branche‘ verstehen – zwar mit jeweils spezifischen Zuständigkeiten und Aufgaben, aber stets mit intensivem Bezug zueinander und starker Kooperation miteinander.

4.2 Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zentraler Partnerinnen und Partner

Neben dem Collective Impact-Ansatz aller Partnerinnen und Partner der Tourismusstrategie bedeutet insbesondere das skizzierte „neue gemeinsame Selbstverständnis“ der Landespartner MWVLW, RPT und THV eine Veränderung der Zusammenarbeit dieser Partnerinnen und Partner gegenüber dem Status Quo. Erste Schritte zur Entwicklung eines entsprechenden neuen weiter entwickelten Miteinanders sowie einer dazu passfähigen Aufgabenteilung und Zusammenarbeit sind im Projektverlauf im Rahmen von Workshops vor allem zwischen MWVLW und RPT bereits erfolgt. Position, Rolle und Aufgaben des THV müssen von diesem grundsätzlich und damit auch als Partner allerdings noch, wie ausgeführt, weiter präzisiert werden (siehe Exkurs zur Rolle des THV auf Seite 34).

Ein solches Verständnis sowie Form und Intensität in der Zusammenarbeit sind in dieser Form neu und für alle Beteiligten ungewohnt, insbesondere angesichts eines unvermeidbaren, systemimmanenten und strukturellen Abhängigkeits- und damit Beziehungsgefälles. Dieses wird auch weiterhin bestehen bleiben bzw. verstärkt werden, wenn das MWVLW Anteile an der RPT erwirbt und diese als Landesorganisation führt.

Das Systemgutachten empfiehlt konkret den Erwerb von Gesellschaftsanteilen an der RPT seitens des Landes, was zu einer weiteren Stärkung der Position des MWVLW in der RPT führen wird.

Umso anspruchsvoller, aber im Interesse der Branche auch umso wichtiger und erfolgsrelevanter ist eine gelebte Zusammenarbeit der Partnerinnen und Partner auf Augenhöhe.

Das MWVLW strebt die Übernahme der Position eines Mehrheitsgesellschafters bei der RPT an und hat im Juli 2023 die Gesellschafterinnen und Gesellschafter darüber informiert. Ziel des MWVLW ist es, für die aktuellen touristischen Herausforderungen der Zukunft noch besser aufgestellt zu sein und dynamischer agieren zu können. Das MWVLW beginnt damit den Veränderungsprozess und wird als ersten Schritt dazu Gespräche mit den RPT-Gesellschafterinnen und -Gesellschaftern führen.

Aus gutachterlicher Sicht ist es daher sinnvoll, die begonnene begleitete Entwicklung so lange fortzusetzen, bis eine Festigung und eine von allen Beteiligten als zufriedenstellend empfundene Zusammenarbeit gemäß der skizzierten Werte bei gleichzeitiger Wahrung der jeweils institutionellen Interessen und Anforderungen erreicht ist.

Orientierung für ein gutes Miteinander geben die **fünf Erfolgsfaktoren** erfolgreicher Zusammenarbeit:

1. Hohe Motivation aller Beteiligten zur Zusammenarbeit und ein gemeinsames Ziel.
2. Zielorientierte Teamzusammensetzung.
3. Klare Verteilung von Rollen, Verantwortung und Aufgaben im Team sowie klare Organisation der Teamarbeit in Hinblick auf Struktur, Klarheit, Transparenz, Zuverlässigkeit, Kommunikation und Feedback.
4. Gegenseitige Förderung der Kreativität in der Teamarbeit.
5. Respektvoller Umgang, Würdigung individueller Stärken, gegenseitige Unterstützung, Menschlichkeit.



4.3 Die Rollen der Landespartner

Inhaltliche Basis für die künftige Zusammenarbeit und Arbeitsteilung sind das jeweilige, klar formulierte Selbstverständnis und damit die Rollen der Partnerinnen und Partner auf Landesebene:

MWVLW: Tourismuspolitische Führung in Rheinland-Pfalz, Partner und Unterstützer der Branche

RPT: Positionierung von Rheinland-Pfalz mit seinen einzigartigen Urlaubsdestinationen im In- und Ausland sowie agile und unabhängige Erfüllung

der Aufgaben von heute und Gestaltung des Tourismus von Morgen in Zusammenarbeit mit den Partnerinnen und Partnern

THV: Bündelung kommunaler Interessen und Unterstützung der Kommunen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben, Beratung und Umsetzungshilfen für die tägliche Arbeit (ggf. anpassen, je nach strategischer Entwicklung)

Exkurs

Ein wesentlicher Vorschlag von BTE/dwif betrifft die Rolle des THV im System Tourismus RLP, die im Folgenden als Perspektive für ihn formuliert wird.

Die Online-Befragung, verschiedene Workshops, viele Einzelgespräche sowie die Einschätzung der Berater im Prozessverlauf ergaben, dass die substantielle Stärkung und Professionalisierung der Ortsebene ein ganz erheblicher und strategisch bedeutsamer Erfolgsfaktor für das Gesamtsystem ist. Dafür ist zum einen die deutliche Erhöhung der Anzahl leistungsfähiger interkommunaler Kooperationen notwendig, sei es mittels TSC-Bildung oder in anderer Form. Auf eine tatsächliche Anzahl wurde sich nicht verständigt und ist auch schwierig abzuschätzen, da a) die Ausgangssituation in den einzelnen Reisegebieten sehr unterschiedlich ist und b) sich einige interkommunale Kooperationen bereits im Prozess in TSC-vergleichbaren Prozessen befinden ohne bereits eine Wettbewerbsfähigkeit erreicht zu haben.

Zum anderen sollten die Städte sowie die Heilbäder und Kurorte künftig noch stärkere Partnerinnen und Partner im System Tourismus werden. Hinzu kommt die Notwendigkeit der generellen Stärkung der Leistungsträgerschaft und weiteren lokalen Partnerinnen und Partner. Die Vertretung und Stärkung „ortsspezifischer“ Interessen, Aktivitäten und Kompetenzen im Rahmen der Umsetzung der Tourismusstrategie ist somit entscheidend (vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 6.3f.)

Diese wichtigen Aufgaben müssen von einem kompetenten Ansprechpartner initiiert, begleitet und betreut werden. Der THV ist aus Sicht von BTE/dwif für diese Rolle der „geborene“ Partner. Er engagiert sich diesbezüglich bereits seit seiner Gründung, u. a. als Interessenvertretung, mittels Lobbyarbeit, Mitgliederbetreuung, -schulung, Betreuung des TSC-Prozesses und andere Aktivitäten. BTE/dwif sehen ihn daher für die Entwicklung des Gesamtsystems als zentralen Akteur und nicht nur als „spezifischen Interessenvertreter“. Um diese Rolle in der skizzierten Weise ausfüllen zu können, muss er allerdings seine Kräfte verstärken.

Die Entscheidung darüber, ob der THV diese stärkere Rolle spielen will und kann, unterliegt dabei der Willensbildung und Entscheidung seiner Trägerinnen und Träger und Gremien. Diese müssten die dafür notwendige Positionierung und eine Strategie formulieren, einschließlich Aussagen zur Führungsstruktur, Personalstärke (Geschäftsführung, Mitarbeitende) sowie zu den künftig zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen eigen aufzubringenden Ressourcen.

BTE/dwif gehen im Folgenden von einer gemeinsam touristischen Verantwortung gemeinsamen der drei Partnerinnen und Partner MWVLW, RPT und THV.

4.4 Aufgaben und Aufgabenteilung

Selbstverständnis und Rollen der drei Akteurinnen und Akteure schlagen sich in folgenden Aufgabefeldern bzw. Aufgaben nieder. Diese sind einerseits Ergebnis der Vorschläge des Systemgutachtens. Darüber hinaus flossen die über diese Vorschläge geführten Diskussionen durch die Akteurinnen und Akteure selbst mit ein, ebenso wie die Ergebnisse der Online-Befragung sowie der Workshops und

weiteren Abstimmungen auf allen drei Ebenen. Zudem wurde die seit der Finalisierung des Systemgutachtens für den Tourismus zum Teil erheblich veränderte Lage (Corona, Ukraine-Krieg, Arbeitskräftemangel, Bedeutungszunahme Klimawandel, Nachhaltigkeit, Digitalisierung u. v. a. m.) berücksichtigt und prägte die fachliche Einschätzung des Teams von BTE/dwif.

Empfehlung!

Aus Sicht des Teams von BTE/dwif sollten diese Aufgabenkataloge nicht als langfristig gültige „statische“ Aufgabenzuweisungen verstanden werden, sondern zwangsläufig als (nur) temporär gültig. Sie sind nach derzeitigen Anforderungen an die jeweiligen Akteurinnen und Akteure und vor dem Hintergrund der Umsetzung der aktuellen Tourismusstrategie passfähig und zielführend.

Die Veränderungsdynamik im Markt und bei den Rahmenbedingungen (s. o.) ist hoch. Zudem steigen die generellen Anforderungen an Tourismusorganisationen, die Managementaktivitäten neben dem Marketing immer weiter auszubauen und hier deutlich aktiver zu werden und die Branche zu unterstützen. Dies erfordert künftig, häufiger als bisher, regelmäßige Evaluierungen und ggf. Anpassungen. Diese Dynamik ist für das MWVLW vordergründig geringer ausgeprägt als insbesondere für die RPT (aber auch die IHKen, den DEHOGA, die DMO, die Ortsebene u. a. Partnerinnen und Partner). Dennoch sind auch für das MWVLW immer wieder Anpassungen bei der inhaltlichen Ausgestaltung seiner Aktivitäten, Förderprogramme sowie bei Schwerpunktsetzungen und der Branchenbetreuung und -unterstützung erforderlich.

Für eine regelmäßige Standortbestimmung bietet sich als Format z. B. ein jährlicher Strategietag von MWVLW, RPT und THV an, an dem Selbstverständnis, Rollen, Aufgaben und Aufgabenteilung miteinander abgeglichen und nach Bedarf bzw. (externen) Erfordernissen modifiziert werden.

Aufgaben MWVLW:

Das Aufgabenspektrum des MWVLW umfasst die Bereiche Wirtschafts- und Strukturpolitik, Wirtschaftsförderung, grenzüberschreitende Zusammenarbeit, Innovationsförderung, Weinbau und -überwachung, Agrarpolitik und -förderung, ländliche Entwicklung sowie Verkehrspolitik und Straßenbau. Die Entwicklung des Tourismus ist eine ausgeprägte Querschnittsaufgabe, ihre Förderung erfolgt auf vielen Ebenen. Aktuell werden in den zwei Referaten „Tourismuspolitik/Tourismusmarketing“ und „Tourismuswirtschaft und Investitionsförderung Tourismus“ die touristischen Belange mit landespolitischer Ausrichtung bearbeitet.

Zu den wesentlichen Aufgaben zählen:

- Bearbeitung von Grundsatzfragen der Tourismuspolitik
- Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Entwicklung bzw. Stärkung des Tourismus in Rheinland-Pfalz
- Umsetzung der tourismuspolitischen Ziele der jeweiligen Legislaturperioden
- Interministerielle Vernetzung und Abstimmung
- Vertretung des Landes RLP in tourismuspolitischen Bundesangelegenheiten
- Tourismusbezogene Grundsatzfragen der EU-Förderung/EFRE/INTERREG/LEADER
- Sicherstellung einer aufgabenadäquaten Gestaltung der Förderpolitik bezogen auf die gültige Tourismusstrategie des Landes.

- Ansprechpartner für touristische Partnerinnen und Partner und Belange der Regionen und Kommunen und Zusammenarbeit mit den Partnerinnen und Partner im Tourismus
- Unterstützung des Tourismusmarketings einschl. Förderung Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH, tourismusrelevanter Kommunikationsmaßnahmen sowie Internationale Tourismusbörse Berlin, Rheinland-Pfälzischer Tourismustag, Tourismuspreis Rheinland-Pfalz
- Anerkennung, Rücknahme und Widerruf von Artbezeichnungen nach dem Kurortgesetz
- Strategische Fortentwicklung des Tourismus: Das MWVLW übernimmt die Federführung der strategischen Tourismusentwicklung im Rahmen der jeweils gültigen Tourismusstrategie, die Steuerung des Umsetzungsmanagements sowie des Monitoringsystems. Hinzu kommt die mit der Umsetzung der Tourismusstrategie verbundene strategische Ausrichtung des Fördermittelmanagements sowie die Initiierung und das Controlling von Landesentwicklungsthemen (z. B. Wirtschaftsstandortmarke, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Weiterentwicklung System Tourismus, etc.).
- Die Gestaltung der touristischen Infrastruktur ist das wichtigste Einfluss- und Steuerungsinstrument für Gemeinden, Städte und Kreise des Landes, die Rahmenbedingungen für private Investitionen zu verbessern und neue Gäste anzuziehen.

Das MWVLW

- bearbeitet Grundsatzfragen öffentlicher Investitionen in die touristische Infrastruktur.
- fördert Tourismusinfrastruktur, d.h. Betreuung von Kommunen in Sachen Tourismusinfrastruktur, Entwicklung von Förderprogramme und ist Bewilligungsbehörde.
- wirkt bei Angelegenheiten der Gartenschauen mit.
- Investitionen der Tourismuswirtschaft in Erweiterung, Modernisierung, Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder Qualitätsverbesserung oder Investitionen in Aus- und Weiterbildung sind Themen, mit denen sich die Branche verstärkt auseinandersetzen muss.
- bearbeitet tourismusbezogene Grundsatzfragen des Gastgewerbes und anderer touristischer Unternehmen.
- unterstützt die einzelbetriebliche Förderung Tourismus, d. h. Entwicklung und Begleitung von Förderprogrammen.
- begleitet touristisches Ansiedlungsmanagement.

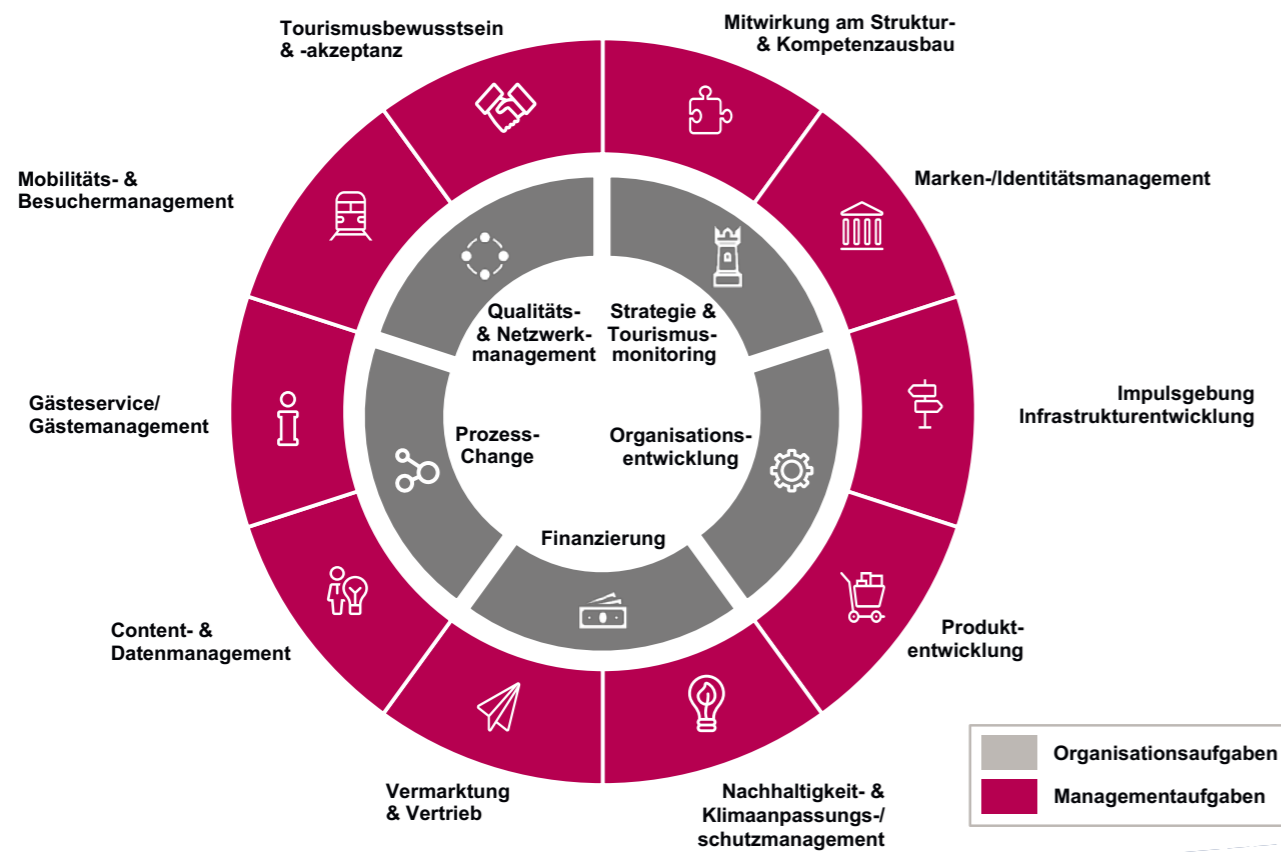


Aufgaben RPT:

Der nachfolgend dargestellte Aufgabenkatalog stellt das Soll-Aufgabenspektrum der RPT dar. Zur Aufgabenerfüllung inklusive der Bearbeitung des Themas Nachhaltigkeit werden nun rund 29 Vollzeitäquiva-

lente bei der RPT gefördert. Dieses ist – mit Bezug auf die zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel aus dem Doppelhaushalt 2023/24 des Landes Rheinland-Pfalz – für die Jahre 2023 und 2024 gültig.

