Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WIRTSCHAFT.
WACHSTUM.
WOHLSTAND.

Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen

Handlungsempfehlungen zur Förderung des Tourismus in ländlichen Räumen

Impressum

Herausgeber
Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Stand
Januar 2013

Druck
Bonifatius GmbH, Paderborn

Gestaltung und Produktion
PRpetuum GmbH, München

Bildnachweis
Murat Subatli – Fotolia (Titel),
small_frog – iStockphoto (S. 4),
Werner Hilpert – Fotolia (S. 6),
blas – Fotolia (S. 8), goodluz – Fotolia (S. 10, 11),
Petair – Fotolia (S. 11), http://office.microsoft.com/de-de/images (S. 12, 13), tina7si – Fotolia (S. 15),
Ben Chams – Fotolia (S. 17), Tom – Fotolia (S. 20),
Edler von Rabenstein – Fotolia (S. 21),
Spiber – Fotolia (S. 22), Svenni – Fotolia (S. 25),
Christa Eder – Fotolia (S. 28), koszivu – Fotolia (S. 31),
fotoali – Fotolia (S. 34), Sven Bähren – Fotolia (S. 40),
electriceye – Fotolia (S. 44), Kzenon – Fotolia (S. 47),
Michael S. Schwarzer – Fotolia (S. 51),
peppi18 – shutterstock (S. 53),
Igor Yaruta – Fotolia (S. 57)

Text und Redaktion
PROJECT M GmbH
Andreas Lorenz, Hagen Melzer
www.projectm.de

Projektträger
Deutscher ReiseVerband e. V. (DRV)
Schicklerstraße 5–7
10179 Berlin
Projektleitung: Hans-Gustav Koch
Projektkoordination: Walter Krombach
www.drv.de

Zertifikat seit 2002
audit berufundfamilie

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

FSC
www.fsc.org
MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C011558

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.

Inhaltsverzeichnis

Vorworte ... **2**

1. Einführung und Hintergrund ... **4**

2. Potenziale, Herausforderungen, Handlungsfelder ... **6**
2.1 Breites Untersuchungsspektrum ... 6
2.2 Marktentwicklung und Potenziale ... 7
2.3 Herausforderungen an das System Tourismus in ländlichen Räumen ... 15
2.4 Künftige Handlungsfelder ... 22
2.5 Schlüsselstrategien und Best Practice ... 23

3. Tourismus in ländlichen Räumen: Schlüsselstrategien und Handlungsempfehlungen ... **25**
3.1 Handlungsfeld nachhaltige touristische Entwicklung ländlicher Lebensräume ... 25
3.2 Handlungsfeld Produktinszenierung ... 28
3.3 Handlungsfeld Netzwerke und Kooperationen ... 31
3.4 Handlungsfeld Infrastruktur ... 34
3.5 Handlungsfeld Markenbildung ... 37
3.6 Handlungsfeld Kommunikation und Vertrieb ... 40
3.7 Handlungsfeld Organisationsstrukturen im öffentlichen Bereich ... 44
3.8 Handlungsfeld Fachkräfte ... 47
3.9 Handlungsfeld Mobilität ... 50
3.10 Handlungsfeld Barrierefreiheit ... 53

4. Fazit: Perspektiven für den Tourismus in ländlichen Räumen ... **57**

Abkürzungsverzeichnis ... 59

Glossar ... 60

Mitglieder des Fachbeirats ... 63

Vorworte

Ernst Burgbacher,
MdB, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie und Beauftragter der Bundesregierung für Mittelstand und Tourismus

Mit knapp 2,9 Millionen direkt im Tourismus Beschäftigten kommt der Tourismusbranche eine hohe ökonomische Bedeutung zu. Gerade in eher strukturschwachen ländlichen Räumen kann der Tourismus einen wichtigen Beitrag für die Sicherung von Arbeitsplätzen und Einkommen liefern.

Die ländlichen Räume in Deutschland besitzen ein großes touristisches Potenzial. Gesellschaftliche Entwicklungen wie das wachsende Interesse der städtischen Bevölkerung am „Landleben“ oder die zunehmende Suche nach unverfälschten, authentischen und echten Erlebnissen sowie die wachsende Sehnsucht nach Abstand und Natur bieten vielfältige Chancen für die Entwicklung des Tourismus in ländlichen Räumen.

Dieses Potenzial ist noch nicht überall ausreichend entdeckt und aktiviert. Im Vergleich zum Städtetourismus verzeichnen ländliche Regionen ein geringeres Wachstum.

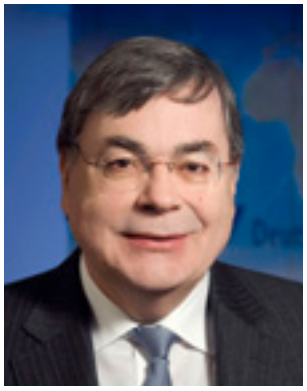
Woraus aber resultiert diese geringere Wachstumsdynamik? Vor welchen Herausforderungen steht der Tourismus in ländlichen Räumen? Welche Ideen und innovativen Ansätze aus der Tourismusbranche und dem öffentlichem Tourismusmarketing werden sich im Umgang mit zentralen Herausforderungen im ländlichen Tourismus durchsetzen? Welche neuen Trends und Zielgruppen gibt es in diesem Feld? Worauf müssen sich Anbieter und ihre Partner einstellen?

Diesen und weiteren Fragen gehen die „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“ nach. Der vorliegende Praxisleitfaden stellt essenzielle Handlungsfelder für den Tourismus in ländlichen Räumen vor. Mit interessanten Beispielen, erfolgreichen Strategien und Innovationen aus der Praxis werden Möglichkeiten für den Tourismus im ländlichen Raum aufgezeigt.

Alle Akteure des Tourismus in ländlichen Räumen werden Anregungen für den Umgang mit den Herausforderungen des Tourismussystems ländlicher Räume finden.

Mein herzlicher Dank gilt vor allem dem Deutschen ReiseVerband, der als Projektträger dieses Projekt erfolgreich durchgeführt hat. Mein Dank geht auch an meinen Kollegen Dr. Gerd Müller. Bei dem Projekt haben wir eng mit dem Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz zusammengearbeitet.

Ernst Burgbacher
MdB, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie und Beauftragter der Bundesregierung für Mittelstand und Tourismus



Jürgen Büchy,
Präsident des Deutschen
ReiseVerbandes (DRV)

Sehr geehrte Damen und Herren,

dieser Leitfaden zeigt ganz eindeutig: Tourismus in Deutschlands Regionen bietet positive Perspektiven. Immer mehr Menschen wünschen sich Urlaub und Freizeit in ländlicher Umgebung mit Natur. Aktivitäten wie Radfahren, Wandern, Wassersport sind gefragt ebenso wie ländliche Kultur, regionale Köstlichkeiten und natürlich auch der gute alte Bauernhof. Ländliche Räume bieten beste Voraussetzungen für Erholung, Naturerlebnis oder Aktivsein und Gesunderhaltung. Ganz gleich, ob es sich dabei um den Tagesausflug, einen Kurztrip übers Wochenende oder den Jahresurlaub im Sommer oder Winter handelt.

Sie halten mit diesem Leitfaden und den dazugehörigen Kurzreports mit vielen Praxisbeispielen und nützlichen Checklisten die Ergebnisse des Projekts „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“ in den Händen. Sie sind als Handlungsempfehlung und Orientierungshilfe für Akteure im Tourismus im ländlichen Raum gedacht. Das Projekt hat der Deutsche ReiseVerband (DRV) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) durchgeführt. Unser herzlicher Dank gilt dem BMWi für die finanzielle Unterstützung sowie dem Fachbeirat und der Steuerungsgruppe für die fachliche und inhaltliche Begleitung des Projekts. Dabei sollten Möglichkeiten und Chancen aufgezeigt werden, wie der Tourismus in ländlichen Regionen in unserem Lande an das Wachstum des boomenden Städte- und Deutschlandtourismus anknüpfen kann.

Der Reiseboom der Deutschen begann in den 50er und 60er Jahren mit Busreisen und Bahn-Pauschalreisen in überwiegend deutsche Ferienziele in den Alpen und an der See. Mit dem aufkommenden Boom der Flugpauschalreisen und der rasanten Zunahme der eigenen Automobilität ebbte diese Reiseform innerhalb Deutschlands zugunsten der selbst buchenden Kunden und direkt vermarktenden Leistungsträger langsam ab, versiegte aber nie. In den vergangenen Jahren haben zunehmend kleine und große Reiseveranstalter Deutschland wieder als attraktives und profitables Produkt entdeckt und präsentieren eine Fülle von Angeboten pro Saison auf tausenden Katalog- und Internetseiten. Dies ist nicht zuletzt zukunftsorientierten Hoteliers – vor allem aus Städten und bekannten Ferienregionen – zu verdanken, die die bedeutende Rolle der Reiseveranstalter und Reisebüros für das Marketing und Vertriebs-Mix und insbesondere zur Neukundengewinnung erkannt haben. Weniger bekannte Regionen in ländlichen Räumen bieten für beide Seiten noch erhebliches Potenzial, das es auszuschöpfen gilt. Anregungen und Beispiele aus der Praxis finden sich in diesem Leitfaden.

Ich ermuntere alle Interessierten, sich mit den vorliegenden Ergebnissen dieses durch intensive Mitarbeit vieler Branchenprofis erarbeiteten Projekts zu beschäftigen. Ich bin mir sicher, dass viele von Ihnen hiermit wertvolle Anregungen erhalten – um vorhandene, aber bislang vielleicht noch nicht erkannte Chancen zu nutzen. Oder auch, um bestehende Hürden zu überwinden. Profitieren auch Sie in ländlichen Räumen vom Boom des Deutschlandtourismus.

Herzlichst,

Jürgen Büchy
Präsident des Deutschen ReiseVerbandes (DRV)

1. Einführung und Hintergrund

Lust auf Natur, raus aus der Stadt, weg vom Alltag! Wer denkt da nicht an einen entspannten Trip aufs Land, an eine Radelpartie durch herrliche Landschaft mit kleinen Dörfern, der Landwirt grüßt freundlich ... Gestützt wird dies durch gesellschaftliche Trends wie Rückbesinnung auf Regionalität, Nachhaltigkeit, steigendes Umweltbewusstsein, Gesundheit und Entschleunigung. Die Großwetterlage für den Tourismus in Deutschlands ländlichen Räumen scheint günstig. Trotzdem profitieren bisher vor allem die großen Städte von den Nachfragezuwächsen der letzten Jahre im Deutschlandtourismus.

Viele gute Gründe sprechen dafür, dies zu ändern, denn gerade in ländlichen Räumen kann ein lebendiger Tourismus die Lebensqualität deutlich erhöhen: Arbeitsplätze vor Ort werden gesichert oder neu geschaffen und so Abwanderung verhindert. Damit können die örtlichen Angebote und die öffentliche Infrastruktur erhalten und verbessert werden, die wiederum Voraussetzung für touristische Nachfrage sind: Der öffentliche Nahverkehr, kulturelle und Freizeitangebote, Gasthöfe und Geschäfte finden ihre Kunden.

Es lohnt sich also, nach den Ursachen der vergleichsweise geringen Wachstumsdynamik in ländlichen Räumen zu suchen. Und mit dem Blick nach vorn zu fragen: Wie funktioniert Tourismus in ländlichen Räumen? Welche grundlegenden Voraussetzungen müssen im öffentlichen und privaten Bereich des Tourismus erfüllt werden? Was ist rund ums touristische Produkt zu tun, um Nachfragepotenziale zu erzeugen? Welche Vertriebswege sind künftig richtig und warum? Wie lassen sich neue Ansätze für Kooperation und Zusammenarbeit umsetzen?

Das Projekt „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen – Handlungsempfehlungen zur Förderung des Tourismus in ländlichen Räumen“ ging diesen und weiteren Fragen nach. Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), wurde es vom Deutschen ReiseVerband (DRV) durchgeführt. Ziel war es, den Status Quo im Tourismus ländlicher Räume zu ermitteln sowie Perspektiven und modellhaft Lösungswege für Anbieter, Vermarkter, Netzwerke und die öffentliche Hand in wichtigen Handlungsfeldern aufzuzeigen. Das Bewusstsein für

Wege zum Erfolg soll durch umfassende Kommunikation der Ergebnisse bei den relevanten Akteuren gestärkt werden.

In einem mehrstufigen Analyseverfahren wurden das Tourismussystem ländlicher Räume analysiert, Chancen und Herausforderungen bewertet und künftige Handlungsfelder sowie entsprechende Schlüsselstrategien und Erfolgsfaktoren abgeleitet.

Das Projekt zielte dabei auf eine größtmögliche Praxisnähe. Untersetzt durch wissenschaftliche Expertise wurden zahlreiche Best-Practice-Beispiele aus dem deutschsprachigen Raum zur Ableitung der Handlungsempfehlungen herangezogen. Über einen bundesweiten Beteiligungsaufruf konnten hierfür mehr als 450 Beispiele aus Angebotsgestaltung, Vermarktung, Vertrieb, Netzwerkbildung, Fachkräftesicherung und Mobilität in ländlichen Räumen ermittelt werden. Über 350 Fachleute aus Tourismuswirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung wurden in Expertengesprächen und auf vier Regionalkonferenzen einbezogen. Chancen und Herausforderungen wurden ermittelt, die Beispiele analysiert und schließlich Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für den Tourismus in ländlichen Räumen abgeleitet. Ein Fachbeirat mit 30 Vertretern und Vertreterinnen aus Tourismus, Wissenschaft sowie Politik und Verwaltung (Liste der Mitglieder siehe S. 63) begleitete zudem das Projekt.

Im Fokus des Projektes:

- **Analyse des Systems „Tourismus in ländlichen Räumen“:** Potenziale, Herausforderungen, Handlungsfelder.
- **Ableitung von Schlüsselstrategien und Erfolgsfaktoren:** Nachweis der Erfolgschancen anhand erfolgreicher und beispielhafter Projekte, Produkte, Netzwerkansätze, Marketing- und Vertriebsplattformen aus Tourismusbranche und öffentlicher Hand mit Bezug zu allen relevanten Angebotsthemen.
- **Kompakte und praxisnahe Checklisten** für Anbieter, Vermarkter und öffentliche Hand.

Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden definiert zunächst das Verständnis des Tourismus in ländlichen Räumen entsprechend des Projektauftrages und gibt einen Überblick über den Status Quo des ländlichen Tourismussystems mit seinen Potenzialen und Treibern sowie Herausforderungen und Hemmnissen. Auf dieser Basis werden zehn Handlungsfelder definiert und die wichtigsten Strategien und Erfolgsfaktoren erörtert. Diese werden anhand von Praxisbeispielen erläutert. Fachbegriffe und Abkürzungen werden am Ende des Leitfadens erklärt.

→ Info

Der Leitfaden gibt einen Überblick über die Projektergebnisse. Vertiefende Informationen und Details zu den einzelnen Handlungsfeldern mit ihren Lösungsansätzen, weiteren Praxisbeispielen und den Checklisten werden in zehn Kurzreports veröffentlicht. Diese werden ab Mitte Februar 2013 als Downloads unter www.tourismus-fuers-land.de und www.bmwi.de bereitgestellt.

2. Potenziale, Herausforderungen, Handlungsfelder

2.1 Breites Untersuchungsspektrum

Tourismus in ländlichen Räumen ist weit mehr als „Urlaub auf dem Bauernhof“ und seine Varianten wie „Urlaub beim Winzer“ oder „Urlaub beim Fischer“. Das Spektrum beinhaltet aktuelle Produktlinien oder Marken einzelner Bundesländer wie „Urlaub auf dem Lande“ (z. B. Mecklenburg-Vorpommern), „Kinderland“ (Bayern), „Grüner Süden“ (Baden-Württemberg) ebenso wie Angebote rund um ländliche Traditionen/Lebensart. Aber auch Angebote ohne Bezug zur Landwirtschaft und Regionalkultur, Aktivitäten in der Natur wie Radtourismus, Wandern oder Wintersport und auch das Erlebnis vielfältiger Kultur- und Naturlandschaften zählen dazu. Die Bandbreite ist so groß wie die Landschaftsformen in Deutschland: Küsten, Mittelgebirge, Flachland oder Alpen. Tourismus in ländlichen Räumen umfasst alle hier vorkommenden Angebotsformen!

Handlungsempfehlungen müssen daher zwangsläufig auf einer umfassenden Herangehensweise an die Thematik basieren. Dazu wurde ein an Kriterien der Raumordnung orientierter Ansatz gewählt: *Ländliche Räume* umfassen demnach Gemeinden unter 5.000 Einwohnern und Regionen mit einer Einwohnerdichte von weniger als 150 Einwohnern/km² [1], also alle Regionen außerhalb städtischer Verdichtungsräume. Dies entspricht etwa 60 % der Fläche Deutschlands. Eine Begrenzung allein auf diese Gemeindegrößen und Bevölkerungsdichte kann jedoch nicht erfolgen, denn sonst könnten Wechselbeziehungen zwischen etwas größeren Kommunen (beispielsweise in Folge von Gebietsreformen/Eingemeindungen) und dem „wirklich“ ländlichen Umland nicht einbezogen werden. Ebenso sind auch ländliche Gebiete innerhalb von Ballungsräumen einzubeziehen. Betrachtet werden demnach:

1 Werte auf Basis des BBSR 2010 und in Anlehnung an OSV-Tourismusbarometer 2010.

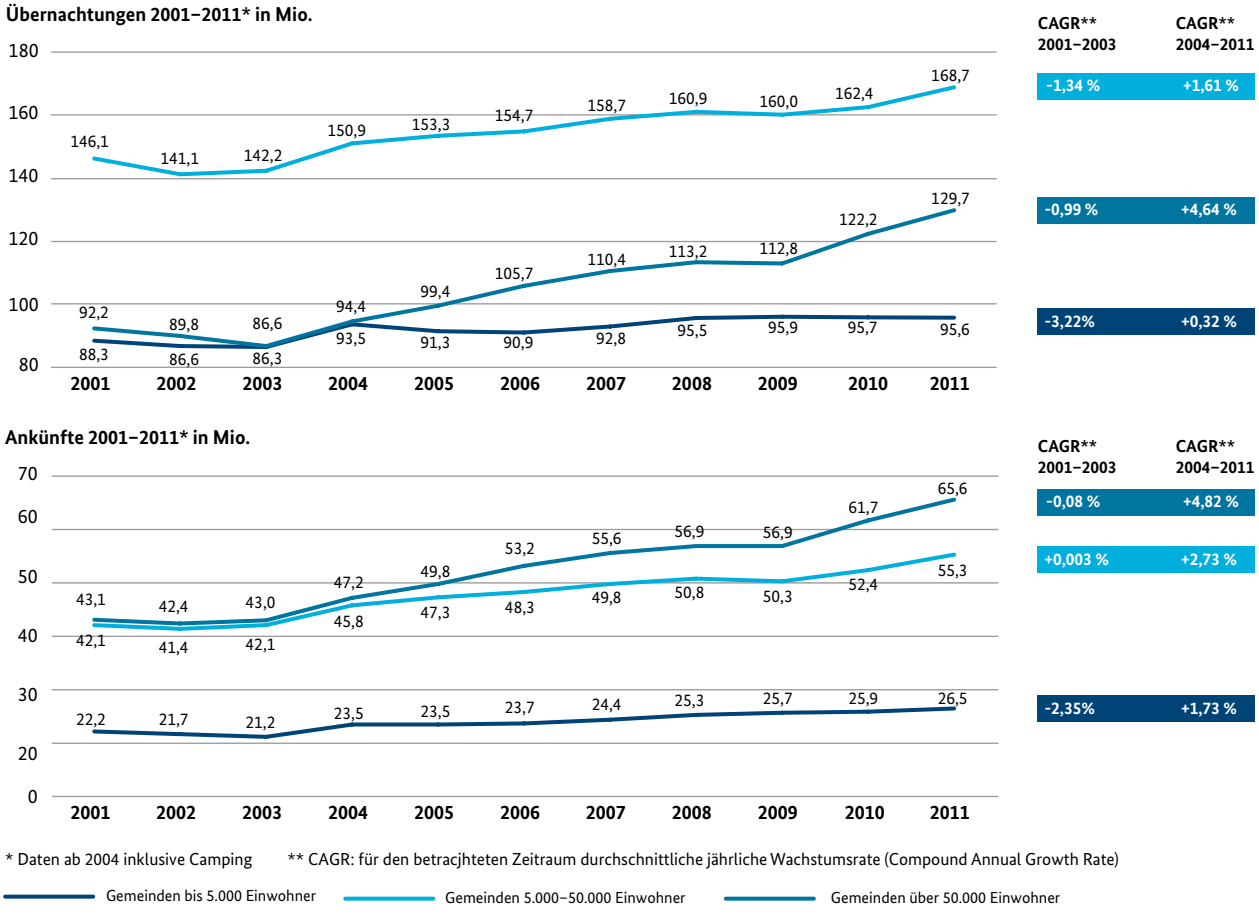
- touristisch stärker und geringer entwickelte Regionen,
- zentrale und periphere Räume sowie
- übernachtungsintensive und tagestouristisch relevante Gebiete.

Somit wird ein breites touristisches Angebotsspektrum sowohl mit als auch ohne direkten Bezug zu Landwirtschaft und Regionalkultur in den Blick genommen. Gerade dies ermöglicht eine intensivere Erörterung wichtiger, für das Funktionieren des touristischen Systems ländlicher Räume relevanter Belange. Diese sind z. B. Kooperationspotenziale, Wertschöpfungsbeziehungen oder Vermarktungsoptionen.

2.2 Marktentwicklung und Potenziale

Der Deutschlandtourismus ist mit zuletzt 394 Millionen Übernachtungen (2011) anhaltend auf Wachstumskurs. Während die Nachfrage in den größeren Städten (Gemeinden über 50.000 Einwohner) ab 2004 jährlich um ca. 4,6 % auf knapp 130 Millionen und in Gemeinden bis 50.000 Einwohnern um 1,6 % jährlich auf 169 Millionen Übernachtungen wuchs, stagniert jedoch die Nachfrage in kleinen Gemeinden bis 5.000 Einwohnern mit 0,3 % jährlichem Wachstum auf zuletzt 95,6 Millionen Übernachtungen.[2]

Abbildung 1: Anzahl der Übernachtungen nach Gemeindegrößenklassen 2001 bis 2011



* Daten ab 2004 inklusive Camping ** CAGR: für den betracjhteten Zeitraum durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (Compound Annual Growth Rate)

Gemeinden bis 5.000 Einwohner — Gemeinden 5.000–50.000 Einwohner — Gemeinden über 50.000 Einwohner

Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2012, Daten ab 2004 inklusive Camping.

2 Quellen: Statistisches Bundesamt, FUR Reiseanalyse 2012.

35 % der Deutschen verbringen ihren Haupturlaub in Deutschland, der Deutschlandtourismus ist somit nach wie vor von der Inlandsnachfrage geprägt: In den größeren Städten machen Deutsche ca. 70 % der Nachfrage aus, in ländlichen Räumen etwa 90 %. Dennoch ist der *Incomingtourismus* (Reisen ausländischer Gäste nach Deutschland) der größte Wachstumstreiber der letzten Jahre. Dies gilt vor allem für den Städtetourismus, doch auch in ländlichen Räumen ist ein positiver Trend zu verzeichnen. Daher scheint auch in diesem Bereich das Potenzial noch nicht ausgeschöpft. Gerade in grenznahen Gebieten sowie in den etablierten Binnen- und Küstenregionen und hier vor allem im Natur- und Aktivtourismus[3] können noch mehr Gäste aus den Nachbarländern gewonnen werden.

Kleinteilig geprägter Beherbergungssektor im Umbruch

Gegenüber der von der Hotellerie dominierten Beherbergungsstruktur in den (Groß-)Städten ist das Übernachtungsgewerbe im ländlichen Raum deutlich vielschichtiger aufgestellt. Kleinere Unterkunftsformen wie Privatvermieter, Ferienwohnungen, Pensionen, Gasthöfe, aber auch der Camping-Sektor stellen einen deutlich höheren Anteil an den Kapazitäten.

Die statistisch nicht erfassten Betriebe unter 9 Betten[4] haben eine weitaus größere Bedeutung als in Städten und sind in manchen Regionen nach wie vor angebotsprägend. Gerade diese Betriebe werden überwiegend im Nebenerwerb geführt. Es ist davon auszugehen, dass hier in den kommenden fünf bis zehn Jahren eine Marktbereinigung stattfinden wird: Einerseits werden infolge ungelöster Nachfolgeregelungen viele kleine Beherbergungsbetriebe schließen, andererseits lohnt sich Tourismus im Nebenerwerb für viele Landwirtschaftbetriebe immer weniger, da die erforderlichen personellen Ressourcen zunehmend für die Bewirtschaftung größer werdender Anbauflächen gebunden werden und vergleichsweise wenig Ertrag in Relation zum erforderlichen Aufwand generiert wird.

Ökonomische Bedeutung

Die kleinteilige und oft wenig professionelle Angebotsstruktur bedingt ein deutlich niedrigeres Preisniveau im Vergleich zu den Städten. Auch bedingt durch die geringere Attraktions- und Angebotsdichte bewegen sich die allgemeinen Urlaubsausgaben auf niedrigerem Niveau. In der Folge werden lediglich 12 % der touristischen Wertschöpfung „auf dem Land“ generiert, obwohl fast 32 % der Übernachtungskapazitäten hier zu finden sind.[5]

Es zeichnen sich einige grundlegende Entwicklungen ab, die künftig maßgeblich eine positive Wachstumsdynamik beeinflussen. Zu nennen sind Änderungen im Wertegefüge, Verschiebungen auf Anbieter- und Vermarktungsseite und auch die demographische Entwicklung, die bei aller Problematik Chancen auf Nachfragesteigerung bietet.

Veränderungen im Wertegefüge

Die Alltagswelt wird schneller und hektischer, Patchwork-Familien (z. B. Mutter, Kind, Großeltern, zweiter Lebenspartner) und alternative Lebensmodelle sind auf dem Vormarsch. In der globalisierten Welt drohen zudem Identitäten zu verschwimmen. Wurden die vergangenen Dekaden noch vom Streben nach Selbstverwirklichung oder Prestigedenken geprägt, so wird der aktuelle Zeitgeist zunehmend durch die Suche nach Authentischem, Tradition und auch Heimat bestimmt.

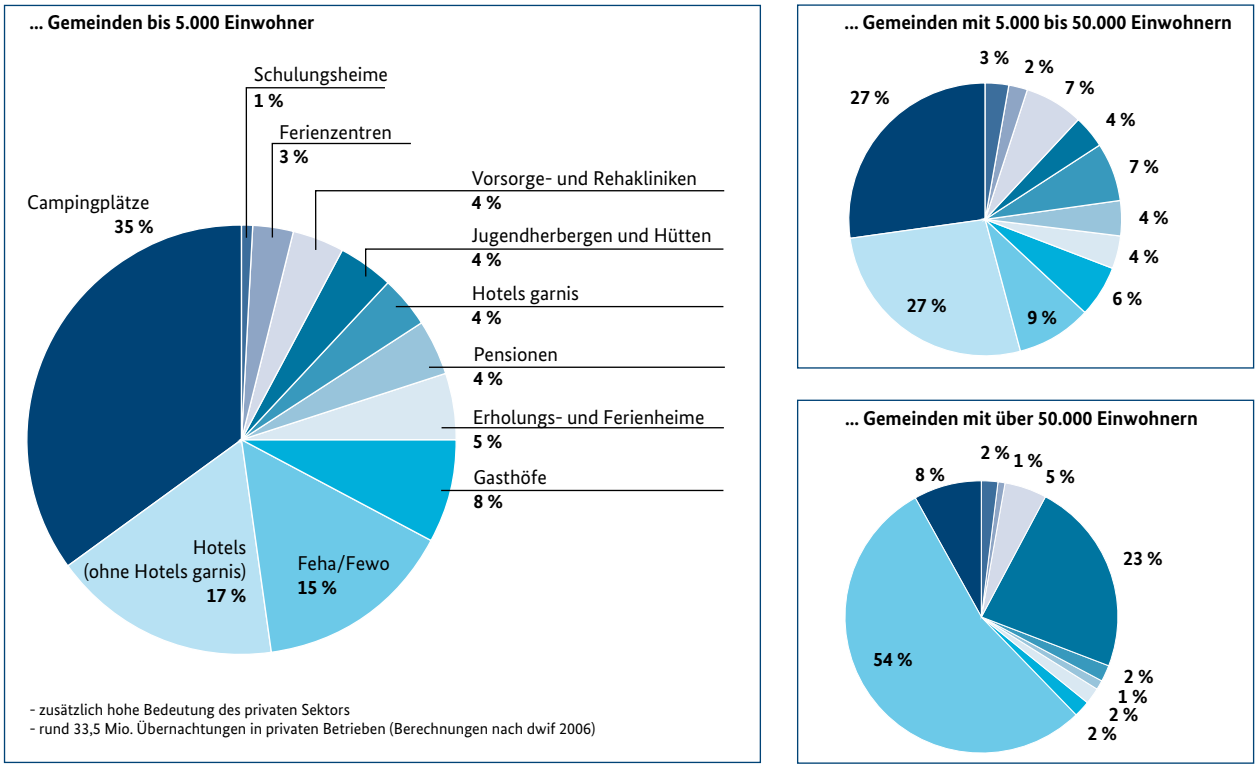
3 Quelle: DZT 2012 Marktinformationen.

