

Gemeinsam erarbeitetes Positionspapier der IHK für München und Oberbayern und der IHK Regensburg für Oberpfalz / Kelheim zur Organisation der Tourismusstrukturen in Bayern

„Effiziente Strukturen als Erfolgsfaktor im Wettbewerb der bayerischen Tourismusregionen“

Vorwort

Die demografische Entwicklung, eine immer stärker voranschreitende Globalisierung und die wachsende Mobilität der Menschen führen die Tourismusbranche in einen tief greifenden, stetigen Wandel. Obwohl die Branche von Überkapazitäten und einem damit einhergehenden harten Verdrängungswettbewerb geprägt ist, gilt sie gleichzeitig weltweit als Zukunftsbranche.

Um sich als Gewinner in diesem Wettbewerb zu profilieren, müssen touristische Zielregionen auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren: Die Identifikation von Alleinstellungsmerkmalen, die Positionierung am Markt, Zielgruppenansprache, Qualität und Markenaufbau, Neukundengewinnung, Kundenbindung, Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit sind in diesem Zusammenhang einige wichtige Schlagworte. Ein entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Tourismusregionen sind effiziente Strukturen. Starke Tourismusregionen treten wie „ein Unternehmen“ am Markt auf. Nur wenn das Zusammenspiel aller Beteiligten einer Tourismusregion (private Leistungsträger, Kommunen, Landkreise, Destinationsmanagement) auf den verschiedenen Ebenen klar geregelt ist, kann das gelingen.

Die Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern und die Industrie- und Handelskammer Regensburg für Oberpfalz/Kelheim greifen dieses komplexe und vielschichtige Thema mit vorliegendem Arbeitspapier auf, mit dem Ziel, dass sich auf freiwilliger Basis starke und wettbewerbsfähige touristische Vermarktungseinheiten entwickeln. Diese Maßnahmen sollten durch staatliche Förderanreize forciert werden. Entscheidend ist, dass hier es sich um freiwillige Initiativen von „unten nach oben“ und nicht um Zielvorgaben des Staates handelt.

Für eine detaillierte Ausgestaltung der Aufgabenbereiche in der Praxis gibt es sicherlich keinen „Königsweg“. Kleine Kommunen müssen sich im Tourismus anders aufstellen als große Tourismusorte, Gleiches gilt für Landkreise unterschiedlicher touristischer Bedeutung. Daher kann und will dieses Positionspapier keine Patentrezepte bieten. Unsere Handlungsempfehlungen dienen als Grundlage für einen konstruktiven Diskussionsprozess, der allmählich und hoffentlich an vielen Orten in konkrete Maßnahmen zur Strukturverbesserung mündet. Denn: Eine Tourismusregion mit klar konturierten Strukturen verfügt im Werben um die Gäste über einen deutlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Tourismusregionen.

1. Ausgangssituation

Die Tourismuswirtschaft ist weltweit eine der wichtigsten Wachstumsbranchen. Bis zum Jahr 2020 wird für Europa ein Wachstum von jährlich 3 % prognostiziert. Die bayerische Tourismuswirtschaft wird davon weiterhin überdurchschnittlich profitieren. Der Tourismus ist ein wichtiger Stützpfeiler der bayerischen Wirtschaft. Nach einer Studie des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr e. V. (dwif) ergibt sich zusammengerechnet ein Bruttoumsatz aus dem Tourismus von etwa 24 Milliarden €. In Bayern gibt es insgesamt 13.750 Beherbergungsbetriebe mit 9 und mehr Gästebetten (26 % Bundesanteil), die rund 570.000 Gästebetten anbieten (22 % Bundesanteil).

Mit über 42.000 steuerpflichtigen Betrieben im gesamten Gastgewerbe und rund 330.000 Beschäftigten hat der Tourismus für Bayern so große Bedeutung, dass er als eine Leitökonomie verstanden werden muss. Durch seine vielfältigen Verflechtungen mit anderen Wirtschaftszweigen machen gerade auch die mittelbaren Effekte den Tourismus zu einem wichtigen Impulsgeber für Handel, Freizeitindustrie und andere Dienstleistungsbereiche. Nach Berechnungen des dwif entfallen 18,5 % der gesamten touristischen Wertschöpfung Deutschlands auf Bayern. Damit steht Bayern an erster Stelle des Ländervergleichs.