Abb. 5: Organisations- und Managementaufgaben der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH



Quelle: BTE/dwif 2023





Abb. 6: Organisations- und Managementaufgaben der RPT im Detail

Organisationsaufgaben

Strategie und Tourismusmonitoring	Führung und Koordination bei Entwicklungs-/Umsetzungsaufgaben für die Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 im Auftrag des MWVLW; Federführung in der Umsetzung der Digitalisierungsoffensive, Koordination und möglichst Bündelung sämtlicher touristischer Marktforschungs-/Trendforschungs-/Monitoring-Aktivitäten im Land, Nachhaltigkeitsmanagement Mitgestaltung und Einpflege von Kennzahlen zu den relevanten Strategieprojekten in das zentrale Monitoringsystem
Organisationsentwicklung	Administration und Organisation des Unternehmens, Unternehmensführung, Personalmanagement, Büroorganisation, allgemeine Verwaltung, Buchhaltung, Monitoring & Controlling für die eigene Organisationsentwicklung, Aufbau und Pflege RPT-eigenes Marketing-KPI-Dashboard
Prozess Change	Vorantreiben der eigenen (digitalen) Transformation in Bezug auf Arbeitsweisen, Organisationsstrukturen und Kooperation
Finanzierung	Sicherstellung der Finanzierung durch öffentliche Mittel, eigenerwirtschaftete Mittel oder freiwillige Marketingbeteiligungen
Qualitäts- & Netzwerkmanagement	Koordination eines gezielten Erfahrungs- und Wissensaustauschs zu Produkt- & Marketinginnovationen, Koordination von Erlebnis-/Qualitätswettbewerben (z.B. Tourismuspreis), Zusammenstellung von Entwicklungstrends (hierzu Betrieb der Plattform Tourismusnetzwerk Rheinland-Pfalz), Organisation von landesweiten Netzwerkveranstaltungen (z.B. Barcamp, Marktforschungstag, Deskline-Infotag, Q-Tag), Wirken als Regionalpartner SQD gemäß Partnervertrag, Barrierefreiheit: Beratung, Netzwerkpfege, Bereitstellung von Leitfäden (Lizenznehmer Reisen für Alle)

Managementaufgaben

Mitwirkung am Struktur- und Kompetenzausbau	Aktive Mitwirkung und Unterstützung der Bewusstseinsbildung zur Notwendigkeit von Strukturanpassungen im System Tourismus gemäß der Landesziele (Tourismusstrategie, Systemgutachten, Soll-Konzepte)
Marken-/ Identitätsmanagement	Mitgestaltung und Umsetzung der Markenarchitektur im Tourismus; touristische Inwertsetzung der Wirtschaftsstandortmarke Rheinland-Pfalz Gold
Impulsgebung für die Infrastrukturentwicklung	Impulsgebung und Beratung für strategiekonforme Infrastrukturprojekte, Gestaltung bzw. Begleitung der Erstellung von Handlungshilfen (z. B. Wanderwegeleitfaden)
Produktentwicklung	Entwicklung von Hilfestellungen oder Vermittlung von Informationen zu den relevanten Zielgruppen und Themen, Impulsgebung für die Entwicklung von Schaufensterprodukten im Rahmen der strategischen Geschäftsfelder (inkl. Netzwerkmanagement)
Nachhaltigkeits- & Klimaanpassungs-/schutzmanagement	Unterstützung der Bewusstseinsbildung und Koordination von landesweiten Vernetzungsaktivitäten
Vermarktung & Vertrieb	Führung und Umsetzung des touristischen Landesmarketings (online/offline) national/international (u. a. in Form von schlagkräftigen Kampagnen) zur Steigerung der Bekanntheit und Beliebtheit von Rheinland-Pfalz als Reiseziel; themenübergreifende Bündelung des Marketings auf Zielgruppen in Zusammenarbeit mit den regionalen und lokalen Partnerinnen und Partnern; Übernahme der Führungsfunktion bei der strategie- und markenkonformen Contententwicklung, Entwicklung von Hilfestellungen für die Partnerinnen und Partner (z. B. Content Manual, Designsystem im Tourismusnetzwerk), Betrieb und Ausbau des digitalen Wissensschatzes (Tourplaner, Deskline®) zur Einbindung in Marketing- und Vertriebsaktivitäten
Content- & Datenmanagement	Federführung beim digitalen Struktur- und Systemaufbau sowie bei der Weiterentwicklung (Datenmanagement, Schnittstellen, Umsetzung Digitalisierungsoffensive, Kommunikationssysteme/Software etc.; z. B. DataHub, Redaktionssystem Scompler) in Zusammenarbeit mit den Partnerinnen und Partnern, Unterstützung beim Auf- und Ausbau der Digitalisierungskompetenz im Tourismus, Auf- und Ausbau der E-Learning-Plattform TNWissen-rlp.info (Coaching/Wissensmanagement), Definition von Qualitätsstandards für das Content- und Datenmanagement
Gästedienst & Gästemanagement	ggf. Koordinierung/technische Unterstützung bei der Einführung eines „digitalen Reisebegleiters“
Mobilitäts- & Besuchermanagement	Unterstützung bei der Besucherinformation/-lenkung auf Basis digitaler Daten
Tourismusbewusstsein & -akzeptanz	Mitwirkung bei der Vermittlung der Mehrwerte des Tourismus für das Land und der Verstärkung des Tourismusbewusstseins, Gremienarbeit auf Landesebene

Quelle: BTE/dwif 2023 mit Unterstützung der RPT

Künftige Kernaufgaben des THV aus Sicht der Berater (s.o.):

- Politische Lobbyarbeit
- Touristische Lobbyarbeit und Tourismusakzeptanz auf Landes- und Bundesebene
- Mitgliederbetreuung sowie fachliche Beratung und Unterstützung
- Vertretung der Heilbäder und Kurorte auf Bundes- und Landesebene
- Vertretung der Städte über dem Arbeitskreis der rheinland-pfälzischen Städte
- Unterstützung bei der Umsetzung von Projekten der Tourismusstrategie
- Bewusstseinsstärkung für die Bedeutung des Tourismus auf allen Ebenen
- Betreuung künftiger TSC-Prozess, in enger Abstimmung mit dem MWVLW (genaue Aufgabe/ Umfang ist noch zu präzisieren)

Im Rahmen der gemeinsamen Workshops und weiteren Abstimmungen bis Juli 2023 konnten nicht alle Details geklärt werden. Allerdings wurde ein Weg für eine Verständigung zwischen MWVLW und RPT (sowie THV) definiert und Folgetreffen für die notwendigen Entscheidungsfindungen und den Ausbau des Miteinanders beschlossen. In diese fließen Anforderungen des Marktes und der Branche (s. DMO und lokale Ebene) ebenso ein wie die zur Verfügung stehenden faktischen personellen und finanziellen Ressourcen.

- **MWVLW:** Neben den auch weiterhin bestehenden Aufgaben des MWVLW als „hoheitliche Institution der Landesregierung“ wird die partnerschaftliche und teambezogene Arbeitsweise mit dem Ziel ausgebaut, immer stärker ein Wegbereiter der Branche zu sein: Dies bewirkt Veränderungen in der Beziehungsgestaltung. Erfolgsfaktoren sind hier z. B. feste, verbindliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für die einzelnen Themen bzw. Anliegen, verbunden mit einer guten Sichtbarkeit von einzelnen Mitarbeitenden u. a. im Internet.
- **RPT:** Bei den Managementthemen Nachhaltigkeit, Barrierefreiheit und Innovationsmanagement sind die Details der RPT-Aufgaben sowie der Ressourcenbedarf und dessen Finanzierung zu präzisieren und so lange sicherzustellen, wie sie Aufgabe der RPT sind.

Empfehlung!

- **THV:** Die operative Betreuung und Koordination der TSC-Prozesse wird künftig weiterhin durch den THV erfolgen. BTE/dwif sprechen sich für diese Beibehaltung aus. Eine veränderte professionalisierte Ausgestaltung erfordert Anpassungen bei den (eigenen) personellen und finanziellen Ressourcen. Während die Förderung der TSC-Prozesse künftig zwischen dem MWVLW und den jeweiligen TSC-Prozess-Anwärtern bzw. dem Unternehmen läuft, welches den Prozess begleitet.

Die Partnerinnen und Partner befinden sich mitten im Prozess der Anpassung ihrer Aufgabenschwerpunkte bzw. der Gestaltung ihrer Zusammenarbeit. Die Weichen für ein verändertes Miteinander sind gestellt und erste Schritte gegangen. Dies kann die

Akteurinnen und Akteure auf der regionalen und lokalen Ebene ermutigen, sich diesen Veränderungen anzuschließen. In den folgenden Ausführungen finden sich eine Reihe diesbezüglicher Hinweise.





5. Netzwerkpartner Regionale Organisationen

5.1 Neues Systemverständnis und künftiges Miteinander

Die regionalen DMO in Rheinland-Pfalz befinden sich in einer herausfordernden Lage: Sie haben sehr unterschiedliche Ausgangssituationen, Größen und finanzielle Möglichkeiten und zugleich ein steigendes Aufgabenspektrum zu bewältigen. Dabei haben sie jenseits von Mitgliedsbeiträgen, Finanzmitteln der öffentlichen Hand und temporären Projektförderungen kaum Möglichkeiten diese zu finanzieren. Die Abhängigkeit der Mittelausstattung von zumeist politischen Entscheidungstragenden und von den Budgets öffentlicher Haushalte erschwert und lähmt häufig die Diskussion und Bewusstseinsbildung für die erforderliche personelle und finanzielle Stärkung von DMO (Stichpunkte: freiwillige Aufgabe; Sparzwänge) und die Einleitung von Change-Prozessen.

Zugleich stellt sich die Gemengelage im regionalen Umfeld als schwierig dar: Landkreise, Orte und weitere Partnerinnen und Partner betreiben in vielen Fällen eigenes Marketing mit teilweise eigenen Markenkonstruktionen und machen sich so gegenseitig Konkurrenz um limitierte öffentliche Mittel und die Aufmerksamkeit der Kunden. Der Ruf nach einem stringenten Einschreiten und nach Steuerung durch die Landesebene wird laut in der Hoffnung, die Aufgabenteilung könne verordnet werden, und alle halten sich daran. Dies stellt sich immer dann aufgrund der kommunalen Eigenständigkeit als undurchsetzbar heraus, wenn dort nicht die entsprechende Bereitschaft für eine abgestimmte Aufgabenteilung und Abgabe/Übertragung von Zuständigkeiten anzutreffen ist.

Hier ist daher entsprechend des neuen Systemverständnisses ein Umdenken erforderlich, welches beruhen muss auf:

- einer Partnerschaft auf Augenhöhe,
- ein Verständnis, dass regionale DMO und alle weiteren regionalen Partnerinnen und Partner Teil des Systems sind und partnerschaftlich auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten wollen (!)
- und auf ein individuelles und einvernehmliches Aushandeln der Aufgaben untereinander.

Darüber hinaus hat sich herausgestellt, dass der Unterschiedlichkeit der Destinationen hinsichtlich ihres Entwicklungsstandes Rechnung getragen werden muss. Einheitliche Richtwerte pauschal über alle Organisationen hinweg vorzugeben, entspricht nicht der Realität. Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass hinsichtlich der Entwicklung der Regionen deutliche Unterschiede bestehen. Dadurch ergeben sich auch unterschiedlich notwendige Aufgabenschwerpunkte und eine differenzierte Bedeutung der jeweiligen Aufgaben. Gleiches gilt hinsichtlich der Gebietsstruktur. So ist der Aufwand für Innenmarketingaktivitäten in großen Flächendestinationen mit vielen Kommunen ungleich größer als in kleinen Regionen. Für eine einheitliche Qualität im rheinland-pfälzischen Tourismus, auch vor dem Hintergrund der Fähigkeit, sich an Landesprojekten überhaupt beteiligen zu können, bedarf es einer Berücksichtigung der unterschiedlichen Entwicklungsstände der Destinationen.

Diesen Grundgedanken wird im weiteren Verlauf gefolgt.

5.2 Destinationstypen der Zukunft

Destinationen lassen sich hinsichtlich verschiedener Merkmale unterscheiden. Dabei wird oftmals von verschiedenen Typen gesprochen. Unterscheiden lassen sie sich z. B. nach:

- **dem Naturraum:** Bergregion, Stadt, Seeregion, Insel, Küstenregion etc.
- **der Phase der Entwicklung:** Erschließung, Entwicklung, Konsolidierung, Stagnation
- **der Struktur:** kommunalbasiert (3 Ebenen), integriert (2 Ebenen), Flächendestination (> 1 Landkreis), Stadt-/Umland-Destination etc.

Im Laufe des Bearbeitungsprozesses wurde das Verständnis erarbeitet, dass es in Rheinland-Pfalz mindestens vier verschiedene, strukturelle Destinationstypen gibt, deren Besonderheiten auch Einfluss haben auf die notwendig wahrzunehmenden Aufgaben, Ressourcenausstattung wie individuellen Besonderheiten. Bzgl. der späteren Differenzierung der Tourismusaufgaben wurden wiederum keine Unterschiede zwischen Muss- und Kann-Aufgaben festgestellt.

Destinationstyp I: Klassisch +

Dieser Typ ist gekennzeichnet durch die Merkmale einer klassischen Flächendestination in der Größe von mehr als einem Landkreis und den klassischen Aufgaben und Herausforderungen einer Destination, die sich über einen großen Raum erstreckt – viele öffentliche und private Partnerinnen und Partner deren Interessen zu vertreten und deren Leistungen zu einem Gesamterlebnis für den Gast zu bündeln sind. Die Besonderheit des „+“ macht aus, dass die DMO eng mit weiteren Branchen querschnittsorientiert kooperiert und so das Image für die Destination

nach außen prägt. Die Aufgaben gehen somit über die einer klassischen DMO hinaus, was innerhalb des Teams eine spezielle Schnittstellenkompetenz erfordert.

Destinationen dieses Typs in Rheinland-Pfalz sind z. B. folgende: Eifel (+ = Beitrag zum Lebensraummanagement), Mosel, Pfalz, Rheinhessen (+ = Verzahnung Tourismus und Wein).

Destinationstyp II: Grenzüberschreitend

Grenzüberschreitende Destinationen finden sich in jedem Bundesland, da der Aktionsraum des Gastes sich an den Produkten und Dienstleistungen eines Gebietes mit gleichen Eigenschaften orientiert und nicht an den administrativen oder politischen Grenzen. Die Herausforderungen diesen Typs für die DMO und das Management der Destination bestehen darin, dass verschiedene Regeln, Normen, Richtlinien, Leitfäden etc. zu bedenken und politische Interessen zu berücksichtigen sind. Diese Interessen und Richtlinien z. B. in Bezug auf die Förderpolitik, Wettbewerbskriterien von DMO etc. können sich auch widersprechen.

Destinationen diesen Typs in Rheinland-Pfalz sind z. B. folgende: Eifel (grenzüberschreitend nach NRW), Lahntal und Westerwald (grenzüberschreitend nach Hessen).

Destinationstyp III: Eine DMO, mehrere Marken

Die Theorie sagt „der Gast bestimmt, was eine Destination ist“. Und diese Destination ist als Wettbewerbseinheit nach außen zu vermarkten und nach innen zu entwickeln. Manch ein Naturraum ist als Destination allerdings strukturell zu schwach, gemessen an der Anzahl an Leistungsträgerinnen und -trägern und Kommunen, die sich inhaltlich wie finanziell am Management und Marketing beteiligen können, so dass die DMO nur für diese eine Destina-

tionsmarke am Markt nicht ausreichend Wirkung erzielen kann. Hier greift die Überlegung, dass die zu platzierende Marke von der Organisation im Hintergrund zu trennen ist. Eine Tourismusorganisation könnte somit mehrere Destinations- und Produktmarken managen. Der Vorteil liegt in der Bündelung von Ressourcen und Kräften gerade in den ländlichen Regionen, in denen es strukturell an Partnerinnen und Partnern und Angeboten in der Fläche fehlt. Aus dem Konsumgüterbereich ist das bereits hinreichend bekannt, z. B. Beiersdorf mit Marken wie Nivea, Labello, Eucerin, Hansaplast, Tesa, Florena etc.

Destinationen diesen Typs in Rheinland-Pfalz sind z. B. Naheland und Hunsrück, die bereits seit Jahren eine intensive Kooperation pflegen und in denen sich die Destinations- und Aktionsräume aus Sicht des Gastes bezogen auf die Produkte auch überschneiden. Der Prozessschritt der konsequenten Bündelung der beiden Destinationsmarken wie auch von z. B. gemeinsam entwickelten Produktmarken wie „Bike-Region Hunsrück-Nahe“ oder „Pilgerwanderweg Hildegard von Bingen“ unter ein strukturelles Dach ist allerdings noch nicht erfolgt.

Destinationstyp IV: Integriert

Ähnlich den Herausforderungen des Typs „eine DMO, mehrere Marken“ gibt es auch Typen von Destinationen, in denen es sich aufgrund der strukturellen Schwäche der Partnerinnen und Partner in der Fläche anbietet, Aufgaben und Ressourcen stärker zu bündeln. Im Fall des Typs der integrierten Destination erfolgt die Bündelung eher von der lokalen zur regionalen Ebene. Das heißt, dass wesentliche Aufgaben der lokalen Ebene wie das Führen einer Tourist-Information, Gastgeberqualifizierung, Produktentwicklung, Contentmanagement etc. nicht mehr jeweils vor Ort wahrgenommen wird, sondern diese Aufgabenwahrnehmung als Dienstleistung auch von der regionalen DMO erfolgt. Dies betrifft

nicht immer alle lokalen Aufgaben, sondern ist das Ergebnis eines individuellen Entwicklungs- und Entscheidungsprozesses nach dem Motto: zentralisieren wo möglich, dezentral organisieren wo nötig.

Ein Beispiel für eine DMO dieses Typs in Rheinland-Pfalz ist die Ahrtal- und Bad Neuenahr-Ahrweiler Marketing GmbH:

Unter der Ahrtal- und Bad Neuenahr-Ahrweiler Marketing GmbH und des Ahrtal-Tourismus Bad Neuenahr-Ahrweiler e. V. vereinen die beiden Organisationen ihr Marketing für den Standort Ahrtal. Damit ist unter einer Marke zusammengefasst, was zuvor über verschiedene Markenauftritte erfolgte. Die Ahrtal- und Bad Neuenahr-Ahrweiler Marketing GmbH ist seit dem 1. Januar 2019 die Dachorganisation für die mit dem Standortmarketing betrauten Vereine und Organisationen. Ihr Auftrag ist es, mit den vereinten Kräften des Ahrtal-Tourismus Bad Neuenahr-Ahrweiler e. V., des Ahrwein e. V. und der Werbegemeinschaften in der Stadt Bad Neuenahr-Ahrweiler die Region touristisch zu vermarkten und als Wirtschafts- und Gesundheitsstandort weiter auszubauen.

Der Fokus liegt aktuell auf der Entwicklung der Nachhaltigen Tourismusstrategie Ahrtal 2025 für den nachhaltigen (Wieder-) Aufbau und die touristische Neuausrichtung des Ahrtals sowie das strukturierte Vorgehen zur Re-Positionierung des Ahrtals im Zuge der Flutkatastrophe im Juli 2021. Dabei sollen vor allem den touristischen Betrieben sowie der Bevölkerung im Ahrtal Orientierung gegeben und eine gemeinsame Vision für eine nachhaltige touristische Entwicklung des Ahrtals geschaffen werden. Maßnahmenmodule sind Destinationsberatung, Coaching, Mobilität und Kommunikation. Ein Begleit- und Umsetzungsmanagement sichert die Projektbegleitung über die Konzeptionsphase hinaus bis 2026.

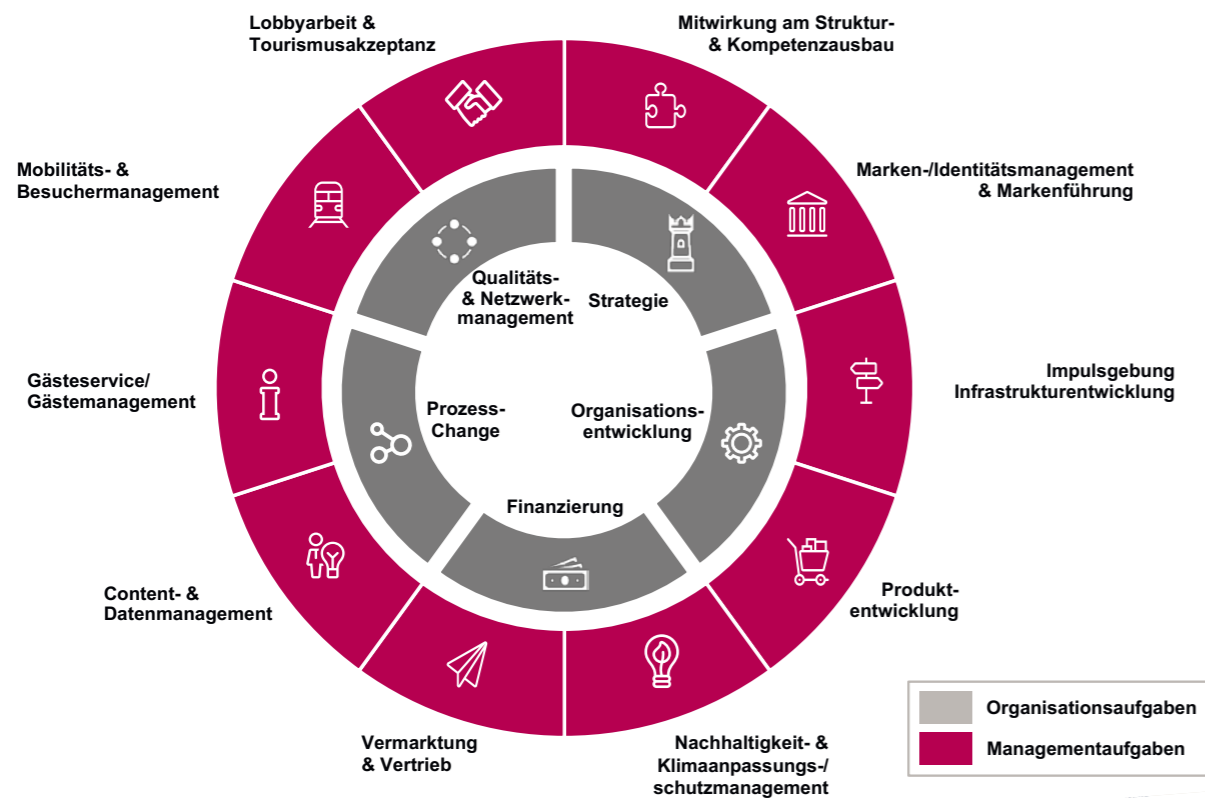
5.3 Empfehlungen: Aufgaben und Aufgabenteilung

Eine wesentliche Kritik der Akteurinnen und Akteure am Systemgutachten ist, dass die Management- und Organisationsaufgaben inhaltlich nur oberflächlich beschrieben wurden und zu viel Interpretationsspielraum ließen. Zudem bemängelten sie das Fehlen einer Differenzierung in Muss- und Kann-Aufgaben, was wiederum jede Organisation auf regionaler Ebene ungeachtet ihrer Ressourcenausstattung mit demselben Aufgabenkatalog konfrontiert hat.

Empfehlung!

An diesem Kritikpunkt setzte der Soll-Konzept-Prozess an. Das Team BTE/dwif stimmte mit den DMO-Vertretenden eine ausführlichere Beschreibung der Aufgaben einer zukünftigen optimierten DMO in Rheinland-Pfalz ab und diskutierte darüber hinaus eine Differenzierung in Muss- und Kann-Aufgaben. Die Grundeinteilung in Organisations- und Managementaufgaben aus dem Systemgutachten blieb jedoch erhalten.