4 Hinweis: Ab 2012 werden durch die Statistik Betriebe unter 10 Betten nicht erfasst.

5 Eigene Berechnungen auf Basis von: Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr (dwif) 2002–2010.

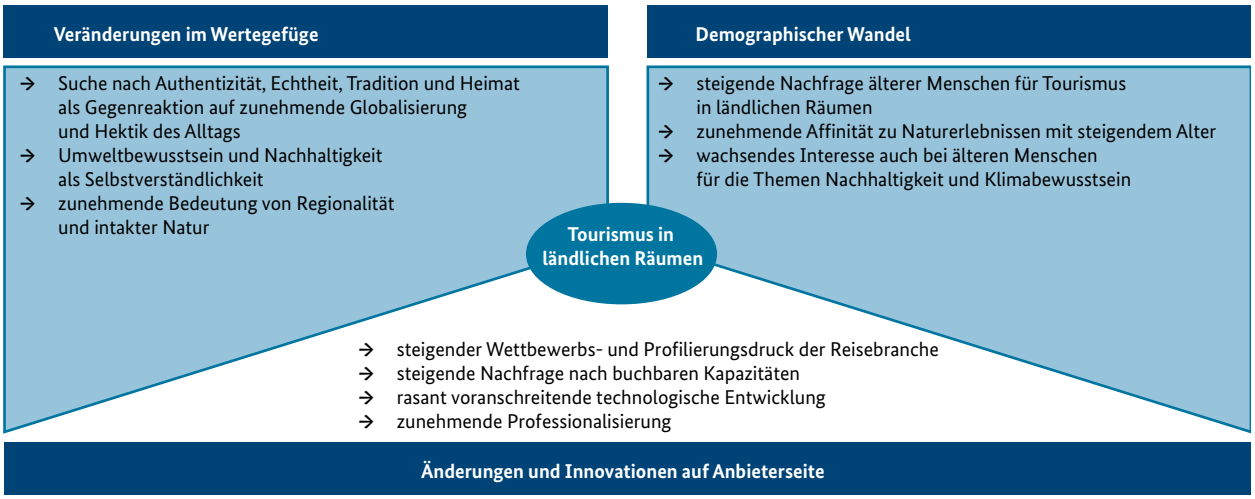
Abbildung 2: Anzahl der angebotenen Betten in 2011 nach Gemeindegrößenklassen und Betriebsart

Struktur des Gastgewerbes in ...



Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2012, Daten ab 2004 inklusive Camping

Abbildung 3: Treiber für Tourismus in ländlichen Räumen



Quelle: Eigene Darstellung

Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit werden für immer breitere Bevölkerungsschichten selbstverständlicher Bestandteil des eigenen Lebensentwurfs. Intakte Natur sowie die Regionalität von Lebensmitteln über Konsumgüter bis zu Dienstleistungen werden wichtiger.

Damit verknüpft ist das Streben nach entschleunigten Alltags- und Freizeitwelten. Vor allem für in städtischen Ballungsräumen lebende Menschen rücken ländliche Räume als attraktive Natur-, Kultur- und damit Lebensräume und somit idealtypischer Gegenentwurf zum eigenen Alltag ins Bewusstsein. Das medial derzeit stark präsente Thema *Landleben* spiegelt also einerseits den Zeitgeist wider, andererseits weist es auf einen langfristigen, wenngleich zunächst vor allem auf urbane und berufliche Eliten (u. a. hohe Bildung und Einkommen) beschränkten Trend und vielleicht sogar Lebensstil hin: Bereits heute betrifft das von Zeitschriften wie „Landlust“ (Auflage 2012: eine Million) aufgegriffene Thema Landleben viele Lebensbereiche, von der Architektur und Inneneinrichtung über Kleidung und Mode, Essen und Genuss bis hin zu Medien und Literatur.

Demographische Veränderungen/Änderungen in der regionalen Bevölkerungsstruktur

Mit zunehmendem Alter steigt meist auch die Affinität zu Naturerlebnis und Aktivitäten in der Freizeit.[6] Dies bedeutet: Das Nachfragepotenzial für ländliche Räume wird infolge der demographischen Entwicklung in den kommenden Jahren zunehmen. Hinzu kommt: Themen wie Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit betreffen bei weitem nicht nur junge, urbane Eliten oder Familien, sondern prägen bereits heute die bürgerliche Mitte.

Paradoxerweise wirkt die in den letzten Jahren teils massive Abwanderung vieler jüngerer Menschen in städtische Räume im Gegenzug wie ein touristischer Nachfrageturbo. Auf der Suche nach Authentizität oder den eigenen Wurzeln gewinnen ländliche Räume plötzlich wieder an Attraktivität.

Änderungen und Innovationen auf Anbieterseite

Der harte Wettbewerbs- und Profilierungsdruck zwingt auch die klassische Reisebranche (Reiseveranstalter und Reisebüros) zum Handeln. Durch die sich abzeichnenden Nachfragetendenzen wird der teils noch lückenhaft erschlossene deutsche Markt (insbesondere die ländlichen Räume) zunehmend attraktiv. Auch die großen Veranstalter bauen, den Spezialisten folgend, ihre Deutschland-Programme aus oder steigen neu in diesen Markt ein. Mit dem gesteigerten Angebot wird die Nachfrage nach buchbaren Kapazitäten in ländlichen Räumen weiter steigen.

Die rasant voranschreitende technologische Entwicklung ermöglicht immer einfachere und kostengünstigere Lösungen vor allem im kommunikativen und vertriebsorientierten Bereich, so dass auch kleinere Angebote oder Regionen im Marketing und Vertrieb wahrnehmbar werden. Insbesondere durch die „Digitalisierung der Landschaft“, d. h. die Vor-Ort-Verfügbarkeit von Informationen jeglicher Art mithilfe mobiler Endgeräte wie Smartphones oder Tablet-PCs, werden auch online-affine Zielgruppen erreicht.

Marktbereinigung kann zu Professionalisierung führen: Insbesondere in Regionen mit touristischen Überkapazitäten werden nicht tragfähige (Kleinst-)Betriebe, vor allem solche im Nebenerwerb, mittelfristig kaum mehr bestehen können. Tourismus, genauso wie auch Landwirtschaft, kann eine Kernbranche werden: Der starke Wettbewerb in und zwischen den Regionen erfordert ein klares Konzept sowie entsprechende Strukturen und Ressourcen zur Umsetzung. Es ist

6 FUR Reiseanalyse 2012.

davon auszugehen, dass der Professionalisierungsgrad der verbleibenden Anbieter, getrieben durch die nachfolgende jüngere Generation, deutlich höher liegen wird als aktuell. Qualifizierung und Weiterbildung bleiben dabei ein Dauerthema.

Angebot und Nachfrage

Das in ländlichen Räumen vorzufindende Themenspektrum ist breit gefächert. Eine übergreifende und dennoch präzise Zielgruppensegmentierung ist daher schwierig bis unmöglich. Dennoch lassen sich wichtige Themen und grundlegende Gästetypen für ländliche Regionen und Eckpfeiler ihrer Verhaltensmuster und Anforderungsprofile ableiten. Für die konkrete Marktbearbeitung durch eine Region oder einen Anbieter ist eine detaillierte Zielgruppenanalyse unerlässlich.

Touristische Kernthemen

Die touristische Nachfrage für ländliche Räume wird zunächst von eher allgemeinen Urlaubswünschen nach Erholung, Ausruhen, Entspannen oder Erlebnis bestimmt. Zugleich gewinnen einige thematische Urlaubssegmente infolge der steigenden Nachfrage eine besondere Bedeutung:

- **Natur-Urlaub:** Zentrale Motive sind Natur-Attraktionen, Aktivitäten wie Wandern und Radfahren, aber auch Wasserwandern/Wassersport und Wintersport, vor allem Ski nordisch. Hohes Potenzial besteht vor allem für die deutschen Mittelgebirge bzw. die Natur- und Landschaftsräume mit den entsprechenden Voraussetzungen.
- **Strand-/Badeurlaub (Küste und Binnengewässer):** Im Mittelpunkt stehen die Entspannung am Strand/beim Baden, hedonistische Motive wie Schönheit und Sonnenbräune, aber auch Spiel und Sport. Naturgemäß besitzen primär die Küsten und einige der großen Binnengewässer eine entsprechende Attraktivität. Sie können langfristig sogar vom Klimawandel profitieren, da mit Nachfrageverschiebungen durch Urlaubsgäste aus dem als „überhitzt“ empfundenen Mittelmeerraum zu rechnen ist. Zunehmend nachgefragt werden wetterunabhängige Angebote (Indoorspielplatz, Themenwelten usw.). Die Bedeutung des „Hinterlands“ der Küsten steigt. (Leichte) Aktivitäten, Naturerlebnis und Regionalität sind hier gefragt.
- **Aktiv-Urlaub:** Obwohl eng mit Natururlauben verknüpft, ist die Motivationslage geprägt durch die Fokussierung auf Erlebnis und Spaß beim Wandern, Radfahren, Reiten, Wasserwandern, Golf, aber auch Aktivitäten wie Wintersport, Mountainbiking oder Rennradfahren.
- **Urlaub auf dem Bauernhof:** Einer der Klassiker gerade für Familien. Im Mittelpunkt für die Gäste stehen das Hoferlebnis, Tiere und Familienleben.
- **Gesundheit:** Gefragt sind Angebote aus den Bereichen Natur und Aktiv mit gesundheitlichem Mehrwert (z. B. therapeutisch begleitetes „Gesundheitswandern“), Gesundheitsangebote für alle Indikationsstufen und Wellnessangebote.

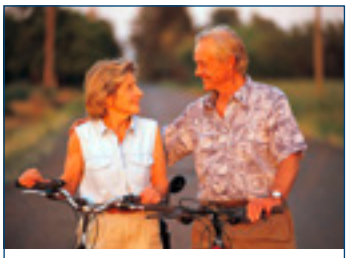
Die Kernthemen weisen starke Überschneidungen auf. Für entsprechend profilierte Anbieter oder Regionen bedeutet dies nicht unerhebliche Synergiepotenziale.

Definierte Gästetypen

Die aktuelle und künftige Nachfrage für die touristischen Kernthemen wird von fünf durch ihr Wertesystem definierte Gästetypen[7] bestimmt, die konkretes Interesse am jeweiligen Thema zeigen und denen die damit verknüpften Kernmotive besonders wichtig sind. Sie haben sowohl im Tages- als auch Übernachtungstourismus große Relevanz.

Abbildung 4: Zielgruppen für Tourismus im ländlichen Raum

Wasserorientierte Erholungssuchende (6,3 Mio.*)



Naturbegeisterte Best Ager (5,1 Mio.)

Sportliche Performer (4,4 Mio.)

Landaffine Familienmenschen (3,7 Mio.)

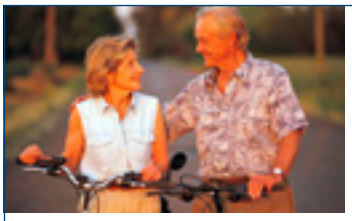
Konservative Gesundheitsorientierte (3,5 Mio.)

* Personen mit Interesse an den Kernthemen und Inlandsinteresse 2011–2013, Basis: Reiseanalyse 2011 der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.

Quelle: Eigene Darstellung nach NIT

7 Hinweis zu Gästetypen: Best Ager („Leute im besten Alter"): Menschen 50+, hohe Konsum- und Genussorientierung, Sportliche Performer („Leistungsorientierte"), Details siehe Abbildung 5.

Abbildung 5: Charakteristika der Zielgruppen für Tourismus im ländlichen Raum



Naturbegeisterte Best Ager
50+, körperlich fit

Werte und Orientierung:
- Sympathie ggü. traditionellen Werten, aber ggü. Trendthemen wie Umwelt, Nachhaltigkeit und Klimaschutz aufgeschlossen, „Draußen sein" als Wert an sich, zunehmende Markenorientierung

Urlaubsinteressen:
- Bewegung in möglichst unberührter Natur, im Urlaub etwas für die Gesundheit tun
- kulturelle Angebote sowie regionaler Charakter von Gastronomie und Dienstleistungen

Reise- und Informationsverhalten:
- individuelles Reiseverhalten, Anreise per Pkw/Wohnmobil, bevorzugt Pension Fewo
- noch klassisches Informationsverhalten, Online-Affinität steigend

→ **Anforderungen:** flexible Erholungs- und Aktivangebote, Komfort und Genuss, nachhaltiger Charakter

Sportliche Performer
jüngeres, mittleres Alter, v. a. Männer

Werte und Orientierung:
- ehrgeizige, hedonistische Grundeinstellung, wollen Spaß haben, sehr technikaffin, hohe Markenorientierung (mit Bezug zur jeweiligen Aktivität)

Urlaubsinteressen:
- Natur „bezwingen", sich bewegen, aktiv sein, geringes Interesse an kulturellen Angeboten

Reise- und Informationsverhalten:
- Anreise mit Pkw, alle Unterkunftstypen, Affinität zu mobilem Internet und Social Media

→ **Anforderungen:** Erlebnisse und Aktivität (mit Leistungsbezug)

Landaffine Familienmenschen
Eltern, Großeltern mit Kindern im Kindergartenalter und Grundschulalter

Werte und Orientierung:
- hohe Familienorientierung, Wohl der Kinder steht an erster Stelle, Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Klimaschutz

Urlaubsinteressen:
- Ruhe genießen, den Kindern Natur, Tiere und Landleben vermitteln, Regionalität und Authentizität

Reise- und Informationsverhalten:
- v. a. Schulferien, Anreise per Pkw, bevorzugt Fewo, Bauernhof
- Nutzung von Printmedien und Internet

→ **Anforderungen:** persönlicher Kontakt zu Gastgeber, vielfältiges Freizeitangebot, kinderfreundliche Einrichtung

Wasserorientierte Erholungssuchende
mittleres Alter, meist Familien

Werte und Orientierung:
- Orientierung am Mainstream, gesellig, unauffällig

Urlaubsinteressen:
- Nichts tun, baden, ausruhen, Ausflüge ins Hinterland (bei schlechtem Wetter)

Reise- und Informationsverhalten:
- bevorzugt Fewo, Hotels in Strandnähe
- vorab hoher, vor Ort geringer Informationsbedarf

→ **Anforderungen:** Gesamtangebote für die ganze Familie, Verzahnung Strand und Hinterland

Konservative Gesundheitsorientierte
älteste Zielgruppe, viele Ruheständler, relativ häufig gesundheitliche Einschränkungen

Werte und Orientierung:
- konservative Grundeinstellung, traditionelle Werte, bodenständig

Urlaubsinteressen:
- sich verwöhnen lassen, Geselligkeit und Unterhaltung, Gesundheits- und Kureinrichtungen, Naturattraktionen und Sehenswürdigkeiten

Reise- und Informationsverhalten:
- oft allein, gleichmäßig über das Jahr verteilt, Anreise meist mit Pkw, Bahn-/Busanteil höher, Hotels und Pensionen (wichtig: Komfort und Barrierefreiheit)
- Info und Buchung über klassische Kanäle, Internet wird aber wichtiger

→ **Anforderungen:** Orientierung (verlässliche Kriterien), Sicherheit und Komfort

Quelle: Eigene Darstellung nach NIT

Für die einzelnen Kernthemen sind klare Zielgruppenzuordnungen erkennbar. Das Thema Natur spricht die *Naturbegeisterten Best Ager* an, jedoch auch *Landaffine Familienmenschen* und *Sportliche Performer*. Diese wiederum sind die wichtigste Zielgruppe des Themensegments „Aktiv". Entsprechend der erkennbaren Urlaubsmotive und -aktivitäten lassen sich klare Empfehlungen für Produktgestaltung und Marktansprache ableiten.

Die Affinität der einzelnen Gästetypen zu den Kernthemen ist dabei zwar unterschiedlich stark ausgeprägt, dennoch bestehen Gemeinsamkeiten in den Interessen, die für das Angebot nutzbar sind. *Naturbegeisterte Best Ager* etwa haben kein dominantes, jedoch ein durchaus vorhandenes Interesse an Gesundheitsangeboten. Das entsprechende Thema sollte dabei mit Blick auf das jeweilige Hauptmotiv aufgearbeitet werden, z. B. Gesundheitsangebote für Naturorientierte Best Ager mit Bezug zu Natur und Landschaft (z. B. Landschaftstherapie), Radfahren oder Wandern für Familien in Kombination mit Unterwegs-Attraktionen, Naturangebote für *Wasserorientierte Erholungssuchende* nahe am Urlaubsort usw.

Der Blick auf Lebensumstände, Wertesysteme sowie das sich daraus ableitende Reiseverhalten und Informationsbedürfnis verdeutlicht:

- → Ländliche Räume können als *echte* und gleichzeitig moderne Gegenwelt zum Alltag positioniert werden.
- → Bei der Positionierung und Ausgestaltung des eigenen Angebots ist eine klare Zielgruppenanalyse und -festlegung vorzunehmen.
- → Gefordert sind zunehmend Angebotskombinationen und Mischformen, vor allem aus den Bereichen Natur, Aktiv und Gesundheit.
- → Zielgruppen definieren sich über ihr Wertesystem und ihren Lebensstil. Aspekte wie Nachhaltigkeit, Regionalität oder Entschleunigung gewinnen an Bedeutung.
- → Angebote müssen auch die aktuellen Lebens- und Haushaltsformen berücksichtigen, z. B. über eine Ausrichtung auf Patchworkfamilien und ihre Bedürfnisse.

Abbildung 6: Relevanz der Zielgruppen für Kernthemen

Zielgruppe → Kernthema ↓	Naturbegeisterte Best Ager	Landaffine Familienmenschen	Sportliche Performer	Wasserorientierte Erholungssuchende	Konservative Gesundheitsorientierte
Natur	++	+	+	o	+
Bauernhof	+	++	-	o	o
Aktiv	+	o	++	o	o
Strand	o	+	+	++	-
Gesundheit	o	-	o	-	++

Legende:
++ hohes Interesse
+ Interesse
o kommt darauf an
- wenig Interesse
-- kein Interesse

Quelle: Eigene Darstellung nach NIT

- Komfortorientierte und barrierefreie Gestaltung der Angebote, nicht nur in Kurorten, wird erforderlich.
- Aufgrund der teils starken Markenorientierung der Zielgruppen sollten auch in ländlichen Räumen touristische Marken entwickelt werden.
- Die rasant zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte wie Smartphones oder Tablets, auch durch Ältere, birgt große Chancen für Kommunikation und Vertrieb der ländlichen Angebote, erfordert aber auch die Bereitstellung der Informationen in digitaler Form.

2.3 Herausforderungen an das System Tourismus in ländlichen Räumen

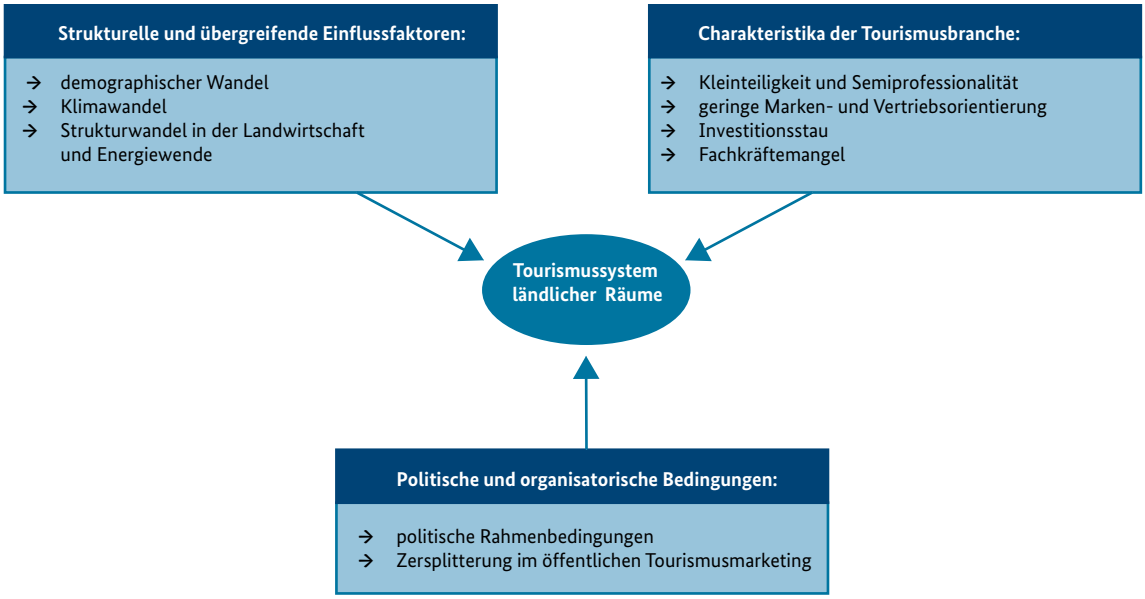
Die touristische Entwicklung in ländlichen Räumen steht vor großen Herausforderungen. Diese liegen einerseits in den Charakteristika der Branche selbst begründet, andererseits ist der Tourismus unmittelbar von strukturellen und politischen Rahmenbedingungen abhängig.

Strukturelle und übergreifende Einflussfaktoren

Folgen des demographischen Wandels

Bis 2060 wird die deutsche Bevölkerung von etwa 82 auf 65 bis 70 Millionen Menschen, also um bis zu 21 %, zurückgehen.[8] Damit einher geht eine Verschiebung in der Alterspyramide: Betrug der Anteil der über 65-Jährigen in 2010 noch 21 % der Bevölkerung, so wird er 2030 bereits bei 29 % liegen, Prognose für 2060: 34 %. Vor allem einige ländliche Regionen in Ostdeutschland, aber zunehmend auch in anderen Landesteilen, werden aufgrund von Abwanderung jüngerer

Abbildung 7: Herausforderungen für das Tourismussystem ländlicher Räume



Quelle: Eigene Darstellung

8 BMI: Demographiebericht 2011.

Bevölkerungsschichten in wirtschaftlich stärkere Städte und Regionen überdurchschnittliche Rückgänge und stärkere Überalterung hinnehmen müssen.

In der Folge der geringeren Nachfrage nach Infrastrukturleistungen der Grundversorgung (öffentlicher Verkehr, Einkaufsmöglichkeiten, ärztliche Versorgung, kulturelle Einrichtungen, Gastronomie usw.) sind diese nur mit größerem Ressourceneinsatz aufrechtzuerhalten und werden teilweise auch ganz aufgegeben. Ebenso sind soziale dörfliche Strukturen und damit auch die lokale bzw. regionale Identität in ihrem Fortbestand gefährdet. Die Attraktivität vieler ländlicher Standorte als Lebens- und Arbeitsort sinkt. Für die Tourismusbranche bedeutet dies vor allem:

- Verringerung der Angebote, fehlende Nahversorgung sowie Authentizitätsverluste im Produkt durch schwindende ländliche Identität der Gastgeber.

- Abnehmende Erreichbarkeit und Vernetzung der Angebote durch öffentlichen Verkehr und damit Gefahr des Nachfragerückgangs: Der Fernverkehr der Bahn bedient oder streift allenfalls größere Zentren ländlicher Regionen. Anschlussverbindungen mit dem Regionalverkehr, auch für den Umstieg auf den Bus, sind oft nicht optimal vertaktet. ÖPNV-Netze werden vielerorts in der Linien- und Taktfrequenz ausgedünnt oder sogar eingestellt. Rufbus- oder Sammeltaxi-Systeme sind meist nur eine unzureichende Alternative. *Car-Sharing-Systeme* (siehe Glossar) operieren bislang nur selten in ländlichen Räumen. Den Anforderungen touristischer Zielgruppen wird kaum entsprochen (z. B. barrierefreie Ausstattung von Verkehrsmitteln, Platz für Freizeitausrüstung, Radmitnahme in Bussen und Zügen).

- Sicherung ehrenamtlicher Tätigkeiten bei der Pflege touristischer Wege (Wandern, Fahrrad, Reiten, Loipe und andere) gefährdet: Zwar sind noch immer 600.000 Menschen z. B. in den die Wanderwege pflegenden Wanderverbänden organisiert, doch sind auch hier Überalterung und Abwanderung bei geringen Neuzugängen bereits deutlich spürbar. Zudem sinkt generell die Bereitschaft, sich mit festem Engagement an einen Verein zu binden. So schrumpfte zum Beispiel die Mitgliederzahl des Sauerländischen Gebirgsvereins von etwa 50.000 Mitgliedern im Jahr 1999 auf etwa 40.000 im Jahr 2011. Neue Konzepte für Erhalt und Förderung ehrenamtlicher Tätigkeiten sind dringend erforderlich.

Klimawandel

Die Experten prognostizieren für Deutschland auch positive touristische Effekte der globalen Erwärmung durch Nachfragezuwächse, z. B. an den deutschen Küsten (unter anderem durch bisherige Mittelmeerurlauber). Ländliche Räume und hierbei insbesondere die oft auch auf den Wintersport spezialisierten Mittelgebirge stehen jedoch vor großen Herausforderungen:

- Wintersport, alpin wie nordisch, wird langfristig nur noch in den absoluten Hochlagen der meisten Mittelgebirge und Alpen und nur mithilfe künstlicher Beschneiung zuverlässig möglich sein. Die Investitionen in Beschneiungstechnik werden in den Mittelgebirgen nur eine vorübergehende Lösung für die Problematik wärmerer Winter bringen. Mittel- bis langfristig werden deshalb für die meisten der Wintersportzentren der Mittelgebirge Um- und Neupositionierungen erforderlich. Ganzjahresstrategien, orientiert an langfristig möglichen und schneeunabhängigen Themen wie Wandern oder Gesundheit (z. B. Winterberg/Sauerland, www.winterberg.de), müssen zumeist erst noch erarbeitet werden.

- Die Wegeinfrastruktur, z. B. Wanderwegenetze, ist durch Wetterextreme künftig stärker betroffen: Unterspülungen durch Starkregen, Sturmschäden an Möblierung und Beschilderung nehmen zu. Der Pflegeaufwand erhöht sich. Aktuell berücksichtigen Netz- und Neuplanungen für Qualitätswege dies kaum. Die auf Dauer höheren Kosten bei der Pflege und die begrenzten Kapazitäten des Ehrenamts erfordern bereits kurzfristig zwingend die Entwicklung zuverlässig zu pflegender und klimafester regionaler Wegenetze.