Als Tourismusland Nr. 1 in Deutschland hat Bayern diesen zukunftssträchtigen Wirtschaftszweig in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich nach dem Grundsatz „Qualität vor Quantität“ auf- und ausgebaut.

Der Tourismus in Bayern wird durch zahlreiche Verbände, Vereine, Marketingorganisationen und öffentlich-rechtliche Einrichtungen auf räumlich unterschiedlich abgegrenzten Ebenen vertreten und vermarktet. Auf der Ortsebene gibt es u. a. Tourist-Informationen, Fremdenverkehrs-/Tourismusvereine, Kurverwaltungen, Stadtmarketing-Organisationen und Werbegemeinschaften. Hinzu kommen überörtliche Zusammenschlüsse von Gemeinden. Auch auf Landkreisebene oder innerhalb kleinerer naturräumlich abgegrenzter Regionen haben sich touristische Organisationen formiert. Darüber hinaus vermarkten die vier regionalen Tourismusverbände Allgäu/Bayerisch-Schwaben, Franken, München-Oberbayern und Ostbayern die vier großen Teilregionen Bayerns. Auf Landesebene agieren neben der Bayern Tourismus Marketing GmbH, der Bayerische Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e. V., der Bayerische Heilbäderverband e. V., der Bayerische Industrie- und Handelskammertag e. V., der Landesverband „Urlaub auf dem Bauernhof in Bayern“ e.V., der Landesverband der Campingplatzunternehmer in Bayern e.V. und der Verband Deutscher Seilbahnen und Schleplifte e.V..

2. Die Organisationsstrukturen im Deutschland-Tourismus

Im Deutschland-Tourismus existiert eine mehrstufige, bürokratische Organisationshierarchie über fünf, teilweise sogar sechs Ebenen. Sie orientieren sich meist an politischen Grenzen (Bundesländer, Landkreise, Orte) statt an touristischen Destinationen. Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche zwischen den einzelnen Ebenen sind oft nicht klar geregelt. Das ohnehin knappe verfügbare Marketing-Budget ist sehr stark zersplittert. Dies führt zu Aufgabendoppelungen, unerledigten Aufgaben,

Leerlauf durch Missverständnisse, Fehlinformationen und schließlich zu Kommunikationsstörungen. Selbst dort, wo eine klare Aufgabenteilung existiert, führen die vielen Schnittstellen zu langen Entscheidungswegen mit oft enormen Reibungs- und Zeitverlusten. Die Tourismusarbeit wird langsam und ineffizient. Doch gerade der globale Verdrängungswettbewerb erfordert schnelle und schlagkräftige Organisationsstrukturen.

Auf jeder Ebene, angefangen von der Bundes- über die Landes- bis hin zur Kreis- und Kommunalebene, gibt es jeweils mehrere Organisationen, die Aufgaben im Bereich Tourismus wahrnehmen. Eine exakte Aufgabentrennung (wie z. B. auf Bundesebene zwischen dem Deutschen Tourismusverband e. V. und der Deutschen Zentrale für Tourismus) ist dabei eher die Ausnahme als die Regel.

Handlungsempfehlung:

Die zahlreichen Ebenen der Organisationshierarchie im Tourismus müssen reduziert, Überschneidungen in den Aufgabengebieten vermieden und klare Zuständigkeiten festgelegt werden.