Abb. 7: Organisations- und Managementaufgaben von regionalen DMO



Quelle: BTE/dwif 2022

Empfehlung!

Gutachterliche Empfehlung Team BTE/dwif:
Die nachfolgende Aufgabenübersicht beschreibt die verschiedenen Aufgaben von regionalen DMO in detaillierter Form. Eine Differenzierung in Muss- und Kann-Aufgaben bezogen auf die bereits beschriebenen Destinationstypen wurde ebenso mit den regionalen Akteurinnen und Akteuren diskutiert. Dabei sind Muss-Aufgaben solche, derer sich eine DMO in jedem Fall annehmen muss. Kann-Aufgaben sind ebenso wichtig, sie können und müssen jedoch nur in Abhängigkeit von den verfügbaren Ressourcen und individuellen Ausgangssituationen übernommen werden.

Der Austausch führte zu der Erkenntnis, dass der Großteil der Aufgaben grundsätzlich von allen DMO als Muss-Aufgaben bearbeitet werden müsste. Allerdings reiche hierfür häufig die Ressourcenausstattung nicht aus. Einzig die Bereiche Vertrieb und Mobilitätsmanagement wurden für die meisten DMO als Kann-Aufgabe festgehalten.

Die hier dargestellten Aufgaben sind unbedingt in Zusammenhang mit den Aufgaben der Landes- und der Ortsebene (vgl. Kap. 4 und 6) zu sehen.



Abb. 8: Organisations- und Managementaufgaben von regionalen DMO im Detail

Organisationsaufgaben – MUSS-Aufgaben

Strategie	Fortschreibung der regionalen Tourismusstrategie in Abstimmung und ergänzend zu den strategischen Zielen, Leitlinien und Handlungsfeldern der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 (inkl. Kennzahlen), Installation eines Umsetzungsmanagements auf regionaler Ebene, welches die Umsetzung der regionalen Strategie aktiv steuert und den Erfolg überwacht), Kommunikation in der Region, Durchführung von bedarfsweise eigenen Marktforschungsaktivitäten in Ergänzung zu den Aktivitäten der Landesebene
Organisationsentwicklung	Administration und Organisation des Unternehmens, Unternehmensführung, Personalmanagement, Büroorganisation, allgemeine Verwaltung, Buchhaltung, Monitoring & Controlling für die eigene Organisationsentwicklung, Fördermittelakquise
Finanzierung	Sicherstellung der Finanzierung durch öffentliche Mittel, eigenerwirtschaftete Mittel oder freiwillige Marketingbeteiligungen
Prozess Change	Vorantreiben der eigenen (digitalen) Transformation und Begleitung der Partnerinnen und Partner in der Region
Qualitäts- & Netzwerkmanagement	Stärkung des Qualitätsbewusstseins in der Region (auch im Bereich der Barrierefreiheit), Unterstützung des Ausbaus der Produkt- und Erlebnisqualität an allen Kontaktpunkten des Gastes gemäß der strategischen Gesamtausrichtung der DMO; Durchführung der eigenen Gremienveranstaltungen, Etablierung und Pflege regionaler Netzwerke und Arbeitsgruppen zum Wissensaustausch und Informationstransfer, Mitwirkung in weiteren regionalen Netzwerken (Wifö, etc.), Impulsgebung und Beratung von Politik und Verwaltung, Erarbeitung von Argumentationsgrundlagen für Entscheidende, Förderung überregionaler Vorhaben, strategische Kooperation mit Partnerinnen und Partnern aus benachbarten Branchen

Managementaufgaben – MUSS-Aufgaben

Mitwirkung am Struktur- und Kompetenzausbau	Sensibilisierung und aktive Mitwirkung an der Strukturoptimierung im Tourismus, Impulsgebung für lokale Ebene und Partnerinnen und Partner (inkl. Motivation zur TSC-Bildung), Aushandeln einer verbindlichen Aufgabenwahrnehmung mit der Landkreis-/ lokalen Ebene, Übernahme einer ergänzenden Sprachrohrfunktion für RPT
Marken-/Identitätsmanagement & Markenführung	Ausarbeitung und Umsetzung regionaler Markenkonzpte unter Einbindung zentraler Leistungsanbieterinnen und -anbieter und Partnerinnen und Partner aus der Region (inkl. Markenmanagement, -monitoring), Identitätsmanagement
Impulsgebung für die Infrastrukturentwicklung	Im Rahmen der Tourismusstrategie Erarbeitung von Empfehlungen zur infrastrukturellen Entwicklung und Qualifizierung. Impulsgebung und fachliche Mitwirkung an der Planung / Koordination der lokalen und übergreifenden Erlebnisinfrastruktur/Leitprodukte, Gestaltung von Handlungshilfen, Mitwirkung an Weiterentwicklung Wegeinfrastruktur.

Produktentwicklung	Produktleitlinien, Impulsgebung, Entwicklung von Hilfestellungen und Koordination bei der Entwicklung von Leitprodukten für die Destination und für die Landesebene, Beratung der Partnerinnen und Partner in der Region
Nachhaltigkeits- & Klimaanpassungsmanagement	Mitdenken von Aspekten der Nachhaltigkeit in möglichst vielen Tätigkeitsschwerpunkten, Verfolgen einer regionalen Nachhaltigkeitsstrategie; Schulungen und Coachings
Vermarktung	Eigenes regionales und nationales Themen- oder Zielgruppenmarketing; internationales Marketing in Abstimmung mit der RPT, Schnittstellenmanagement in Fragen des Außenmarketings, PR-Arbeit
Content- & Datenmanagement	Aufbau bzw. Unterstützung beim Aufbau digitaler Impulse/technischer Infrastruktur in Abstimmung mit der RPT, Übernahme einer Multiplikatorfunktion ¹ für die Landesebene, Datenmanagement, Entwicklung einer regionalen Digitalstrategie orientiert an den Vorgaben des Landes, Vorgabe von Datenstandards für die lokalen Partnerinnen und Partner, Befüllen der Dateninfrastruktur, Monitoring von Datenbestand und -qualität, Wissensmanagement und Knowhow-Transfer
Gästedienst & Gästemanagement	Erstkontakt und Weitervermittlung an lokale Ebene, ggf. Beratung und Vertrieb
Besuchermanagement	Impulsgebung und Mitwirkung bei Aktivitäten zur Verbesserung der digitalen Besucherlenkung in der Region
Lobbyarbeit & Tourismusakzeptanz	Interessensvertretung auf Landesebene als Gemeinschaftsaufgabe, Binnenmarketing zur Mitnahme der touristischen Akteurinnen und Akteure, der politischen Entscheidungstragende, der nicht-touristischen Wirtschaft und der Bevölkerung auf regionaler Ebene

Managementaufgaben – KANN-Aufgaben

Vertrieb	Koordination der Vertriebsaktivitäten in der Region, Ausweitung Deskline-Vertrieb und Erfolgskontrolle, ggf. eigener Vertrieb
Mobilitätsmanagement	Impulsgebung und Mitwirkung bei Aktivitäten zur Verbesserung der Binnenmobilität, Umsetzung von Pilotprojekten und Sensibilisierungsmaßnahmen, Interessensvertretung bei Verkehrsverbänden und Sensibilisierung für die Themen Tourismus und Mobilität

¹ d. h. Übernahme der Rolle eines ergänzenden Sprachrohrs für die Landesebene mit dem Ziel der Motivation der weiteren Partnerinnen und Partner zur Unterstützung des Prozesses



5.4 Kennziffern zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit

Bewertungssystem zur Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit von regionalen DMO

Eine wesentliche Grundlage und Empfehlung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 (Strategischer Weg 4) und der gutachterlichen Studie zur Optimierung des Systems Tourismus in Rheinland-Pfalz ist es, die touristischen Strukturen auf allen Ebenen zu optimieren und die Marketing-, Förder- und Finanzierungsmechanismen entsprechend anzupassen. Dabei geht es auf regionaler Ebene um eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der DMO. Ziel ist es, große und leistungsfähige Organisationen in ihrer Arbeit weiter zu unterstützen und bisher schwächere Einheiten in ihrer Entwicklung zu mehr Leistungsfähigkeit und für notwendige Change-Prozesse zu motivieren.

Um die Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusorganisationen objektiv und vergleichbar bewerten zu können, sind Kennzahlen eine wichtige und unerlässliche

Hilfestellung. Sie ermöglichen eine Einordnung und Bewertung im Wettbewerb auf Rheinland-Pfalz- und Bundesebene, geben als Leitplanken Orientierung und bieten Argumentationshilfen für die handelnden Tourismusakteurinnen und -akteure und politischen Entscheidungstragende.

Dies wurde bereits im Systemgutachten angegangen und als Empfehlung mit messbaren Werten unterlegt: Beziffert wurden Mindestwerte für eine aufgabengerechte personelle und finanzielle Ausstattung einer regionalen DMO, Empfehlungen zur Mindestgröße einer Destination anhand von ausgewählten Nachfrage- und Angebotsdaten sowie weitere Messgrößen aus dem Bereich Markenbekanntheit, Qualitätsbewertungen und Binnenzufriedenheit. Die Werte entsprechen im Großen und Ganzen den Kennzahlen, die auch in anderen Bundesländern für wettbewerbsfähige regionale Organisationen empfohlen oder im Rahmen einer institutionellen DMO-Förderung gefordert werden.

Empfehlung!

Weiterhin wird von BTE/dwif auch für die rheinland-pfälzischen DMO empfohlen, diese Werte anzustreben, um dem steigenden Aufgabenspektrum gerecht werden zu können.

Im Zuge des Soll-Konzept-Prozesses äußerten die beteiligten DMO-Vertretenden jedoch Nachbesserungsbedarf, weil jeweils nur einzelne Richtwerte definiert wurden, die als Vorgabe für alle regionalen DMO zu werten waren – unabhängig von der tatsächlichen Größe der Destination, regionalen Besonderheiten und der derzeitigen finanziellen Ausstattung. So waren die Werte für zahlreiche Organisationen unerreichbar und selbst mittel- bis langfristig nicht erfüllbar. Zudem waren die DMO-Vertretenden bei der Argumentation nach innen, d. h. gegenüber Mitgliedern und politischen Entscheidungstragenden, auf sich allein gestellt, und es fehlten (finanzielle) Anreizinstrumente seitens des Landes, um die Zielwerte wirklich erreichen zu wollen. Aus diesen Gründen löste das Systemgutachten eher Vorbehalte und Stillstand aus, als dass eine landesweite Aufbruchstimmung oder Dynamik zur Stärkung der DMO ausgelöst wurde.

Daher erfolgte im Rahmen des Soll-Konzept-Prozesses im Dialog mit den regionalen Akteurinnen und Akteuren eine Anpassung der Kriterien für die Wettbewerbsfähigkeit, die sich an den folgenden Motiven orientiert:

- Ermöglichen einer abgestuften Bewertung und Einordnung, um auf die unterschiedlichen DMO in Rheinland-Pfalz eingehen zu können.
- Aufzeigen eines Entwicklungskorridors, der eine schrittweise Zielerreichung im Verlaufe mehrerer Jahre möglich macht.
- Mitnahme und Motivieren auch derjenigen Organisationen, die das ambitionierte Ziel (noch) nicht kurzfristig erreichen (werden).

Die Werte des Systemgutachtens verlieren ausdrücklich nicht ihre Gültigkeit, sondern bilden vielmehr den Ausgangspunkt für eine differenzierte Einordnungsmöglichkeit.

Die Differenzierung ergibt sich durch die Definition von Kenngrößen, für die jeweils drei Stufen aufgezeigt werden. In Abhängigkeit vom individuell erreichten absoluten Wert werden über die Stufen jeweils ein bis maximal drei Punkte vergeben. Um einen Punkt erreichen zu können, werden Mindestwerte benannt, die nicht unterschritten werden sollten. Ansonsten wird kein Punkt vergeben. Als Ergebnis der Überführung der Wettbewerbskriterien in ein mehrstufiges Punktesystem erreicht jede regionale Organisation eine Punktzahl, die der Beurteilung der aktuellen Wettbewerbsfähigkeit dient.

Empfehlung!
Definition der Kennzahlen für die Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen DMO:

Ausgehend vom Systemgutachten wurden in diesem Prozess für die Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen DMO zehn Kennzahlen mit jeweils drei Stufen definiert. Diese gehen aus der Abbildung 7 hervor. Ausdrücklich handelt es sich hier um eine Empfehlung des BTE/dwif-Teams als Diskussionsgrundlage, die noch weiter erörtert und bei Bedarf angepasst werden muss. Die Intention dieses Vorschlags ist es, vor allem stärker auf die Unterschiedlichkeit der regionalen DMO einzugehen und allen zehn regionalen Organisationen eine Entwicklungsperspektive zu geben.

Der Vorschlag für das Bewertungssystem enthält zehn verschiedene Kennzahlen:

- **Übernachtungen/Jahr gemäß amtlicher Statistik:** Zahl der Übernachtungen in Betrieben ≥ 10 Betten (inkl. Touristkamping) insgesamt pro Jahr gemäß amtlicher Statistik
- **Gästebetten gemäß amtlicher Statistik:** Zahl der Betten/Schlafgelegenheiten in Betrieben ≥ 10 Betten und Campingplätzen
- **Tagesreisen (nachgewiesen in Studien):** Die Zahl der Tagesreisen ist über entsprechende Studien mit einer einheitlichen Methode zu ermitteln.

→ **Trustscore:** Die Metasuchmaschine TrustYou wertet alle Beurteilungen von Nutzerinnen und Nutzern zu Unterkünften in Deutschland auf den relevanten Online-Portalen aus. Mithilfe statistischer Verfahren ergibt sich der TrustScore als Zusammenfassung aller Bewertungen der vergangenen 24 Monate und bildet die Online-Reputation von Unternehmungen auf einer Skala von 0 (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung) ab. Er stellt somit eine Art Gütesiegel dar, denn er fasst zusammen, wie gut oder schlecht ein Betrieb insgesamt bewertet wurde.

→ **Markenbekanntheit:** Ein wichtiger Wert für die Anerkennung einer Destination ist ihre Bekanntheit als Marke. Das Marktforschungsinstrument Destination Brand erhebt regelmäßig die „Bekanntheit einer Destination als Reiseziel“. In jedem Fall muss auch hier die Ermittlung des Wertes in einheitlicher Form über alle Destinationen hinweg erfolgen.

→ **Partnerzufriedenheit:** Über regelmäßige standardisierte Befragungen der Partnerinnen und Partner einer Destination wird die generelle Zufriedenheit mit der Leistung der DMO abgefragt. Die Erhebung muss in einheitlicher Form über alle Destinationen hinweg erfolgen.

→ **Gesamtbudget in €/Jahr:** Ein wichtiger Faktor für die Managementstärke einer DMO ist das tourismusbezogene Gesamtbudget (Personal-, Sach- & Gemeinkosten) ohne projektbezogene und temporäre Zusatzmittel/Fördermittel.

→ **Davon eigenes Marketing-/Maßnahmenbudget:** Dieser Wert bezieht sich auf das verfügbare Budget, welche(s) den DMO für eigene Marketingaktivitäten und Maßnahmen abzüglich Fördermitteln und Gemeinkosten zur Verfügung steht. Personalbudget z. B. für Social-Media Aktivitäten kann angerechnet werden.

→ **Anzahl Mitarbeitende mit touristischer Ausbildung:** Diese Kennziffer beinhaltet die rechnerischen Vollzeitäquivalente (VZÄ) im Bereich Tourismus mit touristischer Ausbildung ohne Aushilfskräfte und ohne projektbezogene Fachkräfte

→ **Anzahl Mitarbeitende insgesamt:** Diese Kennziffer umfasst die rechnerischen Vollzeitäquivalente (VZÄ) der DMO im Bereich Tourismus unabhängig von einer touristischen Ausbildung ohne Aushilfskräfte und ohne projektbezogene Fachkräfte



Abb. 9: Bewertung Kriterien Wettbewerbsfähigkeit Regionale Ebene

Bereich	Kriterien DMO	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte
Destinationsnachfrage	Übernachtungen/Jahr gemäß amtlicher Statistik	≥ 1 Mio.	≥ 1,5 Mio.	≥ 2 Mio.
	Gästebetten gemäß amtlicher Statistik	≥ 10.000	≥ 15.000	≥ 20.000
	Tagesreisen (nachgewiesen in Studien)	≥ 20 Mio.	≥ 30 Mio.	≥ 40 Mio.
Destinationsresonanz/-wirkung	TrustScore (max. 100 Punkte)	≥ 86,0	≥ 88,0	≥ 90,0
	Markenbekanntheit im Tages-/Kurzreiseumfeld	≥ 60%	≥ 70%	≥ 80%
	Partnerzufriedenheit innen/außen (nicht Bekanntheit)	≥ 75%	≥ 80%	≥ 85%
Destinationsorganisation (regional)	Gesamtbudget in €/Jahr	≥ 0,75 Mio. €	≥ 1 Mio. €	≥ 1,5 Mio. €
	Davon eigenes Marketing-/Maßnahmenbudget	0,25 Mio. €	0,35 Mio. €	0,5 Mio. €
	Anzahl Mitarbeitende mit tour. Ausbildung (VZÄ)	≥ 5	≥ 7	≥ 10
	Anzahl Mitarbeitende gesamt (VZÄ)	≥ 7	≥ 10	≥ 13
Summe			€	

Empfehlung!
System-Gutachten

Quelle: BTE/dwif 2022

Empfehlung!

Verschiedene Kriterien, wie die Zahl der Tagesreisen, die Markenbekanntheit, der TrustScore oder die Partnerzufriedenheit, sind in der amtlichen Statistik nicht frei verfügbar und müssen durch eigene Studien mit identischer Methode oder kostenpflichtige Sonderauswertungen ermittelt werden. Dennoch sind sie wichtig, denn die Wettbewerbsfähigkeit sollte nicht nur auf Basis von Nachfrage- und Angebotsdaten der amtlichen Statistik oder eigener betrieblicher Daten bewertet, sondern um weitere Facetten ergänzt werden. Es empfiehlt sich, die genannten Daten im Zuge des Aufbaus einer DMO-Projektförderung einheitlich und zentral organisiert zu beauftragen, um so über eine einheitliche und alle Destinationen umfassende Datengrundlage zu verfügen. Neben den oben aufgezeigten Messkriterien gelten (weiterhin) zusätzlich folgende verpflichtende qualitative Grund-/Ausschlusskriterien:

- das Vorhandensein einer regionalen Destinations- und(!) Change-Strategie (im Rahmen einer Change-Strategie gilt es zu prüfen, wie agil das Unternehmen bereits aufgestellt ist bzw. Handlungs-/Anpassungsbedarf besteht in folgenden Bereichen: agile Unternehmensstrategie, Organisationsstrukturen, Arbeitsweisen/Prozesse, Unternehmenskultur, Führung sowie Mitarbeitendenorientierung/ Human Resources-Management)
- der **Einsatz der Wirtschaftsstandortmarke Rheinland-Pfalz Gold**



5.5 Anreizförderung zur DMO-Entwicklung

Empfehlung!

Um bei den Organisationen eine Mitwirkungsbereitschaft und Entwicklungsdynamik auszulösen, die eine Veränderung der personellen und finanziellen Ausstattung anstreben, sollte in der Überzeugung des Teams BTE/dwif eine zumindest übergangsweise DMO-Förderung seitens des Landes als Unterstützung und Anreizinstrumentarium für die Regionalagenturen gewährt werden, welche heute bereits als regionale DMO anerkannt sind. (Auf der teilregionalen Ebene oder auf Ebene der Landkreise sollen die Tourismusorganisationen im Rahmen dieses Programms nicht gefördert werden.)

Die Marketing- und Personalförderung sollte im Sinne einer Projektförderung (keine institutionelle Förderung) zunächst befristet und in Abhängigkeit vom Landeshaushalt für die gezielte Destinations- und Strukturentwicklung zur Verfügung stehen, um die zentralen Ziele und Strategieprojekte der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 in der Umsetzung zu unterstützen. Es sollte diskutiert werden, die Höhe der Förderung an dem Grad der Zielerreichung zu orientieren, die mittels des beschriebenen Punktesystems gemessen wird. Je nach erreichtem Punktwert erhält jede Regionalagentur eine entsprechend abgestufte jährliche Förderung.