Strukturwandel in der Landwirtschaft und Energiewende

Die gesamte Landwirtschaft befindet sich im Umbruch. Harter Wettbewerb und die Auflagen des *Cross-Compliance-Programms*[9] zwingen zur Professionalisierung und Effizienzsteigerung. In der Folge werden Betriebe vergrößert, die knapper werdenden landwirtschaftlichen Flächen intensiv genutzt. Aufgrund des Effizienzdrucks nimmt der Anteil der Monokulturen stark zu. Landschaftspflege und Erhalt der traditionellen und kleinteiligen Kulturlandschaft geraten für die Landwirte in den Hintergrund. Zudem sinkt infolge der Flächenknappheit, teilweise auch aufgrund des Bedarfs für andere Nutzungen wie Verkehr, die Bereitschaft vieler Landwirte, Flächen und Wege für touristische Nutzungen zu „opfern".

Auch die öffentliche Hand unterstützt zunehmend größere Einheiten. Profitierten früher vor allem kleinere, traditionell arbeitende und damit auch das Landschaftsbild erhaltende Betriebe von staatlichen Sonderprogrammen wie dem Bergbauernprogramm für benachteiligte – aber touristisch oftmals höchst attraktive – Gebiete (z. B. Hanglagen in Mittelgebirgen), so wurden die Regularien in einigen Bundesländern zugunsten größerer Betriebe geändert. Das Sterben kleinerer Höfe setzt sich fort.

Der infolge der Energiewende zunehmende Anbau von Energiepflanzen wie Mais erhöht zusätzlich den Anteil von Monokulturen und hat bereits ganze Landschaftsbilder verändert. Kommunen und Landbesitzer wägen mit Aussicht auf Gewerbesteuern und Pachteinnahmen durch Windkraft- und Solaranlagen nur selten die Interessen der Energieerzeugung mit touristischen Anforderungen an das Landschaftsbild ab. Solar- und Windkraftanlagen ebenso wie Pumpspeicherkraftwerke beeinflussen die Landschaftscharakteristik zunehmend auch in den Mittelgebirgen.

Abwechslungsreiche Kulturlandschaften als einer der zentralen Attraktivitätsfaktoren vor allem für den Aktiv- und Naturtourismus in ländlichen Räumen sind damit vielerorts bereits stark verändert bzw. in ihrem Fortbestand gefährdet. Das Bewusstsein für den Wert

der Kulturlandschaft sowohl für Einheimische als auch für den Tourismus und damit für die Notwendigkeit, die verschiedenen Interessen ausgleichen zu müssen, reift erst allmählich.

Charakteristika der Tourismusbranche in ländlichen Räumen

Kleinteilige und oft wenig professionell geprägte Anbieter- und Angebotsstruktur

Die touristische Angebots- und Anbieterstruktur in ländlichen Räumen ist traditionell durch familiär geführte Klein- und Kleinstunternehmen geprägt, die zudem weit in der Fläche verstreut liegen. Dies gilt sowohl für das Gastgewerbe als auch für weitere Freizeitanbieter.

Zwar besitzt diese Kleinteiligkeit ihren Reiz vor allem in der Beziehung zum Kunden, da sie persönliche Kontakte ermöglicht und ländliche Authentizität vermittelt. Zugleich birgt sie aber auch eine Reihe von Hemmnissen:

- **Begrenzte und nicht konstante zeitliche Verfügbarkeit von Angeboten infolge geringer personeller Ressourcen:** Viele Angebote können nicht eine ganze Saison bzw. an den nachfragerelevanten Terminen vorgehalten werden. Kurzfristige Anfragen können zum Teil nicht bedient werden.

9 Prämienzahlungen an Landwirte durch die Europäische Union bei Einhaltung von Umweltstandards. Die Einhaltung der Standards ist Voraussetzung für den Erhalt der Prämienzahlungen.

- **Geringer Grad an Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft:** Große Entfernungen, Wissensdefizite und begrenzte personelle Ressourcen erschweren den Austausch untereinander. Durch regionale Marketingorganisationen ins Leben gerufene Netzwerk-Initiativen verpuffen oftmals wegen mangelnder klarer Zielsetzung, Aufgabenverteilung oder fehlender finanzieller Grundlagen. Partnerschaftliche und branchenübergreifende Wertschöpfung wird nicht generiert.

- **Mangelhafte Wahrnehmbarkeit am Markt:** Oftmals bestimmen austauschbare Produkte ohne Wiedererkennungswert und ohne eine eigene emotionale Geschichte dahinter die Angebotslandschaft. Infolge der außerdem oft fehlenden Integration in regionale Strategien, Produktlinien und in das Außenmarketing sowie begrenzter eigener Budgets werden Zielgruppen und Quellmärkte nur schwer erreicht.

- **Qualitätsdefizite:** Trotz Fortschritten durch umfangreiche Qualifizierungsangebote und -maßnahmen z. B. der Tourismusorganisationen bestehen noch immer Defizite. Teils macht sich auch der hohe Anteil von ehrenamtlichen und nicht ausgebildeten Arbeitskräften bemerkbar. Viele Leistungsträger und Angebote erfüllen zwar die Basisqualitätsnormen wie DEHOGA-Hotelklassifizierung, DTV-Ferienwohnung-Zertifikat oder Service-Q. Eine Ausrichtung auf die spezifischen Wünsche unterschiedlicher Zielgruppen – eine *Erlebnisqualität* – fehlt jedoch häufig. Auch die Basisqualitätsnormen zielen mit ihren Kriterien hierauf kaum ab.

Anpassungsbedarf von Kommunikation und Vertrieb auf Anbieterseite und im öffentlichen Tourismusmarketing an aktuelle Anforderungen

Die digitale Welt ist längst Alltag. Sie hat das Informations- und Buchungsverhalten stark verändert und ins Internet verlagert. Jedes touristisch relevante Objekt oder Produkt einer Destination kann durch Anbieter, Akteure oder Kunden online gestellt und laufend ergänzt werden, wie durch Fotos (z. B. flickr.com), Videos (z. B. youtube.com), Bewertungen, Reisetipps, Empfehlungen und Meinungen zu Anbietern (z. B. holidaycheck.de, tripadvisor.de) usw. Viele Regionen und Anbieter gerade in ländlichen Räumen sind jedoch weder in ihrer Kommunikation noch im Vertrieb auf diese neuen Möglichkeiten eingestellt. Zudem fehlen häufig noch infrastrukturelle Voraussetzungen wie Breitband- oder *LTE*-Anbindung (siehe Glossar). In Vertriebsfragen kommen weitere Hemmnisse hinzu:

Professionelle Vertriebskanäle von Reiseveranstaltern und Reisebüros eignen sich aufgrund der Anforderungen nach stabilen Standardprodukten und der Kontingentzwänge nur bedingt und ab einer bestimmten Größenordnung des Anbieters. Allerdings bestehen selbst bei für den Veranstaltervertrieb geeigneten Betrieben noch häufig Vorbehalte gegenüber Provisionszahlungen. Obwohl eine Provision nur im Fall einer Buchung fällig wird, fehlt hier das Verständnis, dass Provisionen im Gegenzug umfassende Marketingeffekte durch flächendeckende Präsenz in Reisebüros, Buchungsportalen und Katalogen erzeugen und das Angebot so bei den anvisierten Zielgruppen wahrnehmbar wird. Ursache sind vor allem Wissensdefizite in Bezug auf Zielgruppenanforderungen und Marketing. Auch seitens der kleineren Anbieter werden geeignete Alternativen im Online-Bereich aufgrund von Unkenntnis über das Vorhandensein derartiger Buchungstools zumeist nicht genutzt.

Doch auch im öffentlichen Tourismusmarketing besteht ein eher verunsichertes Verhältnis zum Vertrieb: Während sich einige *Destinations-Management-Organisationen* (DMO, siehe Glossar) an das Thema heranwagen, bestehen bei anderen DMO massive Vorbehalte und Wissensdefizite. Viele DMO-Aktivitäten im Vertrieb führen oft nur zu mäßigem Buchungserfolg. Ein wesentliches Problem besteht dabei in der zugrunde liegenden technischen Infrastruktur: Die eigenen Buchungssysteme (IRS[10]) der DMO sind technisch oft nicht mehr auf dem neuesten Stand. Schnittstellen[11] zu weiteren Buchungssystemen (um die Angebote

10 IRS: Informations- und Reservierungssysteme, Anbieter kann sein Angebot in diese Datenbank einstellen, Angebot wird damit unter anderem auf Website der Region und ggf. den Websites weiterer Partner-Buchungsplattformen sichtbar.

11 Schnittstelle: Software, welche die Kompatibilität und Austauschbarkeit der Daten zwischen Buchungssystemen, die mit verschiedenen Datenstandards arbeiten, sichert.

auch dort sichtbar zu machen) sind teils technisch nicht möglich oder von den Systembetreibern nicht gewollt. In der Folge sind die IRS vieler DMO isoliert und können die Vorteile einer flächendeckenden Präsenz des Angebots über mehrere Kanäle nicht nutzen – die Zielgruppen werden nicht ausreichend erreicht.

Die sich rasant entwickelnde Technik bei den privat betriebenen Buchungsportalen zeigt dabei eines deutlich: Der Aufbau und Unterhalt technischer Infrastruktur für den Vertrieb ist kostenintensiv und lohnt sich für eine DMO nur selten. Bereits jetzt können Kooperationsmodelle mit privaten Portalbetreibern geschlossen werden, die den DMO eine technisch aktuelle und mit anderen Systemen kompatible Infrastruktur kostenlos zur Verfügung stellen.

Der Verzicht auf eigene technische Infrastruktur bedeutet jedoch keineswegs den kompletten Rückzug des regionalen Tourismusmarketings aus dem Vertrieb, sondern vielmehr eine wichtigere Rolle als „Zulieferer" von Angeboten: Die regionalen Organisationen kennen die Potenziale und Anbieter. Diese sollten bei der Gestaltung vertriebsfähiger Angebote unterstützt werden. Doch es geht auch um Inhalte; gerade die besonderen Angebote mit Regional- und Lokalkolorit sind es, welche Reiseveranstalter, Reisebüros und auch Buchungsportale benötigen. Das Wissen hierfür sollte bei den DMO vorhanden sein.

Fehlende Markenorientierung des regionalen Tourismusmarketings

Die Kleinteiligkeit des Angebots kann nur über eine Bündelung der Produkte und die Kommunikation vor allem über die DMO überwunden werden. Markenstrategien können hier entscheidend sein: Marken greifen vor Ort gelebte Werte und Identität auf, integrieren sie in potenziell nachfragestarke touristische Themen und ermöglichen damit Alleinstellung im Wettbewerb. Die Angebote orientieren sich in ihrer konkreten Ausrichtung daran und werden gemeinsam vermarktet. Dem Gast wird damit ein alleinstellendes und emotional ansprechendes Leistungsversprechen gegeben.

Markenstrategien werden bislang noch eher selten realisiert (positives Beispiel: Allgäu, www.allgaeu.info). Häufig bestehen Wissensdefizite in den regionalen Tourismusorganisationen oder es werden keine personellen Ressourcen für die Markenführung bereitgestellt. Zusätzlich hemmen teilweise komplexe und nicht an den Marktanforderungen ausgerichtete Organisationsstrukturen oder tourismusferne, von der örtlichen/regionalen Politik geprägte Aufsichtsgremien gezielte Markenentwicklungen.

Investitionsstau

Die Freizeit- und Tourismusinfrastruktur in ländlichen Räumen ist vor allem außerhalb erfolgreicher Orte oftmals überaltert, räumlich verstreut und genügt vielerorts nicht mehr den aktuellen Ansprüchen der Zielgruppen. Dies gilt für touristische Wegenetze und standortbezogene Einrichtungen (z. B. Bäder, Thermen, Hotels), unabhängig davon, wer der Träger oder Betreiber ist. Öffentliche und privat betriebene Angebote sind gleichermaßen betroffen.

Touristische Wege vernetzen einzelne Angebote, können aber für sich selbst ein Produkt bilden (z. B. Rothaarsteig, www.rothaarsteig.de). Zwar wurde vor allem im Bereich des Radfahrens und Wanderns in der letzten Dekade stark in den Ausbau von einzelnen Qualitätswegen als regionales Aushängeschild investiert, dennoch bedürfen viele der Netze einer Anpassung. Kernproblem sind vielerorts zu dichte und damit kaum noch zu pflegende Netze. Wegeführungen, Beschilderung und Möblierung (z. B. Ruhebänke) sind oft nicht mehr zeitgemäß. Regionale Prioritäten für eine erlebnisreiche Inszenierung der Wege(netze) werden noch zu selten und nicht konsequent gesetzt.

Bei der standortbezogenen Infrastruktur stehen vielerorts Re- oder sogar Neuinvestitionen an, denn bei vielen Anlagen wurde selbst in wirtschaftlich guten Zeiten von den Eigentümern nur das Nötigste an Instandhaltung realisiert. Modernisierungen blieben aus, der Erlebniswert vieler Objekte ist damit gering. Die Nachfrage geht zurück, die Rentabilität ist gefährdet, Schließungen drohen. Bei öffentlichen Einrichtungen bleiben angestrebte Folgeinvestitionen durch privatwirtschaftliche Akteure aus, touristische Standorte stagnieren.

Finanzierungsengpässe durch knappe kommunale Kassen, rückläufige oder auslaufende Fördermöglichkeiten durch öffentliche Programme sowie eine restriktive Haltung einiger Kreditinstitute bei Bewilligung und Verlängerung von Krediten, gerade auch für Kleinunternehmen, hemmen die Betreiber.

Fachkräftemangel

Die Tourismusbranche speziell in ländlichen Räumen ist bereits heute massiv vom Fachkräftemangel betroffen. Die Abwanderung gut ausgebildeter Fachkräfte in Städte hält an. Personal fehlt auf allen Ebenen. Vor allem in der Hotellerie und Gastronomie fehlen Auszubildende. Die Nachfolgeproblematik ist in vielen Betrieben aller Größenordnungen ungelöst. Dabei kristallisieren sich folgende zentralen Problemlagen heraus:

- **Image und Realität als Niedriglohnbranche:** Tourismus steht in extremer Konkurrenz um Arbeits- und Ausbildungsplätze mit deutlich besser bezahlenden Branchen der Industrie und Dienstleistungen. Viele süddeutsche Regionen stehen in direktem Wettbewerb mit besser zahlenden – und aktiv die Arbeitskräfte abwerbenden – touristischen Arbeitgebern in den Alpenländern. Neben der Bezahlung werden vielerorts kaum immaterielle Anreize geboten.

- **Karriereperspektiven und Lebensbedingungen:** Im Vergleich zu wirtschaftsstarken städtischen Regionen werden die Lebensbedingungen und Karriereperspektiven im Tourismus auf dem Land als schlechter empfunden – und sind es in Folge von demographischem Wandel und Abwanderung teils auch (z. B. Mobilitätsdefizite, eingeschränkte Grundversorgung, wenige Freizeitaktivitäten).

- Die teilweise **extrem ausgeprägte Saisonalität** des touristischen Geschäfts verhindert die dauerhafte Bindung des Personals an den Standort. Anreize wie z. B. die Inanspruchnahme durch den Arbeitgeber gestellter Unterkünfte für die Zeit während der Saison werden hierzulande – anders als in Österreich – als geldwerter Vorteil eingestuft und müssen bei Überschreiten einer Freigrenze von 44 € im Monat (inklusive MWSt) versteuert werden (Stand: Dez. 2012). Viele Betriebe greifen notgedrungen auf ortsfremdes Saisonpersonal zurück, was Verluste im authentischen Auftritt gegenüber dem Gast bewirken kann.

- Das **Rekrutieren von Arbeitskräften** aus dem zweiten Arbeitsmarkt vor Ort ist aufgrund von Qualifikationsdefiziten problematisch. Auch ehrenamtliche Unterstützer können nur für bestimmte, zumeist einfache Tätigkeiten eingesetzt werden.

Politische und organisatorische Bedingungen

Politische Rahmenbedingungen

Die Zuständigkeiten für die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für den Tourismus in ländlichen Räumen sind nicht immer eindeutig geregelt. Sie liegen bei Bund und Ländern meist bei verschiedenen Ressorts und sind nicht immer genau abgegrenzt. Die Federführung liegt in der Regel bei den Wirtschaftsministerien. Für den Land- und Agrotourismus sind oftmals die Landwirtschaftsministerien zuständig. Weitere Ressorts wie Umwelt, Bau und Infrastruktur sind in spezifische Aufgaben zum Beispiel der Sicherung touristischer und umweltfreundlicher Mobilität eingebunden.

Auf Bundesebene bündelt der Beauftragte der Bundesregierung für Tourismus die tourismuspolitischen Anliegen und gibt Impulse für die Tourismuspolitik. So geht auch das Projekt „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“ auf eine Initiative des Tourismusbeauftragten zurück. Allerdings ist Tourismuspolitik in Deutschland in erster Linie Ländersache: Hier wird über konkrete Maßnahmen zur Entwicklung des

Tourismus entschieden. Abstimmungsprozesse auf politischer Ebene müssen dabei meist interministeriell und dies im Falle einiger deutscher *Destinationen* auch über Bundeslandgrenzen hinweg erfolgen. Sie gestalten sich oft langwierig und finden häufig auch gar nicht statt. Die Folge sind voneinander losgelöste Strategien und Marketingpläne im selben Bundesland etwa für „Tourismus" und für „Urlaub auf dem Lande". Die Marktdurchdringung ganzer Regionen verringert sich dadurch deutlich. Für touristische Unternehmen bestehen oft Unklarheiten über die zuständigen Ansprechpartner.

Die unterschiedlichen Zuständigkeiten sind auch die Folge der vielfältigen Instrumente der EU-Förderpolitik. Häufig können nur durch den Einbezug verschiedener Ressorts die notwendigen Mittel für die Durchführung tourismusrelevanter Aufgaben organisiert werden.

Ein weiteres, seit Jahren beklagtes Hemmnis für die Tourismusbranche besteht in dem für den Zeitraum 2011–2017 auf durchschnittlich 80 Tage gestauchten Sommerferienzeitraum. Möglich wären 90–92 Tage. Gerade für ländliche Räume stellen Familien mit schulpflichtigen Kindern eine der Hauptzielgruppen dar. Die kurze Ferienzeit steigert die saisonalen Schwankungen zusätzlich: Während der verkürzten Ferienzeit bestehen Kapazitätsengpässe, in den Saisonrandzeiten stehen diese leer. Aufgrund der hohen Nachfrage im Ferienzeitraum steigen die Preise markant. Vor allem für Familien gestaltet sich die Suche nach einer finanzierbaren Unterkunft schwierig. Dieses Problem kann allerdings nur auf der politischen Ebene gelöst werden.

Für viele Anbieter außerhalb von Ortschaften beschränken zudem die Regelungen für das Baurecht im Außenbereich beabsichtigte Investitionen bei der Erweiterung von Kapazitäten. Hier sind vor allem die Kommunen gefordert, die vom Gesetzgeber belassenen Ermessensspielräume zur Privilegierung nach § 35 des Baugesetzbuchs zu nutzen.

Zersplitterte und wenig professionelle Strukturen im öffentlichen Tourismusmarketing

Eines der größten Hemmnisse der regionalen Tourismusentwicklung sind die noch immer vielerorts unabgestimmt voneinander agierenden Tourismusorganisationen. Kernprobleme sind:

- **Knappe Kassen:** Tourismus ist eine freiwillige kommunale Aufgabe. Teils ist er unter-, oft jedoch nicht aufgabenadäquat finanziert. Bestehende Finanzierungsoptionen (z. B. Kur- und Fremdenverkehrsabgabe) sind teilweise politisch umstritten. Freiwillige Beteiligungen der Leistungsanbieter an der Tourismusfinanzierung sind bislang eher selten. Auch die Einnahmenseite der Tourismusorganisationen steht unter Druck: Die Vertriebssysteme sind im Umbruch (siehe Kapitel 3.6), Vermittlungsprovisionen brechen oft weg. Öffentliche Förderung ist angesichts geänderter EU-Förderbedingungen ab 2014 tendenziell rückläufig, Eigenanteile können durch die Kommunen häufig nicht erbracht werden.

- **Keine aufgabenadäquaten Tourismusstrukturen:** Die touristischen Strukturen, bestehend aus Landesmarketingorganisation (LMO), Destinationsmarketingorganisation (DMO) und Tourismusorganisationen auf lokaler Ebene haben sich verändert. Oft ist die lokale Ebene besser ausgestattet als die regionale. Zwischen den Ebenen gibt es häufig keine klare Aufgabenverteilung. Dies führt zur Doppel-, Nicht- oder nicht hinreichender Bearbeitung von Aufgaben. Häufig besteht auch Unklarheit über die sinnvolle Aufgabenverteilung im jeweiligen regionalen relevanten touristischen Gesamtsystem.

- **Kleinteiligkeit und Egoismus:** Kirchturmdenken und Handeln auf kommunaler und teilregionaler Ebene verhindert oftmals eine Verwaltungsgrenzen übergreifende sinnvolle Zusammenarbeit. Tourismusorganisationen sind zu kleinteilig und parallel strukturiert. Lokal- bzw. regionalpolitisch (z. B. auf Ebene der Landkreise) gewollte Projekte ohne Marktorientierung werden häufig realisiert. Noch immer fließen unverhältnismäßig hohe Mittel in

ineffizientes Außenmarketing kleiner Einheiten, die Integration in regionale Strategien erfolgt sehr begrenzt.

Die Fehlverteilung ohnehin knapper Budgets schwächt die gesamte Tourismusentwicklung im regionalen System: Die Wahrnehmbarkeit ganzer Regionen im Markt wird eingeschränkt. Einige DMO sind stark unterfinanziert, personell schwach und fachlich nicht immer ausreichend qualifiziert besetzt. Die regionale Steuerung von Tourismusentwicklung und -marketing erfolgt nur in engen Grenzen, Kontakt zu und Durchgriff auf die Leistungsträger sind begrenzt. In der Folge verpuffen Destinations- und auch Landesstrategien. Potenziale für regionale – am Markt wahrnehmbare – touristische Marken werden nicht realisiert. Den Leistungsträgern fehlt ein klarer Orientierungsrahmen.

→ **Parallelstrukturen in der Vermarktung durch thematische Initiativent und Netzwerke:** Gerade im Agrotourismus verfolgen sie eigene Marketingstrategien. Für eine größere Effizienz bei allen Aufgaben (z. B. Qualifizierung, Produktgestaltung, Vermarktung) kann jedoch die organisatorische Eingliederung in die vorhandenen Tourismusorganisationen die bessere Option sein (z. B. LAG Urlaub auf dem Bauernhof Mecklenburg-Vorpommern integriert in Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern, www.auf-nach-mv.de).

So nicht – ein typisches Beispiel

Eine große deutsche Ferienregion mit eigener DMO umfasst einige Landkreise. Jeder Landkreis besitzt aber auch eine eigene Tourismusorganisation und ist intensiv im Außenmarketing tätig. Eigene Websites, deren Namen dem der Region täuschend ähnlich sind, werden geschaltet. Es mangelt nicht an Prospekten, jedoch an touristischen Produkten, einem Vertrieb oder einer aufeinander abgestimmten Wegeinfrastruktur. Auf Destinationsebene versuchen zwei Mitarbeiter, die „Marke“ der Gesamtregion zu führen. Ihnen stehen ein Vielfaches an Personal und Budget auf Landkreisebene „gegenüber“. Kurzum: Die Aufgaben im regionalen Gesamtsystem sind nicht adäquat verteilt, personelle und finanzielle Ressourcen werden verschwendet.

2.4 Künftige Handlungsfelder

Zweifelsohne gibt es große Potenziale für die Tourismusentwicklung in ländlichen Räumen. Dennoch ist auch eine Vielzahl von Herausforderungen zu bewältigen. Dabei bestehen bislang sowohl Erkenntnis- als auch Umsetzungsdefizite bei vielen relevanten Akteuren wie Anbietern, Tourismusorganisationen, Politik und Verwaltung. Die vielfältigen Probleme und Hemmnisse erfordern eine übergreifende Zusammenarbeit in unterschiedlichen, aber in Zusammenhang stehenden Handlungsfeldern.

Grundsätzlich gilt: Basis für eine positive Entwicklung des Tourismus in ländlichen Räumen sind und bleiben unternehmerischer Wille und die Fähigkeit der betreffenden Partner. Diese gilt es zu stärken. Dabei zeichnen sich die folgenden zehn Handlungsfelder ab:

→ **Nachhaltige touristische Entwicklung ländlicher Lebensräume:** Schwerpunkte sind der Erhalt der Kulturlandschaft (auch mit Blick auf Energiewende und Klimawandel), insbesondere aber auch die Stärkung regionaler Identität als Grundlage für Standortqualität und touristische Attraktivität.

→ **Produktinszenierung:** Die zielgruppengerechte Aufbereitung des Angebots steht im Mittelpunkt künftiger Produktstrategien auf allen Ebenen. Dies setzt eine noch umfassendere Qualitätsorientierung und Qualifizierung der Partner in allen Phasen des Marketingprozesses voraus.

- **Stärkung und Weiterentwicklung von Netzwerken:** Diese haben eine Schlüsselfunktion bei der Verlängerung von Wertschöpfungsketten gerade in der kleinteiligen und verstreuten Akteursstruktur ländlicher Räume.

- **Infrastruktur und Investitionsmanagement:** Markenorientierte Infrastruktur (Objekte und Wege) schafft Reiseanlässe und ruft Folgeinvestitionen hervor. Wegeinfrastruktur trägt zur Vernetzung der touristischen Anbieter bei.

- **Markenbildung:** Marken sorgen für mehr Vertrauen beim Gast, Sicherheit für den Unternehmer und Effektivität im Marketing. Vor allem auf regionaler Ebene beschreiben Marken eines der wirkungsvollsten Instrumente für zusammenführende Entwicklungsprozesse, für Alleinstellung gegenüber dem Gast und für effektives Marketing.

- **Kommunikation und Vertrieb:** Große Chancen liegen im Online-Bereich. Kommunikative Maßnahmen von Destinationen und Anbietern sind hierauf auszurichten, insbesondere auf das mobile Internet. Im Vertrieb wird die Einbindung starker privater Partner größeres Gewicht erlangen. Erforderlich wird zugleich eine umfassende Qualifizierung von Anbietern und DMO gerade in Vertriebsfragen.

- **Optimierung der Organisationsstrukturen:** Schwerpunkt sollte in vielen Regionen die Entwicklung aufgabenorientierter Organisationsansätze mit Bezug zum jeweiligen regionalen Gesamtsystem sein. Eine besondere Aufgabe kommt dabei der Rolle der DMO als Lenker regionaler touristischer Entwicklungsprozesse und des Marketings zu.

- **Fachkräftesicherung und -professionalisierung:** Qualifiziertes und motiviertes Personal ist Voraussetzung für jeden Dienstleistungsbetrieb. Das intensive Bearbeiten dieses Handlungsfelds ist Grundvoraussetzung für den Fortbestand der Branche und einzelner Unternehmen.

- **Mobilität:** Tourismus erfordert Mobilität zum und vor Ort. Öffentliche Alltags- und individuelle Freizeitmobilität sind dabei zu verzahnen. Elektromobilität und intermodale Konzepte unter Einbezug verschiedener Verkehrsmittel werden an Bedeutung gewinnen.

- **Barrierefreiheit:** Das Zukunftsfeld ist vor allem als regionale Aufgabe der Destinationsebene zu begreifen. Nur so können vollständige Angebotsketten und die Integration in regionale Strategien gewährleistet werden.

2.5 Schlüsselstrategien und Best Practice

Musterlösungen oder strategische Blaupausen werden der Vielfalt des Tourismus ländlicher Räume nicht gerecht. Die Problemlagen und Herausforderungen sind ebenso vielfältig wie die natürlichen Grundlagen, politischen Rahmenbedingungen und organisatorischen Gegebenheiten im Tourismusmarketing.

Die zehn Handlungsfelder definieren daher lediglich den Rahmen, innerhalb dessen künftig an die jeweiligen Gegebenheiten angepasste Lösungen gefunden werden sollen. Als Orientierungs- und vor allem Umsetzungshilfe hierfür wurden handlungsfeldbezogene, in der Praxis erfolgreich erprobte und grundsätzlich übertragbare Schlüsselstrategien definiert.