3. Einflussnahme von Politik und Verwaltung im Tourismus zu stark ausgeprägt

Die vorherrschenden Organisationsformen auf Gemeinde- und Landkreisebene als Abteilungen der öffentlichen Verwaltung lassen den operativ Verantwortlichen im Tourismus wenig Handlungsspielraum. Der Kontrolle und Verwendung öffentlicher Mittel kommt ein deutlich höherer Stellenwert zu als einer konsequenten Orientierung an den Erfordernissen des Marktes. Die Entscheidung, ob ausreichend Mittel für zukünftige Projekte zur Verfügung gestellt werden, liegt dabei nicht beim Gemeinde- oder Landkreis-Touristiker, sondern bei den politischen Führungsgremien. Konkrete Maßnahmen müssen lange im Voraus geplant werden, da sämtlicher Mittelbedarf ein Jahr zuvor angemeldet und bewilligt werden muss. Durch diesen langwierigen Entscheidungsprozess werden gute Ideen oft blockiert oder verhindert. Dabei gilt doch auch im Tourismus: „Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen“. Den gemeinnützig orientierten Fremdenverkehrsverbänden und -vereinen ist erwerbswirtschaftliches Handeln gemäß ihrer Vereinsstatuten nicht erlaubt. Modernes Tourismusmarketing ist aber auf Einnahmen, Gewinne und die Erhöhung von Marktanteilen ausgerichtet. Des Weiteren führt die finanzielle Abhängigkeit der Tourismusverbände von Kommunen und Landkreisen dazu, dass Politiker die Tourismusarbeit stark dominieren.

Problematisch ist auch die Tatsache, dass Fremdenverkehrsgemeinschaften und Regionalverbände meist durch Politiker (Landräte/Oberbürgermeister/Bürgermeister) vertreten sind. Private Leistungsträger sind als Mitglieder in den öffentlich orientierten Fremdenverkehrsverbänden auf regionaler Ebene eher die Ausnahme als die Regel und haben teilweise ganz andere Vorstellungen von Management und Marketing. Kompetenz und Erfahrungen privater touristischer Leistungsträger, die in direkten Kontakt mit den Gästen stehen und deshalb deren Bedürfnisse besser kennen als Politiker, sollen in regionalen Tourismusgremien vertreten sein.

Ein wesentliches Strukturproblem sind ferner die massive Einflussnahme der Politik bei strategischen und operativen Entscheidungen und die Orientierung an politischen Grenzen bei der touristischen Vermarktung.

Handlungsempfehlung:

Kompetenz und Erfahrungen privater touristischer Leistungsträger, die in direktem Kontakt mit den Gästen stehen und deshalb deren Bedürfnisse besser kennen als Politiker, müssen stärker in regionalen Tourismusgremien vertreten sein.

4. Gäste orientieren sich nicht an politischen Grenzen

Der mehrstufige Organisationsaufbau im Deutschlandtourismus orientiert sich in erster Linie an politischen Grenzen, also Landkreis- und Landesgrenzen. Insbesondere Landkreise stellen jedoch aus Gästesicht in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle keine touristischen Zielgebiete dar. Der Regionalismus (Stichwort "Kirchturmdenken") ist immer noch weit verbreitet. Jeder Ort strebt nach seinem eigenen Ortsprospekt.

Handlungsempfehlung:

Die Darstellung und Bewerbung politischer Gebiete sollte der Vergangenheit angehören. Bei der touristischen Vermarktung sollten einzig und allein Destinationen (wie sie der Gast wahrnimmt!) im Mittelpunkt stehen.

5. Finanzielle und personelle Kapazitäten auf Ebene der Orte und Landkreise

Die finanzielle Ausstattung der Organisationen – und damit verbunden ihre Leistungsfähigkeit – ist sehr unterschiedlich. Schwache finanzielle Ausstattung führt vielerorts auch zu mangelnder Professionalität des Personals. Die einzelnen touristischen Organisationen/Institutionen in Bayern verfügen oft über relativ geringe finanzielle und auch personelle Kapazitäten.

Vor diesem Hintergrund ist es zielführender, alle Aufgaben genau zu verteilen und die knappen Ressourcen gezielt und gebündelt zum Einsatz zu bringen. Die Einzelbudgets auf Ortsebene reichen meist weder für eine länger angelegte Radio-Werbung (inkl. Produktion) noch für eine Anzeigenkampagne in ausgewählten Fachzeitschriften aus. Um schlagkräftiges Marketing betreiben zu können und beispielsweise auch reichweitenstarke Medien belegen zu können, muss ein Teil des Budgets „nach oben“ gebündelt werden.