Im Detail sollte sich die DMO-Förderung als Empfehlung der Beraterinnen und Berater wie folgt gestalten:

- Ausgehend vom Systemgutachten kann erst ab einem Mittelwert von 20 Punkten von einer wettbewerbsfähigen DMO ausgegangen werden (siehe hierzu auch vgl. Abb. 9). Daher muss das mittelfristige Erreichen der 20 Punkte-Marke das Ziel jeder Regionalagentur sein. DMO, die weniger als 10 Punkte (Minimalwert) erreichen, erhalten **keine Unterstützung** des Landes. Den Nachweis haben die DMO zu erbringen.
- Ziel einer jeden Regionalagentur sollte es allerdings sein, nicht nur 20 Punkte in der Summe, sondern auch in jedem Kriterium die zwei Punkte zu erreichen. Die fehlende Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Destinationsorganisation kann z. B. nicht durch ein „Übererfüllen“ im Bereich der Destinationsnachfrage kompensiert werden.
- Hierbei ist zu beachten: Es zeichnet sich bereits jetzt ab, dass zu Beginn nicht alle Einheiten eigenständig die geforderten 10 Punkte erreichen werden. Daher ist es ratsam, dass im ersten Schritt alle Regionalagenturen unabhängig vom tatsächlichen Punktwert eine Mindestförderung erhalten, um überhaupt eine Entwicklungsdynamik auszulösen und die Minimalwerte (10 Punkte) zu erreichen.
- Im Anschluss daran wird die Förderung einer prozesshaften Entwicklung und die Vorgabe des Erreichens von ansteigenden Richtwerten

innerhalb eines vorgegebenen Zeitkorridors empfohlen, damit ein Verharren auf dem Mindestwert nicht unterstützt wird. So koppelt sich z. B. die Mindestförderung im Zeitverlauf an folgende Punktwerte:

- 1.1.2024: 10 Punkte
- 1.1.2025: 14 Punkte
- 1.1.2026: 16 Punkte
- 1.1.2027: 18 Punkte
- 1.1.2028: 20 Punkte

→ Der Nachweis zur Erfüllung der Kriterien und Punkte wäre spätestens mit dem ersten Antrag des jeweiligen Antragsjahres durch die Regionalagentur zu erbringen.

→ Einen Sonderfall stellen grenzüberschreitende DMO dar, die einer individuellen Regelung bedürfen. Gleichwohl sollten auch diese die Möglichkeit einer Förderung haben.

Die jährliche Mindestförderung je Regionalagentur sollte eine für die Destination relevante Höhe erreichen, um Wirkung entfalten und Nutzen stiften zu können und um den Entscheidungstragenden vor Ort in den Vorständen der DMO einen Anreiz bieten zu können, überhaupt in einen Change-Prozess eintreten zu wollen.

Bei den Zuwendungen handelt es sich um eine Freiwilligkeitsleistung des Landes ohne Rechts-

anspruch, die nur im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel gewährt werden kann. Da sich der Tourismus aktuell sehr dynamisch entwickelt, sollte die Kriterien gebundene Förderung auch kontinuierlich überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

Eine Neuausrichtung der Förderpolitik lohnt sich. Dadurch werden gute Argumente geschaffen

→ für die Anregung der regionalen Entscheidungsträger zur Unterstützung und Beschlussfassung der Einleitung von Change-Prozessen mit dem Ziel einer wettbewerbsfähigen Strukturierung und

→ zur Einbindung von allen tourismusrelevanten Kommunen in die Finanzierung regionaler Aufgaben einer DMO (in Verbindung mit den Kriterien und der Anreizförderung der lokalen Ebene (vgl. Kap. 6)).



Auch regionale DMO müssen ihrerseits Anreizinstrumente entfalten und auf die Systempartnerinnen und -partner zugehen

Es dürfen jedoch nicht nur Forderungen hinsichtlich einer Unterstützung durch das Land gestellt werden. Auch die DMO sind im Sinne des neuen Systemverständnisses gefordert: Auf Basis einer mit allen Akteurinnen und Akteuren der Destination gemeinsam entwickelten Destinations- und Qualitätsstrategie sollten sie ihrerseits ebenso Anreizinstrumente gegenüber der lokalen Ebene entwickeln, um z. B. die Angebotsqualität und digitale Sichtbarkeit auf lokaler Ebene zu gewährleisten.

Beispiele:

→ Baulastträger (vor allem Kommunen und Landkreise) sollten bei den mit Fördermitteln entwickelten touristischen Wegen (Wandern, Mountainbike, Tourenrad etc.) dazu verpflichtet werden, diese jährlich zu pflegen und Schäden kurzfristig zu beseitigen. Sollte eine Beseitigung der Mängel nicht innerhalb vereinbarter Fristen erfolgen, könnte eine abgestufte Verringerung der Sichtbarkeit im Marketing durch die regionale DMO die Folge sein.

→ Wird der touristische Content über eine Deskline-Schnittstelle zur Destinations-Webseite von der lokalen Ebene nicht analog zur Absprache gepflegt, wird die Sichtbarkeit verringert.

→ Für das Funktionieren des Systems sind Kommunen aufgefordert auf Basis der jeweiligen Destinationsstruktur die Aufgaben der Regionalagentur mitzufinanzieren. Passiert dies nicht, könnte z. B. eine verringerte Einbindung in die Außen- und Innenkommunikation wie das Management der Qualitäts- und Netzwerkarbeit oder Beratungsleistungen der DMO – auch wenn der Landkreis Finanzier der Regionalagentur ist – die Folge sein.

Gleichzeitig ist es im Sinne des geschilderten neuen Systemverständnisses auch die Aufgabe der regionalen DMO, die verschiedenen Partnerinnen und Partner aktiv für eine kooperative Mitarbeit zu motivieren. Hierfür sollten die folgenden Grundhaltungen gelten:

→ Den Partnerinnen und Partnern kann nichts vorgeschrieben werden. Sie können und müssen aber über Anreize effizient eingebunden werden. Erkennt eine Partnerin oder ein Partner den Mehrwert, ist dieser auch bereit zur Kooperation.

→ Diejenigen, die als Partnerin oder Partner eingebunden sind, müssen sich gut aufgehoben fühlen. Dazu ist ein Agieren auf Augenhöhe und eine einvernehmliche Klärung der Bedürfnisse und verbindliche Fixierung der Verantwortlichkeiten erforderlich.

→ Als Ergebnis der Abstimmung werden ein klares Bekenntnis, eine dokumentierte Aufgabenteilung und regelmäßiges Referenzieren und Kontrollieren der Vereinbarung benötigt.



6. Netzwerkpartner Lokale Organisationen

6.1 Systemüberblick und Tourismusrelevanz Lokal

Den Erkenntnissen des Systemgutachtens zufolge „spiegelt sich die Kleinteiligkeit der kommunalen Strukturen in Rheinland-Pfalz ebenfalls in kleinteiligen touristischen Organisationseinheiten auf der lokalen Ebene wider“. Für einen erstmaligen Überblick – „damit wir überhaupt wissen, wovon wir sprechen“ – und einer vorsichtigen Annäherung an einen tatsächlichen Systemüberblick der lokalen Ebene im Land Rheinland-Pfalz sowie für eine Darstellung und ein besseres Verständnis der starken Heterogenität und Komplexität, beschäftigten sich die Beraterinnen und Berater des Teams BTE/dwif im Zuge der Analyse mit **folgender Kernfrage**:

Wie viele der
2.260 Ortsgemeinden,
129 Verbandsgemeinden,
29 verbandsfreien Städte
 und Gemeinden,
24 Landkreise,
12 kreisfreien Städte sowie
8 großen kreisangehörigen
 Städte

spielen im System Tourismus
 überhaupt eine Rolle?

(Stand 12/2022)

Es erfolgte hierfür keine vollumfassende Datenerfassung von Primärdaten der Kommunen, sondern „nur“ eine Erhebung von Sekundärdaten des statistischen Landesamtes Rheinland-Pfalz, eine Auswertung von Informationsmaterialien der RPT, des THV, der DMO sowie eigenen Desktoprecherchen (Herausforderung: lückenhafte Datenlage, z. B. keine Aussagekraft zur Relevanz der Tagesgäste im Bundesland). Darauf aufbauend wurden bereits bestehende TSC sowie weitere (inter)kommunale touristische Einheiten erfasst.

Ein Ziel bestand darin, mittels einer Auswahl an Indikatoren, einen Überblick über die touristische Relevanz der Kommunen in der Fläche an sich wie über einen Grad der Relevanz zu erhalten.

These: je mehr Indikatoren von einer Kommune erfüllt werden, desto größer die Bedeutung (Relevanz) des Tourismus in dieser.

Die nachfolgenden Indikatoren wurden zur Bewertung der lokalen touristischen Einheiten herangezogen und stellen eine wichtige Basis des Arbeitsprozesses dar. Es erfolgte jedoch keine Differenzierung bzw. Gewichtung der einzelnen Indikatoren. Die nachfolgende Clusterung kann jedoch **nur** als **eine Annäherung an ein differenziertes Lagebild** verstanden werden.



Abb. 10: Indikatoren zur Bewertung der Tourismusrelevanz lokaler touristischer Einheiten

Zentraler Ort gemäß Landesplanung (Ober- & Mittelzentren)

Gemeinde/Stadt mit Tourist-Info

Deskline-Stützpunkt

Tourismusintensität > 2.500²

mind. 150.000 Übernachtungen/Jahr³

mind. 1.500 Betten³

Anwendung des Tourismusbeitrags

Vorhandensein einer Prädikatisierung Heilbad, Erholungsort, Luftkurort⁴

Einschätzung Relevanz durch DMO (Bewertung der lokalen Einheit nach „eher stark“, „mittel“ und „eher schwach“)

Vorhandensein eines Tourismuskonzeptes (nicht älter als 5 Jahre) (Hinweis: nicht messbar, aber relevant)

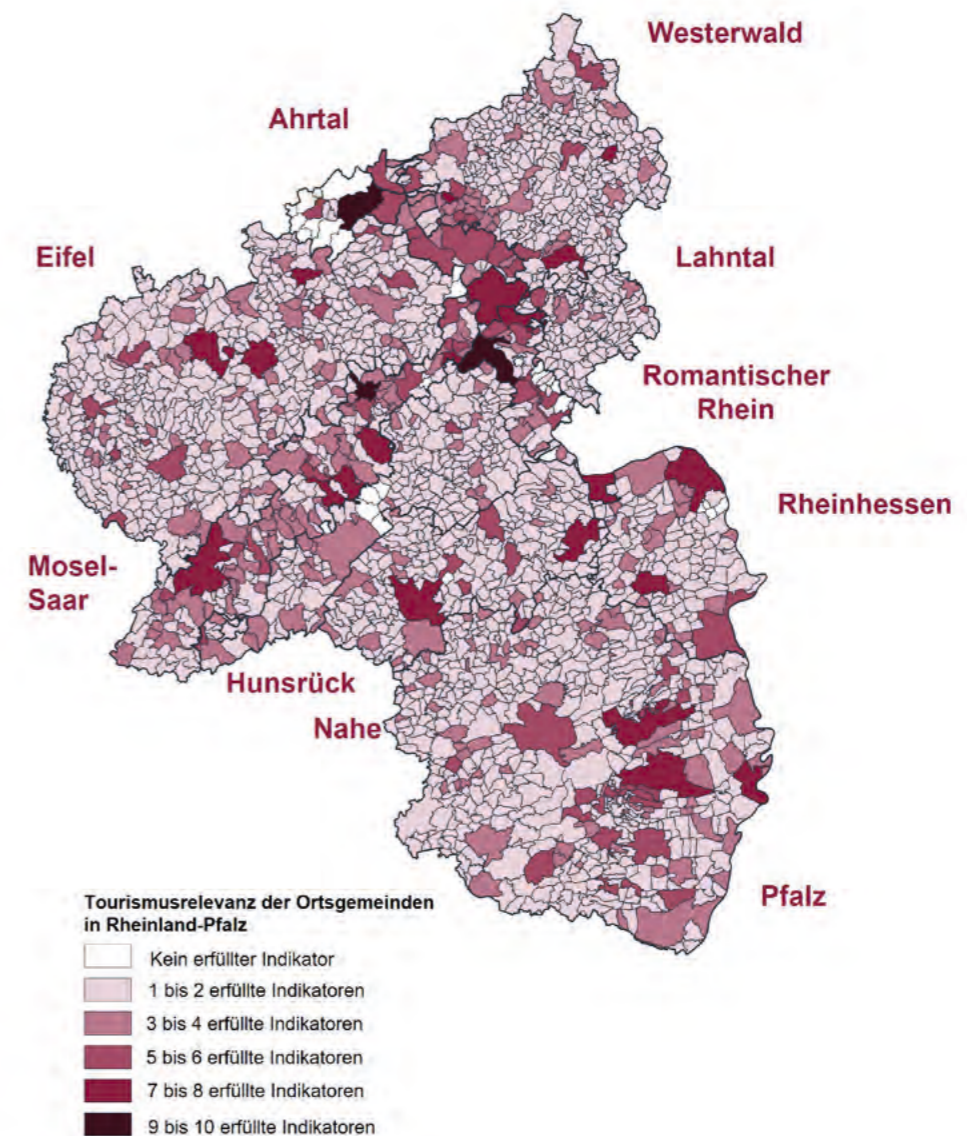
² Kennzahl für die relative Bedeutung des Tourismus in einer Region/Stadt/Gemeinde. Berechnung anhand der Anzahl der kommerziellen Übernachtungen (amtliche Statistik), bezogen auf 1.000 Einwohnende. Formel: Übernachtungen/Einwohnende x 1.000 = Tourismusintensität.

³ Vorgabe laut Gutachten System Tourismus 2020

⁴ höher prädikatisierte Heilbäder und Kurorte sind stärker zu gewichten

Quelle: BTE/dwif 2023

Abb. 11: Tourismusrelevanz der Ortsgemeinden in Rheinland-Pfalz gemessen an ausgewählten Indikatoren nach den Tourismusregionen



Quelle: BTE/dwif 2023; Datenbasis: StLa RLP, Zuarbeit RPT & THV, eigene Recherchen durch BTE, Stand April 2022;

Anzahl der Gemeinden je mind. erfülltem Indikator:

kein erfüllter Indikator = 31 Gemeinden,
 mind. 1 erfüllter Indikator = 1.463 Gemeinden,
 mind. 2 erfüllte Indikatoren = 427 Gemeinden,
 mind. 3 erfüllte Indikatoren = 188 Gemeinden,
 mind. 4 erfüllte Indikatoren = 106 Gemeinden,
 mind. 5 erfüllte Indikatoren = 44 Gemeinden,

mind. 6 erfüllte Indikatoren = 18 Gemeinden,
 mind. 7 erfüllte Indikatoren = 15 Gemeinden,
 mind. 8 erfüllte Indikatoren = 6 Gemeinden,
 mind. 9 erfüllte Indikatoren = 2 Gemeinden,
 mind. 10 erfüllte Indikatoren = 1 Gemeinde

Die Abbildung 11 zeigt sehr deutlich, dass insgesamt 1556 von 2301 Kommunen (Ortsgemeinden, Städte) mit der Erfüllung mindestens eines Indikators als touristisch relevant eingestuft wurden. Es gibt wenig „weiße Flecken“. Dies liegt allerdings auch daran, dass z.T. partiell die OG-Ebene bewertet werden konnte/musste, und manchmal die VG-Ebene. Aus diesem Grund erscheint auch die Karte von Rheinland-Pfalz in einer farblichen Grundschattierung.

Eine wichtige Grundbedingung und Ausgangspunkt für eine Relevanz entsteht dadurch, dass touristische Betriebe und Beherbergungsbetriebe sowie häufig erste infrastrukturelle Angebote (z. B. Rad- und Wanderwege) bereits vorhanden sind. Damit diese aber auch für den Gast sichtbar gemacht werden, braucht es einen gewissen Mindeststandard an Professionalität innerhalb einer lokalen touristischen

Einheit. Diese Arbeitsfähigkeit und ein Mindestmaß an Organisationsstruktur sind elementar, um im System Tourismus überhaupt eine nachhaltige Wirkung zu erzeugen und damit die bisher investierten finanziellen wie personellen Ressourcen weitere Effekte nach sich ziehen.

Ein Ziel und Teil der Umsetzung sollte darin bestehen, diese ersten Ergebnisse weiter zu validieren und über die Abfrage bei den Kommunen im Rahmen der Fördermittelakquise genauere Informationen zu erhalten. So könnte verpflichtend mit den Förderanträgen der Kommunen in tourismusrelevanten Förderprogrammen eine Abfrage zu den oben genannten Indikatoren erfolgen, bestenfalls online in einer zentralen Datenbank mit jährlicher Aktualisierung. Dies vermeidet Doppelarbeit bei den Kommunen und erleichtert die zentrale Auswertung.



6.2 Lokale touristische Einheiten der Zukunft

Das Systemgutachten empfiehlt die Einführung von Mindestkriterien für lokale Destinationsmanagementorganisationen bzw. interkommunale Tourismusorganisationen. Mindestkriterien sind nach Auffassung des Teams von BTE/dwif für die Einordnung und die Standortbewertung innerhalb des Landes und im nationalen Wettbewerb richtig und wichtig. Sie dienen auch als Leitplanken für eine Orientierung in der touristischen Entwicklung und als Ansatzpunkt für eine gezielte Förderung.

Als Ergebnisse des Bearbeitungsprozesses werden die Empfehlungen von 2019 aber

- als absolute Werte betrachtet ohne
 - eine abgestufte Einordnung
 - eine Bewertung und „Mitnahme“ auch derjenigen, die das ambitionierte Ziel (noch) nicht auf absehbare Zeit erreichen (werden) und
 - einen Korridor für eine Entwicklung zu bieten.
- Sie berücksichtigen nicht die Besonderheiten, den Entwicklungsstand und die Bedarfe der lokalen Einheiten in Rheinland-Pfalz.
- Die Managementaufgaben sind nur rudimentär untersetzt, die Organisationsfunktionen gar nicht.
- Und: die Kriterien liegen partiell über den Richtwerten in anderen Bundesländern.

Empfehlung!

BTE/dwif empfehlen deshalb, als Zielstruktur zwei Arten von lokalen Einheiten zu unterscheiden und dabei den Weg hin zur Stufe einer wettbewerbsfähigen Tourismusorganisation zu öffnen:

- **Wettbewerbsfähige Tourismusorganisation (WTO)** mit der Möglichkeit des Einstiegs in die Wettbewerbsfähigkeit als **Tourismusorganisation** in Form einer **eWTO**. Das heißt, die Kriterien zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit werden temporär leicht verringert, um die OG/VG grundsätzlich hin zu einer strukturellen Veränderung zu motivieren und mehr Kräfte und Ressourcen in der Fläche zu bündeln.
- **Lokale Destinationsmanagementorganisation (LDMO)**, die sogar über die Mindestkriterien des Systemgutachtens hinaus weitere Aufgaben übernehmen können, ohne das System grundsätzlich zu verlassen.

Wichtig: der Prozess hin zu einer der beiden wettbewerbsfähigen lokalen Einheiten (WTO oder LDMO) wird wie bisher als TSC-Prozess bezeichnet. Dabei steht TSC für das Prinzip eines Tourismus Service Centers nach außen zum Gast und nach innen für die öffentlichen und privaten Akteurinnen und Akteure.

Nähere Ausführungen zu den justified Kriterien finden sich in den nachfolgenden Kapiteln.

6.3 Kennziffern zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit

Die Mindestkriterien aus dem Systemgutachten entsprechen im Wesentlichen denen einer **WTO** (siehe Abb. 12). Temporär wird es Kommunen ermöglicht, zunächst die Entwicklungsvorstufe der **eWTO** zu

erreichen auf dem Weg zur **WTO**. Wichtig: an der Erreichung der Kriterien empfehlen BTE/dwif die Förderfähigkeit zu koppeln (vgl. Kap. 6.4).

Abb. 12: Kriterien Wettbewerbsfähigkeit lokaler touristischer Einheiten

Bereich	Kriterien lokale Einheiten auf VG-Ebene	eWTO (ab 2023)	WTO (ab 2025)	LDMO
Destinationsnachfrage	Übernachtungen/Jahr gemäß amtlicher Statistik	≥ 75 Tsd.	≥ 150 Tsd.	≥ 350 Tsd.
	Gästebetten gemäß amtlicher Statistik	≥ 500	≥ 1.500	≥ 3.000
	Alternativ: tagestouristische Relevanz*	✓	-	-
Tourismusrelevanz und -resonanz	Erfüllung Anzahl Indikatoren zur Messung der Relevanz	≥ 2	≥ 5	≥ 7
	Davon mindestens ein gemeinsames Tourismuskonzept	✓	✓	✓
Tourismusorganisation (lokal)	Gesamtbudget in €/Jahr	> 100 Tsd. €	> 250 Tsd. €	> 500 Tsd. €
	Davon eigenes Marketing-/Maßnahmenbudget	20 Tsd. €	50 Tsd. €	100 Tsd. €
	Anzahl Mitarbeitende Backoffice (BO, in VZÄ)	≥ 1	≥ 3	≥ 5
Wahrnehmung lokaler Aufgaben	Wahrnehmung der Pflichtaufgaben im Soll-Gutachten	(✓) Fokus BO	✓	✓ + Kür mit mehr Ressourcen
	Mitglied/Partnerschaft zur Finanzierung der Regionalagentur	✓	✓	✓
	Davon Deskline-Stützpunkt (inkl. Content, Schulung)	✓	✓	✓
	Davon Führen einer oder mehrerer Touristinformationen	-	✓	✓

* Hinweis zum Nachweis der tagestouristischen Relevanz: Bei dem ehemaligen Prädikat der Fremdenverkehrsgemeinden gab es die Konkretisierung „beachtlicher Ausflugsverkehr“ als Kompensation fehlender Übernachtungen (auch mit Angaben von konkreten Zielwerten). An diesen könnte sich in der weiteren Umsetzung orientiert werden. Neben der Bewertung der tagestouristischen Relevanz anhand von Tagesgästekzahlen für die gesamte Kommune ist es auch möglich, die Relevanz auf Basis eines Nachweises von Gästezahlen von einzelnen oder mehreren POIs in der Kommune zu erbringen. Es bedarf dabei zwingend einen Nachweis (Zahlen aus Zählungen, Messung o. ä.) inkl. Begründung.