Diese wurden unterlegt durch den Einbezug von insgesamt mehr als 450 Best-Practice-Beispielen im Tourismus ländlicher Räume für folgende Bereiche:

- **Lösungen für die touristische Angebotslandschaft:** Für alle relevanten Segmente umfasst dies Angebote, Produkte/Pauschalen, Veranstaltungen, touristische Infrastruktur wie Beherbergung/Gastronomie, Kultur/Freizeit/Sporteinrichtungen, Erlebniswelten, Besucherzentren, Freizeitparks.

- **Lösungen für Marketing und Vertrieb:** Marketing- und Vertriebsplattformen: z. B. der DMO, LMO, Reisemittler wie Unterkunftsportale, Reiseveranstalter, weitere Verbände und Akteure.

- **Lösungen für Struktur und Netzwerke sowie Mobilität:** (branchenübergreifende) Anbieternetzwerke/Cluster, Organisationsstrukturen im öffentlichen Bereich.

Begriffe

Unter **Schlüsselstrategien** werden im Folgenden langfristig angelegte Ansätze bezeichnet, die auf eine spezifische Herausforderung konkret reagieren bzw. diese vorweg nehmen. Sie zeichnen sich durch nachweislich positive Effekte bei der Zielerreichung aus. Sie sind grundsätzlich in ihren Realisierungsschritten auf andere Akteure, Regionen oder Kontexte übertragbar.

Unter **Best Practice** wird ein bestes Verfahren, ein Erfolgsrezept oder eine Erfolgsmethode verstanden. Im unternehmensbezogenen Kontext bedeutet Best Practice den Einsatz bewährter und ressourcenschonender Verfahren, technischer Systeme und Geschäftsprozesse, die dann von anderen Unternehmen ebenfalls erfolgreich eingesetzt werden.

Die Einordnung als Best Practices hängt dabei immer von der Perspektive des Betrachters ab. Was im öffentlichen Tourismusmarketing noch brandneu oder innovativ erscheint, kann bereits in anderen Sparten wie der privatwirtschaftlichen Reisebranche (Reiseveranstalter und Reisemittler) etabliert und selbstverständlich sein. Die Bewertung der Best-Practice-Beispiele im Rahmen des Projekts erfolgte in einem mehrstufigen Verfahren anhand folgender Bewertungskriterien:

- **Angebotscharakter:** Erlebnisqualität, Kundenorientierung, Authentizität, Zielgruppenorientierung, Basis- und Erlebnisqualität, Barrierefreiheit, Mobilität und Erreichbarkeit, Nachhaltigkeitsanspruch.
- **Marketing- und Vertriebsorientierung:** Kriterien der Auffindbarkeit, Vertriebsfähigkeit, Buchbarkeit allgemein, Integration in themen-/zielgruppenspezifische Marketingplattformen und Netzwerke, Marketing-Vernetzung mit (regionalen) Anbietern gleicher Sparte, branchenübergreifende Kooperation.
- **Zukunftsfestigkeit und Innovationscharakter:** signifikante Neuartigkeit und Originalität, USP gegenüber Wettbewerb, Erschließung neuer Marktsegmente und/oder Zielgruppen, Trendrelevanz: Orientierung an „Treibern“ im jeweiligen Segment.
- **Wirkung für Tourismus in ländlichen Räumen und wirtschaftliche Effekte:** langfristige wirtschaftliche Tragfähigkeit, volkswirtschaftliche Effekte wie Schaffung von Arbeitsplätzen, Engagement in der Ausbildung, Auslösen von Folgeinvestitionen, Standortsicherung, Modellcharakter insgesamt.

3. Tourismus in ländlichen Räumen: Schlüsselstrategien und Handlungsempfehlungen

3.1 Handlungsfeld nachhaltige touristische Entwicklung ländlicher Lebensräume

Herausforderung

Ländliche Kultur- und Naturlandschaften, regionale und lokale Identität und Kultur sind sowohl Lebensgrundlage für die Bevölkerung als auch Basis für den Tourismus in ländlichen Räumen. Diese Grundlage ist jedoch stark gefährdet. Als direkter Nutznießer funktionierender ländlicher Lebensräume kann und muss auch die Tourismuswirtschaft zu ihrem Erhalt und ihrer Entwicklung beitragen. Es gilt also, regionale Identität und natürliche Grundlagen als Basis für die Tourismusentwicklung in das touristische Denken und Handeln und in sämtliche Entwicklungsprozesse einzubeziehen.

Schlüsselstrategie: Bewusstseinsbildung für den Wert ländlicher Lebensräume

Gerade die regionale Ebene im Tourismus- und Standortmarketing ist gefordert, den Erhalt ländlicher Lebensräume in den Mittelpunkt der Entwicklung zu rücken. Denn ländliche Lebensräume haben dann eine Zukunft, wenn es gelingt, bei Einheimischen, Unternehmen und weiteren Institutionen ein Bewusstsein für den Wert der eigenen Identität und der eigenen Region zu verankern. Diese Werte sollten Grundlage für alle weiteren Schritte einer touristischen Entwicklung darstellen und sich in Angebotsgestaltung und Vermarktung abbilden. Ziel ist es, durch den Erhalt des ursprünglichen Lebensraums nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Erfolgreiche (touristische) Strategien zur regionalen Bewusstseinsbildung zeichnen sich aus durch:

- Steuerung des Prozesses auf regionaler Ebene, z. B. durch eine DMO, um regionales Bewusstsein breit und bei vielen Partnern zu streuen und in konkrete Kooperationsbeziehungen umzusetzen.

- Existenz oder Entwicklung einer Vision, die den Erhalt des betreffenden Lebensraums mit natürlichen Grundlagen und regionaler Identität einschließt.

- Intensives Innenmarketing: Sensibilisierung von Kommunal- und Regionalpolitik, Industrie, Handwerk, touristischen Leistungsträgern, Einzelhandel, weiteren nicht-touristischen Dienstleistern und Wirtschaftsförderung für den Wert von Natur und Landschaft, Rohstoffen, regionalen Produkten und Handwerk ebenso wie die Bedeutung des Tourismus und seiner Grundlagen.

- Beratungs- und Coaching-Angebote vor allem für die kommunale Ebene, z. B. bei Projekten, die in die Natur- und Kulturlandschaft eingreifen (unter anderem im Bereich der Energiewirtschaft). Dies kann/sollte Aufgabe der DMO und der *Nationalen Naturlandschaften (NNL:* Nationalparks, Biosphärenreservate, Naturparks, vgl. Glossar) sein.

- (Öffentliche) Förderung des regionalen Einsatzes regionaler Rohstoffe und Technologien über die Branchen hinweg und somit Sicherung und Aufbau regionaler Wirtschaftskreisläufe. Dabei Schaffung authentischer Angebote (z. B. durch Verwendung regionaler Baustoffe in der Hotellerie) und damit auch eines Marketingmehrwertes.

- Kriterien für Produkte und Dienstleistungen (und damit Anreize für touristische Anbieter): Regionalität als Voraussetzung für die Vermarktung z. B. durch die DMO.

- Erlebbarkeit der Regionalität im touristischen Angebot: Aufbau entsprechender Angebote und Produktlinien auf Destinationsebene.

- Zentrale Bedeutung der Darstellung und des Verkaufs regionaler Produkte und Dienstleistungen im Marketing; Einsatz des Themas Nachhaltigkeit als verkaufsfördernder Imagefaktor für die gesamte Region.

Beispiel: Südtirol

Das Ziel ist klar umrissen: „Begehrtester Lebensraum“ werden. Alles Handeln der Südtirol Marketing Gesellschaft zielt darauf ab, Mehrwert immer sowohl für Gäste als auch Einheimische zu schaffen. Der Gast soll Südtirol als einen auch für ihn attraktiven Lebensraum erfahren: Die Energieversorgung soll vollständig auf regenerative Energien (vor allem Wasser) umgestellt werden, regionales Handwerk wird unterstützt. Touristische Betriebe, die regionale (nachhaltig wirtschaftende) Zulieferer mit einbeziehen, erhalten Vorrang in der Vermarktung. Nachhaltigkeit und regionale Identität werden damit zum Imagefaktor, nach außen wie nach innen. (www.smg.bz.it)

Schlüsselstrategie: Integration des Tourismus in Dorfentwicklungsprogramme

Vitale Dörfer spielen eine wesentliche Rolle für den Erhalt sozialer Strukturen und lokaler Identität. Dorfentwicklungsprogramme als bewährtes Instrument der Regionalentwicklung zielen hierauf ab. Zusätzlich können sie direkt auf touristische Bedürfnisse ausgerichtet werden. Tourismus wird dabei zur Pflichtaufgabe für die Dorfentwicklung.

Alle in Dorfentwicklungsprogrammen definierten Maßnahmen zielen sowohl auf die einheimische Bevölkerung als auch das Erzeugen touristischer Nachfrage. Dies betrifft unter anderem die Verschönerung von Ortsbildern, die Bedarfsermittlung infrastruktureller Versorgungseinrichtungen (Einkaufen, ärztliche Versorgung usw.), die Festlegung der zu entwickelnden dörflichen Sehenswürdigkeiten (Museen, Kirchen usw.) oder das Vorhalten von Angeboten und Einrichtungen für Familien. Für den dauerhaften Erfolg solcher Prozesse sind relevant:

- **Kooperation von Landespolitik, Landesentwicklung, Landestourismusmarketing:** Verknüpfung verschiedener Förderansätze zur ländlichen und touristischen Entwicklung.

- **Übergeordnete regionale bzw. landesweite Steuerung des Prozesses:** wichtig für den Erfahrungsaustausch untereinander.
- **Ermittlung touristischer Nachfragepotenziale** vor dem Start touristischer Planungen.
- **Entwicklung von Umsetzungshilfen für Kommunen für die dörflich-touristische Entwicklung:** z. B. Checklisten für Dorf- und Angebotsentwicklung, Wissenstransfer durch Exkursionen zu anderen Dörfern.
- **Abstimmung mit der regionalen/landesweiten Tourismusstrategie:** Ableitung touristischer Angebote und Integration in die regionale bzw. landesweite Vermarktung, dabei Spiegelung der *jeweiligen* lokalen Identität und Dorfkultur.

Beispiel: Sachsens Dörfer

Der Zusammenschluss von derzeit 18 Dörfern macht typisch sächsische Traditionen und Dorfkultur touristisch erlebbar. Im Mittelpunkt stehen Angebote für Familien und (naturorientierte) Best Ager. Die heute im Rahmen des Landesmarketings kommunizierte Initiative hat ihren Ursprung in einem Dorfentwicklungsprozess, der von Beginn an auch auf touristische Anforderungen ausgerichtet wurde.
(www.sachsensdoerfer.de)

Schlüsselstrategie: Integration lokaler Identität in das touristische Produkt

Identität wird lokal geprägt. Und der Gast sucht auch genau dieses „Echte". Touristische Angebote können einen aktiven Beitrag zum Identitätserhalt vor Ort leisten, indem sie originäre Themen und Traditionen aufgreifen. Dabei ist wichtig:

- Auswahl von Themen oder konkreten Angeboten mit hohem lokalen/regionalen Identitätswert.
- Ausreichende Anzahl an Partnern vor Ort.
- Potenzial des Themas bzw. Angebots, Nachfrage und Wertschöpfung erzeugen zu können bzw. Kombinierbarkeit mit weiteren (nachfragestarken) Themen und Angeboten.
- Integration der lokalen Anbieter und der Einheimischen: kein Vermitteln von Identität ohne die Menschen vor Ort!
- Schaffung von Angeboten, die auch von Einheimischen genutzt werden; dabei keine künstliche Überspitzung, sondern Bewahren des echten Charakters.

Beispiel: Bad Feilnbach (Bayern)

Das „Kulinarische Kino im Wirtshaus" setzt Impulse gegen das grassierende Wirtshaussterben: Bei dem jährlichen Event zeigen sieben Wirtshäuser der Initiative „Kreativ & Köstlich" acht Filme der Kategorie „Neuer Heimatfilm". Die bayerische Wirtshaustradition, modernes Heimatkino inkl. Treffen mit den Filmemachern sowie ein 3-Gänge-Menü sorgen für volle traditionelle Wirtshäuser.
(www. bad-feilnbach.de/de/kulinarisches-kino-in-bad-feilnbach)

Konsequenzen und Erfordernisse

Nachhaltige touristische Entwicklung ländlicher Lebensräume muss – neben dem Erhalt von Natur- und Kulturlandschaft – immer auch mit dem Ziel der Bildung lokaler bzw. regionaler Identität verknüpft werden. Für die Zukunft bedeutet dies grundlegend:

- **Bekenntnis zum Erhalt der Kultur- und Naturlandschaft:** Unterstützung nachhaltig wirtschaftender und (auch kleinerer) Landwirte, die das Landschaftsbild erhalten (z. B. Bergbauernhilfe); finanzielle und personelle Absicherung der natur- und landschaftserhaltenden Aktivitäten der *Nationalen Naturlandschaften (NNL).*

- **Konstruktiver Umgang mit den Anforderungen der Energiewirtschaft und des Tourismus:** Einbeziehung von DMO und *NNL* in die Klärung von Flächenbedarf und Vorranggebieten.

- **Profilierung des Tourismus als nachhaltigkeitsorientierte Branche:** Ableitung von Infrastruktur und Angeboten mit Relevanz für Gäste und Einheimische, Aufbau von regionalen Wirtschaftsbeziehungen, die identitätsfördernde Themen aufgreifen.

- **Festlegung und Berücksichtigung touristischer Pflichtkriterien der regionalen Dorfentwicklung auf Bundeslandebene:** Tourismus wird integrierter Teil der Dorfentwicklung.

3.2 Handlungsfeld Produktinszenierung

Herausforderung

Die touristische Angebotsvielfalt in ländlichen Räumen ist groß. Angebote sind jedoch häufig austauschbar, es fehlen Erlebnisse mit Erinnerungswert. Chancen, im Heer der Anbieter aufzufallen, bestehen dann, wenn Angebote „in Szene" gesetzt und mit emotional ansprechenden Themen und Geschichten aufgeladen werden (siehe Infokasten). Die Zielgruppen suchen nach intensiven, neuen und ungewöhnlichen Erfahrungen: Egal, ob Glück, Spannung, Abenteuer oder Entspannung, Erlebnisse im Urlaub werden immer mehr zur geforderten Kernleistung touristischer Angebote. Es gilt daher:

- Die vorhandenen Angebotsmöglichkeiten so aufzubereiten, dass dadurch emotionale Erlebnisse beim Gast ausgelöst werden. Besondere oder spannende Geschichten, z.B. anhand regionaler Themen wie Brauchtum oder Historie, sind glaubwürdig zu erzählen und der Zuhörer bzw. Gast emotional einzubinden *(Storytelling).* Dabei sind möglichst alle Sinne anzusprechen und der Gast ist so aktiv wie möglich einzubeziehen.

- Die gesamte Kette des Angebots von der An- bis zur Abreise ist einzubeziehen: Angebotsinszenierung bezieht sich nie nur auf Einzelerlebnisse, sondern auf eine Reihe aufeinander abgestimmter Angebote. Gerade kleinere Anbieter sind gefordert, auch mit Partnern vor Ort, innerhalb einer abgegrenzten Region oder entlang einer Route bzw. Themenstraße (z. B. Straße der Romanik www.strasse-der-romanik.net) zu kooperieren.

→ Info

Die 5 Elemente/Instrumente der Inszenierung

Der „Rote Faden“: Um den Besuchern eine Geschichte zu erzählen, muss zunächst ein Thema festgelegt werden.

Inszenierungskonzept: Festzulegen sind Zielstellung, Zielgruppen, Ausarbeitung des Themas, Inszenierungsbereiche, Kosten, Einbezug weiterer Akteure, externe Partner zur Umsetzung usw. Die einzelnen Inszenierungselemente sind aufeinander abzustimmen (z. B. Räume, Plätze, Wege, Führungen). Die Anforderungen und Bedürfnisse der anzusprechenden Zielgruppe sind dabei zu berücksichtigen.

Geschichten erzählen: Ziel der Inszenierung ist es, die Besucher anhand einer Geschichte auf spannende und glaubhafte Art und Weise in eine „andere Welt“ zu versetzen. Dazu müssen Aufhänger, Erzähler und Charaktere festgelegt werden. Weiterhin ist zu definieren, wie die Geschichte in der Vermarktung eingesetzt werden kann.

Schaffung von Erlebnisräumen[12]: Architektur, Design, Materialien, Licht usw. bestimmen die Szenerie einer Geschichte und erzeugen Emotionen. Möglichst alle Sinne sind anzusprechen!

Wohlfühlmanagement: Erlebnisse können nur dann positiv wahrgenommen werden, wenn sich der Gast wohlfühlt. Es geht darum, Grund- und Sicherheitsbedürfnisse sowie spezielle zielgruppenspezifische Bedürfnisse sicherzustellen, beispielsweise durch eine eindeutige Beschilderungssystematik.

Quelle: Landestourismusverband Sachsen, DSFT/PROJECT M 2010: Das A und O touristischer Attraktionen im ländlichen Raum.

Schlüsselstrategie: Angebotsinszenierung auf Anbieterebene

Die perfekte Inszenierung eines touristischen Angebotes zeichnet sich durch folgende Punkte aus:

- → Das Thema sollte über alle Elemente des Angebotes umsetzbar sein. Es sind alle *Kontaktpunkte* des Gastes einzubeziehen: Von der (Vorab-)Information auf der Website, über die Kernangebote (z. B. Übernachtung, Gastronomie) bis zu Veranstaltungen und Werbeartikeln.

- → Das Thema sollte tiefgründig, nicht oberflächlich sein.

- → Eine durchgängige Regie ist notwendig: Wo ist der Start, wo betritt der Gast den *Erlebnisraum*, wie wird er gelenkt, was sind die einzelnen Anlaufpunkte, was ist der Höhepunkt des Angebots?

- → Glaubwürdigkeit des Angebotes: Das Beispiel Kulturinsel Einsiedel (siehe Infokasten) beweist allerdings, dass sogar Glaubwürdigkeit inszeniert werden kann. Die Geschichte des Volkes der Turiseder ist vollständig erfunden – aber perfekt inszeniert und glaubwürdig erzählt! Das Beispiel Rhönschaf-Hotel-Krone (www.rhoenerlebnis.de) verdeutlicht auf der anderen Seite die Bedeutung von wirklicher Glaubwürdigkeit gerade bei authentischen, regionalen Themen.

- → Ein klarer Pluspunkt ist die Glaubwürdigkeit des Anbieters als Person: Gäste freuen sich über direkten Kontakt mit den Einheimischen. Dazu zählen die regionale Herkunft, Dialekt, Wissen um die regionale Historie und Kultur, Vernetzung mit weiteren Erzeugern usw., Engagement im Naturschutz, bei Erhalt alter Arten (z. B. Obst, Nutztiere), persönliche Präsenz des Anbieters gegenüber dem Gast oder der Einbezug weiterer regionaler „Originale“.

- → Regionale Produkte und Speisen oder kulturelle Traditionen sind wesentliche Bestandteile einer Angebotsinszenierungen für naturorientierte Best Ager oder auch Familien.

12 Als Erlebnisraum wird die räumliche Einheit bezeichnet, die der Gast während seines Aufenthalts in einem Zusammenhang erlebt. Dies kann der Dorfplatz sein wie auch eine Burg. Das Erlebnis beginnt hier beispielsweise bereits auf dem Parkplatz bzw. auf der Anfahrt (bei entsprechender Ausschilderung).

→ Innovative Angebotsgestaltung: Stories werden immer wieder neu erzählt. Das Angebot muss permanent weiterentwickelt werden.

Beispiel: Kulturinsel Einsiedel

Der aus einer Firma für Holzspielgeräte hervorgegangene Abenteuerpark für Familien in der Oberlausitz erzählt perfekt die Geschichte des fiktiven Slawenvolks der Turiseder. Vom Internetauftritt über turisedische Baumhäuser bis hin zu turisedischen Speisen und Krönungszeremonien: alles entlang eines thematischen roten Fadens! Das Angebot wird fortlaufend erweitert und aktualisiert. (www.kulturinsel.de)

Beispiel: Melkhus/Niedersachsen-weit

Die „Milchraststätten" für Radfahrer an diversen Radrouten ermöglichen ein überraschendes und persönliches Landerlebnis: Landfrauen bieten auf ihren Bauernhöfen Milchspezialitäten und ganz nebenbei Einblicke in die Landwirtschaft. Entlang der Radwege werden den einkehrenden Radfahrern in den Milchraststsätten neben den gastronomischen Milchprodukten auch Hofführungen zum Kennenlernen der Produktionsabläufe oder Mitmachangebote wie Treckerfahren usw. angeboten. Weiterhin erhalten Gäste Informationen zur Region, Tipps für traditionelle Rezepte oder Anregungen für die Weiterfahrt. (www.melkhus.com)

Schlüsselstrategie: Angebotsinszenierung auf regionaler Ebene

Gerade für kleine Anbieter im ländlichen Raum bietet die Vernetzung mit weiteren Partnern Möglichkeiten der gemeinsamen Inszenierung eines Themas. Oftmals entstehen dadurch erst touristische Produkte und Reiseanlässe, in jedem Fall entsteht ein dem Gast gegenüber darstellbarer Mehrwert. Vor allem Freizeitwege (siehe Kapitel 3.4) bieten Potenzial zur Platzierung regionaler Themen. Dies erfordert:

→ Eine „kritische" Masse und Dichte an Erlebnispunkten.

→ Inszenierung des Themas an gut frequentierten Orten wie Gastronomie und Kombination mit allgemeinen Services wie Information.

→ Imagetransfer durch den Faktor Mensch: Einbezug „echter", authentischer Personen in das Urlaubserlebnis sowie als *Testimonial* (Botschafter) im regionalen Tourismusmarketing.

→ Wie das Beispiel „Melkhus" (siehe Infokasten) zeigt, entsteht aus der Kombination zweier touristisch „banaler" Angebote wie Radfahren und Milch/Landwirtschaft die perfekte Inszenierung einer Landpartie mit echten, authentischen Erlebnissen. Es entsteht ein Angebot mit Mehrwert.

Konsequenzen und Erfordernisse

Gerade für Anbieter in ländlichen Räumen ist eine Inszenierung ihres Angebotes von elementarer Bedeutung. Neben einem marktfähigen touristischen Kernangebot sind weitere Elemente bzw. Attraktionen einzubeziehen. Ein Plus vieler Anbieter sind Authentizität und regionale Identität. Hieraus können Angebote mit Alleinstellung entwickelt werden.

Grundlage für ein perfektes Angebot bilden dabei auch künftig die Kriterien einer funktionalen Qualität auf Basis der gängigen Klassifizierungen und Zertifizierungen (z. B. DEHOGA-Sterne, Service-Q). Entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen sind weiterzuführen. Diese sind allerdings für den Erfolg des Angebotes nicht ausreichend. Erst über die Inszenierung durch ein spannendes Thema wird aus einer Basisqualität die für den Gast entscheidende *Erlebnisqualität*, die an seine subjektive Wahrnehmung gebunden ist.

Eine perfekte Inszenierung muss konzeptionell entwickelt werden. Dabei sind viele Anbieter mangels Fachwissen überfordert. Daher sind zusätzlich spezifische Qualifizierungsmaßnahmen notwendig, auch individuelles Coaching. Dies muss koordiniert werden. Zuständig sollten hier die DMO, aber auch die *LAG/BAG* (siehe Glossar) sein. Gerade für die regional vernetzte Inszenierung ländlicher Themen sollten diese Institutionen noch stärker als bislang ihr Know-how in entsprechende Aktivitäten des regionalen Tourismusmarketings einfließen lassen.

3.3 Handlungsfeld Netzwerke und Kooperationen

Herausforderung

Die Wertschöpfungskette im Tourismus ist wie kaum eine andere geeignet, Kleinteiligkeit und weit verbreitetes Einzelkämpfertum zu überwinden. Das touristische Produkt setzt sich aus vielen Einzelleistungen wie z. B. Übernachtung, Gastronomie, Freizeiteinrichtungen oder Führungsangeboten zusammen, die am Ende das individuelle Urlauberlebnis für den Gast erzeugen. Es gilt, diese Einzelleistungen und die dahinterstehenden Akteure optimal zu verzahnen. Netzwerke haben dabei eine Schlüsselfunktion, denn als Selbstorganisation und Koordination autonomer Akteure mit einem gemeinsamen Ziel ermöglichen sie:

- Verknüpfungen zwischen den Einzelleistungen aufzubauen, Schnittstellen zu suchen bzw. zu schaffen und für den Gast im Sinne eines optimalen Angebots einzusetzen.
- Synergien aller Art für touristische Akteure zu schaffen, vor allem aber auch stabile lokale und regionale Wirtschaftsbeziehungen aufzubauen.
- Die in den jeweils relevanten Prozessen anfallenden Aufgaben effizient zu verteilen.

Schlüsselstrategie: Ausgestaltung des Netzwerks in Abhängigkeit von Zielsetzungen und Aufgaben

Netzwerke zielen auf Synergien in und zwischen vielen Handlungsfeldern ab, z. B. Angebotsgestaltung, Marketingkooperationen, Vertriebsförderung, gemeinsamer Einkauf touristischer Dienstleistungen oder regionaler Produkte, gemeinsames Qualitätsmanagement, Markenentwicklung, Fachkräftesicherung oder Identitätsförderung. Ihre Ziele können wirtschaftlich, marketing- oder kundenorientiert sein. Folgende Bedingungen sollten erfüllt sein:

- Gleiche/gleichartige Ziele der Netzwerkpartner bzw. allein nicht zu lösende Aufgaben.
- Spezielle Kompetenzen und Ressourcen der Netzwerkpartner für die Erfüllung der Ziele.
- Gegenseitiges Vertrauen der Partner – dies ermöglicht Kreativität und Innovationen.
- Einigkeit über erforderliche Aktionen und wer dazu welchen Beitrag leistet.
- Verlässlicher und kompetenter *Kümmerer*.
- Finanzierungskonzept; dies umfasst auch die frühzeitige Sicherung von Folgefinanzierungen nach Startförderungen z. B. über das *LEADER*-Programm[13].
- Bei öffentlicher Beteiligung: dauerhaftes politisches Bekenntnis zum Netzwerk.
- Klare Eintritts-/Austritts-/Ausschlusskriterien, Festlegungen von Rechten und Pflichten.

In Abhängigkeit von der Zielsetzung ist zu unterscheiden zwischen horizontalen, vertikalen und lateralen Netzwerken.

13 Förderprogramm der Europäischen Union, speziell zur ländlichen Entwicklung.

Horizontale Netzwerke vereinen Partner auf gleicher Stufe einer Wertschöpfungskette. Alle Partner bieten dieselbe Dienstleistung bzw. ein ähnliches Produkt an, z. B. mehrere Hotels oder Wanderführer. Aufgrund dieser überschaubaren Struktur können auch wenig kooperationserprobte Akteure gut einbezogen werden. Entsprechend niedrig – dennoch verbindlich – sind die Teilnahmekriterien zu gestalten. Die Organisation kann z. B. als Verein erfolgen, um die Aufgaben unkompliziert auf mehrere Schultern zu verteilen.

Horizontale Netzwerke eignen sich für den Aufbau gemeinsamer Qualitätsstandards, Qualifizierungsmaßnahmen, den Aufbau von Marketingkooperationen oder thematischen Marken. Gemeinsame schlagkräftigere Marketingmaßnahmen und eine bessere Ansprache der anvisierten Zielgruppen werden möglich. Qualifizierungsmaßnahmen lassen sich kostengünstiger realisieren. Fortlaufender Austausch von Partnern gleicher Natur führt zu schnellen Lern- und Nachahmungseffekten. Komplexe touristische Produkte können jedoch nicht entwickelt werden – es fehlen die Partner der anderen Wertschöpfungsstufen (z. B. bei einer Hotelkooperation ein Mobilitätsdienstleister oder ein Wanderführer).