Touristisch weniger bedeutende Gemeinden müssen daher die Möglichkeit erhalten, sich bei Marketingmaßnahmen den übergeordneten Destinationen und/oder Regionalverbänden anzuschließen. Damit könnten finanzielle Mittel sinnvoll gebündelt werden. Einzelaktionen sind zu wenig Erfolg versprechend.

Handlungsempfehlung:

Aufgabenverteilung und Bündelung der Budgets „nach oben“ (übergeordnete Destination bzw. Regionalverband).

6. Fremdenverkehrsbeiträge und Kurbeiträge bündeln

Der Fremdenverkehrsbeitrag ist eine Abgabe, die in Kommunen, in denen die Zahl der Fremdenübernachtungen im Jahr in der Regel das Siebenfache der Einwohnerzahl übersteigt, von denjenigen selbständig Tätigen erhoben werden kann, die aus dem Fremdenverkehr unmittelbar oder mittelbar wirtschaftliche Vorteile ziehen. Dabei wird von der Erwägung ausgegangen, dass zu den kommunalen Aufwendungen für den Fremdenverkehr der Personenkreis besonders beitragen soll, der aus dem Fremdenverkehr wirtschaftlichen Nutzen zieht und daher durch die kommunalen Aufwendungen für den Fremdenverkehr begünstigt wird. Voraussetzung für die Erhebung von Fremdenverkehrsbeiträgen ist eine kommunale Fremdenverkehrsbeitragssatzung. Ein Fremdenverkehrsbeitrag kann neben dem Kurbeitrag erhoben werden. Die Einnahmen aus Fremdenverkehrsbeitrag und Kurbeitrag beliefen sich im Jahr 2008 in Bayern auf 61,8 Mio. € und stellen damit eine nicht unbedeutende gemeindliche Einnahmequelle dar. Ohne diese Einnahmen wären in vielen Kommunen kommunale Aktivitäten zur Förderung des Fremdenverkehrs nicht möglich.

Aufgrund der oben aufgezeigten finanziellen und personellen Kapazitäten auf Ebene der Orte und Landkreise wäre es notwendig, das Kommunalabgabengesetz (KAG) dahingehend zu ändern, dass auch eine gemeindeübergreifende Bündelung der erhobenen Fremdenverkehrsbeiträge erreicht wird. Allerdings darf daraus nicht abgeleitet werden, dass tourismusfremde Branchen zur Finanzierung des Tourismus herangezogen bzw. neue Einnahmequellen erschlossen werden sollen. Vielmehr geht es darum, Kommunen in die Lage zu versetzen, Finanzmittel effizienter einzusetzen. Außerdem könnte der Freistaat durch die Kopplung seiner Fördermittel den Anreiz für die kommunale Ebene zur Budgetbündelung erhöhen. So könnte z. B. jeder Euro, der durch die Bündelung von Teilen der Fremdenverkehrsabgabe auf den übergeordneten Vermarktungsebenen (Tourismusverband und BayTM) bereitgestellt wird, durch den Freistaat verdoppelt werden.

Insbesondere Aufwendungen zur Förderung des Fremdenverkehrs im Bereich des Tourismusmarketings, welches oft nicht von der erhebenden Kommune sondern von der touristischen Gesamtdestination / Landschaftsgebiet in Auftrag gegeben wird, können momentan nicht direkt aus kommunalen Fremdenverkehrsbeiträgen finanziert werden, es sei denn, im Sinne einer freiwilligen Umlage/Beteiligung der Kommune beim regionalen Tourismusverband oder der Destination. So käme es zu einer sinnvollen Bündelung der Mittel auf eine höhere Ebene.

Handlungsempfehlung:

Überlegungen zur Änderung des Kommunalabgabengesetzes zur Finanzierung eines schlagkräftigen Destinationsmarketings durch Budgetbündelung nach oben sowie Kopplung der staatlichen Fördermittel an die Budgetbündelung. Transparenz des Verwendungsnachweises seitens der Kommunen.