Quelle: BTE/dwif 2022, vgl. weitergehende Ausführungen im überarbeiteten TSC-Leitfaden

Neben den in Abbildung 12 aufgezeigten messbaren Kriterien gibt es weniger messbare Kriterien im „Systemgutachten“ wie eine „stabile, langfristig beständige Destinationsidentität“. Dies ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Zusammenwachsen und die Kooperation verschiedener lokaler Partnerinnen und

Partner. Es ist somit deshalb eher ein Kriterium für die erfolgreiche Kooperationsbildung, einen erfolgreichen Change-Prozess und spätere Wirksamkeit der interkommunalen Struktur als für die grundsätzliche Messung der Wettbewerbsfähigkeit an sich.

Empfehlung!

Es wird die Förderung von wettbewerbsfähigen Einheiten im Rahmen eines TSC-Prozesses empfohlen. Dabei wird von einer prozessorientierten Zielstruktur einer WTO – mit möglicher Vorstufe einer eWTO – und einer LDMO unterschieden. Diese wettbewerbsfähigen Tourismuseinheiten erfüllen eine bestimmte Anzahl an Kriterien. Zur Differenzierung empfehlen BTE/dwif:

→ **Einstieg in die Wettbewerbsfähigkeit als Tourismusorganisation (eWTO)**
Erfüllung der Wettbewerbskriterien für eWTO und darunter von mind. 2 Indikatoren zum Ausdruck der touristischen Relevanz mit Pflichtindikator „Vorhalten eines Deskline-Stützpunktes“ sowie eines „Tourismuskonzeptes nicht älter als 5 Jahre“.

Es besteht allerdings kein Muss z. B. zum Betrieb einer Tourist-Information.

eWTO sind der Einstieg in die Gruppe der marktfähigen lokalen Tourismuseinheiten und die Vorstufe der Entwicklung zur WTO. Sie sind bedingt marktgerecht in einigen Aufgabenfeldern, aber noch nicht voll wettbewerbsfähig in Bezug auf alle Kriterien. Betrachtungskulisse ist hierbei die VG-Ebene. Das heißt, dass die kleinste kommunale Einheit eine Verbandsgemeinde oder ein Verbund aus VG sein kann. Ausnahmen zur Einordnung von einzelnen OG oder einem Verbund an OG ist nur in begründeten Einzelfällen möglich, wenn sich der Tourismus z. B. nachweislich in einer VG vor allem auf eine OG konzentriert⁵.

⁵ Die Aufgabe Tourismus ist auf Basis der Gemeindeordnung bei den Ortsgemeinden (OG) angesiedelt. Bereits heute besteht die Möglichkeit, diese auf die Verbandsgemeindeebene (VG) zu heben. Dies wird vielfach empfohlen und bereits freiwillig realisiert, um die Kleinteiligkeit in der Fläche zu beseitigen, Aufgaben zu bündeln und Ressourcen für die freiwillige Aufgabe Tourismus effizienter einzusetzen. Auch BTE/dwif unterstützen klar diesen Weg und liefern mit der Bewertung der Markt- und Wettbewerbsfähigkeit wie der Ausreichung von Fördermitteln orientiert an diesen Kriterien ein weiteres Argument für die weitere Zentralisierung.

→ **Wettbewerbsfähige Tourismusorganisation (WTO)**

Erfüllung von **mind. 5 Indikatoren** zum Ausdruck der touristischen Relevanz mit Pflichtindikatoren „Vorhalten eines Deskline-Stützpunktes“ sowie eine „(gemeinsame) Tourismusstrategie nicht älter als 5 Jahre“ und mind. 150.000 Übernachtungen/Jahr, mind. 1.500 Betten, mind. 1 leistungsfähige als i-Marke zertifizierte TI mit Erfüllung der Richtwerte (Budget, Personal) im Systemgutachten. WTO sind damit wettbewerbsfähige Einheiten orientiert am Systemgutachten.

→ **Lokale Destinationsmanagementorganisation (LDMO)**

Erfüllung von **mind. 7 Indikatoren** zum Ausdruck der touristischen Relevanz mit Pflichtindikator WTO + 2 weiteren aus der Liste der Indikatoren zur Bewertung der Relevanz, Möglichkeit der Bearbeitung eigener Themen oder Märkte für sich oder in thematischen Netzwerken bei gleichzeitiger intensiver Kooperation mit regionaler DMO.

LDMO sind eher Einheiten wie Oberzentren oder kreisfreie Städte oder starke interkommunale Verbünde. Die (großen) Städte bekommen somit erstmals eine feste und wichtige Verankerung im System.

→ Da die LDMO bereits wettbewerbsfähig sind und die Kriterien einer WTO übererfüllen, sollte sich eine finanzielle Förderung im Rahmen eines TSC-Prozesses vor allem auf die Entwicklung hin zur WTO konzentrieren.

Damit empfehlen BTE/dwif das **temporäre** Herabsetzen der Kriterien, aber nicht die grundsätzliche Aufhebung. Die Mindestkriterien sind wichtig für eine erforderliche Marktfähigkeit und die damit einhergehende Arbeitsfähigkeit im System Tourismus.

Wie hängen die Kriterien mit den bereits thematisierten Indikatoren zusammen und wie ordnet sich das in die Empfehlungen zur Initiierung von TSC-Prozessen ein?

→ Die Indikatoren (vgl. Kap. 6.1) sind wichtig für die Sichtbarmachung der Relevanz, aber zu trennen von der Kategorisierung in WTO und LDMO. Die Erfüllung einer bestimmten Anzahl an Indikatoren ist ein Kriterium zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit. „Nur“ relevant zu sein als Kommune, heißt nicht gleich auch wettbewerbsfähig als touristische Einheit und Organisationsstruktur zu sein.

→ Es gibt wettbewerbsfähige lokale Tourismusorganisationen oder nicht wettbewerbsfähige. Das Ziel besteht darin, mehr lokale Einheiten in die Wettbewerbsfähigkeit zu führen. Orientierungspunkt für die Wettbewerbsfähigkeit sind die Kriterien in Abb. 12.



→ Um die Voraussetzung als wettbewerbsfähige lokale Tourismusorganisation zu erfüllen, gibt es verschiedene Möglichkeiten (vgl. Abb. 13):

- Einzelne lokale touristische Einheiten erreichen die Kriterien eigenständig
- Mehrere strukturell ähnliche Verbandsgemeinden erreichen die Kriterien gemeinsam
- Strukturell schwächere touristische Einheiten schließen sich einer stärkeren Einheit an

→ Lokale Tourismusorganisationen, welche die Kriterien der WTO „übererfüllen“ und deren Verantwortungsraum für den Gast eine eigene Destination darstellt, sind nach unserem Verständnis eine lokale DMO⁶.

→ Wichtig ist, dass WTO und lokale DMO in das System Tourismus fest eingebunden sind und mit weiteren Organisationen sowie mit privaten Leistungsanbieterinnen und -anbietern thematisch kooperieren. Sie arbeiten somit umfassend auf Regionsebene mit und übernehmen die ihnen zugedachten Aufgaben lokaler Tourismusorganisationen.

→ Im bisherigen TSC-Leitfaden stellten die TSC einen Sammelbegriff für marktfähige, strategisch geführte Einheiten auf lokaler Ebene mit landesweit einheitlich definierten Kernaufgaben dar. Diese Eigenschaft wird nun durch WTO oder LDMO erfüllt. **Wir emp-**

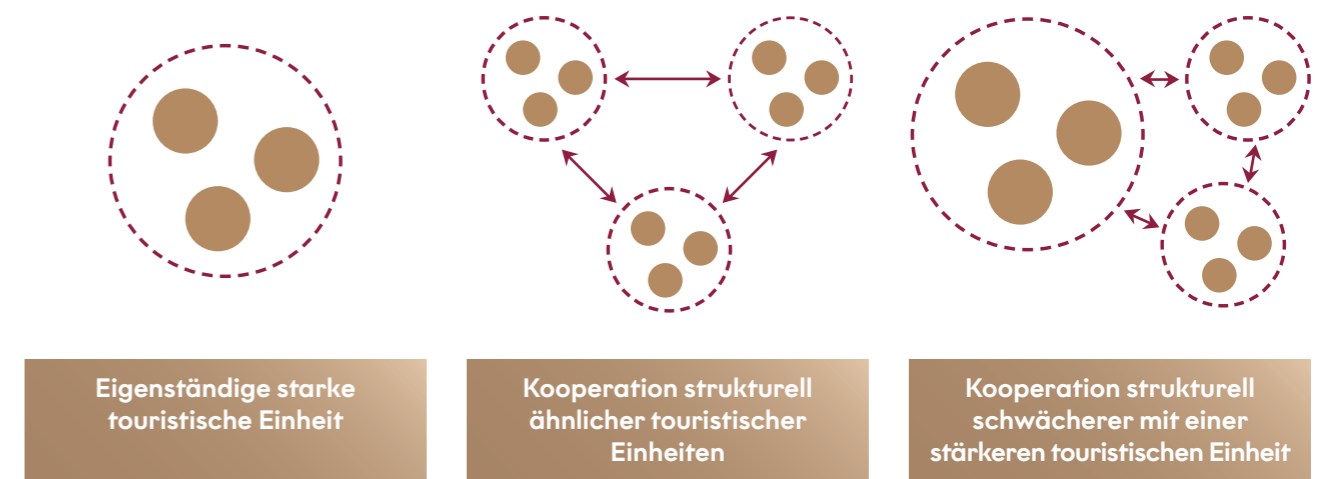
fehlen zukünftig deshalb den „Kunstbegriff“ des Tourismus Service Centers (TSC) auf den Prozess hin zu einer wettbewerbsfähigen Tourismusorganisation zu reduzieren, um weitere Missverständnisse zu vermeiden. Es geht somit um die Entwicklung von wettbewerbsfähigen Einheiten im Rahmen eines TSC-Prozesses. Dabei wird unterschieden zwischen WTO (mit eWTO als Vorstufe) und LDMO.

→ Der optimale Sollzustand ist und bleibt der einer Tourismusorganisation – ob einzelörtlich oder interkommunal – welche möglichst alle zentralisierbaren Aufgaben in einer Gesellschaft zusammenzieht. Somit werden beispielsweise auch verschiedene Tourist-Informationen in ein zentrales Management integriert und von hier aus organisiert. Ziel ist eine Maximierung der Vorteile und Synergien, die entweder als WTO oder als lokale DMO erreicht werden können.

→ BTE/dwif empfehlen die Verlagerung der Aufgabe Tourismus von der OG auf die VG-Ebene zur Ressourcenbündelung, Effizienzsteigerung, Auflösung der Kleinteiligkeit und vieler weiterer Vorteile. Aus diesem Grund stellt die VG-Ebene für BTE/dwif auch die kleinste Betrachtungsebene dar (Ausnahmen begründet möglich, siehe oben).

⁶Das „System-Gutachten“ von 2020 führt bereits die Begrifflichkeit der lokalen DMO ein. Der Begriff des TSC wird „nur“ noch im Kontext interkommunaler Kooperationen verwendet. Die Kernaufgaben und Kriterien sollen entweder als LDMO oder TSC erfüllt werden. Eine weitere Differenzierung und Erläuterung zum besseren Verständnis LDMO vs. TSC erfolgt nicht. Nach unserem Verständnis findet der Gast in einer Destination alle für seinen Aufenthalt relevanten Elemente wie Landschaft, kulturhistorische Attraktionen aber auch relevante Infrastrukturen (Beherbergung, Gastronomie, Freizeit etc.). Die Kombination und Dichte der Eigenschaften wird als Einheit vermarktet und sind als solche Zielpunkt und für den Gast und seine Motivation ausreichender Aktionsraum. Der Gast findet dort für z. B. seinen Wochenendkurzurlaub in Mainz, Trier etc. alles, was er braucht für in diesem Fall der zugrunde liegenden Motivation eines Städtetrips. Die Merkmale einer lokalen DMO mit der wettbewerbsfähigen DMO werden in Rheinland-Pfalz vor allem durch die kreisfreien Städte erfüllt. Eine Destination kann aber ebenso eine interkommunale Kooperation sein, sofern sie aus Gästesicht über die notwendige Dichte an Attraktionen und in der Wahrnehmung einen eigenen und ausreichenden Aktionsraum darstellt. Insofern widersprechen die Beraterinnen und Berater an dieser Stelle dem System-Gutachten bzw. führen zu mehr Klarheit im System Tourismus.

Abb. 13: Struktur möglicher lokaler Einheiten und Entwicklungsrichtungen



Quelle: BTE/dwif 2022





6.4 Anreize und Gestaltungsspielräume zur Entwicklung wettbewerbsfähiger lokaler Einheiten

Analog den Empfehlungen für die regionale Ebene ist es auf Grundlage und Empfehlung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 (Strategischer Weg 4) und des Systemgutachtens wichtig, die touristischen Strukturen auch auf der lokalen Ebene zu optimieren und die Fördermechanismen entsprechend anzupassen. **Ohne wettbewerbsfähige lokale Einheiten können die regionalen DMO ihre Arbeit nicht effizient erfüllen.** Es geht nur im partnerschaftlichen Miteinander und unter aktiver Mitarbeit im Rahmen des eigenen Gestaltungsspielraums.

Ziel ist es deshalb, leistungsfähige lokale WTO oder lokale DMO, und die Kommunen auf dem Weg dorthin, in ihrer Arbeit gezielt(er) zu unterstützen und bisher schwächere Einheiten in ihrer Entwicklung zu mehr Leistungsfähigkeit und für notwendige Change-Prozesse auch mit finanziellen Anreizen zu motivieren. Klar muss aber sein, dass an die Ausreichung von Fördermitteln zukünftig stärker Bedingungen geknüpft werden, um die Wirkung dieser Anreize im Sinne wirtschaftsfördernder Maßnahmen zu maximieren⁷. Hier setzen die Empfehlungen der Beraterinnen und Berater an.

⁷ Bei dem in der Enquete Kommission vorgestellten Best Practice Schleswig-Holstein ist die Bildung von Lokalen Tourismus Organisationen (LTO) beispielsweise auch ein Förderkriterium (vgl. Abschlussbericht, S. 80)

Empfehlung!

Gutachterliche Empfehlung Team BTE/dwif:

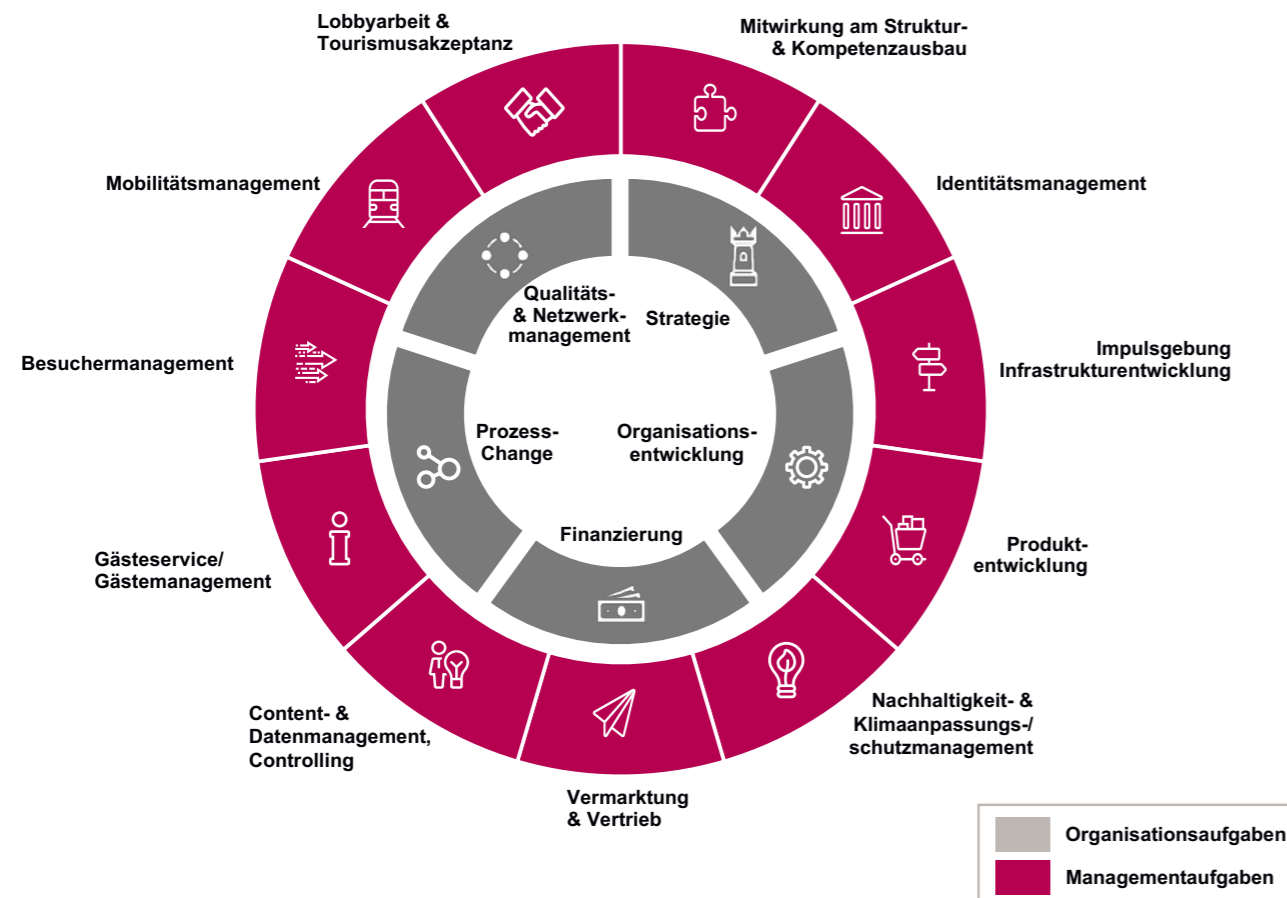
- Ausgehend vom Systemgutachten und den weiterführenden Überlegungen von BTE/dwif kann **erst ab einer WTO** von einer **umfassenden wettbewerbsfähigen lokalen Einheit** ausgegangen werden. Als Einstieg ist temporär die Vorstufe als eWTO möglich.
 - Lokale Einheiten, die **sich nicht mindestens zu einer eWTO zusammenschließen (wollen)** und dies mit einer Kooperationsvereinbarung und dem Nachweis der Erfüllung der Kriterien transparent machen, sollten im Hinblick auf eine Fördereffizienz zukünftig nur eingeschränkt Zugang zu touristischen Förderprogrammen erhalten. Hierfür sollten tourismusrelevante Förderprogramme und touristische Einzelförderungen im Detail auf Anpassungsmöglichkeiten im Sinne der Anreizfunktion geprüft werden.
 - Empfohlen wird die Fortführung der „Förderung von TSC-Prozessen“, als **Förderung auf dem Weg zur WTO**. Für eine **Förderung** ist eine **Kooperationsvereinbarung** zwischen Verbandsgemeinden und/oder (kreisfreien) Städten ausreichend, die gemeinsam die Kriterien von zunächst mindestens einer eWTO erreichen.
- Da die LDMO bereits wettbewerbsfähig sind und die Kriterien einer WTO übererfüllen, sollte sich eine **finanzielle Förderung im Rahmen eines TSC-Prozesses** vor allem **auf die Entwicklung hin zur WTO konzentrieren.**
- Für die eWTO auf dem Weg zur WTO gilt eine **Übergangszeit bis z. B. 2025**, um die Mindestvoraussetzung einer WTO zu erreichen. In dieser Übergangszeit sollen die Kommunen ihren eigenen Gestaltungsspielraum ausschöpfen bzw. nutzen. Die tatsächliche Übergangszeit ist zu prüfen und auf Landesebene abzustimmen.
 - Die **volle Förderfähigkeit von eWTO endet allerdings** - als Vorschlag - 2025. Ab 2026 erhalten dann nur WTO den Höchstfördersatz zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und weiteren Professionalisierung und Zentralisierung ihrer Leistungen und werden für die erfolgreiche Arbeit vergangener Jahre belohnt. LDMO erhalten diesen bereits vorher.
 - Zu prüfen ist **eine Bindung der Förderwürdigkeit** in bestehenden tourismusrelevanten Förderprogrammen **an die „Mitgliedschaft“ und Finanzierung einer lokalen WTO oder LDMO** ab z. B. 2027 wie der Regionalagenturen zur Stärkung der regionalen DMO und ihren Aufgaben.
 - Es geht somit um eine **Anreizpolitik über die tourismusrelevanten Förderprogramme** für die Kommunen, welche sich an den in diesem Gutachten und den damit einhergehenden Leitlinien und Kriterien orientieren. Es werden diejenigen **belohnt, welche gäste- und marktorientierte Richtwerte erfüllen und im System Tourismus als Partnerinnen und Partner eine aktive Rolle spielen** und hierfür einen Beitrag leisten wollen.