Beispiel: Gartenlandschaft Altmark

Die 2005 vom Tourismusverband Altmark e. V. initiierte und koordinierte Plattform für Garten- und Naturfreunde mit 50 Garten-Kleinoden zielt mit ihrem gewollt offenen Konzept auf Breitenwirksamkeit und deckt die gesamte Gartenpalette vom Rosengarten über den Gemüse- und Kräutergarten bis zum Schul- und Pfarrgarten ab. Führungen und Sonderaktionen in „private Gärten“ werden organisiert, Gartenführer/-innen erhalten Qualifizierungsmöglichkeiten. Das Netzwerk unterlegt somit perfekt auf regionaler Ebene die Landesmarke Gartenträume Sachsen-Anhalt. Synergieeffekte werden damit vor allem bei Marketing und Qualifizierung erreicht. (www.altmarktourismus.de)

Erfolgsfaktoren für horizontale Netzwerke sind:

- Offene Konzepte, d. h. die Teilnahmeregeln ermöglichen einen unkomplizierten Einstieg auch für weniger finanzstarke oder qualifizierte Partner.
- Flache Hierarchien mit demokratischer Rollenverteilung; gerade dies erfordert jedoch den verlässlichen *Kümmerer*, z. B. auf Ebene des regionalen Tourismusmarketings.
- Bei von Anbietern initiierten horizontalen Netzwerken: Konzentration auf die Ableitung von wenigen gemeinsamen Leitangeboten (kein Verzetteln!).
- Entwicklung und Verfolgung gemeinsamer Qualitätskriterien.

Vertikale Netzwerke vereinen Partner verschiedener Stufen der Wertschöpfung, z. B. Hotel, Wanderführer und Bergbahn. Diese sind oft an ein Thema wie z. B. Wandern gebunden. Sie eignen sich für die Ableitung komplexer Produkte „aus einem Guss“ und die Bündelung verschiedener Angebotsbausteine oder Leistungen für bestimmte Zielgruppen, z. B. in Programmmarken (vgl. Kapitel 3.5).

Gegenüber horizontalen Netzwerken wird eine straffere Steuerung durch das Netzwerkmanagement bzw. einen *Kümmerer* erforderlich, d. h. eine feste Struktur, z. B. eine Genossenschaft oder GmbH.

Erfolgsfaktoren vertikaler Netzwerke sind:

- Einbezug von Partnern der relevanten Stufen des touristischen Produkts, z. B. Übernachtung, Gastronomie, thematische Leistungsbausteine (z. B. Naturführung), Transport.
- Bei Ausrichtung auf Produktentwicklung: Integration in die Strategie des regionalen Tourismusmarketings und seine Marken, Nutzung markenrelevanter Infrastruktur, z. B. Wegenetze wie Wanderwege, Loipen oder Radwege.

Beispiel: Feinheimisch Schleswig Holstein

Ziel des Vereins ist die Förderung der regionalen Esskultur. Daraus haben sich Personalentwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsplätze und eine Marke entwickelt. Feinheimisch setzt nicht nur auf Touristen, sondern auch auf die Einheimischen. Mit Pilotprojekten werden Mensen in Kindergärten und Unis mit feinheimischen Produkten versorgt. Diese breite Basis begründet die hohe Akzeptanz des Netzwerkes in Wirtschaft und Politik. Der Verein mit seinen 500 Mitgliedern, darunter 45 landwirtschaftliche Produzenten und 22 Restaurants und vor allem Privatpersonen, arbeitet nicht gewinnorientiert. Dennoch profitieren Gastronomen über die Positionierung. Zulieferer und Erzeuger sichern ihren Markt. Wichtiger Bestandteil sind hohe Qualitätsstandards. So müssen mindestens 60 Prozent des Wareneinkaufs mit heimischen Produkten abgedeckt werden. Wer gegen die Grundsätze verstößt, wird konsequent ausgeschlossen. (www.feinheimisch.de)

Laterale Netzwerke vereinen Partner verschiedener Wertschöpfungsstufen aus mehreren Branchen, z. B. aus Gesundheitswirtschaft und Tourismus. Somit werden kreative Milieus als Basis für Innovationen jeglicher Art möglich. Regionale Wirtschaftskreisläufe auch über den Tourismus hinaus können initiiert werden. Übergreifende Aufgaben wie z. B. Initiativen zur Fachkräftesicherung sind effizienter wahrnehmbar. Laterale Netzwerke benötigen eine sehr stringente Steuerung bei größter Verbindlichkeit der Partner. Erfolgsfaktoren lateraler Netzwerke sind:

- Ausrichtung auf gemeinsame Zielgruppen (und nicht auf spezifische Zielgruppen einer der teilnehmenden Branchen bzw. Partner).
- Hohes Maß an Eigenverantwortung und kreative Freiräume für die Mitglieder innerhalb des Netzwerks.
- Ideal: direkter regionaler Bezug aller Partner: Dies fördert die Bildung regionaler Identität.

Konsequenzen und Erfordernisse

Destinationen sind umso wettbewerbsfähiger, je besser die Akteure in der Lage sind, kollektives Handeln in Netzwerken zu organisieren. Netzwerke können von allen Akteuren sowie von allen Ebenen initiiert und getragen werden. Entscheidend sind eine stabile Steuerung und die Integration in regionale Strategien:

- Für beste und dauerhafte Synergieeffekte gerade in der Vermarktung sollten die Netzwerkziele an regionalen und Landesmarkenstrategien ausgerichtet werden.
- Netzwerke sind nicht automatisch erfolgreich. Der Erfolg eines Netzwerks erfordert einen *Kümmerer* bzw. ein Management z. B. auf Ebene der DMO oder LMO zur Steuerung von strategischer Ausrichtung, Zusammenarbeit und Erfolgskontrolle.
- Schaffung unterstützender Rahmenbedingungen für Netzwerke, z. B. im Rahmen einer *Clusterpolitik*[14]. Der Schwerpunkt sollte auf der Unterstützung wettbewerbsfähiger Strukturen statt schwacher bzw. nicht marktkonformer Produkte und Themen liegen.
- Netzwerke kosten Geld. Sofern Netzwerke mit öffentlichen Geldern unterstützt werden, müssen diese eine stabile Steuerung absichern (Personal!). An kurze Zeiträume gebundene Förderungen ohne klare langfristige Perspektive des Netzwerks sind zu vermeiden.

14 Cluster: Netzwerke von Produzenten, Zulieferer, Forschungseinrichtungen (z. B. Hochschulen), Dienstleistern, Handwerkern, verbundenen Institutionen (z. B. Handelskammern) mit regionaler Nähe und Austauschbeziehungen entlang einer Wertschöpfungskette. Viele standortpolitische Initiativen fördern die Clusterbildung.

Beispiel: Allergikerfreundliches Bad Hindelang

Mehr als 80 Unternehmen haben sich zusammengeschlossen, um Allergikern ein Urlaubsangebot zu bieten. Beteiligt sind Hotels, Pensionen, Restaurants, Bäckereien, Metzgereien, Cafés und auch Supermärkte. Unter Koordination der örtlichen Touristiker wird das Angebot entsprechend gestaltet. Wesentliche Aufgabe des Netzwerks ist dabei die Wissensvermittlung und Qualifizierung der Partner in Bezug auf Allergikerfreundlichkeit. Der branchenübergreifende Ansatz ermöglicht vollständig allergikerfreundliche Urlaubsangebote: vom rauch- und haustierfreien Zimmer bis zum Einsatz von Ersatzstoffen statt allergieauslösender Lebensmittel in der Gastronomie und entsprechenden Informationen im Supermarkt. (www.badhindelang.de)

3.4 Handlungsfeld Infrastruktur

Herausforderung

Die zentrale Herausforderung für öffentliche und privatwirtschaftliche Betreiber von Freizeit- und Tourismusinfrastruktur in ländlichen Räumen besteht darin, eine für Gäste und Einheimische attraktive Infrastruktur aufrechtzuerhalten. Dabei gilt:

- Öffentliche Investitionen sollten private ergänzende Folgeinvestitionen ermöglichen und damit die Grundlage für *Kristallisationspunkte* bilden. Investiert wird dort, wo sich auch weitere private Investitionen ansiedeln sollen und können, z. B. an bestimmten Orten und/oder zu bestimmten Themen wie Gesundheit oder Radfahren. Weitere öffentliche Investitionen sind auf dieses Thema abzustimmen. Infrastrukturelle Einrichtungen ggf. im Rahmen gesamtörtlicher Konzepte zu entwickeln.

- Die Herangehensweise ist offen: Kostenintensive Neuinvestitionen sind häufig nicht möglich. Bestehendes ist bedarfsgerecht weiterzuentwickeln, auch Reduktion (Rückbau) kann eine Option sein.

- (Regionale) Marken sind für den Gast sichtbar zu machen. Infrastrukturelle Einrichtungen vom Spazierweg bis zum Tagungszentrum sind einer der wichtigsten Berührungspunkte vor Ort mit der Marke (siehe Kapitel 3.5).

- Wo möglich, sind (private) Partner in öffentliche Projekte einzubinden bzw. die Ansiedlung privater Investitionen ist aktiv zu fördern.

Schlüsselstrategie: Priorisierung, Qualifizierung, Reduktion von touristischen Wegenetzen

Dichte Wegenetze für z. B. Wandern, Radfahren, Reiten, Skilanglauf sind stärker an den geänderten Bedürfnissen der Gäste auszurichten: „kürzer und komfortabler" lautet die Anforderung. Nachfragestarke Leitwege mit höchster Qualität und Zielgruppenrelevanz sollten eingerichtet werden. Eine pflegbare und nachfragegerechte Netzgrundstruktur ist zu erhalten. Wichtig dabei ist:

- Identifizierung und Priorisierung (und ggf. auch Neuanlage) der potenziell attraktivsten Wege bei allen Maßnahmen von Wegebau und Unterhalt inklusive der Bereitstellung von Mitteln und Personal.

- Qualifizierung: Entwicklung der Leitwege mit höchstem Qualitätsanspruch. Hinzu kommt die (thematische) Qualifizierung von Partnern wie Hotels oder Gastronomie, weitere Services (z. B. Parkplätze) und Angebote. Nur so werden Marken möglich (siehe Kapitel 3.5).

- Reduzierung: Kritische Prüfung des Bedarfs bzw. Erhalts weiterer Wege im Netz. Rückbau oder „Entschilderung" nicht mehr benötigter Wege dürfen dabei kein Tabu sein.

→ Einbezug von *Wegekümmerern* (z. B. Wandervereine, Radwegepaten, Bauhöfe).

Beispiel: Traufgänge Albstadt

Der Newcomer unter den Wanderzielen hat mit den Premiumwegen „Traufgänge" (7 Tagesrundwege) ein in höchstem Maße nachfragestarkes Leuchtturmangebot entwickelt. Zudem wird ein Konzept umgesetzt, dass den Bedarf an weiteren lokalen Wegen festlegt. Insgesamt kommt es zu einem deutlichen Rückbau nicht mehr benötigter Wege. Durch die intensive Sensibilisierung von Leistungsträgern und den Einbezug des Schwäbischen Albvereins als Träger des regionalen Wanderwegenetzes in die Planungen, hat das Projekt die zwingend notwendige Binnenwirkung entwickelt. (www.traufgaenge.de)

Schlüsselstrategie: Konzentration privater und öffentlicher Leistungen in Einzelobjekten als PPP[15]-Projekt

Private und kommunale Dienstleistungen für den Gast (z. B. Hotellerie, Gesundheitsdienstleister, Veranstaltungsorte, Tourist-Info) können auch in einem Komplex zusammengeführt werden. Ziel ist es, zentrale touristische Anlaufpunkte bzw. *Leuchttürme* für lokale Marken zu schaffen. Gerade hier kommen öffentlich-private Partnerschaftsmodelle bei der Betreibung infrage. Entscheidend sind:

→ Konzeption des Komplexes als Profilierungsspitze und Reiseanlass einer gesamtörtlichen Strategie: Konzentration von attraktiven Angeboten im Angebotsportfolio.

→ Gewinnung von *Premiumpartnern* für den Betrieb der in der Anlage gebündelten Leistungen.

→ Profilierung als Kommunikationsanlass: hoher oder sogar spektakulärer Aufmerksamkeitswert durch Architektur und Design, besondere Kampagnen usw.

→ Für die Kommune stabiles Finanzierungsmodell und dauerhafte finanzielle Absicherung der integrierten kommunalen Funktionen.

Beispiel: Oversum Winterberg (NRW)

Das im Juni 2012 eröffnete Oversum Vital Resort Winterberg konzentriert kommunale Leistungen wie Sportbad, Kultur- und Kongresshalle, Tourismusinformation und Festplatz für das örtliche Schützenfest ebenso wie privat betriebene Angebote wie ein 4* S-Hotel, Saunalandschaft, Behandlungsräume für Wellness, Beauty- und Physiotherapie, ein Medical Center, ein Restaurant sowie Seminar- und Schulungsräume. Damit bildet es die Spitze der Winterberger Neupositionierung im bewegungsorientierten Gesundheitstourismus. Investition und Betrieb erfolgen durch die Stadt Winterberg gemeinsam mit einem privaten Partner im Rahmen eines PPP-Modells. Größte Folgeinvestition bislang ist ein noch vor Fertigstellung des Vital Resorts eröffneter Ferienpark. (www.oversum.de).

→ Info

Public Private Partnership (PPP) als Alternative zu Privatisierung oder Eigenbetrieb?

PPP-Projekte zielen auf langfristige und erfolgversprechende Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft, die den gesamten Lebenszyklus eines Projekts umfasst (Planung, Bau, Betrieb, Nachfolgenutzung bzw. Verwertung). Das Hauptziel besteht darin, Effizienzvorteile für den öffentlichen Partner gegenüber einer Eigenrealisierung zu erzielen. Voraussetzung für die Zustimmung durch die Kommunalaufsicht zu einer PPP-Lösung ist, dass der öffentliche Partner überhaupt finanziell in der Lage wäre, das Projekt auch allein realisieren, langfristig unterhalten und betreiben zu können. Ebenso muss es einen nachweisbaren Kostenvorteil für die Kommune geben.

15 Public Private Partnership (PPP) – öffentlich-private Partnerschaft (ÖPP).

Schlüsselstrategie: Förderung von Investitionsbereitschaft durch aktive Wirtschaftspolitik vor Ort

Aufgrund knapper kommunaler Kassen muss die Ansiedlung privater Investoren gerade in ländlichen Räumen aktiv unterstützt werden. Auch private Investitionen sollten möglichst so getätigt werden, dass ergänzende Folgeinvestitionen Dritter möglich werden. Zentraler Erfolgsfaktor ist dabei eine aktive Wirtschaftpolitik und -förderung. Die Ansiedlung privater Investoren kann dabei forciert werden durch:

- Profilierte (örtliche) Tourismusstrategien – eingebettet in die regionale und/oder landesweite Ausrichtung.
- Aufbau und Pflege einer starken Leistungsträgerstruktur, die bereits eine positive Nachfrage generieren kann und ggf. in Netzwerkstrukturen kooperieren. Hiervon kann der potenzielle Investor profitieren.
- Abstimmung der Planung bzw. Entwicklung auch anderer infrastruktureller Einrichtungen vor Ort auf anvisierte Themen und Zielgruppen.
- Aktive Wirtschaftspolitik: gezielte Lobbyarbeit im Vorfeld größerer Investitionen (z. B. Analyse und Definition des Ansiedlungsbedarfs, wie Hotels usw., gezielte Ansprache von potenziellen Investoren, aktive Akquisition bzw. Klärung verfügbarer Flächen, Eruierung von Fördermöglichkeiten).

Beispiel: Spreewald Therme Burg

Die private Investition fügt sich nahtlos in die örtliche, regionale und auch landesweite Ausrichtung im Gesundheitstourismus ein. Mit regionaltypisch gestaltetem Solethermalbad und den Anwendungsbereichen ist sie Angebotsleuchtturm. Die Anschubfinanzierung durch das Land Brandenburg hat sich gelohnt: Seit 2005 konnten die Übernachtungszahlen vor Ort spürbar gesteigert werden, eine Reihe privater Investitionen, aktiv akquiriert durch die örtliche Wirtschaftsförderung (Leistungsträger, Zulieferer) folgten. Im Dezember 2012 folgte das eigene Thermenhotel. (www.spreewald-therme.de)

Schlüsselstrategie: Investitionsstau durch fortlaufende Innovation vermeiden

Wesentlicher Erfolgsfaktor für die dauerhafte Tragfähigkeit touristischer Einrichtungen sind kontinuierliche und marktgerechte Erneuerung und Innovation. Werden Trends und Zielgruppenanforderungen berücksichtigt und fortlaufend durch neue Angebote bedient, verlängert dies den Produktlebenszyklus spürbar: Immer wieder neue Reiseanlässe entstehen, Stamm- und Neukunden werden erreicht. Ebenso neue Kommunikationsanlässe – über das Objekt bzw. Angebot wird gesprochen. Dabei sind entscheidend:

- Investitions- und Risikobereitschaft: Nur mit unternehmerischem Willen sind Innovationen auch wirklich umsetzbar.
- Nutzung bzw. Schaffung von *special locations*, d. h. Standard-Angebote werden als Erlebnis aufbereitet (z. B. Tagung auf einem Segelschiff, Übernachtung im Baumhaus).
- Ständige Entwicklung und Realisierung von Ideen sowie neuer, bislang nicht oder kaum gebrauchter Standards und Technologien bei der baulichen Umsetzung (z. B. komplette Wärmedämmung aus Stroh statt Kunststoff).
- Orientierung an anvisierter Zielgruppe. Ob das durch die Investition bediente Thema ein Nischen- oder Volumenthema ist, spielt zunächst nur eine untergeordnete Rolle, solange die Chance auf eine für den wirtschaftlichen Betrieb ausreichende Nachfrage besteht.
- Konsequente Service- und Qualitätsorientierung, fortlaufende Weiterentwicklung.

Beispiel: Pension Havelfloß (Brandenburg an der Havel)

Die Anlage besteht aus der eigentlichen Pension in einem Industriebau („special location"). Die Pension erfindet sich immer wieder neu bei der Erweiterung ihres Angebots: In einem zweiten Schritt wurden schwimmende Ferienhäuser angelegt, und neuerdings ergänzt auch ein „Saunafloß" das Angebot. Nicht zuletzt diese Innovationsorientierung hat die bezuschussende Investitions- und Landesbank Brandenburg (ILB) überzeugt. (www.pension-havelfloss.de)

Konsequenzen und Erfordernisse

Die Bewältigung des Investitionsstaus und eine bedarfsorientierte Weiterentwicklung der kommunalen und privaten Infrastruktur stellen zentrale Grundlagen für die touristische Entwicklung in ländlichen Räumen dar. Infrastruktureinrichtungen sind zentrale Kontaktpunkte des Gastes mit regionalen Themen oder auch Marken. Gezielte Investitionen können Folgeinvestitionen auslösen und damit lokale oder regionale Wirtschaftsentwicklung fördern. Das bedeutet:

- Konzentration öffentlichen Engagements auf die Entwicklung von Kristallisationspunkten; keine Infrastrukturförderung ohne Potenzial für Folgeinvestitionen; aktive Investorenansprache und intensive Prüfung von öffentlich-privaten Betreibermodellen.
- Weiterentwicklung geeigneter infrastruktureller „Leuchttürme" als Marken-Kernangebote, Prüfung der Option gesamtörtlicher Infrastrukturentwicklungskonzepte.
- Überarbeitung der regionalen Wegenetze unter Bedarfsaspekten.
- Festlegen der Nachfragerelevanz, langfristiger Tragfähigkeit, Einbindung in regionale und örtliche touristische Strategien, Innovationsorientierung als Kernkriterien der öffentlichen Förderung von Infrastruktur.

3.5 Handlungsfeld Markenbildung

Herausforderung

Kunden wollen Marken. Ganz gleich, ob es die Jeans ist oder das Auto – Marken bieten dem Verbraucher Sicherheit, denn sie bürgen für eine verlässliche und besondere Qualität. Mit Marken und ihren Werten können sich Kunden und Anbieter identifizieren – je sympathischer die Marke, desto höher die Identifikation und um so eher wird das konkrete Produkt, auch das touristische, gekauft bzw. gebucht. Marken können wesentlich zur Bekanntheitssteigerung und zum Imageaufbau touristischer Regionen beitragen und ermöglichen eine bessere Integration des vielschichtigen Angebots in Marketingstrategien der Länder (LMO) und für ausländische Quellmärkte auch der *DZT*. Die Herausforderungen lauten:

- Aufgreifen der regionalen Identität und Werte in Marken, um ein Wir-Gefühl und Kooperationsbereitschaft zu erzeugen. Dies ist Basis für die erforderliche Angebotsbündelung.
- Anpassung der organisatorischen Voraussetzungen für eine dauerhafte Führung von Marken vor allem bei den betreffenden Tourismusorganisationen.
- Aufbau verbindlicher Kooperationsbeziehungen mit Markenbezug zwischen Tourismusorganisationen und Leistungsträgern.
- Integration der Marken in Marken übergeordnete Ebenen.

Marken sind dabei mehr als nur ein schickes Logo und *Corporate Design*. Entscheidend sind die inneren Werte. Sie müssen vor Ort und beim Gast Identifikation, Sympathie erzeugen und vor allem glaubwürdig sein. Das heißt, sie müssen sich in sämtlichen Aktivitäten der Angebotsgestaltung, in Infrastruktur, Außen- und Innenmarketing, Organisation und vor allem dem Verhalten der Akteure vor Ort spiegeln.

→ Info

Destination und DMO

Nicht jedes Reiseziel ist eine touristische Destination. Destinationen zeichnen sich aus durch eine für Vermarktung und Wahrnehmbarkeit relevante Größe und eine einheitliche Wahrnehmung als Urlaubsraum bei Gästen aus den relevanten Quellmärkten. Destinationen sind nicht zwingend an bestimmten Übernachtungskennzahlen festzumachen, es gibt genauso tagestouristisch relevante Destinationen. Sie verfügen über landschaftliche und/oder kulturelle Geschlossenheit (Tradition) und können ein Angebotsbündel besonderer Eigenart mit marktfähigen Produkten inklusive aller für den Aufenthalt notwendigen Leistungen bilden. Sie verfügen über ein strategisches Management und entsprechendes Marketing (Organisation). Dies übernimmt die sogenannte Destinations-Management-Organisation (kurz DMO), z. B. der regionale Tourismusverband.

Schlüsselstrategie: Destinationsmarkenbildung

Destinationsmarken zielen auf die Profilierung einer Region als solche mit ihren herausragenden Besonderheiten. Nur bei entsprechendem, zwingend durch Marktforschung und Marktdaten zu ermittelndem Potenzial (dem *Markenvierklang* aus Bekanntheit, Sympathie, Besuchsabsicht, Besuch) können sie gebildet werden. Zentrale Erfolgsfaktoren dabei sind:

- → Gemeinsam mit den Akteuren vor Ort erarbeitete Vision, verbindende Werte, Botschaften.
- → Einbau der Markenwerte in Leitthemen als Basis für Produkt- und Infrastrukturgestaltung.
- → Anpassung der DMO-internen Arbeitsstrukturen an die Leitthemen, z. B. Markenmanager für Themen, Koordination der Markennetzwerke.
- → Verbindlichkeit und eigenverantwortlicher, auch finanzieller Einbezug der Markenpartner: Leitprodukte werden eigenverantwortlich durch die Markennetzwerke entwickelt.
- → Konzeption als Tourismus- und branchenübergreifende Standortmarke, Verzahnung mit Regionalmarken wie z. B. für regionale Produkte.
- → Stabile Rahmenbedingungen: Dauerhaftes Bekenntnis der betreffenden politischen Institutionen und Verwaltungseinheiten sowie der Aufsichtsgremien der DMO zum Markenbildungsprozess. Ausreichende finanzielle Ressourcen sind bereitzustellen.

Beispiel: Allgäu

Unter dem Claim „Fürs Leben gern …“ bündelt die Destinationsmarke der Allgäu GmbH aktuell die fünf Themen Wandern, Rad, Gesundheit, Winter, Städte und Kultur. Einer der Kernwerte ist die konsequente Nachhaltigkeitsorientierung. Jedem der Themen ist ein durch einen Markenmanager koordiniertes Partnernetzwerk zugeordnet. Diese entwickeln markenkonforme Projekte wie die „Wandertrilogie“ oder die „Radrunde Allgäu“. Sowohl private als auch kommunale Partner sind – unter finanzieller Beteiligung – eingebunden. Für die Teilnahme der Partner sind klare Kriterien definiert. Die Allgäu GmbH ist dabei sowohl für die touristische, als auch die standortbezogene Markenentwicklung zuständig. Die vier betreffenden Landkreise (sowohl in Bayern als auch in Baden-Württemberg) unterstützen dauerhaft den Prozess. (www.allgaeu.info)

Schlüsselstrategie: Zielgruppenorientierte Programmmarken

Zielgruppenorientierte Programmmarken bündeln einzelne Angebote und Produktmarken vor allem in Trendthemen für bestimmte Zielgruppen. Sie können eine Vielzahl auch kleinerer Anbieter integrieren. Gegenüber den Destinationsmarken kann hier das Marketing deutlich schärfer zugeschnitten werden. Um tatsächlich die Zielgruppe erreichen zu können, ist zu beachten:

- → Eingliederung in eine destinationsbezogene Markenfamilie, um den Imagetransfer von der Destinationsmarke zu nutzen. Die Destinationsmarke gewinnt an Wert durch attraktive Angebote für Schlüsselzielgruppen.

→ Kein Verzetteln: Klare Definition der Kernzielgruppe und Quellmärkte und deren dauerhafte Bearbeitung. Bewährt haben sich mehrstufige Verfahren, die erst nach einer 2- bis 5-jährigen Startphase und bei Erfolg weitere Angebotsdiversifizierung und Ausbau der Zielgruppen- und Quellmarktansprache verfolgen.

Beispiel: Kinderland® Bayern

Die Familienmarke der BayTM setzt auf die Verknüpfung von Übernachtungsangeboten mit Erlebnisanbietern. Insgesamt 315 Markenpartner sind beteiligt, Tendenz seit 2003 stetig steigend. Eigene Qualitätskriterien für die Markenpartnerschaft sind selbstverständliche Grundlage für die Angebote und Pauschalen, die auch über Veranstalter vertrieben und in ausländischen Quellmärkten präsent sind. Alle relevanten Quellmärkte und auch neue Zielgruppensegmente werden konstant und über alle relevanten Kanäle angesprochen. Das Markennetzwerk wird durch ein bei der BayTM fest installiertes Management gesteuert. (www.bayern.by/familienurlaub-in-bayern-kinderland)

Schlüsselstrategie: Thematische Programmmarken, z. B. mit Infrastrukturbezug

Thematische Programmmarken bündeln alle zu einem Thema passenden Angebote. Sie können dabei explizit auch Elemente der Infrastruktur mit einbeziehen. Der Ansatz eignet sich besonders, um die Wegeinfrastruktur besser am Markt zu profilieren. Nach der notwendigen und noch immer aktuellen Qualitätsoffensive gerade im Wander- oder Radtourismus stellt sich die Frage nach der Alleinstellung. Markenstrategien können Unterscheidbarkeit im Markt und die vor Ort nötige Selbstidentifikation erzeugen. Dies erfordert:

→ Entwicklung der Markenphilosophie zu Beginn des infrastrukturellen Optimierungsprozesses – keine Wegeplanung ohne Philosophie!

→ Bei größeren Projekten: Stufenweise Markteinführung, um Ressourcen zu schonen und flexibel reagieren zu können. Entscheidend ist jedoch, immer neue Kommunikations- und Reiseanlässe gerade in der Phase der Markteinführung zu schaffen.

→ Umsetzung des Markenversprechens über die Infrastruktur hinaus: Das Gesamtpaket der Marke mit Gastgebern, Pauschalen, Services und der Vermarktung entscheidet über den Erfolg.

→ Definiertes Markenmanagement: Markenentwicklung touristischer Wege betrifft allein aufgrund der räumlichen Dimension eine Vielzahl von Partnern. Diese sind kontinuierlich einzubinden. Umso wichtiger ist eine verlässliche Steuerung aller Aktivitäten.