7. Hotelsterne als entscheidender Wettbewerbsfaktor

Qualität wird immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsinstrument im Tourismus. Gäste entscheiden sich vielfach für jene Angebote, bei denen sie die Sicherheit haben, dass die Leistungen qualitativ hoch und ihren Preis wert sind. Qualitätsförde-

ung und -sicherung im Tourismus ist eines der Hauptanliegen aller Akteure im bayerischen Tourismus, sowohl für die eigenen Dienstleistungen als auch für die ganze Tourismusbranche. Jeder Gast kennt heutzutage die Systematik der Hotelsterne. Inzwischen hat sich aber auch in anderen touristischen Bereichen viel getan. Qualitätssiegel und Klassifizierungssysteme bringen eine hohe Transparenz der Angebote, klare Positionierung im Preis-Leistungsverhältnis und Qualität durch einheitliche Kriterien. Grundsätzlich beruht die Teilnahme an solchen Beurteilungen auf Freiwilligkeit.

Die Hotelsterne bieten Privat- wie Geschäftsreisenden Transparenz und Sicherheit. Längst sind die Sterne dabei zum begehrten Markenzeichen geworden. Trotz der Tatsache, dass Bayern im Vergleich zu anderen Bundesländern die meisten klassifizierten Hotelbetriebe aufweisen kann, hinkt die Klassifizierungsquote im Vergleich zum Nachbarland und Konkurrenten Österreich deutlich hinterher.

Klassifizierungssysteme im Bereich des Beherbergungswesens nehmen aus der Sicht des Gastes einen immer wichtigeren Stellenwert ein. Rund 80 % der Gäste geben an, dass die Sterne eines Hotels das Hauptkriterium bei der Hotelauswahl darstellen, da sie Transparenz und Sicherheit bieten. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen wir den wachsenden und sich stetig verändernden Ansprüchen der Gäste gerecht werden und uns dem Qualitätsprozess stellen. Für den Gast sind Sterne als international verständliche Symbole bei der Auswahl seines Ferienquartiers eine zuverlässige Orientierung und ein unverzichtbares Kriterium für die Buchung. Dies gilt besonders dann, wenn er im Internet bucht, was mittlerweile 38 % tun.

Ziel der bayerischen Tourismuspolitik muss es daher sein, in den nächsten fünf Jahren im Rahmen einer bayerischen Klassifizierungsoffensive die Zahl der DEHOGA-klassifizierten Betriebe in Bayern auf 80 % der klassifizierungsfähigen Betriebe zu erhöhen. Dazu sind die Betriebe nach den Gründen ihrer Nichtklassifizierung zu befragen sowie eine Beratung der Betriebe hinsichtlich der Erreichbarkeit von Klassifizierungszielen durchzuführen.

Dabei ist auch zu überdenken, ob im Rahmen der bayerischen Regionalförderprogramme touristischer Investitionsprojekte durch die Regierungen die Höhe des Fördersatzes von einer Qualifizierung des Antragstellers im Sinne der Hotelsterneklassifizierung abhängig gemacht wird.

Handlungsempfehlung:

Koppelung der staatlichen Fördermittel an dieses neue System. Zielvorgabe, dass bis 2015 80 % der klassifizierungsfähigen Betriebe klassifiziert sind.

8. Servicequalität Bayern in Deutschland vorantreiben

Das Schulungs- und Qualitätssiegel-Programm "ServiceQualität Bayern in Deutschland" ist ein Projekt zur Verbesserung der Servicequalität in der gesamten Tourismus- und Freizeitbranche. Es basiert auf dem "Qualitäts-Gütesiegel" für den Schweizer Tourismus und der "Servicequalität Baden-Württemberg". Die Initiative "ServiceQualität Bayern in Deutschland" wurde im Jahr 2008 gestartet. Die "ServiceQualität Bayern in Deutschland" bietet interessierten Unternehmen und

Institutionen die Möglichkeit, in einem dreistufigen Vorgehen die Servicequalität im eigenen Unternehmen nachhaltig und kontinuierlich zu verbessern. Grundlage dafür ist die Schulung von eigenen Mitarbeitern, die in Seminaren Instrumente zur Verbesserung der Servicequalität im eigenen Unternehmen angeboten bekommen.

Handlungsempfehlung:

Systematische Qualifizierung und Monitoring der Servicequalität in Bayern bei allen touristisch relevanten Dienstleistungsbetrieben in den nächsten 10 Jahren.