6.5 Überarbeitete Aufgaben und Aufgabenteilung

Die stärkere Differenzierung der Aufgabenbereiche kann nur ein Vorschlag sein. Es ist wichtig, die regional sehr unterschiedlichen Ausgangssituationen zu betrachten und je lokaler Einheit eine adäquate Aufgabenteilung zu erreichen. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Erkenntnisse der Soll-Konzepte im gesamten System wahrgenommen werden. Hierfür braucht es eine zielgerichtete kommunikative Begleitung, die bestenfalls je Tourismusorganisation umgesetzt wird.

Muss-Aufgaben im Sinne dieses Gutachtens sind Aufgaben, derer sich eine lokale touristische Einheit in jedem Fall annehmen muss. Kür-/Kann-Aufgaben sind ebenso wichtige Aufgaben (vgl. Abb. 14 und 15). Sie können jedoch nur abhängig von den verfügbaren Ressourcen übernommen werden. Die nachfolgenden Aufgaben sind unbedingt in Zusammenhang mit den Aufgaben der Landes- und Regionalebene zu sehen.

Abb. 14: Organisations- und Managementaufgaben lokaler touristischer Einheiten



Quelle: BTE/dwif 2022

Abb. 15: Organisations- und Managementaufgaben lokaler touristischer Einheiten im Detail

Organisationsaufgaben		Muss-/Kür-Aufgabe je nach lokaler Einheit					
		eWTO		WTO		lokale LDMO	
		Muss	Kür	Muss	Kür	Muss	Kür
Strategie	Erarbeitung bzw. Fortschreibung lokaler Tourismusstrategien in Abstimmung zu den strategischen Zielen, Leitlinien und Handlungsfeldern der Tourismusstrategie der jeweiligen DMO sowie von Rheinland-Pfalz 2025 und Installation eines aktiven Umsetzungsmanagements (z. B. i. R. v. eines „Change-Teams“)	x		x		x	
Organisationsentwicklung	Administration und Organisation des Unternehmens – Unternehmensführung, Personalmanagement, Büroorganisation, Allgemeine Verwaltung, Buchhaltung, Monitoring + Controlling für die eigene Organisationsentwicklung, Fördermittelakquise	x		x		x	
Finanzierung	Sicherstellung der Finanzierung durch öffentliche Mittel, eigenerwirtschaftete Mittel, zweckgebundene Abgaben oder freiwillige Marketingbeteiligungen	x		x		x	
Prozess Change	Vorantreiben der eigenen (digitalen) Transformation (z. B. Vorhalten einer eigenen Webseite, Systeme für Online-Buchbarkeit) und Unterstützung der regionalen Partnerinnen und Partner	x		x		x	
Qualitäts- & Netzwerkmanagement	<ul style="list-style-type: none"> → Aktive Mitwirkung, Vermittlung von Angeboten zur Weiterqualifizierung und ggf. Coaching der Touristikerinnen und Touristiker sowie Leistungspartnerinnen und -partner (bzgl. Destinations- oder Qualitätsstrategie etc.) → Pflege lokaler Netzwerke und Arbeitsgruppen zum Wissensaustausch und -transfer soweit sinnvoll in Abstimmung mit und unter Einbindung der DMO → Schaffung von Synergien & Schonung von Ressourcen (z. B. im Bereich digitaler Schulungen/Weiterbildungen) 	x		x		x	

Managementaufgaben		Muss-/Kür-Aufgabe je nach lokaler Einheit					
		eWTO		WTO		lokale LDMO	
		Muss	Kür	Muss	Kür	Muss	Kür
Mitwirkung am Struktur- und Kompetenzausbau	Bildung von wettbewerbsfähigen lokalen touristischen Einheiten, enge Kooperation mit THV sowie der jeweiligen DMO	x		x		x	
Identitätsmanagement	Entwicklung eigener Tourismus- und Investitionskonzepte oder -profile unter Berücksichtigung der lokalen Besonderheiten und der strategischen Zielgruppen Themen von DMO und Land, Markenmanagement & Markenführung eher relevant für größere lokale DMO wie z. B. Städte	x		x		x	
Impulsgebung für und Entwicklung von Infrastruktur	Beratung bei der Planung von Entwicklungsvorhaben, Gestaltung von POIs und Ankommens-/Willkommen-sorten vor Ort, Pflege der örtlichen Infrastruktur im eigenen Zuständigkeitsbereich	x		x			x
Produktentwicklung	Eigenentwicklung und darüber hinaus Impulsgebung und Mitwirkung an der Entwicklung von (regionalen) Leitprodukten zur Vermarktung durch die jeweilige DMO	x		x		x	
Nachhaltigkeits- & Klimaschutzmanagement	Mitdenken von Nachhaltigkeitsaspekten in möglichst vielen Tätigkeitsschwerpunkten, Einbindung in die regionale Nachhaltigkeitsstrategie sowie die kommunalen Strategien für mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz über den Tourismus hinaus. Umfasst ebenfalls den Bereich der Barrierefreiheit.		x		x		x
Vermarktung & Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> → Fokus: im informierenden Marketing auf hochwertigen Content orientiert an Vorgaben und eingebunden in DMO, soweit erforderlich Pflege einer eigenen Website und der Social-Media-Kanäle zur Kundenbindung → Unterstützung der DMO bei Akquise von Partnerinnen und Partnern auf Destinationsebene. → MICE-Marketing (relevant für LDMO): Entwicklung zum attraktiven MICE-Standort, Vernetzung der Akteurinnen und Akteure nach innen, Entwicklung von Produkten, Qualifizierung der Leistungsträgerinnen und -träger etc. → Event-/Veranstaltungsmarketing 		x		x		x

Managementaufgaben		Muss-/Kür-Aufgabe je nach lokaler Einheit					
		eWTO		WTO		lokale LDMO	
		Muss	Kür	Muss	Kür	Muss	Kür
Content- & Datenmanagement, Controlling	<ul style="list-style-type: none"> → Content-Produktion und Befüllen der Dateninfrastruktur im Rahmen des eigenen Zuständigkeitsbereichs (POI-Daten, Touren-Daten, Texte/Fotos/Videos, allg. Datenpflege), Klärung der Nutzungsrechte der Inhalte → Datenmanagement, Datenerfassung und -pflege, Orientiert an der regionalen Digitalstrategie, stetige Weiterbildungen in den Bereichen, enge Zusammenarbeit mit der DMO 	x		x		x	
Gästeservice & Gästemanagement	Gästeservice über den Betrieb von örtlichen und mindestens digitalen Tourist-Informationen (Bündelung in WTO/LDMO soweit möglich); Umsetzung von Kundenbindungsmaßnahmen		x		x		x
Mobilitätsmanagement	Beratung der kommunalen Verwaltungen und Leistungsanbietenden bei der Bereitstellung von Mobilitätsangeboten		x		x		x
Besuchermanagement	Mitwirkung bei der Planung und ggf. Umsetzung analoger und digitaler Besucherlenkung vor Ort	x		x		x	
Lobbyarbeit & Tourismusakzeptanz	Informationen und Binnenmarketing zur Mitnahme politischer Entscheidungstragende und der Bevölkerung auf Stadt/OG/VG/eWTO-/WTO-/LDMO-Ebene, Ausrichtung von nach innen gerichteten Vermittlungsangeboten (Events, Berichte in Gremien etc.)	x		x		x	

Quelle: BTE/dwif 2022, Hinweis: Differenzierung in Muss- und Kür-Aufgaben im Wesentlichen Teil des Bearbeitungsprozesses im Rahmen der Werkstätten. Es erfolgte keine zusätzliche Gewichtung der Kernaufgabenfelder untereinander. So ist z. B. Die Aufgabe „Impulsgebung für und Entwicklung von Infrastruktur“ vermutlich auf lokaler Ebene wichtiger und durch Personalressourcen zu unterlegen als andere Aufgaben.

6.6 Systemveränderung: Fortsetzung bekannter Prinzipien mit mehr Struktur

Die Aufgabe des Teams von BTE/dwif war es nicht, das Systemgutachten komplett in Frage zu stellen, sondern an einzelnen Punkten zu optimieren, weiter zu differenzieren und vor allem die Chancen für eine Umsetzung zu erhöhen.

Hinsichtlich der Empfehlungen für die lokale Ebene hat sich gezeigt, dass es um die Fortsetzung eines z. B. mit den TSC-Prozessen eingeschlagenen Weges geht, bei dem nun bekannte Prinzipien der strukturierten und gezielten Förderung

- an die veränderten Rahmenbedingungen und Besonderheiten in Rheinland-Pfalz noch stärker angepasst werden und
- der weiteren Entwicklung mehr Struktur gegeben wird.

Folgendes Fazit lässt sich für die lokale Ebene zusammenfassen:

- **Relevanz der Basis:** Die Analyse und der Systemüberblick haben gezeigt: ohne die lokale Ebene geht es nicht! Hierüber werden auch die touristischen Leistungsträgerinnen und -träger als grundlegende Basis für den Tourismus ins System eingebunden. Allerdings funktionieren die lokal entwickelten Angebote auch nur so gut und werden auch nur dann vom Gast wahrgenommen, sofern sie in das vernetzte System Tourismus eingebunden sind. Dabei ist „der Gast“ nicht nur der Übernachtende von außerhalb, sondern auch der Tagesgast aus dem eigenen Landkreis, der sich immer mehr online über Tagesausflüge informiert und vielleicht sogar kritischer die Infrastruktur und

Produkte vor Ort in seinem Wohnumfeld bewertet. Kommunen müssen sich deshalb angesichts eines komplexer werden Marktumfeldes und Wettbewerbes an den vorhandenen Strukturen, Wissen und (digitalen) Systemen und Instrumenten zu beteiligen.

- **Gestaltungsspielraum der Basis:** Jede Ebene im System Tourismus hat eigene Gestaltungsspielräume, Zugriffsmöglichkeiten, aber auch strukturelle Grenzen. Vor diesem Hintergrund gilt es, dass jede Ebene – auch die lokale Ebene – ihre eigenen Gestaltungsräume bestmöglich nutzt. Für die anstehenden Aufgaben auf lokaler Ebene müssen daher alle Anstrengungen zur Mitwirkungsbereitschaft und Mitarbeit lokaler Entscheidungstragenden unternommen werden.
- **Förderwürdigkeit und -fähigkeit:** Das Prinzip der Förderfähigkeit ist bereits aus anderen touristischen Programmen und in Richtlinien bekannt und verankert wie bei der Wander- oder Radwegentwicklung (Wanderwegeleifaden oder bei Radwegen verpflichtende Orientierung an HBR). Nun soll dieses Prinzip auch für die Entwicklung von lokalen Tourismuseinheiten greifen.
- **Anreize schaffen und gezielt nutzen:** Mit der Kriterien gebundenen Fördermittelvergabe geht es um die professionelle Einbindung in das System mit dem Ziel einer nachhaltigen Wirkung und Entfaltung von Wettbewerbsvorteilen für jeden. Dieses Prinzip sollte auch für die Entwicklung von lokalen Tourismuseinheiten angewendet werden.
- **Fördereffizienz:** Es ist im ureigenen Interesse von Förderungen mit öffentlichen Mitteln, nur Projekte zu fördern, deren Trägerinnen und Träger leistungsfähig genug sind bzw. deren Vermarktung

über wettbewerbsfähige Einheiten gesichert ist. Es ist somit auch als eine Weiterentwicklung des Systems zu verstehen, dass diejenigen Kommunen als förderwürdig und förderfähig eingeschätzt werden, die Mitglied einer wettbewerbsfähigen touristischen Organisationseinheit sind.

- **Effizienz beim Einsatz öffentlicher Mittel:** Nicht anders verhält es sich mit den Zuschüssen bzw. der Finanzierung der Kommunen für freiwillige Aufgaben im Tourismus. Ziel und Anspruch muss es sein, diese Mittel gezielt und effizient einzusetzen.



6.7 Optimierung der Prozesse auf dem Weg zur WTO

Im Rahmen der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz wurde mit dem Modell des Tourismus Service Centers (TSC) die Grundlage für die Entwicklung effizienter Tourismusstrukturen auf der lokalen Ebene geschaffen. Diesem Grundgedanken wird treu geblieben, nur dass es zur Vereinheitlichung und Vereinfachung nunmehr um die Bildung lokaler wettbewerbsfähiger Tourismusorganisationen geht (WTO) – einzelörtlich oder im interkommunalen Verbund. Den Überbegriff des TSC wird weiterhin genutzt, um den Prozess hin zu einer wettbewerbsfähigen Einheit als WTO oder LDMO zu beschreiben. Die Umsetzung der mit Fördermitteln finanzierten TSC-Prozesse soll zukünftig verbessert und beschleunigt werden und sich auf WTO zu konzentrieren, so dass mehr und flächendeckender Prozesse umgesetzt werden.

Erste Ansätze zur Optimierung hat BTE gemeinsam mit dem THV als Grundlage für eine weitere Konkretisierung erarbeitet (THV 2020). Es ging deshalb in dieser Studie darum, wo nötig eine Verzahnung mit den Konzepten anderer Ebenen zu erreichen sowie Ergebnisse aus den Ansätzen weiter auszuführen.

Es werden nachfolgend Empfehlungen für die Hauptverantwortlichen der Prozesse auf den verschiedenen Ebenen gegeben.

6.7.1 Empfehlungen auf Landesebene (MWVLW, THV)

Bisher ist der THV Ansprechpartner für die Landkreise, Verbands- und Ortsgemeinden, Koordinator der Prozesse wie auch Vertragspartner seitens des Landes mit den Kommunen und für die Prozesse begleitende Beratungsbüros. Der THV kontrolliert zudem die Prozesse und die Erreichung der gesetzten Ziele. Das MWVLW stellt die für die Prozesse notwendigen Fördermittel bereit.


Empfehlung!

Die Gutachter empfehlen: die Rollen von MWVLW und THV zu schärfen und die Verantwortlichkeiten im Sinne der Prozesse weiter zu differenzieren.

- Bewährt hat sich der THV in der Beratung der kommunalen Partnerinnen und Partner und Koordination der Prozesse. Diese Rolle sollte beibehalten werden.
- Das MWVLW sollte über seine Funktion als Fördermittelgeber der Landeszuwendungen zukünftig auch Vertragsgeber der Kooperationsverträge mit den Kommunen sein und die Funktion des Monitorings- und Controllings übernehmen. Eine Rückforderung von Fördermitteln wäre somit möglich.

Die damit stärker auch inhaltlich verbundenen Partner MWVLW und THV sollten sich darüber hinaus über einige bereits in der Ideenskizze (THV 2020) angeregte Empfehlungen verständigen. Hierzu gehören u. a. auch als Bestätigung des vergangenen Beratungsprozesses:

- Den zeitlichen und Leistungsrahmen klären und die Frage beantworten „was kann ein Prozess umfassen, was ist von ihm zu erwarten?“. Bisher ist der Prozess zeitlich sehr eng angelegt. Für eine zeitliche Entzerrung sprechen folgende Argumente:
 - Benötigter Minimum-Zeitraum (im Optimum) von 27–36 Monaten von der Erstberatung auf lokaler Ebene bis zur Umsetzung mit ersten strukturellen Veränderungen.
 - Restriktionen in der Beteiligung bei unterjährigem Beginn müssen bedacht werden wie Ferienzeiten, Jahreswechsel, Weinlese, Karneval etc.
 - Gezeigt hat sich die hohe Bedeutung von persönlichen Terminen im Prozess. Veränderung hat immer mit Ängsten bzw. vielen offenen Fragen zu tun, die verunsichern. Es ist ein emotionales Thema, das sehr erklärungsbedürftig ist. Das erfordert viel Beteiligung und mithin Zeit, um die Sachfragen zu emotionalisieren („so machen wir den Tourismus besser und sie stärker“ etc.) und die emotionalen Themen zu versachlichen („niemand verliert bei Change-Prozessen im Tourismus seinen Arbeitsplatz, so kann es gehen“ etc.)

- Die Sicherung und Anpassung der Finanzierung für zukünftige TSC-Prozesse, wie z. B.:
 - Angesichts der Erfahrungen mit der Komplexität der bisherigen TSC-Prozesse – vor allem mit der unterschiedlichen Anzahl der beteiligten kommunalen Partnerinnen und Partner – sollte auch das jeweilige Projektbudget skalierbar sein. Das verbessert die Qualität des Prozesses selbst wie die Chance auf eine tatsächliche Umsetzung der gutachterlichen Empfehlungen. Nachfolgend einige Anregungen zur Diskussion:
 - › Empfohlen wird, flexible Modelle zu entwickeln (mehr Partnerinnen/Partner = größerer Aufwand).
 - › Bei der Kalkulation und Abwägung des Projektbudgets sollte sich an den individuellen Rahmenbedingungen der beteiligten Projektpartnerinnen und -partner orientiert werden.
 - › Überlegenswert ist je nach Anzahl der Partnerinnen und Partner, den bestehenden Vorarbeiten und individuellen Rahmenbedingungen einen differenzierten Leistungs- und Anforderungskatalog zu definieren und diesen zu budgetieren.

- › Die Komplexität der Aufgabe (Markt- und Rahmenbedingungen) wie die Kostenentwicklung ist gewachsen. Es braucht insgesamt wie für jedes Projekt ein größeres Projektvolumen als noch vor 10 Jahren.
 - Eine Landesförderung von mehr als einem TSC-Prozess pro Jahr mit Diskussion verschiedener Umsetzungsvarianten:
 - › Bestimmte Summe fix „zum Abschmelzen“ für 3–5 Jahre
 - › Bestimmten Finanztopf für jeweils 1 Jahr teilen durch Anzahl an Bewerbungen
 - › Räumliche Limitierung: max. 1 Prozess pro Reisegebiet auf Basis von Bewerbung
 - › Empfohlen wird ferner, auch andere Finanzierungsquellen zu nutzen oder diese zu kombinieren (z. B. auch Kombination mit LEADER-Fördermitteln zu prüfen)

6.7.2 Empfehlungen auf regionaler Ebene (DMO, Landkreise)

Die Diskussion der Aufgaben auf regionaler Ebene in und mit den Regionalagenturen hat gezeigt und bestätigt, dass es die DMO als wichtige Befähiger (Enabler) der lokalen Ebene und (interkommunalen) Strukturen braucht. Sie kennen die Besonderheiten vor Ort und haben (oder gewinnen) in den Prozessen

die Reputation zur begleitenden Moderation und für den das TSC-Prozess-Gutachten anschließenden Umsetzungsprozess. Darüber hinaus können die Landkreise eine wichtige Funktion in der Unterstützung der Prozesse einnehmen. Die Rollen sollten bestmöglich beide auch stärker verinnerlichen und annehmen. Nachfolgend die Empfehlungen zum neuen Rollenverständnis und Unterstützungsfunktionen:



Empfehlung!

→ Rolle der DMO als Befähiger lokaler Strukturen verankern und dafür werben und sensibilisieren. Bisher hat die Rolle als treibende Kraft der Entwicklungsprozesse stärker noch der THV übernommen. Der THV war aber eigentlich nur Unterstützer (mittelbares Interesse) des Prozesses und der Entwicklung lokaler Strukturen und hatte hierfür auch nur sehr eingeschränkte Ressourcen. Das eigentliche (Eigen-) Interesse starker lokaler Einheiten sollte auf der regionalen Ebene liegen, da die DMO auf ein effizientes lokal-regionales Netzwerk in der Destination angewiesen sind (unmittelbares Interesse). Aus diesem Blickwinkel ist auch die regionale Ebene stärker gefordert, sich in die jeweiligen Prozesse einzubringen. Diese Funktion ist im Systemgutachten als „unterstützende Leistung“ bereits angedacht/festgeschrieben. Sie gilt es jedoch als Pflicht- nicht als Küraufgabe fest im Aufgabenportfolio der DMO zu verankern. Für die Fortführung der „TSC-Prozesse“ sollte sich der THV und die jeweilige für ihre Destination verantwortliche DMO intensiv abstimmen und die Rollen klären.