→ Einbindung nach „oben“: Abstimmung und Anpassung der Markenphilosophie und des Marketings auf übergeordnete Ebenen, z. B. der Landesebene (Reichweitenvorteile!).

Beispiel: Traumpfade Rhein-Mosel-Eifel-Land

Auf Integration in die Wanderstrategie des Landes Rheinland-Pfalz zielend, wurden durch das Gemeinschaftsprojekt der Rhein-Mosel-Eifel-Touristik (REMET), Verbandsgemeinden und Städte des Landkreises Mayen-Koblenz, regionaler Wirtschaftsförderung und des Landesforsten Rheinland-Pfalz seit 2006 die 26 Premiumwege (DWI) entwickelt und in drei Schritten über drei Jahre eröffnet. Grundlage aller Planungen war die auf die Trendzielgruppe der Leicht- und Genusswanderer zielende Markenphilosophie. Der konsequente Qualitätsanspruch und die Kooperation mit Wanderreisespezialisten wie Wikinger sind wichtige Erfolgsgaranten. (www.traumpfade.info)

Konsequenzen und Erfordernisse

Markenbildung mit regionalem Bezug gewinnt künftig im Tourismus in ländlichen Räumen zentrale Bedeutung. Kleinere Angebote werden wahrnehmbar, regionale Identität wird gestärkt. Dies bedeutet:

- Branchenübergreifende Markenpolitik: Integration touristischer Markenpolitik in Standortmarketing, Einbezug von Regionalmarken in Destinationsmarken.
- Verhinderung von Markenwildwuchs durch Orientierung am *Top-Down-Prinzip*: Ausrichtung kommunaler und teilregionaler Marken-Initiativen an bereits existierenden Marken, vor allem der übergeordneten Ebenen (DMO, LMO, ggf. auch DZT).
- Verbindlichkeit in der Markenumsetzung durch stabile Organisationsstruktur inklusive Markenmanagement. Externes Wissen ist einzubeziehen („Markencoaches"). Qualifizierungsoptionen für die DMO sind auszubauen.
- Partnereinbindung in Form eigenverantwortlicher Netzwerke und unter finanzieller Beteiligung von privaten Leistungsträgern bzw. Sponsoring zur Absicherung größerer, z. B. infrastruktureller Investments.
- Einplanung erforderlicher (höherer) Budgets für Marktforschung und Markenführung durch die markenführende Organisation.

3.6 Handlungsfeld Kommunikation und Vertrieb

Herausforderung

Die digitale Welt ist längst Alltag: Das Informations- und Buchungsverhalten der Gäste verlagert sich zunehmend ins Internet und ins *Social Web*. Neue technische Lösungen ermöglichen eine immer bequemere Abwicklung von Online-Informations- und Buchungsprozessen für Gäste und touristische Anbieter oder Reisemittler. Die sich rasant entwickelnde Technik bietet künftig deutlich mehr Optionen, das bislang vom modernen Vertrieb kaum profitierende kleinteilige Angebot ländlicher Regionen besser zu vermarkten. Dabei sind Destinationen ebenso wie Anbieter gefordert. Die zentralen Herausforderungen sind:

- Angebote jeglicher Art für den potenziellen Gast so unkompliziert wie möglich sicht- und buchbar zu machen, sie aber ebenso in die reichweitenstarken Kanäle von Veranstaltern oder Buchungsplattformen zu integrieren.
- Die notwendigen technischen Voraussetzungen für die Nutzung aller und vor allem der Online-Kommunikation- und Vertriebswege zu optimieren.
- Bestehende Unsicherheiten, Unwissen, aber auch Ignoranz in Marketing- und Vertriebsfragen auf Anbieterseite ebenso wie bei den Tourismusorganisationen zu überwinden.

Schlüsselstrategie: Aufbau der „digitalen Destination"

Die immer mehr online geprägten Gäste müssen in der Kommunikation in jeder Situation, in der sie mit einer Destination in Kontakt kommen, begeistert werden. Genau hierauf zielt der Ansatz der *Customer Journey* (siehe Infokasten) ab. Jeder Gast durchläuft mindestens fünf Phasen der Reiseentscheidung und -durchführung.

→ Info

Die fünf Phasen der Customer Journey im (Online)Tourismus

Inspiration: Hier wird die Lust auf Urlaub geweckt. Beim Surfen im Internet lässt man sich eher unterbewusst inspirieren, z. B. durch tolle Fotos auf Facebook, und merkt: Da würde ich gerne einmal hinreisen.

Information: Die Suche ist bereits eingegrenzt, es werden gezielt Bewertungen und Empfehlungen geprüft, Blogs gelesen, Fotos über das Reiseziel gesucht. Emotionale, aber auch übersichtliche Websites und einfaches Auffinden per Suchmaschine sollen den Gast überzeugen.

Buchung: Stehen Ort, Hotel oder Ferienhaus in der Auswahl fest, werden die Preise verglichen. Dafür müssen einfache Buchungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, sonst zieht der Gast schnell weiter.

Aufenthalt: Vor Ort können Gäste unmittelbar und nachhaltig durch guten Service und authentische Erlebnisse begeistert werden. Freundliche Einheimische, kleine Aufmerksamkeiten, positive Überraschungen, sind die Basis für die Weiterempfehlung an Freunde und Bekannte, z. B. über Social-Media-Kanäle oder Bewertungsportale.

Reflexion: Eine herzliche, emotionale Verabschiedung kann den Aufenthalt nachhaltig abrunden. Zusammen ergibt sich ein Bild, wie und an welchen Orten der Gast über sein besuchtes Reiseziel spricht. Videos, Bilder und Meinungen werden ins Netz getragen und bilden die Basis für die Inspiration weiterer Gäste.

Quellen: http://www.ic-tourismus.de/index.php?id=306 und http://blog.alpstein-tourismus.com; angepasst

Hier gilt es, den Kunden zu begeistern, vom Produkt zu überzeugen und mit den richtigen Medien und Themen präsent zu sein. Dem Online-Bereich kommt hier längst eine Schlüsselrolle zu. Die „digitale Destination" versorgt den Gast an jedem Berührungspunkt mit Informationen, Buchungsmöglichkeiten und direkten Interaktionsoptionen. Wollen touristische Akteure, insbesondere aber die touristischen Marketingorganisationen, diesen Ansatz realisieren, ist zu beachten:

- → **Verschiebung der Aufgabenstruktur der DMO:** Von klassischen Arbeiten (z. B. Zimmervermittlung, Werbung) hin zu digitalem Datenmanagement (Bereitstellung relevanter Informationen) und bewusstem Erzeugen und Kommunizieren von Erlebnissen.

- → **Kooperation und Vernetzung:** Möglichst alle relevanten Daten sind an allen Berührungspunkten des Gastes mit der Destination einheitlich aufzubereiten und in die entsprechenden Kanäle digital einzustellen (z. B. Optimierung der Sichtbarkeit der Leistungsträger in Suchmaschinen). Möglichst viele touristische Akteure sollten sich an der *Customer Journey* ausrichten. Ihre Qualifizierung und Aktivierung sind daher elementar.

- → **Basisarbeit:** Weiterentwicklung herkömmlicher Internetseiten und leicht lesbare mobile Internetseiten für Smartphones und Tablet-Computer.

Beispiel: Digitales Oberstaufen

Oberstaufen richtet seine Kommunikationsstrategie konsequent an seinen zentralen Werten „Tradition und Lifestyle" aus. Dazu zählt auch die umfassende Auffrischung in Form der Digitalisierung des Marketings. Der örtliche Webauftritt ist ähnlich den großen sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter und Co. strukturiert und mit diesen vernetzt – Kommentar und Kritik des Nutzers ausdrücklich erwünscht. Als erster Tourismusort nutzte Oberstaufen den von Kritik und Skepsis begleiteten Start von Google Street View für eine viel beachtete PR-Kampagne und setzt bis heute auf volle Sichtbarkeit im Netz. Vor Ort werden Gästen zahlreiche W-LAN Hotspots im öffentlichen Raum geboten. (www.oberstaufen.de)

Schlüsselstrategie: Kommunikationsplattformen zur Bündelung von Kleinstanbietern auf Destinations- oder Landesebene

Schlüsselfunktionen bei der Bündelung kleiner Angebote haben die DMO/LMO: Sie entwickeln starke Themen und Programmmarken (siehe Kapitel 3.5), kennen Anbieter und regionale Potenziale. Dies sind beste Vor-

aussetzungen, um regionale Angebote für den Vertrieb kommunikationsfähig darzustellen, z. B. über themen- und markenorientierte Online-Plattformen.

Zudem unterstützen sie Veranstalter durch ihre umfassende Ortskenntnis bei Angebotsgestaltung, Kontingentbeschaffung und Katalogerstellung. Erfolgsfaktoren sind:

- Bündelung der Kleinstanbieter über die DMO/LMO und deren Marken und Themen.
- Festlegung von Qualitätskriterien für die Angebote und ggf. Qualifizierung und Coaching der Anbieter im Sinne einer Verlässlichkeit für Gäste und touristische Partner.
- Entwicklung vertriebsfähiger Produkte in den kommunizierten Themen und Einspielung in die Kanäle der DMO/LMO und weiterer Vertriebspartner.
- Marketing (z. B. Messen, Presse, Kampagnen) durch DMO/LMO und gemeinsam mit Partnern wie Reiseveranstaltern, neue Kommunikationsanlässe schaffen.

Beispiel: Wunnerland Schleswig-Holstein

Die Kommunikationsplattform der Tourismus Agentur Schleswig-Holstein (TASH) bündelt ca. 400 kleine und kleinste familiengeeignete Angebote. Familien sind zugleich eine der Hauptzielgruppen des Landesmarketings. Alle Partner müssen familienorientierte Qualitätskriterien erfüllen. Die TASH kommuniziert das Portal im Rahmen regelmäßiger Kampagnen – gemeinsam mit einigen der großen Reiseveranstalter. Somit wird Wahrnehmbarkeit für kleinste Angebote geschaffen und der Eigenvertrieb der betreffenden Angebote wirksam unterstützt. (www.wunnerland.de)

Schlüsselstrategie: Reichweitenverlängerung im Vertrieb durch Kooperation mit Online-Buchungsplattformen

Produkt braucht Vertrieb: Jeder touristische Leistungsanbieter, jede DMO/LMO steht vor der Herausforderung, das eigene Angebot mit möglichst hoher *Reichweite*[16] zu verkaufen. Die Kooperation mit weiteren Partnern im Vertrieb erleichtert das Erreichen der Zielgruppen. Die Auswahl der Vertriebskanäle, egal ob Reiseveranstalter, Reisebüro, Buchungsportal oder Direktvertrieb, hängt jedoch immer vom konkreten Produkt ab.

Die technische Entwicklung im Online-Bereich eröffnet für kleinere und kleinste Leistungsanbieter ebenso wie für DMO/LMO neue Perspektiven. Die Vor- und Nachteile einer Kooperation mit den immer bedeutsamer werdenden privaten Online-Buchungsplattformen (z. B. HRS.de, holidayinsider.com) sind sorgfältig zu prüfen: Buchungsplattformen erfordern keine Kontingente, sind mit diversen weiteren Kanälen und Partnern (z. B. Online-Buchungsportale, Reiseveranstalter) verknüpft, Gebühren und Provisionen sind gegenüber dem Veranstaltervertrieb niedriger, allerdings eventuell auch die Marketingleistung.

Für Anbieter ist die Auswahl der Buchungsplattform relativ einfach: Passt sie zum eigenen Angebot (z. B. Ferienhaus-Spezialist) und sind die Provisionen und Kosten akzeptabel, kann eine Kooperation sinnvoll sein. Ziel der DMO/LMO ist es dagegen, mit den Angeboten auch die eigenen Marken und Themen zu verkaufen. Die Mittel und Fähigkeiten sind dabei oft begrenzt. Aber auch für DMO/LMO kann die Kooperation mit einer Online-Buchungsplattform sinnvoll sein. Wichtige Aspekte sind:

- **Breite Präsenz im Markt:** Die Plattform bindet relevante andere Vertriebspartner, z. B. Ferienhausspezialisten, Buchungsplattformen für Familien, Reisebüros, Veranstalter, Printmedien ein.

16 Grad der Erreichbarkeit der anvisierten Zielgruppe.

- **Kostengünstige technische Lösungen:** keine Anpassungen eigener IRS oder Neuanschaffung eines IRS; vollständige Kompatibilität mit eventuell bestehenden IRS bzw. Integration aller IRS-Daten inklusive der *Schnittstellen*[17]; Bereitstellung eines *channel managers*[18]; sofern kein eigenes IRS vorhanden, kostenfreies Anbieten einer technischen Plattform; Ausrichtung auf mobile Endgeräte.

- ***Branding* (Markenbildung) ist möglich:** Die regionalen Marken der DMO/LMO können mit Logo und *Corporate Design* über die Plattform kommuniziert werden. Möglich macht dies die *White-Label*-Technologie[19].

- ***Content* (verkaufbare Inhalte) ist einstellbar:** Zusätzlich zu den reinen Unterkunftsdaten werden umfassende Informationen zu Region und Angebot gegeben.

Beispiel: holidayinsider – Reichweitenverlängerung für Destinationen und Anbieter

Die technische Plattform von holidayinsider ist kompatibel mit allen weiteren buchungsrelevanten Systemen wie z. B. den IRS der DMO. Reichweitengewinne werden durch die Kooperationen der Plattform mit Anbietern, DMO und weiteren Vermarktungsspezialisten (z. B. weitere Ferienhausportale) erreicht. Auch ein Kanal für Reisebüros ist geschaltet. Somit werden auch kleinste Unterkünfte in den „großen" Vertrieb der Reisebranche integriert. Wichtiges Ziel der Betreiber ist das Erzeugen von über die Darstellung des Übernachtungsangebots hinausgehenden, buchungsrelevanten Angebots- und regional bezogenen Inhalten auf der Plattform. Destinationen und ihre Marken können visuell über die White-Label-Technologie dargestellt werden. Die DMO können dabei ihr IRS beibehalten oder aber auch die komplette Technologie der Plattform nutzen. Kosten für Technologie werden auf öffentlicher Seite gespart und können z. B. in Qualifizierungsmaßnahmen für den Online-Vertrieb oder das Marketing fließen. (www.holidayinsider.com)

Konsequenzen und Erfordernisse

Die Kunden – vor allem die jüngeren, aber zunehmend auch ältere machen es vor: Sie sind immer schneller und umfassender informiert und bestens vernetzt. Das (mobile) Internet macht Kommunikation und Vertrieb jederzeit möglich. Dabei ist zu beachten:

- DMO/LMO müssen sich intensiv mit dem Thema **Digitalisierung und Einbindung der Leistungsträger** in die digitale Kommunikation auseinandersetzen. Technische Grundlagen für die digitale Kommunikation sind zu schaffen.

- **Qualifizierung:** Touristische Leistungsträger und das öffentliche Tourismusmarketing der lokalen und regionalen Ebenen sind unmittelbar und intensiv mit dem Vertrieb vertraut zu machen. Es bedarf einer regelrechten Weiterbildungs-Offensive für den Vertrieb. Bestehende Angebote, z. B. E-Learning-Programme sind dabei zu nutzen. In der Umsetzung, z. B. Schaffung vertriebsfähiger Angebote, Coachings usw. fällt den DMO/LMO eine entscheidende Rolle zu.

- **Tourismusmarketing:** Die Zweckmäßigkeit des Erhalts eigener Reservierungssysteme der DMO/LMO ist zu prüfen. Im Online-Vertrieb sind Kooperationen mit privaten Partnern gegenüber Alleingängen der DMO/LMO in der Regel vorzuziehen.

- **Ausbau der Breitbandanbindung:** Mit Blick auf die stark zunehmende Bedeutung mobiler Endgeräte gewinnt hier der *LTE*-Standard, aber auch die Versorgung mit öffentlichen W LAN-Hotspots in ländlichen Tourismuszentren (siehe z. B. Oberstaufen) an Bedeutung.

- **Strategieentwicklung:** Diese Aufgabe ist auch weiterhin auf DMO/LMO-Ebene personell und finanziell abzusichern. Ohne Strategie kein Produkt und kein Vertrieb.

17 Technische Verbindungen zu weiteren Vertriebsdatenbanken und Reservierungssystemen.

18 Programm, dass die Datenpflege erleichtert: Nur in einem Portal müssen die Angaben zu Freizeiten oder Preisen geändert werden. Sie werden automatisch in allen verknüpften Partnerportalen und -kanälen aktualisiert.

19 Plattformbetreiber stellt die technische Struktur seiner Buchungswebsite zur Verfügung. Diese wird dann entsprechend dem Corporate Design der Region oder des Orts optisch gestaltet.

3.7 Handlungsfeld Organisationsstrukturen im öffentlichen Bereich

Herausforderungen

Tourismus in ländlichen Räumen benötigt adäquate und leistungsfähige Strukturen gerade im öffentlichen Bereich. Trotz knapper Kassen steigen die Anforderungen an das handelnde Personal in den Tourismusorganisationen: Anspruchsgruppen auf allen Ebenen (z. B. Leistungsträger, Kommunalpolitik) sind zu befriedigen, Marken sollen geführt werden, neue Vertriebssysteme sind zu berücksichtigen usw. Die Herausforderungen lauten:

- Aufgabenorientierte statt hierarchischer Organisationsansätze zu entwickeln und Parallelstrukturen oder gar Organisationschaos infolge von Kirchturmdenken zu überwinden.
- Wissen und Qualifizierung insbesondere auf der kommunalen Ebene zu schaffen, um Arbeitsprozesse zu optimieren. Auch politische Entscheidungsträger müssen zumindest vor Entscheidungen in touristischen Fragen Zugang zu fachlicher Perspektive haben.
- Stärker als bislang das Know-how und auch die Finanzierung durch private Leistungsträger verbindlich in die Tourismusorganisation einzubeziehen und so die Abhängigkeit touristischer Aufgabenerfüllung von politischen Entscheidungen zu reduzieren.

Schlüsselstrategie: Systematische Aufgabenabgrenzung und -verteilung im touristischen System

Um effizient arbeiten zu können, müssen Strukturen an den jeweiligen Aufgaben und konkreten Möglichkeiten zu deren optimaler Erfüllung ausgerichtet werden. Die Optimierung der Aufgabenverteilung innerhalb einer Region muss *vertikal* ansetzen: Die Aufgaben werden zwischen den verschiedenen Ebenen vom Land (LMO) über die Destination (DMO) bis zur örtlichen Ebene abgegrenzt und verteilt. Entscheidend für die optimale Balance des touristischen Systems ist die systematische Aufgabenverteilung in der Gesamtregion. Erfolgsfaktoren sind:

- Straffe Prozesssteuerung durch die regionale Ebene, Einbezug der *Big Player* in eine strategische Arbeitsgruppe (z. B. starke Tourismusorganisationen, weitere regionale Institutionen, wie z. B. *Nationale Naturlandschaften*).
- Erfassung aller bislang wahrgenommenen und künftig relevanten Aufgaben auf allen Ebenen öffentlicher Tourismusorganisationen.
- Klärung der erforderlichen finanziellen und personellen Mindestressourcen für die Region mit ihren einzelnen Tourismusorganisationen.
- Transparenz: Erstellung, Diskussion und Veröffentlichung von genauen Aufgabenbeschreibungen für alle Organisationen und Organisationsteile.
- Wissenstransfer: Erstellung von Arbeitshilfen (z. B. Checklisten) für alle Ebenen zur Wahrnehmung der ihnen zugeordneten Aufgaben.

Die Optimierung der Aufgabenverteilung muss jedoch auch *horizontal* erfolgen. Das bedeutet eine verstärkte Zusammenarbeit innerhalb einer Ebene, z. B. der DMO. Meist wird mit Bezug zu einem touristischen Thema (z. B. Kultur, Wandern) kooperiert. Ein Beispiel hierfür sind die *Top Trails of Germany* (Marketingkooperation von vierzehn DMO, die jeweils einen Qualitätswanderweg betreiben). Horizontale Aufgabenverteilungen funktionieren meist nach klassischen Netzwerkmustern (siehe Kapitel 3.3). Wichtig sind verbindliche Ziele und ein konstantes Netzwerkmanagement zur Koordination und Kontrolle der Aufgabenableistung.

Vertikale Aufgabenverteilung
Beispiel: Eifel

Unter Federführung der Eifel Tourismus GmbH wurde 2011/12 im Rahmen der Tourismusstrategie eine systematische Aufgabenzuordnung durchgeführt. Für alle nach innen und außen gerichteten Prozesse wurden die Zuständigkeiten zwischen regionaler Ebene, Tourismus Service Centern, Infopunkten und auch den Großschutzgebieten (Naturparks) definiert und entsprechende Handlungshilfen erarbeitet. (www.zukunftsinitiative-eifel.de)

Schlüsselstrategie: Schaffung größerer, schlagkräftiger und handlungsfähiger Einheiten

Der Zusammenschluss vor allem örtlicher Tourismusorganisationen zu größeren Organisationseinheiten führt nicht nur zu Kostenersparnissen und besserer Wahrnehmbarkeit durch das gemeinsame Außenmarketing, sondern auch zur Absicherung der zur Zielerreichung notwendigen Aufgaben, unabhängig vom Grad der Kooperation (z. B. Vollintegration bisheriger Organisationen in eine neue Struktur oder lose Arbeitsgemeinschaft mehrerer Partner) oder bestimmter Rechtsformen (z. B. GmbH oder e. V.).

Größere Einheiten verteilen die Aufgaben von Infrastrukturentwicklung über Produktgestaltung bis hin zu Qualitätsmanagement sowie Außen- und Innenmarketing auf mehrere Schultern; es können auf einzelne Aufgaben spezialisierte Einheiten oder Abteilungen gebildet werden. Die durch solche Aufgabenbündelung eingesparten Mittel können für höher qualifiziertes Personal eingesetzt werden.

Dies bedeutet: bessere touristische Produkte und Infrastruktur, intensivierte Gäste- und Gastgeberbetreuung, effizientere Vermarktung, verbesserter Einsatz von Markenstrategien, höhere Mitarbeiterzufriedenheit, Sicherung von Nachfrage und Marktposition. Bei der Schaffung größeren Einheiten sind entscheidend:

- → Ableitung der Struktur aus den grundsätzlich relevanten Aufgaben gemäß einer Tourismusstrategie.
- → Definition von Kernprozessen für das Funktionieren der neuen Einheit.
- → Festlegung der Rechtsform, angepasst an die anfallenden Aufgaben.
- → Einbeziehung, Zustimmung betreffender politischer Gremien, Leisten von Überzeugungsarbeit.
- → Fortlaufende Einbindung und Information von Mitarbeitern und ggf. der Öffentlichkeit.

Beispiel: Tegernseer Tal Tourismus GmbH (TTT)

Die TTT als Marketingorganisation der 5 Kommunen am Tegernsee wurde mit den vormals eigenständig agierenden örtlichen Tourist Informationen vollständig in einer gemeinsamen GmbH verschmolzen (Vollintegration). Die neue Organisation verfügt über (vorher nicht existente) Abteilungen wie z. B. Produktgestaltung. Die Qualität in der Gäste- und Gastgeberbetreuung wurde unter anderem durch ein Rotationsprinzip der Mitarbeiter verbessert. Verlängerte Öffnungszeiten der auch weiterhin bestehenden örtlichen Informationsstellen wurden damit gesichert. Nicht zuletzt kann die Marke Tegernsee nun direkt in allen Bereichen der touristischen Arbeit bei allen Mitarbeitern verankert werden. (www.tegernsee.com)

Schlüsselstrategie: Einbeziehung der Leistungsanbieter in die Tourismusfinanzierung

Die Basisfinanzierung der touristischen Aufgaben kommunaler und regionaler Organisationen obliegt den Kommunen. Hierfür ist ein adäquates System der Tourismusfinanzierung erforderlich. Darüber hinaus kann dieser Grundstock um die Beteiligung durch Leistungsanbieter ergänzt werden. Auch hier gilt: Die konkreten Aufgaben sind entscheidend für die Art der Einbindung. Sowohl gesellschaftsrechtliche Einbindungen als Teilhaber einer GmbH, langfristige Kooperationen, z. B. im Rahmen von Genossenschaften oder Auslagern von Produktlinien an private Partner, als auch anlassbezogene Beteiligungen (z. B. Finanzierung oder Sponsoring von Marketingkampagnen) sind möglich.

Neben den Kostenersparnissen für die öffentliche Seite bewirkt das Einbeziehen der Leistungsanbieter eine engere Bindung an die örtliche oder regionale Organisation sowie einen Wissenstransfer zwischen öffentlichen und privaten Partnern. Aufgaben können besser erfüllt werden. Auch Markenstrategien können durch den verbindlichen Charakter der Kooperation besser vor Ort bei den Partnern verankert werden. Dabei ist zu beachten:

- **Gesellschaftsrechtliche Einbindung:** Gewinnung starker und konstruktiver Partner; die Ziele aller Beteiligten müssen harmonieren. (Hinweis: Bei EU-Förderungen zur Finanzierung der Organisation sind die Vorgaben zur Einbindung privater Partner in Entscheidungsgremien zu beachten.)

- **Langfristige Kooperationen:** Einbindung externer (privater) Partner aus Tourismus oder weiteren interessierten Branchen gemäß ihrer Kompetenzen oder anhand eines Themas; Kopplung des Engagements an konkrete Aufgaben (z. B. Produktentwicklung).

- **Anlassbezogene Einbindung:** Verbinden der finanziellen Beteiligung mit konkretem Mehrwert (z. B. Premiumpartner bei der Vermarktung durch eine DMO).

Aufgabenorientierte Organisation – Beispiel: Tagungserlebnis Tegernsee e. V.

Das Tagungserlebnis Tegernsee e. V. ist in seiner Funktion eine ausgelagerte Produktlinie der Tegernseer Tal Tourismus GmbH (TTT). Der Verein in Hand der Leistungsanbieter erarbeitet in Eigenverantwortung alle Angebote im MICE-Segment. Die TTT zahlt dafür einen Zuschuss, spart jedoch personelle Ressourcen, muss keine entsprechenden Strukturen vorhalten und überlässt dem Verein die Markennutzungsrechte. (www.tagungserlebnis-tegernsee.de)

Konsequenzen und Erfordernisse

Für den Erfolg einer Tourismusentwicklung in ländlichen Räumen spielt die Bereitschaft zu marktgerechten Organisationsanpassungen eine entscheidende Rolle. Tourismus ist zwingend auf die Zusammenarbeit aller Ebenen und Partner angewiesen. Übergreifende Voraussetzungen und Erfordernisse hierfür sind:

- Schaffung von Grundlagen für eine tragfähige, an den Aufgaben orientierte Tourismusfinanzierung. Dies beinhaltet die Forderung an die Länder zur Weiterentwicklung der kommunalen Abgabengesetze.

- Einführung von landesweiten *Monitoring-, Benchmarking- und Controlling-Systemen*[20] für die öffentlichen Tourismusorganisationen aller Ebenen (Beispiel in Rheinland-Pfalz: Tourismus- und Heilbäderverband).

- Schaffung systematischer Aus-/Weiterbildungs- und Qualifizierungsstandards, verbunden mit den bestehenden Angeboten auf Bundes- und Landesebene (z. B. DTV, LMO).

- Initiierung eines Know-how-Transfers zwischen in Veränderungsprozessen befindlichen Organisationen, z. B. durch Wissensportale, Kontaktvermittlung, Workshops.

- Fixierung systematischer Aufgabenteilungen auf regionaler Ebene in Abhängigkeit von den zu erledigenden Aufgaben; Federführung durch die DMO.

20 Monitoring: Systematische Beobachtung von Marktentwicklungen und Prozessen zur Unterstützung der Findung von Entscheidungen; Benchmarking: fortlaufender Vergleich mit den besten ähnlich strukturierten Organisationen; Controlling: internes Rechnungswesen zur Überprüfung der Effizienz und des Erfolgs getroffener Unternehmensentscheidungen.