9. Organisationsstruktur der Tourismusreferate der Landratsämter:

Auf der Ebene der Landkreise ist der Tourismus in den Tourismusreferaten angesiedelt. Die Tourismusreferate der Landratsämter übernehmen größtenteils Aufgaben aus den Bereichen „Marketing-Mix“, „Strategie-Arbeit“ und „Innenmarketing“. Auch der „Erhalt/Ausbau der touristischen Basisinfrastruktur“ sowie die „Gästebetreuung/Information“ spielen auf Landkreisebene eine wichtige Rolle. Aus Sicht der Wirtschaft empfiehlt sich eine konsequentere Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen touristischen Ebenen, um Doppelarbeiten zu vermeiden.

Die Tourismusreferate in den Landratsämtern sind bayernweit oft „ungleiche Partner“. Die Aufgabenbereiche der einzelnen Tourismusreferate der Landratsämter (wer kann was leisten?) sollten daher genauer definiert werden. Empfehlenswert ist die Betreuung landkreisübergreifender Themen- und Projektarbeitskreise, mit dem Ziel, Produkte weiter zu entwickeln und dafür sinnvolle Kommunikations- und Vertriebsstrukturen zu erarbeiten.

Zudem sollte die Zusammenarbeit mit nachgelagerten Ebenen (mit Touristikern auf Ortsebene und Vertretern privatwirtschaftlich organisierter touristischer Vereinigungen) verbessert werden und eine stärkere Bündelung der finanziellen Mittel „nach oben“ vorgenommen werden (keine Vermarktung einzelner Landkreise als touristische Regionen!).

Handlungsempfehlung:

Neuausrichtung der Landkreistouristik auf ein Destinationsmanagement.

10. Tourismusstrukturen auf Ortsebene

Auf Gemeindeebene bestehen keine einheitlichen Verwaltungsstrukturen im Tourismusbereich. Es gibt auch keine „Richtlinie“, welche Aufgaben konkret zu erfüllen sind und welche Mindestqualifikation die verantwortlichen Mitarbeiter aufweisen sollten. Dies liegt daran, dass der Tourismus in Deutschland keine Pflichtaufgabe ist und auch die Bedeutung des Tourismus von Ort zu Ort stark variiert.

Grundsätzlich übernehmen die Gemeindetouristiker Aufgaben im Bereich der Kundenbindung, der Gästebetreuung vor Ort und dem Beantworten von Anfragen potenzieller Gäste. Darüber hinaus werden Gästezeitungen und Veranstaltungskalender, Erlebnisführer und Werbebriefe für Stammgäste erstellt. Zahlreiche Gemeindetouris-

tiker übernehmen auch die Neukundengewinnung (durch die Gestaltung und Betreuung des Internetauftritts, den Vertrieb von eigenen Prospekten bzw. Prospekten der Werbegemeinschaft und das Schalten von Anzeigen in Printmedien, durch Messeauftritte; Pressearbeit) und den Bereich des Innenmarketings (Arbeitskreise, persönliche Betreuung touristischer Leistungsträger, Entwicklung eines touristischen Leitbildes, Durchführung von Expertengesprächen).

Aus Sicht der Wirtschaft ist die Überorganisation auf der Ebene der Gemeinden am gravierendsten. Der größte Struktur-Anpassungsbedarf besteht daher auf dieser untersten Ebene des öffentlichen Tourismus. Alle Anstrengungen des öffentlichen Tourismus können nur dann fruchten, wenn vor Ort auch die Qualität geboten wird, die der Gast erwartet.

Auf Ebene der Kommunen sollte zukünftig eine noch stärkere Bündelung der finanziellen Mittel ins Auge gefasst werden. Dazu erforderlich sind eine konsequente Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen touristischen Ebenen, um Doppelarbeiten zu vermeiden sowie eine Verbesserung der Zusammenarbeit der Ortstouristiker mit den privatwirtschaftlich organisierten touristischen Vereinigungen.

Dabei muss sich die Kommune noch stärker auf die „wesentlichen“ Aufgabenbereiche beschränken: Auf die Gästebetreuung vor Ort, auf mehr Engagement im Bereich des Innenmarketings und weniger im Bereich der Neukundengewinnung. Eine Ausnahme bilden hier lediglich touristisch wirklich bedeutende Orte.

Nötig ist auch eine Verbesserung der Buchungsmöglichkeiten im Internet sowie eine stärkere Nutzung des Vertriebswegs „Online-Reiseportale“. Damit einhergehen würde eine dringend gebotene Reduzierung der „Prospektflut“ auf Gemeindeebene. Wünschenswert wäre daher die Erarbeitung einer Empfehlung, ab wann eine Gemeinde einen eigenen Ortsprospekt haben sollte.

Die Bündelung von Mitteln und ein Zusammenschluss jeweils mehrerer Gemeinden (analog einem „Apothekennotdienst“) würde flexiblere Öffnungszeiten der Tourist-Informationen ermöglichen. Denkbar wäre auch die Errichtung von ortsübergreifenden Infozentren für eine zentrale Bearbeitung eingehender Anfragen. Weiter forciert werden müssen die Teilnahme der Touristiker an Aus- und Weiterbildungsprogrammen sowie der Ausbau der Fremdsprachenkenntnisse von Mitarbeitern mit Gästekontakt.

Handlungsempfehlung:

Konzentration der Kommunen auf Gästebetreuung, Innenmarketing und Produktentwicklung vor Ort. Bei sämtlichen Aktivitäten im Bereich des Außenmarketings, sei es durch touristische Leistungsträger oder durch Akteure im Bereich des öffentlichen Tourismus, ist eine Orientierung an der bestehenden Markenhierarchie „Dachmarke Bayern“ erforderlich. Jede Gemeinde und auch jeder Landkreis sollten sich zu einer bis maximal zwei „Submarken“ bekennen und sich größeren Vermarktungseinheiten anschließen, um personelle und finanzielle Kapazitäten soweit möglich dahingehend zu bündeln.

11. Aktivitäten von privatwirtschaftlich organisierten touristischen Vereinigungen

Auf Ortsebene nehmen neben der Gemeinde oft auch privatwirtschaftliche Organisationen, wie z. B. Fremdenverkehrsvereine, Tourismusaufgaben wahr. Hier besteht die Gefahr, dass es zu gewissen „Aufgabendoppelungen“ kommt, es sei denn, die Zusammenarbeit zwischen den Gemeindetouristikern und den „ehrenamtlich Engagierten“ funktioniert reibungslos.

Es stellt sich die Frage, wie ein derartiges „Nebeneinander“ in ein und derselben Gemeinde sinnvoll strukturiert werden könnte. Prinzipiell erscheint die zusätzliche Existenz eines Fremdenverkehrsvereins nur dann als zweckmäßig, wenn dieser sich in enger Zusammenarbeit mit dem Gemeindetouristiker ausschließlich oder überwiegend dem Innenmarketing und der Kundenbindung widmet. Denn Außenmarketing ist primäre Aufgabe der touristischen Destination, wobei die Gemeinden die Schnittstelle zu den Leistungsträgern (insbesondere bei der Produktentwicklung!) darstellen. Lediglich in Orten, in denen der Tourismus nur eine sehr untergeordnete Rolle im Wirtschaftsleben spielt, könnte ein Fremdenverkehrsverein als alleiniger örtlicher Organisationsträger die Vermarktungsfunktionen erfüllen.

Die Vertreter privatwirtschaftlicher Tourismusorganisationen müssen noch intensiver als bisher mit den kommunalen Touristikern auf Ortsebene (soweit vorhanden) zusammenarbeiten. Erforderlich ist eine klare Aufgabenverteilung bzw. eine Empfehlung, welche Aufgabenbereiche unter Berücksichtigung der finanziellen und personellen Restriktionen von den privatwirtschaftlich organisierten touristischen Vereinigungen übernommen werden können. Der Fokus sollte dabei immer auf dem Innenmarketing liegen, insbesondere dann, wenn es neben dem örtlichen Fremdenverkehrsverein eine kommunale Tourismusstelle gibt.

Handlungsempfehlung:

Zusammenführung der privaten und öffentlichen Tourismusorganisationen und Konzentration auf Innenmarketing und Produktentwicklung.

14.04.2010