Entsprechend der Anreizförderung zur DMO-Entwicklung in Kapitel 5.5 könnten zusätzlich beantragte Landeszuwendungen den Regionalagenturen helfen, diese Rolle zu entwickeln und den Change-Prozess nach innen stärker als bisher zu begleiten.

→ Rolle der Landkreise nutzen als Antreiber für Prozesse nach innen wie zur Entwicklung der lokalen Struktur selbst. Landrätinnen und Landräte haben politisches Gewicht und

können Prozesse befürworten und der Landkreis kann unter bestimmten Bedingungen die lokale Struktur auch finanziell unterstützen (siehe unten). Darüber hinaus wird empfohlen, den Landkreistag Rheinland-Pfalz und den Gemeinde- und Städtebund (GStB) für die Unterstützung der Prozesse und die Vermittlung des neuen Systemverständnisses wie der Strukturentwicklung zu gewinnen.

→ Landkreise können – nach neuem Verständnis – auch Teil einer WTO werden, wenn hierfür Bedingungen erfüllt sind (siehe Ergebnisse „Zukunftswerkstatt“).

– Als Lösung für strukturell eher schwächeren Raum, der ungefähr deckungsgleich mit der Fläche eines Landkreises ist, aber nicht diesem entspricht (Gebietszuschnitt).

– Bei der Entwicklung einer WTO unter Beteiligung eines Landkreises geht es um eine Lösungsfindung für die effizientere Wahrnehmung lokaler Aufgaben und nicht die Entwicklung einer zur regionalen Struktur parallelen Organisation.

– Wenn die Strukturbildung nicht an Landkreisgrenzen orientiert ist, sondern an Gästeströmen, bisherigen thematischen Kooperationen und Angeboten

– Wenn der Landkreis die lokale Tourismusorganisation kofinanziert, ohne sich aus der Finanzierung der regionalen DMO zurückziehen (verschiedene Aufgaben!).

6.7.3 Allgemeine Empfehlungen für die WTO-Prozesse

Über die Landes- und regionale Ebene hinaus werden weitere Empfehlungen gegeben zur Optimierung

der Anbahnungs- und Vorbereitungsphase der TSC-Prozesse.

Empfehlung!

- In einem ersten Schritt wird empfohlen, die begleitende Kommunikation zur Bekanntmachung und Bewerbung von künftigen TSC-Prozessen zu optimieren. Dazu zählt die Umsetzung konkreter Maßnahmen wie die Entwicklung und Aufsetzung einer professionellen **Kommunikationsstrategie** mit z. B.
 - dem Aufsetzen eines offiziellen Wettbewerbs inklusive öffentlicher Bewerbungsphase, Kommunikation der Bewerbungen, Auswahl geeigneter lokaler touristischer Einheiten, sowie anschließender Ausschreibung – dies ermöglicht durch die Festbeschreibung eines zeitlichen Turnus eine bessere Planbarkeit der Prozesse.
 - der Planung und Durchführung einer „Road-Show“ innerhalb der einzelnen touristischen Regionen zur zielgerichteten Information und persönlichen Vermittlung der Erkenntnisse der Landesgutachten mit Fokussierung auf die Empfehlungen für die TSC-Prozesse. Neben der großen Reichweite ist ein wichtiger Vorteil von Road-Shows der effiziente Transport von Informationen. Außerdem ermöglicht der persönliche Kontakt mit relevanten Akteurinnen und Akteuren vor Ort direkte Einblicke in die Bedürfnisse und Reaktionen der Zielgruppe.
- dem Aufsetzen einer thematischen Webseite/Landingpage (ggfs. auch bei Fördermitelgeber/MWVLW) mit Fokus auf allgemeingültigen Informationen zu den TSC-Prozessen sowie das Aufzeigen konkreter Fragestellungen (FAQ-Liste) oder auch das Angebot eines sog. Selbst-Checks.
- der konsequenten Kommunikation der Informationen im Rahmen von verschiedenen Branchenveranstaltungen, aber auch im Bereich diverser Kommunikationskanäle wie dem Tourismusnetzwerk RLP oder auch Social-Media-Kanälen wie z. B. LinkedIn.
- Darüber hinaus wird empfohlen, eine Überarbeitung des **Anforderungskatalogs** anzustreben. Dazu zählt:
 - das Aufzeigen der inhaltlichen und thematischen Verbindungen zwischen dem Landesgutachten und den damit einhergehenden Kriterien zum Erreichen der Wettbewerbsfähigkeit lokaler touristischer Einheiten.
 - Dabei gilt es, die erarbeiteten Mindestanforderungen für lokale touristische Einheiten (eWTO, WTO sowie LDMO) zu aktualisieren sowie die Konsequenzen für eine Nicht-Einhaltung aufzuzeigen.
- Weiterhin wird empfohlen, den Bewerbungsprozess stärker zu professionalisieren und durch die Anforderung einer detaillierten Projektskizze als Teil der „Bewerbung“, den prozessbegleitenden Gutachterinnen und Gutachtern aussagekräftige Informationen bereits zu Beginn des Prozesses zur Verfügung zu stellen.
 - Dabei können Fragebögen aus bisherigen TSC-Prozessen mit Fokus auf die Organisationsstruktur und Aufgabenwahrnehmung herangezogen und mit allgemeingültigen Fragestellungen (wieso, weshalb, warum der TSC-Prozess) ergänzt werden.
 - Ziel dieses Optimierungsvorschlags ist es, eine Erhöhung der Beratungsqualität zu erreichen.
- Um bereits zu Beginn eines anstehenden TSC-Prozesses eine Steigerung der Verbindlichkeit aller beteiligten Akteurinnen und Akteure zu erreichen, wird die Überarbeitung und Konkretisierung der bisherigen Kooperationsvereinbarung empfohlen.
 - Dazu zählen die Aufnahme der Kriterien der Soll-Konzepte des System Tourismus Rheinland-Pfalz mit dem Fokus auf die lokale Ebene. Diese sollen als Orientierung dienen und den Zielkorridor für die Prozessentwicklung aufzeigen.
- Durch die Integration von Checklisten, werden die beteiligten Akteurinnen und Akteure mit der Reflektion der bereits erfolgten Schritte (wie z. B. der Durchführung der vorgeschalteten Zukunfts-/Visionswerkstatt) als auch einem Commitment für die bevorstehenden Prozessschritte und den damit einhergehenden Konsequenzen konfrontiert. Durch die aktive Bearbeitung der Checklisten wird eine Stärkung der Verbindlichkeit erwartet.
- Einbindung der Kriterien der Soll-Konzeption im Rahmen der Förderwürdigkeitsprüfung im Rahmen der Antragstellung zur Förderung von TSC-Prozessen.
- Für eine stärkere Berücksichtigung der individuellen Gegebenheiten der lokalen touristischen Strukturen in der jeweiligen Destination (Anzahl lokaler Partnerinnen und Partner, Entwicklungsstand etc.) wird eine Prüfung und Optimierung der Ausschreibungsmodule empfohlen mit dem Ziel, diese etwas flexibler zu gestalten, um eine stärkere Berücksichtigung der individuellen Bedarfe und Vorstellungen der Partnerinnen und Partner zu berücksichtigen. Hierbei sollte auch die Integration einer Umsetzungsbegleitung durch externe Gutachterinnen und Gutachtern als Anschlag für die Umsetzung geprüft werden.

Weitere Ausführungen, Tipps, Checklisten und gute Beispiele finden sich im neuen Leitfaden zur Unterstützung der Prozesse auf dem Weg zur wettbewerbsfähigen lokalen Einheit (2024).



7. Weitere Partnerinnen und Partner im System Tourismus Rheinland-Pfalz

Das System Tourismus in Rheinland-Pfalz weist eine Vielzahl an Partnerinnen und Partnern aus den unterschiedlichsten Branchen und Bereichen auf. Im Rahmen des Beteiligungsprozesses der „regionalen Ebene“ wurden die Vertretenden der DMO ganz konkret danach gefragt. Die Abbildung 16 soll hierzu einen Überblick geben (stellt jedoch keine Vollerhebung dar!). Die Relevanz, Anzahl aber auch die Verantwortlichkeit dieser Partnerinnen und Partner ist jedoch je nach Größe der Destination differenziert zu betrachten. Insbesondere bei grenzüberschreitenden Destinationen kann die Anzahl der einzubindenden Partnerinnen und Partner eine beachtliche Größe ausmachen. Daher ist es nicht sinnvoll/empfehlenswert konkrete Aufgabenfelder und Zuständigkeiten pauschal für alle Tourismusregionen festzuschreiben – sondern regelrecht von Empfehlungen hinsichtlich der sog. Kuraufgaben zu sprechen.

Die jeweils vorherrschenden Kooperationsstärken innerhalb der Destinationen sind oftmals historisch bedingt und auch stark abhängig von den verantwortlich agierenden Akteurinnen und Akteure. Um Störungen im System Tourismus zu vermeiden bzw. diesen entgegenzuwirken ist es jedoch von großer Bedeutung, mit den relevanten Partnerinnen und Partnern zusammenzuarbeiten und wo sinnvoll diese Kooperation bis hin zu einer vertraglichen Vereinbarung zu festigen.

Den damit einhergehenden Abstimmungsbedarf seitens der DMO als auch lokalen touristischen Einheiten gilt es nicht zu unterschätzen und bei der künftigen Aufgabendifferenzierung im Bereich des Netzwerkmanagements stärker in den Fokus zu rücken.

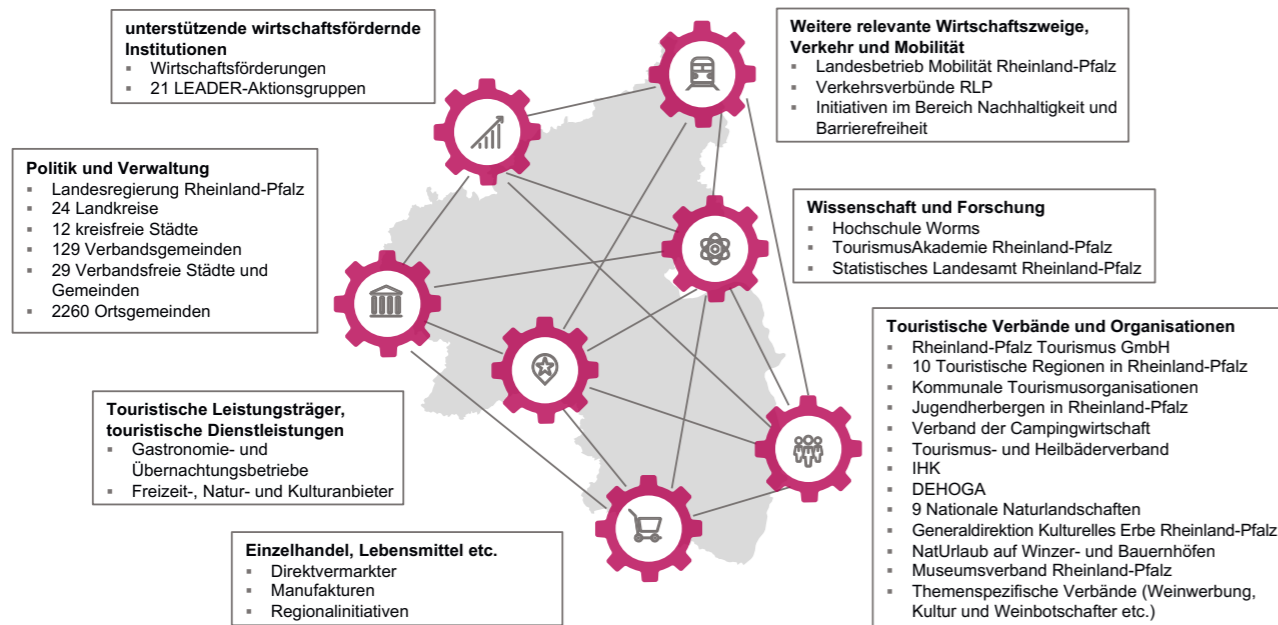
Erkenntnisse Umsetzungswerkstatt lokale Ebene und punktuelle Ergänzungen:

Kernaufgaben der folgenden Partnerinnen und Partner im System Tourismus. Das ist nicht und kann nicht abschließend sein. Die Partnerinnen und Partner nehmen im System Tourismus in Rheinland-Pfalz zum Teil sehr unterschiedliche Aufgaben wahr. Eine generelle Zuschreibung von Aufgaben ist deshalb gutachterlich nicht möglich und auch von den Partnerinnen und Partnern nicht gewünscht. Notwendig ist ein individueller und partnerschaftlicher Findungs- und Aushandlungsprozess in der jeweiligen Destination oder auf Landesebene.

- **Landkreise:** Verkehrsträgermanagement, Infrastrukturmanagement, Klimamanagement, Einbindung von Verkehrsverbänden, Baulastträger für touristische Wege etc. (Kuraufgaben wie oben beschrieben: Finanzier der Reisegebietsstruktur wie Unterstützer interkommunaler TSC-Prozesse)
- **Nationale Naturlandschaften:** Bildungsauftrag, Schaffung regionaler Identität, Besucherlenkung innerhalb Naturlandschaft, Schaffung und Pflege von Infrastrukturen wie z. B. Besucherzentren, Beschilderungen, Ruhebänken in den Schutzgebieten

- **Verbände:** Interessensvertretung, Lobbyarbeit, Vorschläge für die Entwicklung von Rahmenbedingungen, Informationsaufbereitung und -vermittlung, Qualifizierung
- **Wirtschaftsförderungen:** z. T. Aufsichtsfunktion für Wahrnehmung bei Regionalagenturen, regionale Identität, Vernetzung des Tourismus mit anderen Branchen (Querschnittsfunktion), Aufbau von Netzwerken, Ansiedlungsmanagement und Ansiedlungswerbung touristischer Unternehmen
- **Verkehrsträger:** Datenmanagement/Einspeisen von Verkehrsdaten (in bestehende Apps/Systeme etc.), Gewährleistung der Gästemobilität innerhalb der Region, Verknüpfung verschiedener Verkehrsträger (z. B. E-Roller, E-Bikes, Carsharing etc.)
- **Ehrenamtliche Strukturen (Vereinsstrukturen):** beziehen sich oft auf einzelörtliche oder kleinregionale Gebiete, leisten wichtigen Beitrag zur touristischen Marktbearbeitung

Abb. 16: Partnerinnen und Partnern im System Tourismus Rheinland-Pfalz



Quelle: BTE/dwif 2022





8. Umsetzung

8.1 Gemeinsam den Weg finden und beginnen

Die stringente Umsetzung der Soll-Konzepte kann nur im gemeinsamen Schulterschluss aller tourismusrelevanten Akteurinnen und Akteure erfolgen von Politik, kommunalen Verwaltungseinheiten, touristischen Organisationen, zentralen Entwicklungspartnerinnen und -partnern und Interessenvertretenden bis hin zu den einzelnen Leistungsträgerinnen und -trägern der Tourismuswirtschaft.

Die erforderlichen Maßnahmen lassen sich verschiedenen Phasen zuordnen, deren Umsetzung als **dauerhafter, gemeinschaftlich zu gestaltender Prozess** zu verstehen ist und nicht als „Arbeitsprogramm“. Der Zeitplan dient daher nur als grobe Orientierung für die erste Phase. Die Laufzeiten und individuelle Ausgestaltung der Phasen orientieren sich an der jeweiligen Ausgangssituation und sind immer wieder zu evaluieren, zu aktualisieren und nachzujustieren.

Konkrete Maßnahmen zum Einstieg in die Umsetzung

Ein erhebliches Manko der Auseinandersetzung mit den Ergebnissen aus dem „Systemgutachten“ bestand in einer unkoordinierten und nur rudimentären Kommunikation der Ergebnisse. Daran hat dessen Publikation in die beginnende Corona-Pandemie zwar einen nicht unerheblichen Anteil. Dennoch: eine strukturierte, alle Akteursgruppen gleichermaßen und vor allem gleichermaßen intensive erreichende Informationskampagne blieb aus. Resultat war die beschriebene und durch eine Befragung

nachgewiesenermaßen zu geringe Kenntnis der Inhalte und Vorschläge und als Folge davon eine nur sehr eingeschränkte Auseinandersetzung mit den Ergebnissen sowie das Gefühl eher unverbindlicher Vorschläge statt „ernst gemeinter Veränderungsabsichten“.

Die Umsetzung des Systemgutachtens ist nicht an den Inhalten gescheitert (die von vielen als grundsätzlich sinnvoll erachtet wurden), sondern an einer mangelhaften Kommunikation und einem fehlenden Konzept zur systematischen Überzeugung der Akteurinnen und Akteure sowie ihrem aktiven Einbezug bei der Umsetzung!

Soll dies mit den Resultaten aus diesem stark kommunikativ angelegten Prozess vermieden werden, muss einer transparenten Information, Kommunikation und „Mitnahme“ der Adressaten daher ein deutlich größerer Stellenwert eingeräumt werden.

Entsprechend sind sowohl substanzielle personelle, als auch finanzielle Ressourcen dafür bereitzustellen und ein umfassendes Kommunikationskonzept zu erstellen. Die begonnene intensive und stets sehr konstruktive Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Akteurinnen und Akteuren darf nicht abreißen – dies würde eine Erwartungsenttäuschung in der Branche bewirken, die kaum mehr wiedergutzumachen wäre! MWVLW, RPT, THV etc. sind aufgefordert, dem gut abgestimmt vorzubeugen.



Eckpunkte für eine Fortsetzung des Kooperationsprozesses:

- Rückkopplung des Gesamtberichts und den damit einhergehenden Empfehlungen mit den Teilnehmenden des Fachbeirats sowie den Lenkungsgruppen.
- Information und Konsultation der Branche in unterschiedlichen Formen und Formaten (z. B. Roadshows, Newslettern, Broschüren, Tourismustage, Präsenz in Gremiensitzungen u. v. a. m.) um sicherzustellen, dass das Gedankengut, vor allem bezüglich Haltung und Systemverständnis, in die Breite der Branche hineingetragen wird und von ihr rezipiert und (allmählich) übernommen werden kann. Veränderungen in Haltung und Verhalten bedürfen einer intensiven, dauerhaften Be-

gleitung, um sie zum Leben zu erwecken und am Leben zu halten!

- Etablierung eines Umsetzungsbeirats o. ä. Gremiums als Begleiter, Transporteur in die Branche, Rückkoppler für Stimmungen und Strömungen etc. (ggf. Umwidmung des bisherigen Fachbeirats; zwei Treffen im Jahr).
- Intensive kommunikative, laufende Begleitung des Umsetzungsprozesses – Sicherstellung der Mitnahme aller relevanten Akteurinnen und Akteure → Sichtbarmachung und Kommunikation von Veränderungen – Durchführung von Binnenmarketing-Kampagnen für Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung, Kommunikation von Erfolgen/ Good-/Best-Practices.

- Etablierung von sog. Ansprechpersonen innerhalb der DMO und Etablierung eines Austauschformates für die Regionen, ebenso für die Ortsebene mit aktiver Beteiligung bzw. Federführung durch den THV.
- Verleihung von Wichtigkeit und Wertigkeit für alle Prinzipien und Prozesse: Einholen politischer Unterstützung, Schaffen von Events und herausragenden Ereignissen für die Kooperation, das „Feiern“ der Kooperation, von Umsetzungserfolgen etc.
- Aus dem Bearbeitungsprozess heraus noch offene Fragen identifizieren und beantworten und nachschieben: u. a. Fragen zur RPT, den kriteriengebundenen Projektförderungen für die TSC-

Prozesse hin zu lokalen wettbewerbsfähigen touristischen Einheiten und die DMO. In diesem Kontext auch die an die Ausreichung der Förderanreize notwendigen Kriterienkataloge mit ausgewählten Akteurinnen und Akteuren feinschleifen und in die Anwendung bringen.

- Konkret benannte Anpassungsempfehlungen und -maßnahmen anschieben und umsetzen.
- Aufweichen von Widerständen: Bewusstes und vorbehaltloses Zugehen auf Kritiker und Skeptikerinnen und Skeptiker und deren aktive Einbindung in den Diskussions- und Arbeitsprozess auf allen Ebenen und in allen Segmenten.

8.2 Künftige Finanzierung

Empfehlung!