3.8 Handlungsfeld Fachkräfte

Herausforderung

2,9 Millionen Menschen sind direkt, weitere 2 Millionen indirekt (z. B. Zulieferer) im Tourismus in Deutschland beschäftigt.[21] Dennoch fehlen der Branche insbesondere in ländlichen Räumen Fachkräfte. Wichtigste Herausforderungen sind:

- **Rekrutierung von Fach- und Nachwuchskräften:** Gerade Jüngere und gut Ausgebildete zieht es wegen besserer beruflicher Perspektiven und Lebensstandards in die Städte.
- **Qualifizierung vor allem von Quereinsteigern und Älteren:** Der Anteil der über 45-jährigen oft nicht touristisch Ausgebildeten nimmt in ländlichen Räumen deutlich zu.[22]
- **Bearbeiten der Nachfolgeproblematik:** Gerade im Gastgewerbe stehen in den kommenden Jahren überdurchschnittlich viele Betriebsübergaben an, Nachfolge oft ungewiss.

Die gesamte Problematik kann kaum innerhalb des Tourismus und insbesondere nicht durch die Akteure in den ländlichen Räumen allein gelöst werden. Gleichwohl gibt es Möglichkeiten, die Situation in und für die strukturschwachen Räume zu verbessern.

Schlüsselstrategie: Langfristige Strategien auf Landes- und Destinationsebene

Erfolgreich werden regionale Strategien durch ihren ganzheitlichen Ansatz, der sowohl auf Sicherung vorhandener als auch Rekrutierung und Ausbildung neuer Fachkräfte zielt. Vor allem die regionale Wirtschaftsförderung und die Industrie und Handelskammern (IHK) können gemeinsam mit DMO die Problematik übergreifend angehen. Möglich sind:

- Entwicklung und Umsetzung innovativer Ansätze zur Rekrutierung von Arbeitskräften für die regionalen Tourismusbetriebe (z. B. Tage der offenen Tür, Ausbildungsmessen usw.).
- Förderung von Kooperationen mit Institutionen, Schulen und Betrieben in der Region.
- Engere Vernetzung von Schulen und Betrieben, um Vorurteile gegenüber Tätigkeiten in Tourismusberufen abzubauen bzw. für diese zu begeistern (z. B. Vorstellung der Berufe bei Schulbesuchen, Exkursionen in Betriebe, Kurzpraktika).
- Optimierung der Beratungs- und Förderungsangebote für Betriebe und Mitarbeiter.
- Qualifizierung von Multiplikatoren (z. B. Netzwerkmanager)
- Entwicklung regionaler Einrichtungen und Instrumente der Mitarbeiterbindung, z. B. *Communities* (interne Netzwerke), Mitarbeiterkarten (z. B. branchenbezogene Vergünstigungen usw.).

Auf Landes- und Regionsebene können dabei Einzelinitiativen gebündelt, innovativ verstärkt und die Aufgaben entsprechend der Kompetenz und Zuständigkeit des relevanten Akteurs effizient zugeordnet werden. Vorteilhaft ist hier die Ausrichtung sowohl der tourismusorientierten Arbeitsmarktpolitik als auch der Maß-

21 Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2012: „Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland".
22 Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2009.

nahmen der Fachkräftesicherung, -rekrutierung, -motivation und Qualifizierung an einer landesweiten bzw. regionalen Tourismusstrategie. Eine ganzheitliche Strategie und Bearbeitung umfasst:

- Definition von Aktionsfeldern zur Fachkräftesicherung und -gewinnung sowie Formulierung detaillierter Maßnahmen bereits in der Tourismusstrategie auf Landes- bzw. Destinationsebene.
- Aufbau eines regionalen Netzwerkes mit den relevanten Anspruchsgruppen (z. B. Anbieter, Weiterbildungseinrichtungen, DMO) und hierfür notwendigen Akteuren.
- Entwicklung eines passenden innovativen, individuellen Aktivitäten-Mixes zur Fachkräftesicherung und -gewinnung, z. B. regional- und landesweit vernetztes Mitarbeitermarketing und Rekrutierung, marktorientierte Aus- und Weiterbildung, Ausrichtung von Beratungs- und Unterstützungsangeboten für Betriebe und Mitarbeiter der Region an den verschieden Phasen des Berufslebens, Imagekampagnen, Anreizsysteme, familienfreundliche Personalpolitik, Anwerbung ausländischer Mitarbeiter, Qualifizierung von vor der Betriebsüber- oder -aufgabe stehenden Unternehmern u. v. m.

Beispiel: Tourismusstrategie 2020 Vorarlberg (Österreich)

Die Region will Nr. 1 in Europa für Gastfreundschaft, Regionalität und Nachhaltigkeit werden. Mitarbeitersicherung und -gewinnung ist als zentrale regionale Aufgabe definiert und umfasst unter anderem ein Jobportal gemeinsam mit den Wirtschaftskammern. Handfeste Vorteile für Arbeitnehmer sind attraktive Mitarbeiterunterkünfte oder künftig auch Vorteilskarten für die Nutzung von Bergbahnen. Mitarbeiterbefragungen, eine Mitarbeiterdatenbank oder eine Internetplattform sind weitere Serviceleistungen. Die geplante Beteiligung der Wirtschaftskammer Vorarlberg an der Vorarlberg Tourismus GmbH ermöglicht noch direktere Netzwerkarbeit auf regionaler Ebene. (www.vorarlberg.travel)

Schlüsselstrategie: Strategische Förderung regionaler Wirtschaftskreisläufe

Eine starke regionale Wirtschaft beugt Abwanderung vor. Werden vermehrt Angebote und Dienstleistungen innerhalb einer Region nachgefragt, erwirtschaften die ansässigen Unternehmen höhere Erträge und investieren wiederum in der Region. Berufliche Perspektiven für junge und qualifizierte Arbeitskräfte entstehen.

Gezielte Förderung und Aufbau von Wirtschaftszweigen mit hoher regionaler Vernetzung schaffen bzw. verlängern regionale Wertschöpfungsketten und sichern Arbeitsplätze. Vor allem wird die Attraktivität und Lebensqualität vor Ort verbessert. Tourismus bietet dafür optimale Voraussetzungen: Regionaltypische Wirtschaftszweige (z. B. Handwerk) können mit dem Tourismus vernetzt und Synergieeffekte erzeugt werden, z. B. in der Produktentwicklung (z. B. Besichtigung regionaler Betriebe für Gäste und Fachkräfte), in gemeinsamen Marketingaktionen und im Absatz (z. B. Direktverkauf). Arbeitsplätze werden geschaffen, Fachkräfte gehalten.

Regionale Identität kann damit einhergehend auch gezielt für die Fachkräftegewinnung und -bindung eingesetzt werden. Werte und immaterielle Standortvorteile wie Regionalität, Heimat oder Natur werden gegenüber aktuellen und potenziellen Fachkräften vermittelt. Im Wettbewerb um Fachkräfte haben Regionen mit klarer Identität und daraus abgeleiteter Lebensqualität künftig einen Vorteil.
(Beispiel: www.rhoener-charme.de)

Beispiel: „Musicon Valley“

Partner verschiedener Branchen (z. B. aus Tourismus, Informationsverarbeitung, Landwirtschaft, Bildung, Musikinstrumentenbau usw.) haben sich zusammengeschlossen, um den Musikinstrumentenbau in der Region zu erhalten und touristisch aufzuarbeiten. Die Fachkompetenz und Tradition im Musikinstrumentenbau wird mit den touristischen Angeboten der Region vernetzt. Zwei regionale Wirtschaftskreisläufe verstärken sich gegenseitig. Es werden Arbeitsplätze in beiden Branchen erhalten und geschaffen.
(www.erlebniswelt-musikinstrumentenbau.de)

Schlüsselstrategie: Einzelbetriebliche Maßnahmen

Auch die Betriebe selbst müssen aktiv werden und neue Wege der Mitarbeitersuche und Mitarbeiterbindung beschreiten. Im Einzelnen bedeutet dies:

- **Stärkere Integration älterer Arbeitskräfte durch altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen:** Bewusste Auswahl von Tätigkeitsfeldern, die den Kompetenzen älterer Beschäftigter entgegen kommen, Maßnahmen der Gesundheitsförderung, Beantragung finanzieller Förderungen, z. B. „Bildungsgutschein", Eingliederungszuschuss für ältere Arbeitnehmer, Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer.

- **Positive Darstellung der Betriebe bei der Personalsuche:** Um den eigenen Betrieb von den Wettbewerbern abzuheben, gilt es, Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten. Hierbei haben insbesondere kleinere Betriebe in ländlichen Räumen mit mehr individuellen Eigenheiten und Merkmalen Vorteile gegenüber städtischen Unternehmen.

- **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität:** Schaffung von Mehrwerten. Motivierte und zufriedene Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit ihrem Betrieb, z. B.:

  - Marktorientierte und leistungsgerechte Entlohnung: finanzielle Anreizsysteme wie Bonuszahlungen.
  - Sachleistungen: Bereitstellung angemessener Unterkunft und Verpflegung, Vergünstigungen wie z. B. kostenloser Skipass für Mitarbeiter im Skigebiet, freie Nutzung der Sport- und Wellnessangebote für Angestellte und Azubis des Wellnesshotels zu bestimmten Zeiten usw. (Hinweis: bis 42 € steuerfrei/kein geldwerter Vorteil).
  - Weiterbildung: Festlegung bedarfs-/zielgruppenbezogener Weiterbildungsmaßnahmen im Personalgespräch, Austauschprogramme, Patenschaften, Job-Rotation
  - Wertschätzung und Anerkennung: Zwar ist der finanzielle Spielraum der Betriebe für Gehaltserhöhungen oder Weiterbildungsmaßnahmen begrenzt. Immaterielle Anreize wie flexible Arbeitszeitkonten sowie eine wertschätzende Führung wirken motivationsfördernd.

→ Info

Informationen über Fördermöglichkeiten, Förderprogramme für die Integration älterer Arbeitskräfte sind hier erhältlich:

- Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) zu Förderprogrammen und Finanzierungshilfen der Länder, des Bundes und der EU: www.foerderdatenbank.de
- Zentrum für Mittelstandsberatung: www.zuschuesse.de
- Bundesagentur für Arbeit: www.arbeitsagentur.de

Perspektive 50+ – Beschäftigungspakete für Ältere:

Programm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zur Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Langzeitarbeitsloser. Unternehmen erhalten hier regionale Beratungs- und Unterstützungsangebote bei der Integration älterer Arbeitsloser, z. B. Hilfe bei der Personalauswahl oder bei der Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze, Eingliederungszuschüsse usw. Weitere Informationen unter www.perspektive50plus.de

Konsequenzen und Erfordernisse

Unternehmen, regional agierende Netzwerke und Wirtschaftsförderungs- und Tourismusorganisationen sind gemeinsam bei Fachkräfterekrutierung, -qualifizierung und -sicherung gefordert. Die Aufgabe sollte verstärkt in regionale Tourismusstrategien integriert werden und Basisaufgabe einer DMO/LMO wie Markenentwicklung oder Produktgestaltung sein. DMO/LMO müssen diese zielgerichtet betreiben und koordinieren. Erforderlich sind dafür fest institutionalisierte Netzwerkstrukturen.

Anbieter müssen individuelle Rekrutierungsstrategien entwickeln und attraktive Arbeitsbedingungen schaffen. Ebenso müssen absehbar vor der Nachfolge stehende Unternehmen sensibilisiert und fortgebildet werden, um letztlich die Bedingungen für eine Betriebsübergabe zu optimieren.

Fachkräfte erwarten funktionierende Standorte und Arbeitsplatzqualität, d. h. Erreichbarkeit, Freizeitwert usw. müssen stimmen. Ländliche Regionen und Arbeitgeber sollten in der konkreten Akquisition mit ihren Vorteilen werben, d. h. die Entwicklung und Darstellung der *Lebensqualität ländlicher Raum* und der Identität in den Blickpunkt stellen.

→ Info

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) lässt derzeit die „Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus" erarbeiten.

Erste Ergebnisse werden für Herbst 2013 erwartet.www.f-bb.de; www.bmwi.de

3.9 Handlungsfeld Mobilität

Herausforderung

Tourismus in ländlichen Räumen erfordert, dass die Gäste den Urlaubsort bzw. die Urlaubsregion unkompliziert erreichen können und auch vor Ort mobil sind. Die Herausforderungen für Sicherung und Entwicklung touristischer Mobilität in ländlichen Räumen sind:

- → Angemessene Angebote des öffentlichen Verkehrs und deren Ausrichtung auch an touristischen Anforderungen, so dass sie für die touristische Nutzung attraktiv werden. Dies erzeugt Nachfrage und Impulse für den Erhalt öffentlicher Angebote.
- → Aufbau von Mobilitäts-Alternativen, die den öffentlichen Verkehr ergänzen.
- → Klimaschonende Mobilität durch Integration entsprechender Angebote als Mehrwert in das konkrete Urlaubsangebot. Immer mehr Jüngere besitzen kein eigenes Auto und steigen auf gemeinschaftlich nutzbare Angebote wie *Car Sharing* um.[23]
- → Sicherstellung kompletter Mobilitätsketten bei optimaler Vernetzung der Verkehrsmittel inklusive Fahrrad. Auch E-Bikes haben sich in vielen deutschen Regionen etabliert. Die elektromobile Zukunft des Autos auch bei der touristischen Nutzung steht dagegen erst am Anfang.

Übergreifende Aufgabe aller relevanten Ebenen ist die Absicherung der überregionalen Mobilitätskette vom Heimat- zum Urlaubsort. Wichtig sind hier die Aufrechterhaltung von Fern- und Regionalverkehr der Bahnen mit regelmäßigen Takten auch am Wochenende, Sicherung von Verkehrsmitteln, Abstimmung von Anschlüssen (z. B. Bahn-, Bus-, Bahn-Airport-Shuttle) und Berücksichtigung spezifischer Bedürfnisse touristischer Zielgruppen (Platzangebot für Freizeitausrüstung, Radmitnahme in Zügen und Bussen, barrierefreie Verkehrsmittel). Ebenso ist vor Ort im touristischen Zielgebiet die Erreichbarkeit von Attraktionen und Orten zu sichern. Hier können und müssen DMO, Leistungsträger und weitere Partner selbst aktiv werden.

Schlüsselstrategie: Integration touristischer Vor-Ort-Mobilität in den ÖPNV – z. B. finanziert durch den Gast

Der Erhalt des Öffentlichen Personennahverkehrs hat elementare Bedeutung für die Standortqualität. Tourismus profitiert von einem starken ÖPNV, wirkt aber ebenso für Einheimische stabilisierend, da er zusätzliche Nachfrage ermöglichen kann. Alltags- und Freizeitverkehr sind daher miteinander zu verzahnen. Wichtige Eckpfeiler für die Strategie sind:

- → Linienführung, Taktfrequenzen, aber auch Ausstattung der Verkehrsmittel müssen an den Anforderungen der Gäste ausgerichtet werden (z. B. Einbindung von Ausflugszielen, Radmitnahme, Wochenendtakte).
- → Sicherung der Finanzierung: Hierfür sollten auch die vom Verkehrsangebot profitierenden Gäste indirekt oder direkt einbezogen werden, z. B. bei Übernachtungsgästen über eine Umlagefinanzierung aus der Kurtaxe (z. B. KONUS, siehe Infokasten) oder

23 Institut für Mobilitätsforschung 2011: Mobilität junger Menschen – multimodaler und weiblicher.

reduzierte Fahrpreise (z. B. „Urlauberbus für'n Euro in Ostfriesland", www.urlauberbus.info)

→ Gewährleistung durchgehender Mobilität für den Gast während des Aufenthalts, verkehrsverbundübergreifend, in und zwischen allen Orten der Region. Über eine Integration in Gästekarten, die zugleich Mobilitätskarte sind, entsteht ein einfaches Handling für den Gast. Das Mobilitätsangebot wird zum Mehrwert des Urlaubsaufenthalts (z. B. KONUS).

Beispiel: KONUS Schwarzwald

KONUS ist das erste und umfassendste regionale touristische Mobilitätssystem. 137 Orte und 10.000 Gastgeber ermöglichen kostenlose Mobilität vor Ort in allen Verkehrsmitteln des Nahverkehrs für Übernachtungsgäste. Das System schließt 9 Verkehrsverbünde mit Bus- und Bahnnutzung ein. Die Finanzierung erfolgt anteilig über eine Umlage aus der durch den Gast zu zahlenden Kurtaxe. Die Gästekarte ist dabei zugleich sein Fahrausweis. Das Projekt ist bereits bis Ende 2016 gesichert. (www.konus-schwarzwald.info)

Schlüsselstrategie: Durch Gastgeber umlagefinanzierte Sicherung der Vor-Ort-Mobilität

Der ÖPNV kann in ländlichen Räumen nicht alle touristischen Attraktionen und Angebote jederzeit bedienen. Gäste benötigen daher weitere individuell nutzbare Mobilitätsangebote vor Ort (z. B. Car Sharing, E-Bike). Entsprechende Lösungen lassen sich vor allem auf Ortsebene oder auch in Teilregionen unter diesen Voraussetzungen realisieren:

→ Aufbau eines individuell nutzbaren Mobilitätsangebotes in Ferienorten/Urlaubsregionen.

→ Erstellung eines Finanzierungskonzeptes durch Einbeziehung touristischer Leistungsträger. Sie profitieren direkt vom Mobilitätsangebot vor Ort, da es die Attraktivität des Ortes/der Region und dadurch die Nachfrage erhöht (neue Zielgruppen können angesprochen werden), z. B. Umlagefinanzierungen durch die Gastgeber je Übernachtung.

→ Unkomplizierte Nutzung für den Gast, z. B. über Integration des Mobilitätsangebots in eine (gastgeberfinanzierte) All-Inclusive-Card. Dadurch entsteht ein Mehrwert für den Gast: möglichst kostenlose und ggf. klimaschonende Mobilität, kombiniert mit weiteren Leistungen der Card.

Beispiel: Hochschwarzwald Card

Die für den Gast kostenlose Inklusivkarte mit diversen Eintritten und anderen Leistungen ermöglicht Übernachtungsgästen seit 2012 auch die Nutzung von Elektro-Smarts und E-Bikes. Damit ergänzt die Karte das ebenfalls nutzbare ÖPNV-Angebot der schwarzwaldweiten KONUS Karte um eine attraktive individuelle Option. Der Erfolg gibt der Hochschwarzwald Tourismus GmbH recht: Die Flotte soll 2013 ausgebaut werden. (www.hochschwarzwald.de)

Schlüsselstrategie der Zukunft: Intermodale Mobilität für Einheimische und Gäste

Der ÖPNV kann in dünner besiedelten Regionen oft nur mit großem Aufwand unterhalten werden. Gerade auf Nebenstrecken ist es schwierig, Linien und Taktverkehre zu erhalten. Auf Kundenseite steigt die Bereitschaft zur Nutzung verkehrsmittelübergreifender Mobilitätsketten. Das bedeutet: Sind die im jeweiligen Fall erforderlichen Verkehrsmittel wie Bus, Rad, Car-Sharing-Auto usw. perfekt aufeinander abgestimmt, werden sie auch kombiniert genutzt. Dies erfordert z. B. Radabstellanlagen und Leihräder an Bahnhöfen oder abgestimmte Taktzeiten von Bus und Bahn.

Elektromobilität kann zudem die Verzahnung der Verkehrsträger optimieren, z. B. in der Kombination von E-Bike und Bus. Der Kunde (im Alltag oder Urlaub) nutzt das E-Bike, um von entlegenen Orten zu Hauptstrecken zu gelangen. Bus und Bahn bedienen zwar nur diese Hauptachsen, dies jedoch verlässlicher, denn das teure Anfahren wenig frequentierter Nebenstrecken entfällt. Entsprechende Projekte wie z. B. INMOD in Mecklenburg-Vorpommern (www.inmod.de) befinden sich derzeit in der Testphase.

Schlüsselstrategie: Mobilität als individueller Produktbestandteil

Auch touristische Leistungsträger können An- und Abreise oder die Mobilität am Urlaubsort ins Angebot integrieren. Beherbergungsbetriebe vervollständigen damit das eigene Angebot und können sich als service- und sogar zukunftsorientiert profilieren, wenn sie dabei auf umweltverträgliche Verkehrsmittel setzen. Mobilität kann individuell oder in Kooperation mit weiteren Anbietern bzw. auch Regionen angeboten werden und wird somit zum Bestandteil des Urlaubsangebotes. Für eine wachsende Zielgruppe bedeutet dies einen echten Mehrwert. Entscheidend für die Akzeptanz des Mobilitätsbausteins durch den Gast sind:

- Unkomplizierte Verfügbarkeit des Mobilitätsangebots, auch „auf Abruf“ und ohne Kostenfallen.
- Gefühlter Mehrwert, z. B. durch Einbezug von Verkehrsmitteln mit modernen, als zukunftsfähig geltenden Antriebstechnologien (E-Auto) oder mit Erlebnischarakter (z. B. Nutzung von Pferdekutschen).
- Bei Nutzung klimaneutraler Angebote: Glaubwürdigkeit durch insgesamt auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Angebotsstrategie.

Zwei Beispiele:

Das **Biohotel Eggensberger** stellt den Gästen ein eigenes Biogasautos und E-Bikes vor Ort bereit. Eigene CO_2-Emissionen wurden stark verringert, die klimafreundliche Anreise der Gäste (per Bahn) wird z. B. per Gutschein unterstützt. (www.eggensberger.de)

Alpine Pearls als Kooperation von 27 Destinationen in den Alpen ermöglicht „sanfte Mobilität“ von der Anreise bis zur Mobilität vor Ort. Qualitätskriterium der Pauschalen und Angebote der einzelnen Anbieter ist vor allem der klimafreundliche Mobilitätsbaustein bzw. komplette Mobilitätsketten. Sanfte Mobilität profiliert hier das gesamte Angebot. (www.alpine-pearls.com)

Konsequenzen und Erfordernisse

Touristische Mobilität profitiert unmittelbar von funktionierenden Systemen des öffentlichen Personenverkehrs und kann diese ergänzen. Für die Zukunft gilt es daher:

- Regional übergreifend die öffentliche Mobilitätskette konsequent an den Bedürfnissen der Gäste auszurichten (z. B. Takte und Linienführungen).
- Auf regionaler Ebene das öffentliche Verkehrssystem auch an der touristischen Nachfrage zu orientieren. Dies ermöglicht Nachfragesteigerungen und leistet einen Beitrag zur Aufrechterhaltung des Angebots, von dem sowohl Gäste wie Einheimische profitieren.
- Bahnhöfe und Busbahnhöfe zu Mobilitätsknoten auszubauen.
- Spezielle touristische Zielgruppenbedürfnisse (z. B. Radstellplätze im Zug, auch im ICE) an die Verkehrsmittel zu berücksichtigen.
- Die Potenziale der Elektromobilität für den Tourismus zu nutzen. Dies bedeutet unter anderem Fortführung und Ausbau der Forschungs- und Förderprogramme zur Elektromobilität.

3.10 Handlungsfeld Barrierefreiheit

Herausforderung

Barrierefreiheit ist eines der wichtigsten sozialpolitischen Themen, doch genauso eine konkrete Herausforderung für den Tourismus: Immer mehr Gäste sind aufgrund ihres fortgeschrittenen Alters oder einer Behinderung auf Barrierefreiheit angewiesen. Rollstuhlfahrer, blinde und sehbehinderte Menschen, gehbehinderte oder gehörlose Personen, aber auch viele Ältere ohne spezifische Einschränkungen finden auch heute häufig nur erschwert Zugang zu Urlaubsangeboten. Von barrierefreien Angeboten profitieren ebenfalls Familien, Personen mit vorübergehenden Unfallfolgen oder Gäste mit schwerem Gepäck. Neben baulichen Barrieren, z. B. in Sanitärbereichen, bestehen sensorische Barrieren (z. B. unzureichende Farbkontraste) und Barrieren im Service.

Etwa 10 % der bundesdeutschen Bevölkerung sind schwerbehindert, der Anteil steigt infolge der demographischen Entwicklung. Viele mobilitäts- oder aktivitätseingeschränkte Menschen scheuen Reisen, weil es in Deutschland zu wenige auf sie zugeschnittene Urlaubsangebote gibt – fast jeder Zweite von ihnen würde öfter verreisen, wenn es entsprechende Angebote gäbe.[24] Die skandinavischen Länder und die Benelux-Staaten sind demgegenüber vielfach besser auf barrierefreie Belange eingestellt als die deutschen Regionen und ziehen die Nachfrage auf sich.

Die Entwicklung und Vermarktung barrierefreier touristischer Angebote muss sich künftig diesen zentralen Herausforderungen stellen:

- **Schaffung durchgängiger barrierefreier Qualität und vor allem Urlaubs*erlebnisse*:** Gäste mit Mobilitäts- oder Aktivitätseinschränkungen haben dieselben Urlaubsmotive wie andere auch, nur mit spezifischen Anforderungen an An- und Abreise, Unterkunft, Mobilität vor Ort, Zugang zu Freizeiteinrichtungen usw. Hemmend wirken infrastrukturelle Mängel und Wissensdefizite der Anbieter. Erschwerend kommt hinzu: Ländliche Räume weisen oft eine geringe Angebotsdichte mit kleinteiligen, räumlich verstreuten, weit voneinander entfernten Angeboten auf, die den Aufbau einer barrierefreien Servicekette zumindest erschweren. Infolge der Kleinteiligkeit ist die Leistungs- und Investitionsfähigkeit meist gering.

- **Entwicklung von Ansätzen zur barrierefreien Entwicklung ganzer Regionen:** Auf betrieblicher Ebene gibt es bereits viele Checklisten und Planungsleitfäden (z. B. www.nullbarriere.de, ADAC Planungshilfe „Barrierefreier Tourismus für Alle“). Die notwendige und umfassende Bearbeitung des Themas auf regionaler Ebene befindet sich noch im Anfangsstadium. Grundsätzlich bedarf es dabei der Abkehr von der funktionalen Betrachtungsweise, die sich z. B. auf den Ausbau barrierefreier Unterkünfte beschränkt. Gefragt ist die Aufarbeitung touristischer Themen.

- **Umfassende Information und Ansprache der Gäste:** Ihr Informationsbedürfnis ist besonders groß. Bundesweit verwirrt derzeit die Vielzahl unterschiedlicher Zertifizierungssysteme, Piktogramme, Labels und Begrifflichkeiten (z. B. barrierefrei, behindertengerecht, behindertenfreundlich). Aktuell laufen jedoch Bemühungen zur Vereinheitlichung der Systeme auf Bundesebene.

24 World Travel Report 2012.

Schlüsselstrategie: Bildung thematischer Schwerpunkte und Entwicklung räumlicher bzw. örtlicher Kristallisationspunkte

Barrierefreiheit sollte entsprechend der Bedürfnisse und des realen Urlaubsverhaltens der Gäste in Bezug auf die jeweilige regionale thematische Ausrichtung (z. B. Naturerlebnis) entwickelt werden. Dies schließt dann alle dazugehörigen Angebote (z. B. Wege, Führungen, Aussichtspunkte, Naturpark-Infostellen) ein. Somit können finanzielle und personelle Ressourcen priorisiert und konzentriert sowie barrierefreie Produkte mit aufeinander abgestimmten Bausteinen geschaffen werden. Entscheidend ist dabei:

- **Präzise Ansprache der Gäste über ihre individuellen Motive und Wünsche:** Zu wählen sind erlebnis- und bedürfnisorientierte (z. B. Zugang zum Naturerlebnis) und nicht problemorientierte Ansätze (z. B. Thematisierung der Behinderung) – Vermeidung einer negativen Exklusivität!
- **Integration in (marken-)relevante regionale Themen und Gesamtkonzepte.**
- **Konzentration auf Kristallisationspunkte:** Entwicklung von Barrierefreiheit an räumlichen Schwerpunkten. Dadurch werden Synergieeffekte durch gemeinsame Angebotsgestaltung geschaffen.