BTE/dwif empfehlen einen mehrstufigen Fahrplan zur Anpassung der Finanzierung im System Tourismus Rheinland-Pfalz:

Stufe 1: Mehr Kommunikation zu den bereits existierenden Möglichkeiten wie Nutzung bereits bestehender Instrumente und Praktiken

In Rheinland-Pfalz existieren bereits verschiedene Instrumente und gute Praktiken der Finanzierung (vgl. auch Abb. 17). Eine Erkenntnis aus dem Prozess: Die Instrumente sind in der Fläche nicht immer bekannt bzw. werden nicht ausreichend genutzt. Hierzu gehören z. B.:

- Die Chancen durch das bereits 2016 novellierte Kommunalabgabengesetz (KAG)
- Die Möglichkeit der Kopplung von Förderbedingungen an die Erreichung bestimmter Förderziele, wie z. B. den Wanderwegeleitfaden, die Ausschilderung von Radwegen nach HBR⁸ oder den Erfolg von bisherigen TSC-Prozessen bzw. die Umsetzung der gutachterlichen Empfehlungen.

→ Viele weitere gute Beispiele in der interkommunalen bzw. kommunal-regionalen Finanzierung von Projekten und Maßnahmen.

Kurzfristiges Ziel sollte es deshalb sein, über die bestehenden Instrumente mehr und intensiver zu informieren, für die Anwendungen zu sensibilisieren und die Möglichkeiten der Rückforderungen bei Nichteinhaltung der kooperativ vereinbarten Bedingungen auch konsequent zu nutzen.

Derzeit beginnt eine neue EU-Förderperiode. Es sollte die Chance genutzt werden, Ziele der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 einzuspeisen und auch mit den EU-Förderungen entsprechende Anreize zu schaffen (vgl. Kap. 6.4).

Ferner wird das Instrumentarium der bisherigen TSC-Förderung von den Partnerinnen und Partnern der lokalen Ebene als sehr gut empfunden. Gut wäre eine Fortsetzung des Programms, allerdings mit einem höheren Etat für mehr Prozesse bei gleichzeitigem engerem Gerüst der Fördermittelbindung und Monitoring des Erfolges (vgl. Kap. 6.7).

Letztlich benötigt auch die regionale Ebene Hilfestellungen und finanzielle Anreize über eine temporäre Zuwendung zur Umsetzung des Systemgutachtens, der in diesem Prozess aufgezeigten Empfehlungen und Kriterien für einen einzuleitenden Change-Prozess (vgl. Kap. 5.5). Dieses Budget wird bestenfalls durch eigene Mittel bottom-up verstärkt, so dass die Bildung wettbewerbsfähiger regionaler Einheiten auf einen guten Weg gebracht werden kann.⁹

Stufe 2: Anpassung des KAG bezogen auf Aspekte der Mobilität & des Marketings

Positiv hervorzuheben ist die im Deutschlandtourismus schon recht frühzeitige Novellierung des KAG in Rheinland-Pfalz. Denn bereits seit dem 1. Januar 2016 gilt hier das geänderte KAG. Mit der Novellierung des § 12 KAG wird den Kommunen eine neue Möglichkeit zur Finanzierung ihrer touristischen Aufgaben an die Hand gegeben. Bis 2015 war die Erhebung von Fremdenverkehrsbeiträgen und Kurabgaben an die Anerkennung als Fremdenverkehrsgemeinde oder ein anderes Prädikat der Kurgesetzgebung gebunden. Seit 2016 können alle Gemeinden, unabhängig von einer Prädikatisierung, einen

Tourismus- oder Gästebeitrag von touristisch profitierenden Betrieben bzw. von Übernachtungsgästen erheben. Der Gemeinde- und Städtebund RLP hat dazu eine Mustersatzung erarbeitet. Bisher wird das Instrumentarium von einer leicht wachenden aber immer noch überschaubaren Anzahl von Kommunen genutzt. Die Möglichkeiten des veränderten KAG sind deshalb noch nicht ausgeschöpft.

Im Bearbeitungsprozess wurden zwei in der Anwendung des KAG immer wieder auftretende Hürden deutlich:

Thema Mobilität wird nicht explizit als Aufwand bei der Refinanzierung aus dem Gästebeitrag benannt. Damit wird die Refinanzierung z. B. von Mobilitäts- und/oder Gästekarten inkl. der Nutzung des ÖPNV auch auf regionaler Ebene verhindert oder zumindest stark erschwert. Anders regelt es beispielsweise das KAG im Freistaat Sachsen, welches Gemeinden zur Deckung ihrer besonderen Kosten, die gegebenenfalls auch im Rahmen eines überregionalen Verkehrsverbundes durch die den Gästen eingeräumte Möglichkeit der kostenlosen oder

⁸ Landesbetrieb Mobilität Rheinland-Pfalz (2014): Hinweise zur wegweisenden und touristischen Beschilderung für den Radverkehr in Rheinland-Pfalz

⁹ Weiterführende Informationen sind den Leitfäden zur Tourismusfinanzierung zu entnehmen:



ermäßigten Benutzung des öffentlichen Personennahverkehrs und anderer Angebote entstehen, eine Gästetaxe zu erheben (vgl. §34 (1) 3, ähnlich auch in Niedersachsen § 10 NKAG).

Aufwand für regionales Marketing nur durch Tourismusbeitrag finanzierbar. Anders z. B. im Nachbarbundesland Saarland, in der beide zweckgebundenen Abgaben auch für die Refinanzierung der Kosten im Tourismusmarketing genutzt werden können, ist in Rheinland-Pfalz das Instrument der Gästebeitrages auf die Kosten im Zusammenhang mit den touristischen Einrichtungen (Infrastruktur) und touristische Veranstaltungen limitiert.

Geboten und empfohlen ist somit eine Prüfung und Anpassung des KAG hinsichtlich der vorgenannten Aspekte.

Stufe 3: Anpassung des Finanzierungssystems im Rheinland-Pfalz-Tourismus mit dem Ziel der dauerhaften substantiellen Finanzierung im Rahmen eines Tourismusgesetzes.

Bisher beruhen die Finanzierungsmöglichkeiten auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und Überzeugungsfähigkeit derjenigen, die eine Aufgabe erfüllen wollen/müssen und hierfür die finanziellen Ressourcen benötigen. Das Finanzierungssystem im Tourismus ist allerdings auch durch das Merkmal der Kleinteiligkeit geprägt. Hierbei sei noch einmal auf die Möglichkeiten der Erhebung zweckgebundener Abgaben in den Kommunen verwiesen. Eine Übersicht der Finanzierungsmöglichkeiten findet sich in der nachfolgenden Abbildung 17.

Die Förderung der freiwilligen Aufgabe Tourismus über zweckgebundene Abgaben ist grundsätzlich eine gute Möglichkeit, um die entsprechenden Nutzergruppen des Tourismus an der Finanzierung zu beteiligen. Gleichwohl kommt die vermehrte Nutzung dieser Abgaben wenig voran. So entscheiden sich zum Beispiel kleinere Kommunen bewusst gegen die Einführung dieser zweckgebundenen Abgaben, da sich mit den Einnahmen nach eigener Einschätzung voraussichtlich kaum der Verwaltungsaufwand decken lassen würde. Hier braucht es neue Wege, die Kommunen bei der Erhebung der Abgaben zu unterstützen.

BTE/dwif empfehlen deshalb langfristig, die Einführung eines Tourismusgesetzes zu prüfen. Hierbei lohnt es sich, den Prozess in Mecklenburg-Vorpommern aufmerksam zu beobachten und – ggf. im Rahmen einer Arbeitsgruppe – die Optionen und Restriktionen für Rheinland-Pfalz zu diskutieren (s. hierzu den nachfolgenden Exkurs). Neben der Möglichkeit der Erhebung zweckgebundener Abgaben über die Landesebene, könnte dabei auch die Übertragung der derzeit freiwilligen Aufgabe Tourismus von der Ortsgemeinde- auf die Verbandsgemeindeebene Teil einer verpflichtenden Regelung im Rahmen des Gesetzes sein, sofern der Prozess der freiwilligen Übertragung weiterhin so langsam – wenn überhaupt – vorankommt.

Abb. 17: Finanzierungsmöglichkeiten des Systems Tourismus



Quelle: BTE/dwif 2022, Hinweis: Instrumente in den Bundesländern unter verschiedenen Begrifflichkeiten bekannt; Kreise in weiß = Adressaten des Instruments: U = Unternehmen, G = Gäste (Übernachtungs- und Tagesgäste), K = Kommunen (Einwohnerinnen und Einwohner sind nicht separat aufgeführt, da die Beteiligung in erster Linie über die Grundfinanzierung der Kommunen, d.h. allg. Steuereinnahmen wie Einkommensteuer etc., erfolgt), S = Sonstige





Exkurs

Vorhaben Tourismusgesetz Mecklenburg-Vorpommern:

Der Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern (MV) ist analog zur rheinland-pfälzischen Situation als freiwillige Aufgabe bisher nicht stabil finanziert. In der nicht gesicherten Finanzierung der Aufgaben werden eine Verschlechterung der Angebotsqualität und Wettbewerbsfähigkeit, rückläufige Gästezufriedenheit, fehlende Mittel für notwendige Investitionen und damit sinkende unternehmerische Erfolgsaussichten befürchtet.

Im Rahmen der Koalitionsvereinbarung der Landesregierung MV wurde 2022 deshalb beschlossen, dass MV als erstes deutsches Bundesland in dieser Legislaturperiode die Einführung eines Tourismusgesetzes vorbereitet. Über Gäste- und auch unternehmensbezogene Beiträge zur Tourismusfinanzierung soll ein zeitgemäßes, gerechtes und dauerhaft tragfähiges System der Tourismusfinanzierung auf allen Ebenen erreicht und gleichzeitig die Attraktivität des Tourismuslandes MV und seiner einzelnen Tourismusdestinationen gesteigert werden. Der neu installierte Tourismusbeauftragte der Landesregierung ist verantwortlich für die Umsetzung.

Der Prozess zum Tourismusgesetz baut u. a. auf den erst am 11. Juni 2021 novellierten Änderungen des Kurorte- und Kommunalabgabengesetzes auf, wonach sich touristisch relevante Orte, die nicht als Kur- oder Erholungsort anerkannt sind, nun um die neuen Prädikate „Tourismusort“ und „Tourismusregion“ bewerben können. Weitere Grundlagen bilden die Gutachten und Prozesse der „Modellregionen“ oder ein DMO-Gutachten.

Am Ende bildet ein Kern die landesweite, flächendeckende Erhebung der zweckgebundenen Abgaben in allen tourismusrelevanten Orten als Dienstleistung für die Kommunen und Verteilung der eingenommenen Beiträge mittels Verteilungsschlüssel auf die Erhebungsräume zur Gegenfinanzierung des ermittelten Aufwandes. Hierbei wird sich auch an den Lernerfahrungen vergangener „Anläufe“ in MV ebenso wie an den Verfahren in z. B. Österreich orientiert, allerdings ein eigener MV-Weg gesucht.

Zielmarke für einen Gesetzesbeschluss ist der 1.1.2025. Bis dahin sollen die Inhalte partizipativ mit allen verantwortlichen Interessengruppen erarbeitet und abgestimmt werden.



9. Zusammenfassung/Ausblick

Im Rahmen der Umsetzung der gutachterlichen Studie zur Optimierung des Systems Tourismus in Rheinland-Pfalz (Project M GmbH und Saint Elmo's Tourismusmarketing 2020, kurz „Systemgutachten“) wurde eine Kommunikation der Ergebnisse und Implementierung von gemeinsamen Standards, verbindlichen Aufgaben, Anreizsystemen und Prozessen empfohlen. Alle Akteurinnen und Akteure des Systems Tourismus inklusive der „Funktionalpartner“ wurden aufgefordert, sich mit eindeutigem Fokus auf ihre jeweiligen Aufgaben im Gesamtsystem aktiv an der Optimierung des Systems sowie der Zusammenarbeitsstrukturen und -mechanismen zu beteiligen.

Im Rahmen des Beratungsprozesses stellte sich heraus, dass der Kenntnisstand sowie die innere Gebundenheit an die Inhalte des Systemgutachtens und damit auch Aktivitäten zu seiner Umsetzung sehr unterschiedlich, insgesamt gering waren. Wesentlicher Kritikpunkt war, dass die Inhalte zwar als grundsätzlich bedenkenswert und zielführend eingeschätzt wurden, allerdings als insgesamt zu pauschal und damit zu wenig orientiert an den sehr unterschiedlichen, individuellen Situationen vieler Beteiligter auf allen Ebenen.

Der Fokus dieser „Soll-Konzepte“ lag demnach auf einer Weiterentwicklung und Prüfung notwendiger Modifikationen im Interesse einer möglichst umfassenden Umsetzung der Empfehlungen durch möglichst viele Partnerinnen und Partner des Systems

Tourismus Rheinland-Pfalz. Dabei wurde zum einen an der Optimierung der Sachfragen gearbeitet (neues, netzwerkorientiertes Systemverständnis, Wettbewerbskriterien, Kernaufgaben, Aufgabenteilung und Finanzierung der Systempartnerinnen und -partner auf allen Ebenen etc.). Zum anderen ging es um die Optimierung der Beziehungen der Akteurinnen und Akteure untereinander sowie darum, wie ein besseres, partnerschaftliches und wertschätzendes Miteinander und eine entsprechende Kommunikation erreicht werden können. Die zentralen Ergebnisse ergaben „die fünf zentralen Stellschrauben zur Optimierung des Systems“.

In einem sehr partizipativen Prozess (siehe Anhang als Überblick der Beteiligten) wurden viele offene Fragen der Beteiligten identifiziert und beantwortet sowie Ergebnisse aus dem Systemgutachten konkretisiert und diese an veränderte Rahmenbedingungen, u. a. in Folge der letzten Krisenjahre, justiert. Die Ergebnisse sind allerdings ein wichtiger erster Schritt auf dem Weg eines fortdauernden Entwicklungsprozesses, der ein agiles Verhalten eines jeden vor dem Hintergrund dynamischer Umfeldfaktoren notwendig macht. Eine zentrale Erkenntnis ist: Veränderung beginnt bei einem jeden selbst. Niemand kann nicht erwarten, dass sich nur die anderen wandeln. Das erfordert Mut – „Mut ist wie Veränderung, er kommt nur früher“.



Umfassende Veränderungsprozesse einzelner Menschen und erst recht größerer Organisationen oder gar komplexer Systeme erfordern Zeit und Geduld. Zudem verlaufen sie nicht gradlinig, sondern in einem (emotionalen) Auf und Ab, haben dynamische Phasen mit vielen Aktivitäten ebenso wie Stagnationsphasen. Diese und die „Mühen der Ebene“ sind völlig normal, gehören zu allen längerfristigen Prozessen dazu. Es gilt daher, durch Protagonistinnen und Protagonisten, die für diesen Prozess stehen und für ihn brennen, diese Rhythmen aktiv zu gestalten, sie persönlich und gemeinsam aus- und durchzuhalten. Das gelingt am besten, wenn möglichst viele weitere Mitstreitende gewonnen und zu Partnerinnen und Partnern, Patinnen und Paten, Treiberinnen und Treibern des Prozesses gemacht werden.

Die Prozessgestaltung ist daher die zentrale Kernaufgabe für ein Gelingen der hier dokumentierten

Netzwerkstruktur im Rheinland-Pfalz-Tourismus! Dafür braucht es eine feste, gut harmonisierende Gruppe von Menschen, die sich als „Architekten des Erfolgs“ immer wieder stärkt und ermutigt und mit viel gegenseitigem Vertrauen in Arbeitsteilung dieser Sache annimmt.

Mit der Vorlage der Soll-Konzepte startet nun die Phase der Justierung der Ergebnisse und vor allem deren Umsetzung. Es gilt, den Schwung aus dem guten Miteinander des Beteiligungsprozesses (siehe Kap. 1.3) mitzunehmen und nun nicht nachzulassen. Die Erwartung der Akteurinnen und Akteure auf den verschiedenen Ebenen ist klar: nach dem Reden kommt nun das Machen. Es gilt Starterprojekte, Schlüsselmaßnahmen und Quick-Wins zu identifizieren und zu produzieren. Das gelingt nur durch ein gleichzeitiges Top-Down wie Bottom-Up der Anreize, Strategien und Maßnahmen.



Anhang

Teilnehmende Fachbeiratssitzungen

Institution/Organisation	Name
Gemeinde- und Städtebund Rheinland-Pfalz	Dr. Gerd Thielmann
Hochschule Worms	Prof. Dr. Knut Scherhag
Landkreistag Rheinland-Pfalz	Anne Meiswinkel
Mainzplus Citymarketing GmbH	Philipp Meier
Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz	Dr. Ralf Teepe
Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz	Ute Meinhard
Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz	Lisa Krebs
Naheland-Touristik GmbH	Katja Hilt
Pfalz.Touristik e. V.	Tobias Kauf
Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH	Stefan Zindler
Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH	Nadja Thaller
Städtetag Rheinland-Pfalz	Michael Mätzig
Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V.	Gabriele Flach
Tourist Service GmbH Deidesheim	Stefan Wemhoener
Verbandsgemeinde Traben-Trarbach	Marcus Heintel

Teilnehmende Lenkungsgruppe Regionale Ebene

Institution/Organisation	Name
Ahrtal-Tourismus Bad Neuenahr-Ahrweiler e. V.	Christian Senk
Eifel Tourismus GmbH	Klaus Schäfer
Hunsrück-Touristik GmbH	Jörn Winkhaus
Lahntal Tourismusverband e. V.	Philipp Borchardt
Landkreistag Rheinland-Pfalz	Anne Meiswinkel
Mosellandtouristik GmbH	Sabine Winkhaus-Robert
Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz	Ute Meinhard
Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz	Lisa Krebs
Naheland-Touristik GmbH	Katja Hilt
Pfalz.Touristik e. V.	Tobias Kauf
Rheinhessen-Touristik GmbH	Christian Halbig
Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH	Stefan Zindler
Romantischer Rhein Tourismus GmbH	Kristina Neitzert
Westerwald Touristik-Service	Maja Büttner

Teilnehmende Lenkungsgruppe Lokale Ebene

Institution/Organisation	Name
Wein- und Ferienregion Bernkastel-Kues GmbH	Jörg Lautwein
Gemeinde- und Städtebund Rheinland-Pfalz	Dr. Gerd Thielmann
Koblenz Touristik GmbH	Katharina Bersch
Mainzplus Citymarketing GmbH	Philipp Meier
Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz	Ute Meinhard
Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz	Lisa Krebs
Rheinhessen-Touristik GmbH	Christian Halbig
Städtetag Rheinland-Pfalz	Michael Mätzig
Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V.	Gabriele Flach
Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V.	Matthias Hollmann
Tourismusverein Südliche Weinstraße Bad Bergzabern e. V.	Jochen Anthes
Tourist Service GmbH Deidesheim	Stefan Wemhoener
Verbandsgemeinde Loreley	Mike Weiland
Verbandsgemeinde Traben-Trarbach	Marcus Heintel
Vulkanregion Laacher See	Sarah Stein

Impressum

Das vorliegende Gutachten wurde unter der Federführung des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 – Industrie- und Handelskammer Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz, DEHOGA Rheinland-Pfalz, Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH und Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V. – und des Systems Tourismus Rheinland-Pfalz erarbeitet sowie durch gutachterliche Empfehlungen ergänzt. Diese sind im Dokument farblich (beige) hervorgehoben.

Herausgeber

Im Auftrag des
Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr,
Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz
Referat Tourismus
Stiftsstraße 9, 55116 Mainz
mwvlw.rlp.de

Bearbeitung durch

B T E Tourismus- und Regionalberatung

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

dwif-Consulting GmbH

Sonnenstr. 27, 80331 München
Tel. +49 (0)89 237 028 9-0
info@dwif.de
www.dwif.de

Gestaltung

RHEINDENKEN GmbH

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

Bildnachweise

Dominik Ketz/Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (Titel, S. 8, 12, 17, 18, 25, 28, 29, 30, 33, 39, 40, 44, 49, 52, 55, 60, 61, 62, 66, 70, 71, 73, 74, 81, 84, 88, 91, 92, 94, 95, 100, 101, 102, 106); Jan Hosan/MWVLW (S. 3); Florian Trykowski/Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (S. 21, 43, 56, 57, 64); Timo Volz/Tourist-Information Birkenfelder Land (S. 22); Ulrike Peters/Mosellandtouristik GmbH (S. 37); Jochen Heim/Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (S. 99); Jonas Werner (S. 104, 105)

Druck

LM DRUCK + MEDIEN GmbH

Obere Hommeswiese 16, 57258 Freudenberg
www.LMdruck.de

Redaktionsschluss: 20.09.2023

Stand: November 2023

**Rheinland-^{Gold}
Pfalz**