Beispiel: Rheinland-Pfalz – Barrierefreies WeinReich

Barrierefreier Tourismus ist in der Tourismusstrategie des Landes fest verankert. Sukzessive sollen die Schwerpunktthemen Wein, Radfahren, Wandern und Gesundheit barrierefrei „ausgestattet" werden. Den Start macht das Thema Wein. Nach der Entwicklung barrierefreier Kriterien und eines Kennzeichnungssystems werden derzeit barrierefreie Kristallisationspunkte entwickelt. Ausgewählte Teilregionen bzw. Orte wie Deidesheim und Neustadt an der Weinstraße sowie Bad Neuenahr-Ahrweiler werden durch die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (RPT) in besonderem Maße unterstützt: Anbieter werden sensibilisiert, motiviert und bei der Angebotsgestaltung unterstützt, miteinander vernetzt und vermarktet.
(www.tourismusnetzwerk.info)

Schlüsselstrategie: Regionale Vernetzung durch Entwicklungsachsen

Der Aufbau barrierefreier Angebote in ländlichen Räumen kann durch eine regionale Vernetzung über touristische Infrastruktur (vor allem Freizeitwege im Bereich Rad, Wandern) günstig beeinflusst werden. Wichtig dabei sind:

- Nutzung bestehender Wegenetze für die verschiedenen Zielgruppen bzw. Integration barrierefreier Aspekte in die Planungen von Beginn an.
- *Top-Down-Prinzip:* Schaffen eines landesweiten oder regionalen Entwicklungsrahmens, um damit private Folgeinvestitionen und den Ausbau der Barrierefreiheit auf lokaler Ebene zu initiieren und vor allem zu steuern.
- Koordination des Prozesses durch regionale Tourismusorganisationen.

Beispiel: Fläming Skate im Land Brandenburg

Von Beginn an wurden in die Planung des 230 km umfassenden Netzes aus Rad- und Skatewegen die Bedürfnisse von mobilitätseingeschränkten Nutzern (d. h. Rollstuhlfahrer, Handbiker) einbezogen. So wurden barrierefreie Gestaltungsprinzipien – etwa stufen- und absatzlosen Übergänge, sichere und umfahrbare Umlaufsperren – realisiert. Eine mehrjährige, öffentlich geförderte Qualifizierungskampagne inklusive Begleitung und Anleitung bei konkreten barrierefreien Umsetzungen durch individuelles Coaching einzelner Betriebe ist einer der Schlüssel für die Vielzahl entsprechend profilierter Gastgeber und Anbieter.
(www.flaeming-skate.de)

Schlüsselstrategie: Konsequente Nutzung von Zielgruppensynergien

Familien mit kleinen Kindern profitieren ebenfalls in besonderem Maße von barrierefreier Gestaltung, entsprechenden Angeboten und Services. Eine konsequente Nutzung der Zielgruppensynergien von Familien einerseits und aktivitäts- und mobilitätseinge-

schränkter Menschen andererseits kann der Schlüssel auf dem Weg zu einer barrierefreien Region werden. Auch saisonale Schwankungen können ausgeglichen werden, da viele mobilitäts- und aktivitätseingeschränkte Menschen in der Nebensaison reisen. Voraussetzungen hierfür sind:

- Konzentration der barrierefreien Entwicklung von Infrastruktur und Angebot auf Hauptsehenswürdigkeiten, an die die betreffenden Zielgruppen vergleichbare Ansprüche an Angebot und Service stellen (z. B. Wander- und Radwege, museums- und erlebnispädagogische Angebote).

- Integration des Themas Barrierefreiheit in die Kommunikation der Region; dabei ist das Argument „Qualität" und „Komfort" in den Vordergrund zu stellen.

Beispiel: Fränkisches Seenland

Die Seenlandschaft mit Altmühlsee, Großem und Kleinem Brombachsee, Igelsbachsee und Rothsee verfügt mit ihren modernen Freizeitanlagen über günstige Voraussetzungen für einen Urlaub oder Ausflug ohne Barrieren. Im Rahmen des regional koordinierten Entwicklungsprozesses wurde die Infrastruktur (Rundwege um den See, „Kinderwagen-Wanderwege" ohne Gefälle, abgesenkte Counter an der Hotel-Rezeption usw.) an den Anforderungen vor allem mobilitätseingeschränkter Gäste (Familien, Rollstuhlfahrer und gehbehinderte Gäste) orientiert. Inzwischen wird die Zugänglich- und Erlebbarkeit auch für aktivitätseingeschränkte Gäste wie blinde Menschen optimiert. (www.fraenkisches-seenland.de)

Konsequenzen und Erfordernisse

Die Sicherung von Barrierefreiheit im touristischen Angebot wird zunehmend eine regionale Aufgabe. Dies bedeutet:

- **Regionale Koordination als zentraler Erfolgsfaktor:** Auf Ebene der LMO und DMO sind strategische Rahmenbedingungen und Impulse zu setzen (z. B. Sensibilisierungs- und Qualifizierungskonzepte, Definition inhaltlicher und räumlicher Schwerpunkte, Erhebungen zur Erfassung des Grads an Barrierefreiheit einzelner Einrichtungen, Definition der Kommunikations- und Vertriebsstrategie). Auf örtlicher/teilregionaler und projektbezogener Ebene muss der barrierefreie Entwicklungsprozess durch einen operativen *Koordinator Barrierefreier Tourismus* abgesichert werden (angesiedelt z. B. bei der regionalen/örtlichen Tourismusorganisation).

- **Innovationen und Erfolg mit Netzwerken:** Der Aufbau barrierefreier Angebote und Services erfordert zwingend die Bildung von regionalen oder projektbezogenen Netzwerken (z. B. bei Freizeitwegen). Diese müssen zukünftig stärker an Urlaubsmotiven, regionalen Themen und der Schaffung von kompletten Urlaubsangeboten orientiert werden.

- **Strategische, markt- und potenzialorientierte Planung:** Ein Masterplan „Barrierefreier Tourismus" mit Analysen, Definition von Schlüsselprojekten, Aufstellung eines Umsetzungsfahrplans, Festlegung von Maßnahmen usw. kann der Integration von Barrierefreiheit in die regionale Tourismus- und Marketingstrategie nützen.

- **Angebot und Kommunikation an Urlaubsmotiven und Bedürfnissen orientieren:** Angebots- und Produktgestaltung, Infrastrukturentwicklung, Kommunikation und Vertrieb im barrierefreien Tourismus müssen sich an Themenwelten, Urlaubsmotiven und Bedürfnissen orientieren und die Erlebnis- und Serviceorientierung in den Blick nehmen. Die Gästeansprache erfolgt über Bedürfnisse statt über deren Einschränkung.

- **Inhaltliche und räumliche Konzentration:** Gerade in ländlichen Regionen können thematische Schwerpunktsetzung und/oder die Festlegung räumlicher Schwerpunkte („Kristallisationsort/-raum") den Weg zur Barrierefreiheit unterstützen.

- **Sensibilisierung, Qualifizierung und Wissenstransfer mit neuer Ausrichtung:** Einerseits muss Fachwissen breit gestreut werden. Ebenso ist bei den Anbietern Verständnis für die erforderlichen thematisch und regional vernetzten Angebote zu schaffen. Themen- und projektbezogene Work-

shops, Qualifizierungen (Seminare, Tourismustagungen usw.) sind vor allem durch die regionale Ebene zu initiieren.

→ **Einheitliche Zertifizierung:** Die Transparenz von Art und Grad der Barrierefreiheit touristischer Angebote ist entscheidende Voraussetzung für deren Inanspruchnahme. Künftig wird es hierfür ein bundesweit einheitliches Kennzeichnungssystem geben. Anbieter in den ländlichen Räumen sollten die Chance ergreifen, ihr Angebot zertifizieren zu lassen, um es dadurch besser kommunizieren zu können.

Deutschlandweit einheitliches Kennzeichnungssystem

Derzeit werden im Rahmen des BMWi-Projekts „Entwicklung und Vermarktung barrierefreier Angebote und Dienstleistungen im Sinne eines Tourismus für Alle in Deutschland“ die Grundlagen eines bundesweiten Kennzeichnungssystems erarbeitet. Ebenfalls aufgebaut wird eine bundesweite Plattform zur Vermarktung der barrierefreien Angebote. (www.bmwi.de und www.reisen-fuer-alle.de)

4. Fazit: Perspektiven für den Tourismus in ländlichen Räumen

Lust auf Natur, raus aus der Stadt, weg vom Alltag, raus aufs Land? Aber ja! Tourismus in ländlichen Räumen hat beste Perspektiven: Immer mehr Menschen wünschen sich Urlaub und Freizeit in ländlicher Umgebung mit Natur. Aktivitäten wie Radfahren, Wandern oder Wassersport sind gefragt, ebenso wie ländliche Kultur, regionale Köstlichkeiten und natürlich auch der gute alte Bauernhof. Egal welche Zielgruppe: Ländliche Räume bieten beste Voraussetzungen für Erholung, Naturerlebnis oder Aktivsein und Gesunderhaltung. Egal ob Tagesausflug, Kurztrip übers Wochenende oder Jahresurlaub im Sommer oder Winter.

Dies bedeutet jede Menge Herausforderungen für Leistungsanbieter, Tourismusorganisationen aller Ebenen und Partner aus der Reisebranche, aber auch Politik und Verwaltung. Es zeichnen sich jedoch auch Perspektiven und Lösungen für alle Beteiligten in zentralen Handlungsfeldern ab. Für Unternehmen gilt es, selbst aktiv zu werden und Unternehmergeist zu entwickeln. So können Veränderungen erreicht und auch Innovationen realisiert werden. Die öffentliche Hand kann und muss die dafür notwendigen Rahmenbedingungen schaffen.

Ohne die natürlichen Grundlagen von Natur und Landschaft, aber auch ohne lokale Identität ist erfolgreicher Tourismus nicht möglich. Ihr Erhalt muss daher in den Mittelpunkt des Handelns aller am Tourismus Beteiligten gerückt werden. Für wirtschaftlichen Erfolg im Tourismus sind die ländlichen Lebensräume zu erhalten.

Touristische Angebote sind immer zuerst an der Nachfrage auszurichten. Es gilt, Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten, Erlebnisse für den Gast zu ermöglichen, Mut zu Innovation und Erneuerung zu zeigen und auch interessante Geschichten zu erzählen. Das öffentliche Tourismusmarketing (vor allem DMO) ist gefordert, die Anbieter fortzubilden und die Qualität zu sichern.

Gerade für die Vielfalt der kleinen Anbieter und ihre Partner in ländlichen Räumen lohnt sich eine Zusammenarbeit in Netzwerken. Voraussetzung für ihren Erfolg sind klare Zielstellungen und eine professionelle Steuerung durch einen Kümmerer. Auch hier sind die DMO gefordert, mit Wissen und Personal zu unterstützen.

Funktionierende Netzwerke tragen maßgeblich zum Erfolg touristischer Marken bei. Diese müssen entsprechend den Bedürfnissen der Nachfrage und den regionalen Potenzialen aufgebaut werden, um die Angebote für die Gäste wahrnehmbar zusammenzufassen und regionale Identität zu stärken.

Die touristische Infrastruktur vom Spazierweg bis zur Therme ist einer der wesentlichen Berührungspunkte der Gäste mit touristischen Marken. Dem Innovationsstau kann dabei am wirksamsten durch das Schaffen von Kristallisationspunkten für touristische Themen und Marken begegnet werden. Investitionen werden dort getätigt oder unterstützt, wo weitere Investitionen wahrscheinlich sind und direkte Synergien zwischen Angeboten und Einrichtungen erzeugt werden können.

Neue Technologien im Online-Bereich bergen für Kommunikation und Vertrieb große Chancen, die Vielfalt kleiner Angebote wahrnehmbar zu machen und Buchungen zu ermöglichen. Für Anbieter ebenso wie das Tourismusmarketing aller Ebenen gilt dabei: Die Kooperation mit starken privaten Partnern spart Kosten und ermöglicht eine bessere Ansprache der anvisierten Zielgruppen. Für Anbieter und Touristiker auf öffentlicher Seite werden umfangreiche vertriebsbezogene Qualifizierungen erforderlich.

Die Organisationsstrukturen des öffentlichen Tourismusmarketings sind aufgabenorientiert weiterzuentwickeln, das Personal ist umfangreich zu professionalisieren. Die Grundlagen der öffentlichen Tourismusfinanzierung müssen stabilisiert werden, zugleich können auch private Partner stärker in Arbeitsprozesse und für die ergänzende Finanzierung der Aufgaben einbezogen werden.

Für eine optimale Erreichbarkeit der Urlaubsziele und unkompliziertes Fortbewegen vor Ort müssen vollständige Mobilitätsketten entwickelt werden. Tourismus kann und muss dabei öffentliche und individuelle Mobilität verknüpfen. Die Bedeutung einer gesicherten Mobilität des Gastes wird für touristische Anbieter sogar noch zunehmen. Wer sie nicht anbietet, wird Wettbewerbsnachteile hinnehmen müssen. In die Finanzierung touristischer Mobilität sind Leistungsträger und Gäste künftig stärker einzubinden.

Fachkräftesicherung ist ein wichtiges strategisches Thema. Auch regionale Tourismusorganisationen müssen sich diesem stellen und es ebenso gemeinsam mit Partnern bearbeiten wie z. B. die Bereiche Markenbildung oder Vertrieb. Gemeinsame Ansätze durch Tourismus- und Standortmarketing sind zu entwickeln. Natürlich sind auch die Leistungsanbieter selbst gefordert.

Barrierefreiheit für die sehr unterschiedlichen Ansprüche und Behinderungsgrade muss direkt in die regionalen Strategien integriert und anhand starker Marken, Themen und Angebote als zusätzliches Komfortmerkmal und qualitativer Mehrwert entwickelt werden.

→ Info

Vertiefende Ausführungen zu den zehn Handlungsfeldern, weitere Praxisbeispiele und detaillierte Checklisten sind in zehn Kurzreports ab Mitte Februar 2013 als kostenfreie Downloads unter www.tourismus-fuers-land.de sowie beim BMWi unter www.bmwi.de abrufbar.

Abkürzungsverzeichnis

BAG Bundesarbeitsgemeinschaft Urlaub auf dem Bauernhof und Landtourismus in Deutschland e.V.

BBSR Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)

BMELV Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz

BMI Bundesministerium des Innern

BMU Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit

BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

BNE Bildungsoffensive der Vereinten Nationen, die nachhaltiges Denken und Handeln in Schulen, andere Bildungseinrichtungen trägt (Bildung für nachhaltige Entwicklung)

DEHOGA Deutscher Hotel- und Gaststättenverband

DMO Destinationsmanagementorganisation

DRV Deutscher ReiseVerband e.V.

DTV Deutscher Tourismusverband e.V.

DZT Deutsche Zentrale für Tourismus e.V.

FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen, führt jährlich die „Reiseanalyse“ (RA) durch

IHK Industrie- und Handelskammer

ILB Investitionsbank des Landes Brandenburg

IRS elektronisch gestütztes Informations- und Reservierungssystem

LAG Landesarbeitsgemeinschaft Urlaub auf dem Bauernhof/-Land

LEADER Förderprogramm der Europäischen Union (Liaison entre actions de développement de l‘économie rurale, deutsch: Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft)

LMO Landesmarketingorganisation

LOHAS Lifestyle of Health and Sustainability

LTE derzeit schnellster Mobilfunkstandard (Long Term Evolution)

MICE Tagungswirtschaft (Meetings, Incentives, Conventions, Events)

NNL Nationale Naturlandschaften

ÖPNV Öffentlicher Personennahverkehr

ÖPP Öffentlich-private Partnerschaft, vgl. PPP

OSV Ostdeutscher Sparkassenverband

OSV-Tourismusbarometer vom Ostdeutschen Sparkassenverband jährlich durchgeführte Analyse der Tourismusmarktentwicklung in Ostdeutschland

PPP Zusammenarbeit zwischen mind. einem öffentlichen und einem privaten Partner (Public Private Partnership)

Service Q Service Qualität Deutschland; Initiative der Bundesländer zu flächendeckender Sicherung und Ausbau der Dienstleistungsqualität im Reiseland Deutschland; inklusive Zertifizierung qualitätsorientierter Betriebe

USP einzigartiges Verkaufsversprechen (Unique Selling Proposition)

Glossar

Angebotsportfolio:
Gesamtangebot an Produkten und Dienstleistungen eines Anbieters.

Alleinstellungsmerkmal:
Eigenschaft, die ein Angebot/eine Leistung von den anderen Anbietern abhebt.

Authentizität:
Echtheit von Erfahrungen und Erlebnissen.

Barrierefreiheit:
Barrierefrei sind bauliche und sonstige Anlagen, Verkehrsmittel, technische Gebrauchsgegenstände, Systeme der Informationsverarbeitung, akustische und visuelle Informationsquellen und Kommunikationseinrichtungen sowie andere gestaltete Lebensbereiche, wenn sie für behinderte Menschen (oder Menschen mit Aktivitäts- und Mobilitätseinschränkungen unterschiedlicher Art) in der allgemein üblichen Weise, ohne besondere Erschwernis und grundsätzlich ohne fremde Hilfe zugänglich und nutzbar sind.[25] Keine Personengruppe soll aufgrund einer bestimmten Gestaltung von der Nutzung ausgeschlossen werden. Dieses Verständnis der Barrierefreiheit wird auch „Design für alle“ oder „universelles Design“ genannt.

Benchmark/Benchmarking:
Instrument der Wettbewerbsanalyse, fortlaufender Vergleich des eignen Angebots/der eigenen Leistung mit den „Besten“.

Bottom-up-Ansatz:
Der Bottom-up-Ansatz („von unten nach oben“) stützt sich auf die Erwartungen, Ideen und Initiativen der ortsansässigen Bevölkerung. Lokale Akteure werden in die Entscheidungsfindung bezüglich der Strategie, die in ihrer Region verfolgt werden soll, eingebunden. Die Bottom-up-Ausarbeitung und Umsetzung von Strategien ist wesentliches Merkmal des LEADER-Konzepts.

Car Sharing:
Organisierte, gemeinschaftliche Nutzung von Kraftfahrzeugen. Anbieter können in unterschiedlichen Rechtsformen organisiert sein, z. B. GmbHs, AGs, Vereine etc. Kunden schließen einen Rahmenvertrag ab bzw. werden Mitglied in einem Car-Sharing-Verein und bekommen ein Zugangsmedium für die betreffenden Kfz ausgehändigt. Im Unterschied zur Autovermietung ist Car Sharing dezentral angelegt.[26]

Channel Manager:
Programm, dass die Datenpflege erleichtert: nur in einem Portal müssen die Angaben zu Freizeiten oder Preisen geändert werden. Sie werden automatisch in allen verknüpften Partnerportalen und -kanälen aktualisiert.

Cross Compliance:
EU-Auflagenbindung um Ausgleichszahlungen aus dem europäischen Agrarhaushalt für die Einhaltung von Umweltstandards für Landwirte von der Einhaltung bestimmter Verpflichtungen abhängig zu machen. Direktzahlungen an Landwirte sind an die Erfüllung von Auflagen im Bereich Umweltschutz, Lebensmittelsicherheit, Tier- und Pflanzengesundheit und Tierschutz sowie den Erhalt der landwirtschaftlichen Nutzfläche in gutem Bewirtschaftungs- und Umweltzustand gebunden.

Cluster:
Netzwerke von Produzenten, Zulieferern, Forschungseinrichtungen (z. B. Hochschulen), Dienstleistern, Handwerkern, verbundenen Institutionen (z. B. Handelskammern) mit regionaler Nähe und Austauschbeziehungen entlang einer Wertschöpfungskette.

Content:
Inhalte (Texte, Bilder etc.) von IT-Systemen und Massenmedien (Datenbanken, Internet, Social Media etc.)

25 Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen (Behindertengleichstellungsgesetz – BGG).
26 Bundesverband Car Sharing e.V.

Controlling:
Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems, mit der Aufgabe der Planung, Steuerung und Kontrolle. Als informatives Rückkopplungssystem soll das Controlling rechtzeitiges Eingreifen bei Zielabweichungen ermöglichen.

Corporate Design:
Einheitliches visuelles Erscheinungsbild.

Customer Journey:
Die Customer Journey beschreibt fünf Phasen der Reiseentscheidung und -durchführung eines Gastes: Inspiration, Information, Buchung, Aufenthalt, Reflexion. An diesen Kontaktpunkten (zwischen Destination, Leistungsträger und Gast) gilt es den Gast zu begeistern.

Demographischer Wandel/Demographische Entwicklung:
Veränderung von Anzahl und Altersstruktur der Bevölkerung.

Destination:
Destinationen zeichnen sich aus durch:

- eine einheitliche Wahrnehmung als Urlaubsraum bei Gästen und Reisenden aus den relevanten Quellmärkten (Nachfragesicht) – Destinationen sind also nicht zwingend an bestimmten Übernachtungskennzahlen festzumachen, es gibt genauso tagestouristisch relevante Destinationen;
- landschaftliche und/oder kulturelle Geschlossenheit (Tradition);
- ein Angebotsbündel besonderer Eigenart mit marktfähigen Produkten inklusive aller für den Aufenthalt notwendigen Leistungen;
- eine für die Vermarktung und Wahrnehmbarkeit relevante Größe;
- ein zentrales, strategisches Management und entsprechendes Marketing (Organisation). Dies übernimmt die so genannte Destinationsmanagementorganisation (kurz DMO), z. B. der regionale Tourismusverband.

Destinationsmanagementorganisation (DMO):
Privatrechtliches Unternehmen oder öffentlich-rechtliche Organisation zur Vermarktung, Koordination und zum Vertrieb der örtlichen/regionalen Tourismusprodukte.

Incomingtourismus:
Reisen von ausländischen Gästen nach Deutschland.

Kontingent:
Dem Vertriebspartner (z. B. Reiseveranstalter) zur Verfügung zu stellende Kapazitäten (z. B. Anzahl an Zimmern, Angeboten oder Plätzen).

Leuchtturmangebot:
Überregional bekanntes Angebot, das zur Profilierung des Ortes/der Region beiträgt.

LTE-Standard:
Mobilfunkstandard mit den derzeit höchsten Datenübertragungsraten.

Informations- und Reservierungssystem (IRS):
Elektronisch gestützte Datenbanken, in die einzelne Anbieter Angebote einstellen können. Das IRS ist die technische Voraussetzung für Regionen/Destinationen, um vorhandene Angebote/Kapazitäten gebündelt zu vermarkten und zu vertreiben (z. B. auf der Internetseite).

LOHAS:
Auf Nachhaltigkeit und Gesundheit ausgelegter Lebensstil (Lifestyle of Health and Sustainability).

Monitoring:
Systematische Beobachtung von Marktentwicklungen und Prozessen zur Unterstützung der Findung von Entscheidungen.

Nationale Naturlandschaften:
Die deutschen Nationalparks, Biosphärenreservate und Naturparks sind seit 2005 unter der Dachmarke „Nationale Naturlandschaften“ vereint. Durch den gemeinsamen Auftritt wird die öffentliche Wahrnehmung gesteigert und die Kommunikation einheitlicher Ziele und Inhalte der Großschutzgebiete gefördert.

Positionierung/Profilierung:
Herausstellen der Alleinstellung/des Mehrwerts eines Produkts/einer Dienstleistung.

Produktlinie:
Bündelung von Angeboten und Produkten zu einem definierten Thema.

Schlüsselstrategie:
Langfristig angelegte Ansätze, die auf eine spezifische Herausforderung konkret reagieren bzw. diese vorweg nehmen.

Social Media:
Sammelbegriff für internetbasierte mediale Angebote, die auf sozialer Interaktion und den technischen Möglichkeiten des Web 2.0 basieren.[27] Die Nutzer haben die Möglichkeit eigene Inhalte (Text, Bilder, Video- oder Audio-Dateien) auszutauschen und zu kommentieren. Social Media (z. B. Facebook, Twitter etc.) sind die Online-Kommunikationskanäle des Social Web.

Social Web:
Teilbereich des Web 2.0 (interaktive Elemente des Internets) bei dem es um die Unterstützung sozialer Strukturen und Interaktionen über das Internet geht.[28] Mittels Social Media agieren Nutzer in den digitalen Räumen des Social Web.

Special Location:
Außergewöhnlicher Ort für ein Angebot (z. B. Tagung auf einem Segelboot, Übernachtung im Baumhaus etc.).

Testimonial:
Auftreten eines „glaubwürdigen Zeugen“ (z. B. Prominenter) in der Werbung. Die betreffenden Personen suggerieren den potenziellen Kunden, dass sie das beworbene Produkt benutzen und damit zufrieden sind.

Top-Down-Prinzip:
Arbeitsgrundsatz, der vom Allgemeinen zum Speziellen vorgeht.

Touristische Servicekette/Dienstleistungskette:
Touristische Leistungen setzen sich immer aus einem ganzen Bündel von Einzelleistungen (z. B. Information, Buchung, Anreise, Unterkunft) zusammen. Diese einzelnen Leistungen reihen sich wie eine Kette aneinander.

Win-Win-Situation:
Situation, die für alle Beteiligten Vorteile bietet.

White-Label-Technologie:
Ein Plattformbetreiber stellt die technische Struktur seiner Buchungswebsite zur Verfügung. Diese wird dann entsprechend dem Corporate Design der Region oder des Orts optisch gestaltet.

27 Gabler Wirtschaftslexikon.
28 Anja Ebersbach, Markus Glaser, Richard Heigl 2008: Social Web.

Mitglieder des Fachbeirats

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und der Deutsche ReiseVerband e.V. (DRV) bedanken sich bei den Vertreter/-innen aus Tourismus, Wissenschaft, Politik und Verwaltung, die als Fachbeirat mit konstruktiver Unterstützung dem Projekt zur Seite standen:

Prof. Dr. Christian Antz
Bundesverband Gartennetz Deutschland e. V.,
c/o Wirtschaftsministerium Sachsen-Anhalt,
Referat Handel, Freie Berufe, Kreativwirtschaft

Gabi Bangel
ADFC Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e.V.

Volker Bender-Praß
DB Vertrieb GmbH

Dr. Ursel Binzel
Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV)

Manfred Böhme
Landestourismusverband Sachsen e. V. (LTV)

Ute Dicks
Deutscher Wanderverband

Prof. Dr. Hagen Eyink
Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)

Dieter Gauf
RDA Internationaler Bustouristik Verband e.V.

Claudia Gilles
Deutscher Tourismusverband e.V. (DTV)

Werner Hammerschmidt
Bundesverband Deutscher Schausteller und Marktkaufleute e.V.

Carsten Hansen
Deutscher Städte- und Gemeindebund e.V.

Ingrid Hartges
Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.
(DEHOGA Bundesverband)

Jens Huwald
Bayern Tourismus Marketing GmbH

Dr. Wolfgang Isenberg
Thomas-Morus-Akademie Bensberg

Hans-Gustav Koch
Deutscher ReiseVerband e.V.

Hans-Peter Kopp
Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg

Christopher Krull
Deutsche Mittelgebirge e.V. c/o Schwarzwald Tourismus GmbH

Friedemann Kurtz
Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr

Beatrice Lerch
Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz

Martin Linsen
Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten des Landes Brandenburg

Monika Luxem-Fritsch
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)

Dr. Markus Mempel
Deutscher Landkreistag

Dr. Ulrich Müller-Oltay
VDFU Verband Deutscher Freizeitparks und Freizeitunternehmen e.V. Berlin

Ute Mushardt
BAG Urlaub auf dem Bauernhof und Landtourismus in Deutschland e.V.

May-Pritt Pürschel
Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr

Manfred Rupprich
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Geschäftsstelle des Beauftragten der Bundesregierung für Mittelstand und Tourismus

Dr. Thomas Sauter-Servaes
Verkehrsclub Deutschland e.V. (VCD)

Markus Schneid
Deutscher Heilbäderverband e.V.

Max Stich
ADAC e.V.

Christiane Wahl
Deutsche Zentrale für Tourismus e.V. (DZT)

Projektträger

Deutscher ReiseVerband e.V. (DRV)
Schicklerstraße 5–7
10179 Berlin
Projektleitung: Hans-Gustav Koch
Projektkoordination: Walter Krombach
www.drv.de

Projektdurchführung

PROJECT M GmbH unter wissenschaftlicher Mitwirkung des Instituts für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH (NIT)

www.bmwi.de

Das BMWi im Social Web: