



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR
WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT
UND WEINBAU

SYSTEM TOURISMUS RHEINLAND-PFALZ

Gutachterliche Studie zur
Optimierung des Systems
Tourismus in Rheinland-Pfalz



Impressum

Das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (MWVLW) hat das vorliegende Fachgutachten beauftragt. Die Darstellungen geben nicht die Position des MWVLW, sondern explizit die gutachterlichen Bewertungen und Empfehlungen wieder.

Auftraggeber

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft
und Weinbau Rheinland-Pfalz
Referat Tourismus
Stiftsstraße 9, 55116 Mainz



Erstellt durch

PROJECT M GmbH
Büro Hamburg
Gurlittstraße 28, 20099 Hamburg
Tel. 040. 419 23 96 0
E-Mail: hamburg@projectm.de
www.projectm.de



Saint Elmo's Tourismusmarketing GmbH
Kaulbachstraße 4, 80589 München
Tel. 089. 46 23 72 0
E-Mail: office@tourismusmarketing.com
www.saint-elmos.com/tourismusmarketing



Projektteam

Peter C. Kowalsky, Cornelius Obier (PROJECT M),
Michael Fenböck, Martin Schobert (Saint Elmo's Tourismusmarketing)

Titelseite

Abbildung 1: Hängeseilbrücke Geierlay.
Quelle: PROJECT M (2019)

Lesehinweis „Gendergerechte Sprache“

Aus Lesbarkeitsgründen wird im vorliegenden Bericht die männliche Sprachform verwendet. Hiermit ist keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts verbunden. Die sprachliche Vereinfachung ist als geschlechtsneutral zu verstehen.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	5
1. Einführung	15
1.1 Anlass und Aufgabenstellung	15
1.2 Methodische Vorgehensweise.....	20
2. Anpassungsbedarfe im System Tourismus in Rheinland-Pfalz	22
2.1 Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025: Leitziele und Strategieprojekte	22
2.2 Strukturelle Besonderheiten im Tourismus in Rheinland-Pfalz	23
2.3 Tourismusorganisation: Das Drei-Ebenen-Modell in Rheinland-Pfalz.....	24
2.4 Bewertung der IST-Tourismusstrukturen und -Organisationen	25
2.5 Zusammenfassende Bewertung: Effizienz und Effektivität der Ist-Strukturen	42
2.6 Digitalisierungskompetenz und digitale Reife der Systempartner	45
3. Soll-Konzeption: Aufgabenfokussierte Optimierung der Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen	47
3.1 Aufgabenzuordnungen im Drei-Ebenen-Modell im Überblick.....	47
3.2 Umgang mit den Herausforderungen Digitalisierung und Datenmanagement	50
3.3 Aufgabenbezogene Optimierung der Landesebene	57
3.4 Aufgabenbezogene Optimierung der regionalen DMO	64
3.5 Aufgabenbezogene Optimierung der lokalen Ebene	67
3.6 Rollen und Aufgaben der Funktionalpartner	71
4. Umsetzungsprozess: Empfehlungen zur Optimierung des Systems Tourismus in Rheinland-Pfalz	76
4.1 Weiterentwicklung der RPT als wichtigste Grundvoraussetzung	76
4.2 Gezielte Entwicklung der regionalen DMO	77

4.3	Gezielte Entwicklung der lokalen Ebene	78
4.4	Einführung eines Umsetzungsmanagements	79
Anhang		81
I.	Abkürzungsverzeichnis	81
II.	Wandel des Destinationsmanagements	82
II.I	Marktbedingungen: Trends und Entwicklungen für das Destinationsmanagement und Destinationsmarketing	82
II.II	Agiles Handeln braucht Leitlinien und Entwicklungskorridore	83
II.III	Digitale Transformation im Tourismus	85
II.IV	Rechtliche Rahmenbedingungen und Folgewirkungen	88
II.V	Veränderungsbedarfe im Destinationsmanagement	91
III.	Bestandsaufnahme und Analyse der Digitalisierung im rheinland-pfälzischen Tourismus	92
III.I	Organisationsstruktur, Managementaufgaben und Aufgabenwahrnehmung	92
III.II	Personalausstattung und Aufgabenschwerpunkte	94
IV.	Datenmanagement in Rheinland-Pfalz	96
V.	Fragebogen der Online-Befragung	100
Abbildungsverzeichnis		122

Kurzfassung

Herausforderung

Die Markt- und Rahmenbedingungen im Deutschlandtourismus haben sich in den letzten Jahren gravierend verändert. Vor allem der technologische Wandel, gepaart mit einem stark veränderten, digital beeinflussten Nutzer- und Konsumverhalten, führt zu massiven Veränderungen in Management- und Marketingaufgaben. Neue Anforderungen und Erwartungshaltungen der Gäste sind sowohl in der Bereitstellung digitaler Services, Echtzeitkommunikation, neuer Formen der digitalen Erlebnisunterstützung als auch bei der unkomplizierten Abwicklung von Buchungs- und Kaufprozessen inklusive Online-Bezahloptionen entstanden. Neue Megatrends oder auch externe Einflüsse, wie die aktuelle Corona-Krise, erfordern auf allen Ebenen ein Umdenken bei strategischen Management- und Marketingprozessen, beim operativen Handeln im eigenen Unternehmen als auch bei der Zusammenarbeit im gesamten System Tourismus.

Gerade die komplexen Aufgaben im Tourismus, der große Wettbewerb und immer kürzere Reaktionszeiten erfordern starke Tourismusorganisationen und eine professionelle Zusammenarbeit auf allen Ebenen. Kleinteilige Organisationsformen können bei den heutigen Anforderungen allein nicht mehr mithalten und müssen sich konsequent über die Bündelung vorhandener personeller und finanzieller Ressourcen und die Zusammenarbeit mit übergeordneten Partnern neu formieren. Eine Herausforderung, die insbesondere für die kleinteiligen touristischen Organisationsstrukturen und die Vielzahl an Tourist Informationen in Rheinland-Pfalz betrifft (vgl. Abb. 2 Tourist Informationen in Rheinland-Pfalz). Für die dabei zu forcierende effektive und effiziente Zusammenarbeit müssen die Rollen und Aufgaben der auf verschiedenen Ebenen agierenden Tourismusorganisationen konkret abgestimmt werden, da sonst teure Doppelstrukturen und Ineffizienzen entstehen.

Der zunehmende externe Einfluss in der Tourismusedwicklung erfordert somit ein stärker ausgeprägtes gemeinsames Denken und Handeln, ein kompetentes Tourismusmanagement und agile Zusammenarbeitsformen im gesamten System. Um trotz zunehmender Marktschwankungen und extern bedingter Unsicherheiten erfolgreich zu sein, braucht es klare Entwicklungsparameter als Orientierungsrahmen für die Strukturierung des gemeinsamen Handelns.

Organisationsstruktur

Das bestehende Drei-Ebenen-Modell ist auch zukünftig für Rheinland-Pfalz das richtige System. Es braucht aber eine aufgabenadäquate Weiterentwicklung, welche Aufgaben nach Kompetenzen zuordnet und die Funktionalpartner und die Leistungsanbieter optimal einbezieht. Die Strukturen der Zusammenarbeit müssen durch zukünftige Verantwortlichkeiten für Aufgabenbereiche klar definiert sein. Ebenen übergreifende Systemaufgaben, wie z.B. im Rahmen eines Datenmanagement-Systems, müssen zwischen den Ebenen und Partnern verbindlich abgestimmt und als einheitlicher Landesprozess umgesetzt werden. Andersherum bedeutet dies auch, dass Doppelarbeiten und nicht effektive und nicht effiziente Einzelmaßnahmen eingestellt werden müssen. Das bezieht sich z.B. auf individuelle Maßnahmen der lokalen Ebene oder von Funktionalpartnern im nationalen / internationalen Marketing, die nicht losgelöst vom Landesmarketing und einer gemeinsamen Content-Strategie erfolgen dürfen. Im Gegenzug sollten ein Gäste- und Besuchermanagement oder betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen nicht seitens einer Landesmarketingorganisation und nicht losgelöst von den regionalen Markenstrategien durchgeführt werden.

Tourist Informationen in Rheinland-Pfalz



Abbildung 2: Standorte von Tourist Informationen in Rheinland-Pfalz
 Quelle: Eigene Erhebungen von MWVLW und PROJECT M (2020)

Strategischer Rahmen

Mit der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 liegt ein konkreter Handlungsrahmen mit priorisierten Strategieprojekten vor, der durch strukturierte Umsetzung Wirkung bis in alle Ebenen der touristischen Systemlandschaft entfalten soll. Insbesondere durch die Fokussierung auf zentrale Strategieprojekte, wie u.a. die Optimierung des Systems Tourismus, die Anpassung von Zusammenarbeitsregularien im System und im digitalen Marketing, die Weiterentwicklung der Profilt Themen zu strategischen Geschäftsfeldern und die Entwicklung einer Wirtschaftsstandortmarke Rheinland-Pfalz werden wichtige Grundvoraussetzungen für ein effektives Destinationsmanagement geschaffen.

Die Befragung der Tourismuswirtschaft im Rahmen der Erarbeitung dieses Gutachtens hat z.B. bei der digitalen Infrastruktur im Land, der abgestimmten digitalen Zusammenarbeit auf Basis einheitlicher Standards im gesamten System Tourismus und der digitalen Kompetenz der Akteure deutlichen Handlungsbedarf und Veränderungsbedarf aufgezeigt. Hier besteht in Rheinland-Pfalz großer Aufholbedarf und nach innen gerichtet großer Coaching- und Vermittlungsbedarf. Die Anforderungen und Möglichkeiten der digitalen Transformation sind noch nicht ausreichend im System etabliert. Aufgrund des immer schnelleren technologischen Wandels und ein stark digital beeinflusstes Nutzer- und Konsumverhalten, muss die Digitalisierung an allen Point of Interests (POI's) und die digitale Kompetenzentwicklung konsequent in allen Management- und Marketingaufgaben auf allen touristischen Ebenen verankert werden. Auch in anderen Bereichen, wie z.B. Qualifizierung, Qualitätsmanagement oder Innovationsförderung, sind viele Organisationen noch nicht optimal aufgestellt und die Abstimmung zwischen Tourismusorganisationen und den Funktionalpartnern ist noch zu gering.

Datenmanagement in Rheinland-Pfalz

Im Bereich Datenmanagement hat der Tourismus in Rheinland-Pfalz Aufholbedarf und braucht eine eindeutige, transparente sowie Ebenen übergreifende Daten-Strategie für die Zukunft.

Keine der Ebenen im System Tourismus hat bisher eine Daten-Strategie. Das zeigt sich am Einsatz vieler verschiedener Systeme, dem fehlenden Verständnis für die Anforderungen an die Daten und dadurch, dass wesentliche Datenbereiche nicht bearbeitet werden. Der Begriff "Daten" scheint sich auf "Inhalte / Content" und "Aktivitäten / POI" zu beschränken.

Die Content-Strategie der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (RPT) wird nicht flächendeckend eingesetzt. Die Partner der regionalen und lokalen Ebene erkennen nicht die Vorteile und haben keine gemeinsamen Marketingziele. Es fehlt eine substanzielle Vermittlung der Strategie und der Mehrwerte eines gemeinsamen Vorgehens auf der einen Seite. Auf der anderen Seite braucht es auch eine Bereitschaft, die Content-Strategie anzunehmen und sich zu beteiligen.

Die Mitwirkung muss durch Best Practice im Sinne von Überzeugungsarbeit oder aber in Form von strikten Vorgaben im System deutlich gesteigert werden. Ohne dies wird die Kleinteiligkeit und die damit verbundene fehlende Sichtbarkeit und Schlagkraft des rheinland-pfälzischen Tourismus nicht überwunden.

Übergreifende Bewertung der Zusammenarbeit

Gemessen an den aktuellen und zukünftigen Anforderungen und den immer komplexer werdenden Aufgaben fehlt es bei der aktuell ungestimmten Marktbearbeitung und den vorhandenen Doppelstrukturen im System Tourismus in Rheinland-Pfalz an personellen und finanziellen Ressourcen

auf allen Ebenen. Da die Ressourcen eher nicht oder nur sehr bedingt vermehrt werden können, gilt es in erster Linie Aufgaben zu Optimieren und Ressourcen zu bündeln.

Insbesondere die Kleinteiligkeit auf der lokalen Ebene führt häufig zu unnötigen Doppelungen und erfordert daher ein viel stärker strukturiertes Miteinander und die bewusste Abgabe von Aufgaben an die regionalen Destinationsmanagementorganisationen (DMO) sowie die RPT. Dies ist wichtig, um sich im Wettbewerb auf die Kernkompetenzen der lokalen Ebene fokussieren zu können. Gleichzeitig müssen die RPT und die regionalen DMO ihre Aufgaben besser abstimmen und Aufgaben zum Teil bündeln, um entsprechende Leistungs- und Qualitätseffekte in der Außenwirkung sowie positive Skalen- und Verbundeffekte auf der Ressourcenseite erzielen zu können.

Das Kernproblem im System Tourismus in Rheinland-Pfalz sind also nicht allein die verfügbaren finanziellen Ressourcen, sondern die fehlende Mittelbündelung (zu kleine Budgets für die wettbewerbsfähigen Organisationen) durch fehlende Abstimmungen, zu geringe Kooperationen sowie dadurch ausgelöste Doppelstrukturen und Mehrfacharbeiten im ganzen Land. Aus der Online-Befragung im Rahmen der Erstellung des vorliegenden Gutachtens werden viele Doppelarbeiten u.a. im Marketing, im Gästeservice oder auch bei der Beratung verschiedener Leistungsanbietergruppen ersichtlich. Gleichzeitig wurde bei übergreifenden Kernaufgaben, wie u.a. „Digitalisierung“, „Markenmanagement“, „Auslandsmarketing“, zu wenig „Führung“ im System benannt. Wertvolle personelle und finanzielle Ressourcen werden dadurch nicht sinnvoll genutzt bzw. falsch eingesetzt.

Auch in der stärkeren Abstimmung zwischen den regionalen DMO und Funktionalpartnern bestehen enorme Effizienzpotenziale durch Aufgaben- und Budget-Bündelungen, u.a. bei einem ausschließlich über die regionale DMO zu erfolgreichem Marketing oder im Bereich Qualifizierung der Leistungsanbieter durch die entsprechenden Entwicklungspartner und Verbände. Gleichzeitig sollten sich die touristischen Akteure der lokalen Ebene deutlich stärker als bisher auf das Aufenthaltserlebnis der Gäste fokussieren. Wichtig ist hier die spezifische Einordnung der Funktionalpartner nach deren Kompetenzen als Entwicklungspartner, Marketingpartner und/oder Interessensvertreter.



Abbildung 3: Unterscheidung von Funktionalpartnern im System; Quelle: PROJECT M (2020)

Mehr Effektivität im System Tourismus in Rheinland-Pfalz als gemeinsames Ziel

Die derzeitige Organisationsstruktur des touristischen Systems in Rheinland-Pfalz entspricht nicht den aktuellen Marktanforderungen. Insbesondere die breit angelegte Organisationsstruktur des Tourismus in Rheinland-Pfalz und die Mitgliederstruktur der RPT, aber auch die Doppelbesetzung von Funktionen führen zu Interessenskonflikten zwischen handelnden Akteuren und hohen Ineffizienzen bei der Mittelverwendung.

Aufgaben, Zusammenarbeitsprozesse und Ressourcenausstattung müssen daher über alle Ebenen hinweg und unter Berücksichtigung aller Akteure im System Tourismus geschärft bzw. in weiten Teilen neu definiert werden. Die Chancen und Möglichkeiten der Digitalisierung gilt es auf allen Ebenen zu berücksichtigen und die digitale Kompetenz des Systems Tourismus und aller Akteure über eine strukturierte Einführung gemeinsamer digitaler Systeme und Systemstandards zu fördern. Insbesondere in der Umsetzung einer gemeinsamen Digitalisierungs- und Datenstrategie und einem zentralen Datenmanagement werden hohe finanzielle Einsparpotenziale gesehen.

Für mehr Effektivität und Effizienz im System Tourismus werden benötigt:

- eine klare **Zuordnung bei der Führung von zukünftig erforderlichen Aufgaben** und für ein **systematisches Monitoring der Aufgabenerfüllung**
- der **Abbau von Doppelstrukturen** auf den Ebenen und bei der Einbindung der Funktionalpartner
- die **Umwandlung der RPT in eine 100 %ige Landesgesellschaft für mehr Einflussnahme** der Landesregierung bei der **Umsetzung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025**
- die **Weiterentwicklung der RPT als bedeutendes Instrument bei der Umsetzung von strategischen Entwicklungsvorgaben** und Leitlinien für das System Tourismus
- eine **Stärkung und die Ausbildung einer führenden Kompetenz im digitalen Destinationsmanagement und Destinationsmarketing bei der RPT**, inklusive dem Aufbau eines landesweiten Datenmanagement Systems
- Aufbau eines landesweiten Monitorings für die **effektive Steuerungs- und Koordinierungsfunktion durch das MWVLW**
- ein stärkerer Fokus des **MWVLW** auf das **strategische Controlling**, die Fortschreibung von **strategischen Entwicklungs- und Umsetzungsprozessen** und ein **auf die Systementwicklung ausgerichtetes Fördermittelmanagement**
- ein **systematischer und transparenter Strukturentwicklungsprozess über alle Ebenen**, der sowohl **Vorgaben, Anreize und Unterstützung** hinsichtlich der Aufgabenzuweisung und Ressourcenausstattung gibt als auch **Konsequenzen bei Nichterfüllung der Vorgaben** vorsieht
- die **Intensivierung der Zusammenarbeit mit den regionalen DMO über digitale Entwicklungs- und Marketingpartnerschaften** und bei dem Aufbau von **digitalen Besucherinformations- und Leitsystemen in den Regionen**
- eine **aufgabenadäquate Ressourcenausstattung der regionalen DMO** in Rheinland-Pfalz und die Hinführung über einen systematischen Förderungs- und Forderungsprozess der Strukturentwicklung
- die Fokussierung der lokalen Ebene auf die **Weiterentwicklung der Produkt- und Angebotsqualität** sowie des **Gästeservice** mit Blick auf neue, digitale Service- und Erlebnisstandards, Berücksichtigung digitaler Inszenierung von POI's und Besucherzentren
- die Intensivierung der Strukturentwicklung im Rahmen von Prozessen zur **Entwicklung Touristischer Service Center (TSC) auf der lokalen Ebene**
- die **Professionalisierung der lokalen Tourismusorganisationen und Zusammenarbeitsprozesse**
- die Übernahme der **Koordinationsrolle bei Strukturentwicklungsprozessen auf der lokalen Ebene durch die RPT**; unter Einbindung der regionalen DMO und ausgewählter Funktionalpartner
- die **Fokussierung und intensivierte Einbindung der Funktionalpartner entsprechend ihrer Kernkompetenzen** auf die Qualifizierung, Innovationsförderung und den Wissensaustausch in ihre Mitgliederstrukturen hinein.

Übersicht der Schwerpunktsetzung bei der Aufgabenzuordnung zwischen den Ebenen

Um die Möglichkeiten eines effizienteren Ressourcen- und Mitteleinsatzes sowie die deutlich verbesserte Wahrnehmung und Positionierung am Markt ausschöpfen zu können, sind konsequente Federführungen und Kernaufgaben im Bereich Tourismusmanagement, Tourismusmarketing und in Organisations- und Zusammenarbeitsprozessen für die jeweilige Ebene zu definieren. Dabei gilt es, rechtlich definierte Aufgabenhoheiten sowie Wirkungszusammenhänge und Vorteile durch die Zentralisierung von Aufgaben zu berücksichtigen. Die Festlegung von Federführungen bei Ebenen übergreifenden Aufgaben muss immer als gemeinsamer Prozess verstanden werden, der entsprechend der externen Markteinflüsse und der internen Entwicklungen und Einflüsse fortlaufend evaluiert und bei Bedarf nachjustiert werden kann.

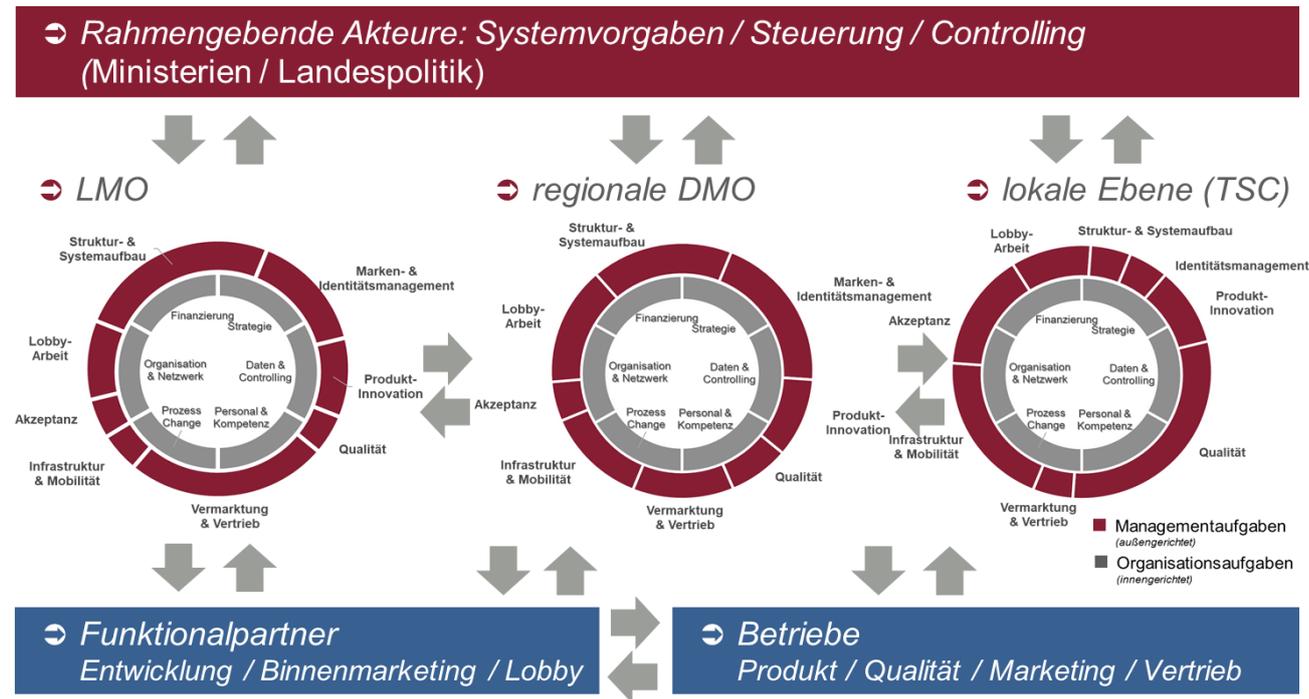


Abbildung 5: Aufgabensteuerrad zur Darstellung der Aufgabenschwerpunkte je Ebene; Quelle: eigene Darstellung, PROJECT M (2020)

RPT	Regionale DMO	Städte / Gemeinden / TSCs	Aufgaben des MWVLW bei der Umsetzung / Weiterentwicklung der Landestourismusstrategie
<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung der Landestourismusstrategie & Tourismusmonitoring Koordination Strukturentwicklungsprozess digitaler Strukturaufbau & Systemaufbau Digitaler Kompetenzaufbau (Digitalisierungsstrategie) Datenmanagement (Tech-LAB) Markenmanagement Landesmarketing national / international Content-Marketing-Strategie & Umsetzung (Media Haus) Markt- & Trendforschung Impulsgebung & Netzwerkplattform 	<ul style="list-style-type: none"> Regionale Tourismusstrategien Regionales Marken- & Identitätsmanagement Koordination regionale Qualitäts- / Nachhaltigkeitsinitiativen Digital-Coaching in der Region (auf Basis der Landesstrategie) Vermarktung im Kurzreiseumfeld & Vertriebsunterstützung Infrastrukturmasterplan & regionale Leitprodukte Mobilitätsmanagement und regionale Besucherlenkung Lobbyarbeit & Wirtschaftsfaktor Netzwerkmanagement (regional) 	<ul style="list-style-type: none"> lokale Tourismusstrategien Identitätsmanagement & Markenerlebbarkeit vor Ort Investitionen in Erlebnisangebote / Erlebnispunkte vor Ort Gästeservice und analoge / digitale Besucherlenkung vor Ort Produktqualität (Erlebnis- / Aufenthaltspunkte) Ankommens- Willkommensqualität (Ankommens- / Umsteigepunkte) Marketing & Vertrieb vor Ort (Tours & Activities) Inspiration & Kundenbindung (Social Media Content Produktion) Netzwerkmanagement (lokal) Lobbyarbeit & Tourismusakzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> Federführung bei der Erstellung der Landestourismusstrategie Controlling der Strategieumsetzung Steuerung des Umsetzungsmanagements Strategische Ausrichtung des Fördermittelmanagements Initiierung & Controlling Landesentwicklungsthemen
<p>Unterstützungsthemen</p> <ul style="list-style-type: none"> Unterstützung Qualitätsmanagement (Netzwerk RLP) Unterstützung Mobilitätsmanagement / Gästemonitoring Unterstützung bei der Lobbyarbeit & Akzeptanz (Binnenkampagnen) 	<p>Unterstützungsthemen</p> <ul style="list-style-type: none"> Unterstützung im Strukturaufbau & Kompetenzausbau in der Region Unterstützung Qualitätsinitiativen der Funktionalpartner in der Region Unterstützung von Akzeptanzinitiativen 	<p>Unterstützungsthemen</p> <ul style="list-style-type: none"> Aktive Mitwirkung am Strukturaufbau & Kompetenzausbau Mitwirkung an Qualitätsinitiativen der Funktionalpartner Mitwirkung an regionalen Leitprodukten 	<p>Hinweis: Während innengerichtete Organisationsfunktionen weitestgehend auf jeder Ebenen gleichermaßen erfolgen, können sich entsprechend der jeweiligen Organisationskompetenzen, der jeweiligen Kompetenzen der Funktionalpartner sowie je nach vorhandenen Netzwerkstrukturen die Gewichtung der außengerichteten Aufgaben unterscheiden. Die Festlegung von Federführungen bei ebenen-übergreifenden Aufgaben ist immer als gemeinsamer Prozess zu verstehen.</p>

Abbildung 4: Ebenen spezifische Aufgabenschwerpunkte im System Tourismus; Quelle: eigene Darstellung; PROJECT M (2020)

Digitale Kompetenz im gesamten System aufbauen

Ausgehend vom Modell der Strategiekarte mit seinen vier Stufen, als Methode für die Etablierung einer strategiefokussierten Organisation, werden folgende Lösungsvorschläge für die Optimierung des Systems Tourismus in Rheinland-Pfalz entwickelt. Die ausgearbeiteten Vorschläge zielen auf eine größtmögliche Umsetzung, unter Berücksichtigung bestehender Initiativen und Maßnahmen.

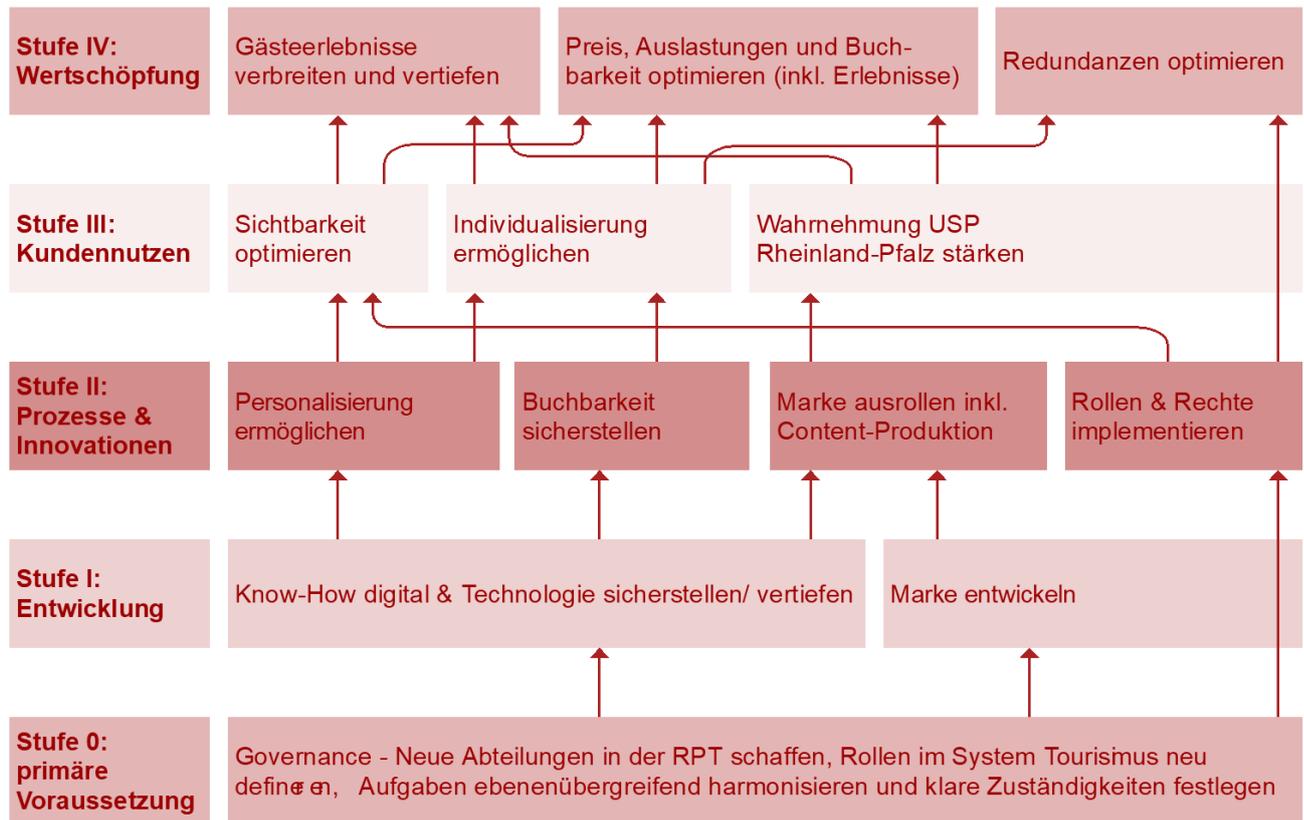


Abbildung 6: Schlüsselaufgaben für die Digitalisierung des System Tourismus in Rheinland-Pfalz; Quelle Saint Elmo's (2020)

Stufe 0 Grundvoraussetzung: Governance sicherstellen

Um die digitale Transformation in Rheinland-Pfalz erfolgreich zu bewältigen, müssen zu Beginn die Zuständigkeit und die Verantwortlichkeit geklärt werden.

Folgende Schlüsselaufgaben tragen dazu bei:

- **Klare Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche jeder Ebene festlegen und Stärkung der RPT als funktionale & entscheidungsfähige Digital-Organisation**
- **Klare Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche jeder Ebene festlegen**
- **Aufgaben der Organisationen auf gleicher Ebene harmonisieren**
- **Rollen und Stellenbeschreibungen in Organisationen aller Ebenen harmonisieren**
- **Umschichtung und Abgabe von Aufgaben auf den unteren Ebenen:**
Marktforschung (Datenanalysen Gäste, Besucherlenkung), Content-Produktion und -Veredelung, überregionales (Auslands-)Marketing, Pflege sowie Instandhaltung technischer Infrastruktur werden allesamt von RPT übernommen

Stufe I Entwicklung sicherstellen

Mit dieser strategischen Stufe wird der Fokus gesetzt, welche Maßnahmen es braucht, um Rheinland-Pfalz auf die aktuellen und künftigen Anforderungen der Digitalisierung vorzubereiten und eine laufende Weiterentwicklung proaktiv sicherzustellen:

- **Wissenstransfer und Know-How ausbauen**
- **Ausbau digitaler Kompetenzen der RPT / Koordinierungsstelle für Digitalisierung**
- **Marktübliche Technologie und Infrastruktur anschaffen und weiterentwickeln, Angebote und Erlebnisse digital inszenieren**
- **Digitale Markenkontaktpunkte entwickeln / Digital Branding für Tourismus adaptieren**
- **Rechtliche Rahmenbedingungen für das System Tourismus in Rheinland-Pfalz anpassen**
- **Datenschutzkonformes und wettbewerbsrechtliches Handeln gewährleisten**

Stufe II Prozesse und Innovation

Diese Perspektive fokussiert Maßnahmen, die Prozesse regelt und so laufende Innovationen ermöglicht:

- **Personalisierung (datenschutzkonform) ermöglichen**
- **Buchbarkeit über technische Voraussetzungen sicherstellen**
- **Marke ausrollen und Content-Produktion über Markenmanagement und Markenmanager bei der RPT und den regionalen DMO sicherstellen / harmonisieren**
- **Rollen und Rechte landesweit implementieren**

Stufe III Kundennutzen ermöglichen / Gäste begeistern

Die dritte Stufe berücksichtigt den Nutzen für den Gast, denn dieser soll am Ende nicht nur durch hochwertige Angebote und digitale Inszenierungen zufrieden sein, sondern zum Botschafter für Rheinland-Pfalz werden.

- **Sichtbarkeit schaffen durch eine gemeinsame Content-Strategie für digitale Plattformen auf allen drei Ebenen**
- **Individualisierung ermöglichen**
- **Die Wahrnehmung der Alleinstellungsmerkmale von Rheinland-Pfalz stärken**

Stufe IV Wertschöpfung sicherstellen

Nachdem die Entwicklung und die Prozesse umgesetzt sind und der Kundennutzen sichergestellt ist, wird in der vierten Stufe die Wertschöpfung fokussiert. Die Wertschöpfung ist die letzte und wichtigste Perspektive. Sie braucht professionelle Vorbereitung.

- **Gästerlebnisse verbreiten und vertiefen**
- **Preis, Auslastung und Buchbarkeit optimieren (inklusive Erlebnissen)**
- **Redundanzen optimieren**

Umsetzungsprozess

Die Gestaltung des Veränderungsprozesses ist eine Gemeinschaftsaufgabe, die zentral von der RPT gesteuert und von allen Akteuren in System aktiv gelebt werden muss. Auch die Einführung von digitalen Systemstandards und die Einhaltung von Richtlinien für mehr Effektivitäts- und Effizienzgewinne im Marketing und Datenmanagement liegen in gemeinsamer Verantwortung, brauchen aber zentrale Steuerung. Alle Akteure des Systems Tourismus inklusive der Funktionalpartner sind gefordert, mit eindeutigem Fokus auf ihre jeweiligen Aufgaben im Gesamtsystem sich aktiv an der Optimierung des Systems und der Zusammenarbeitsstrukturen und -Mechanismen zu beteiligen.

Für den systematischen Strukturentwicklungsprozess und die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Organisationsvoraussetzungen (Kompetenz / Fachwissen, Ressourcen, d.h. Personal und Budgets) müssen Mindestkriterien für wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen auf der regionalen und lokalen Ebene eingeführt werden. Um die Mitwirkungsbereitschaft am Veränderungsprozess zu fördern, müssen auf die Ebenen zugeschnittene Anreiz- und Unterstützungsprozesse angewendet und alle Steuerungsmöglichkeiten, die das Land und die RPT zur Systemoptimierung einsetzen können, zum Einsatz kommen. Auch strategische Entwicklungspartner, wie die Landkreise, Wirtschaftsförderer, LEADER Managements, oder Interessensvertretungen und Spitzenverbände, wie der Tourismus- und Heilbäderverband (THV), die Industrie- und Handelskammern (IHK) oder der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband Rheinland-Pfalz e.V. (DEHOGA), müssen sich über ihre jeweiligen Einflussmöglichkeiten aktiv an der Optimierung der bestehenden Strukturen beteiligen.

Weiterentwicklung der RPT als wichtigste Grundvoraussetzung

Der Weiterentwicklung der RPT kommt eine zentrale Bedeutung bei der Umsetzung von strategischen Entwicklungsvorgaben und Leitlinien für die Struktur- und Systementwicklung zu. Ohne die zentrale Steuerung (Governance) durch die RPT wird es kaum möglich sein, die digitale Transformation des Tourismussystems in Rheinland-Pfalz effektiv einzuleiten und den Struktur- und Systementwicklungsprozess effizient zu führen. Die Aufgabenfokussierung und Kompetenzerweiterung der RPT mit Blick auf eine starke Führungsrolle im Umsetzungsmanagement, in der Strukturentwicklung sowie in der digitalen Systementwicklung (Tech-Lab) als auch im Marketing über das Media House sind daher die Grundvoraussetzungen für die Systemoptimierung. Auf diesem Veränderungsvorschlag basieren auch die jeweiligen Kriterien und Aufgabenbeschreibungen für die touristischen Organisationseinheiten der regionalen und lokalen Ebene sowie die spezifische Aufgabenzuordnung bei den Funktionalpartnern. Für die erforderliche Steuerungsrolle wird die Umwandlung der RPT in eine 100%ige Landesgesellschaft empfohlen, um die Führungskompetenz der RPT auszubauen und mehr Einflussnahme der Landesregierung bei der Umsetzung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 zu erhalten.

Gezielte Entwicklung der regionalen DMO

Für die regionalen DMO werden im Gutachten Vorgaben und Kriterien definiert, an der sich die zukünftigen Destinationsstrukturen orientieren sollen. Hierzu gilt es, die Vorgaben für zukünftige regionale DMO in „Muss-Kriterien“ (müssen gegeben sein) und „Soll-Kriterien“ (die es zu erreichen gilt) zu differenzieren. Zu den „Muss-Kriterien“ gehören quantitative Vorgaben, wie Mindestbudgets und -ressourcen. Die Umsetzung der „Muss-Kriterien“ für die regionalen DMO ist system- und wettbewerbsrelevant. Daher muss die Erreichung nach der definierten Übergangszeit die Voraussetzung darstellen, um weiterhin touristische Fördermittel jeder Art (GRW, EFRE, ELER usw.) gewährt zu

bekommen. Für die Erfüllung der „Muss-Kriterien“ ist ein Übergangszeitraum von circa fünf Jahren zu definieren. Die Fokussierung auf das Zieldatum 2025 ermöglicht zudem eine gemeinsame Evaluierung und ggf. Nachjustierung der Kriterien und Zielstellungen gemeinsam mit der Fortschreibung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025. Als „Fördertopf mit Anreizcharakter“ wird vorgeschlagen, ein Volumen von mindestens 1 Mio. EUR p.a. für den Strukturaufbau aller regionalen DMO einzurichten, um entsprechend gewichtige Anreize setzen zu können. Ziel muss es sein, dass die Gesellschafter und Mitgliedskommunen der regionalen DMO den attraktiven Anreiz deutlich erkennen und für den Erhalt der Förderung entsprechend in ihre regionale DMO investieren und die Strukturoptimierung aktiv angehen.

Gezielte Entwicklung der lokalen Ebene

Die Förderung der Entwicklung der lokalen Ebene des Tourismus in Rheinland-Pfalz wird differenziert vorgeschlagen. Wegen der deutlich unterschiedlichen Tourismusvoraussetzungen müssen „Muss-Kriterien“ für die mindestens vorhandenen Mittel und Ressourcen festgeschrieben werden, die als Basis für den markt- und wettbewerbsfähigen Organisations- und Strukturaufbau auf der lokalen Ebene erforderlich sind. Entsprechend der Grundlage des aus dem Jahr 2010 stammenden Leitfadens für die touristischen Strukturen der lokalen Ebene des Tourismus- und Heilbäderverbands müssen Aufgaben und Ressourcen wo möglich gebündelt werden, da jede Form der Kooperation bereits deutliche Effizienzvorteile mit sich bringt. Es ist dringend erforderlich, dass sich allein nicht marktfähige Gemeinden zukünftig in TSCs organisieren, um durch die Aufgaben- und Ressourcenbündelung Entwicklungs- und Marketingaufgaben auf der lokalen Ebene überhaupt effektiv ausüben zu können. Bei nicht wettbewerbs- und zukunftsfähig aufgestellten Kommunen wird entsprechend der regionalen DMO empfohlen, zukünftig keine touristische Förderung – in jeglicher Art – zu gewähren. Für die Erfüllung der „Muss-Kriterien“ und den Strukturaufbau für die lokale Ebene ist ebenfalls ein Übergangszeitraum von circa fünf Jahren zu definieren, um Zusammenarbeitsformen und auch Finanzierungsfragen gründlich vorbereiten zu können. Zur fachlichen Unterstützung und zur Gewinnung von Synergien durch den parallelen digitalen Systemaufbau wird empfohlen, die Aufgabe der „Optimierung der lokalen Ebene“ bei der RPT fest verankert werden. Die RPT wird somit die zentrale Koordinationsstelle für einen ganzheitlichen Strukturentwicklungsprozess im Land.

Einführung eines Umsetzungsmanagements

Der Prozess der Struktur-, System- und Aufgabenoptimierung muss flächendeckend in Rheinland-Pfalz umgesetzt und mit Hilfe der Anreiz- und Förderinstrumente konsequent geführt werden. Allein die Aufstellung von Kriterien und Leitfäden, die Bereitstellung von Anreizsystemen und Budgets sowie neue Aufgabenzuordnungen im System Tourismus werden hierfür nicht reichen. Da die Optimierung der gegenwärtigen Strukturen eines mehrjährigen und umfassenden Strukturentwicklungsprozesses bedarf, sollte dieser durch ein professionelles Umsetzungsmanagement geleitet werden. Verantwortlich für die Gesamtsteuerung bleibt das MWVLW. Mit der operativen Umsetzung soll die RPT beauftragt werden. Das im 3. Quartal 2019 bei der RPT eingerichtete Umsetzungsmanagement für die Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 sollte mit einer entsprechenden Kompetenzerweiterung auch für den Strukturentwicklungsprozess genutzt werden und bzgl. der fachlich und moderativ/mediativ erforderlichen Aufgaben ausgebaut werden. Zur Wahrung der Objektivität oder auch bei komplexen Sachverhalten im Zuge von regionalen oder kommunalen Zusammenschlüssen sollte bei Bedarf die temporäre Einbindung einer neutralen Moderation oder eines Mediators sowie eine externe Evaluierung und Bewertung des Prozessfortschrittes in Betracht gezogen werden.

1. Einführung

1.1 Anlass und Aufgabenstellung

Anlass

Der Tourismus hat für Rheinland-Pfalz einen sehr hohen Stellenwert. Mit rund 200 Millionen Aufenthaltstagen und einem Bruttoumsatz von über 7 Milliarden Euro zählt er zu den bedeutenden Wirtschaftsbranchen im Land. Rund 150.000 Arbeitsplätze in verschiedenen Tätigkeitsfeldern (vgl. Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025) sind mit der touristischen Entwicklung des Landes eng verknüpft. Die Wertschöpfung, die dabei im Tages- und Übernachtungstourismus generiert wird, trägt nicht nur zur positiven Entwicklung des Gastgewerbes, des Einzelhandels, der Freizeit- und Kultureinrichtungen, der Weinbaubetriebe, der Verkehrsbetriebe und vieler weiterer Leistungsanbieter bei, sondern sichert auch die Lebensqualität und Standortattraktivität in vielen Kommunen.

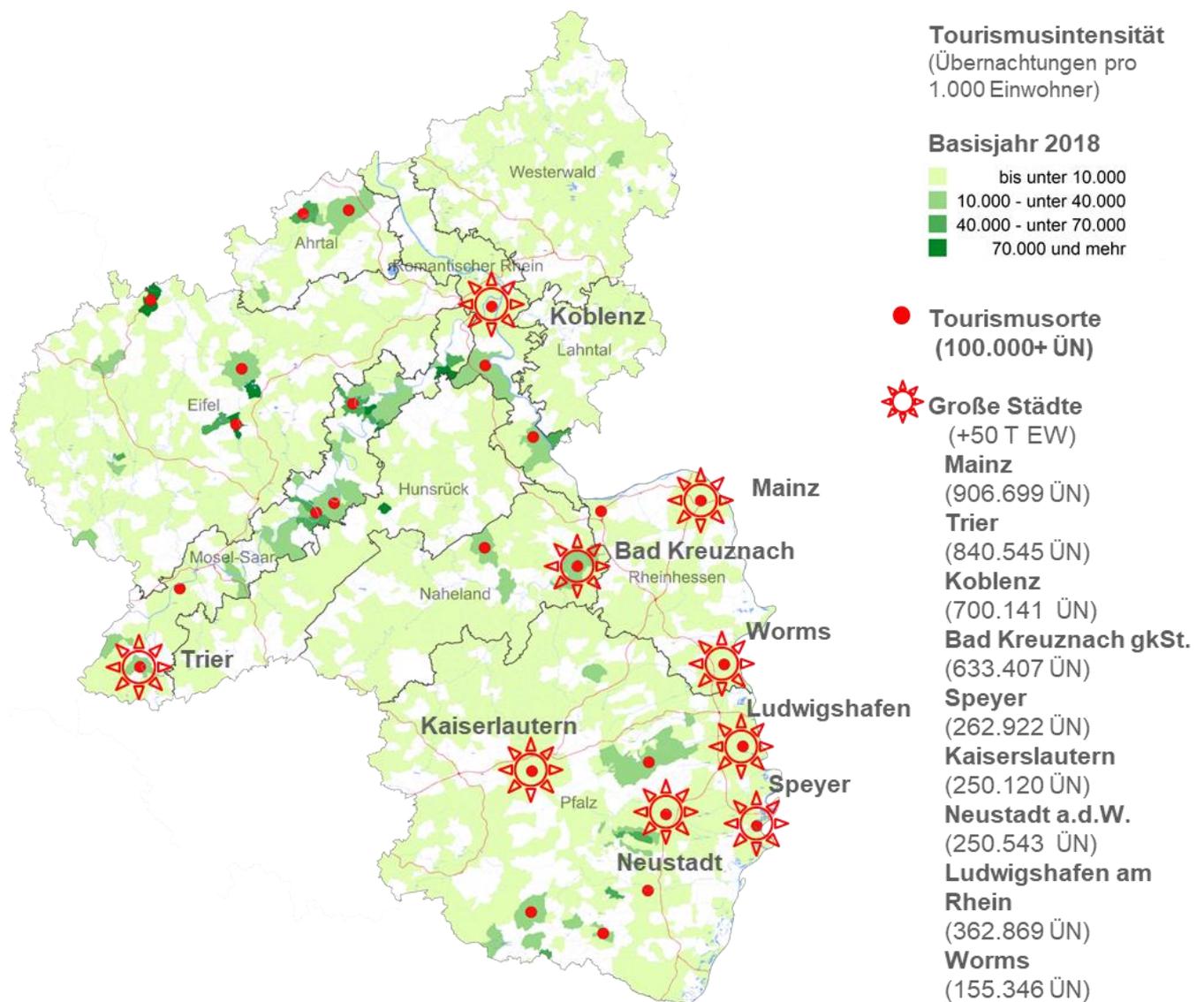


Abbildung 7: Tourismusintensität in den Städten und Gemeinden in Rheinland- Pfalz. Je intensiver die Farbe, desto höher die Übernachtungszahlen in Relation zu den Einwohnerzahlen. Bei Flächen ohne Einfärbung werden auf der Gemeindeebene aus Datenschutzgründen keine Entwicklungszahlen ausgewiesen. Eigene Darstellung, PROJECT M (2020)

Damit hat der Tourismus eine wichtige strukturpolitische Bedeutung, vor allem in ländlichen Räumen. Er ist vielerorts Motor für Entwicklungen, wichtiger Imageträger und weicher Standortfaktor für die Standortvermarktung sowie die Arbeits- und Fachkräftegewinnung auch in urbanen Räumen. Daher muss es das Ziel sein, die wirtschaftlichen Effekte des Tourismus sowie die wichtigen Imageeffekte für das Bundesland, die touristischen Reisegebiete und Kommunen zu erhalten und landesweit wo möglich gewinnbringend für die Entwicklung des Landes auszubauen

Ausgangssituation

Trotz einem erneuten Gäste- und Übernachtungsrekord in Rheinland-Pfalz im Jahr 2019 und kontinuierlichen Wachstumswahlen ist der touristische Erfolg im Kontext der unterschiedlichen Entwicklungsdynamiken in den einzelnen Tourismusregionen als auch im Kontext der deutlich stärkeren Tourismusentwicklung in anderen deutschen Bundesländern zu relativieren.

Im Vergleich zur allgemein positiven Marktentwicklung in Deutschland und dem dynamischen Wachstum in anderen Bundesländern verliert Rheinland-Pfalz sogar Marktanteile im Übernachtungstourismus. Dies resultiert im Bundesländervergleich u.a. aus dem deutlich geringen Anteil am Wachstumstreiber Städtetourismus und MICE-Tourismus (Meetings Incentives Conventions Events). Auch der zunehmende Wettbewerb in Form von bundesweit zu beobachtenden Investitionen in neue digitale und analoge Erlebnishighlights und -Infrastrukturen zeigt hier seine Wirkung. Die Tourismuswirtschaft und touristischen Entscheidungsträger in Rheinland-Pfalz müssen sich daher deutlich stärker um die Attraktivitätssteigerung durch touristische Leuchttürme, ein digital optimiertes Service- und Erlebnisangebot und eine zukünftig strategisch und inhaltlich aufeinander abgestimmte Vermarktung engagieren.

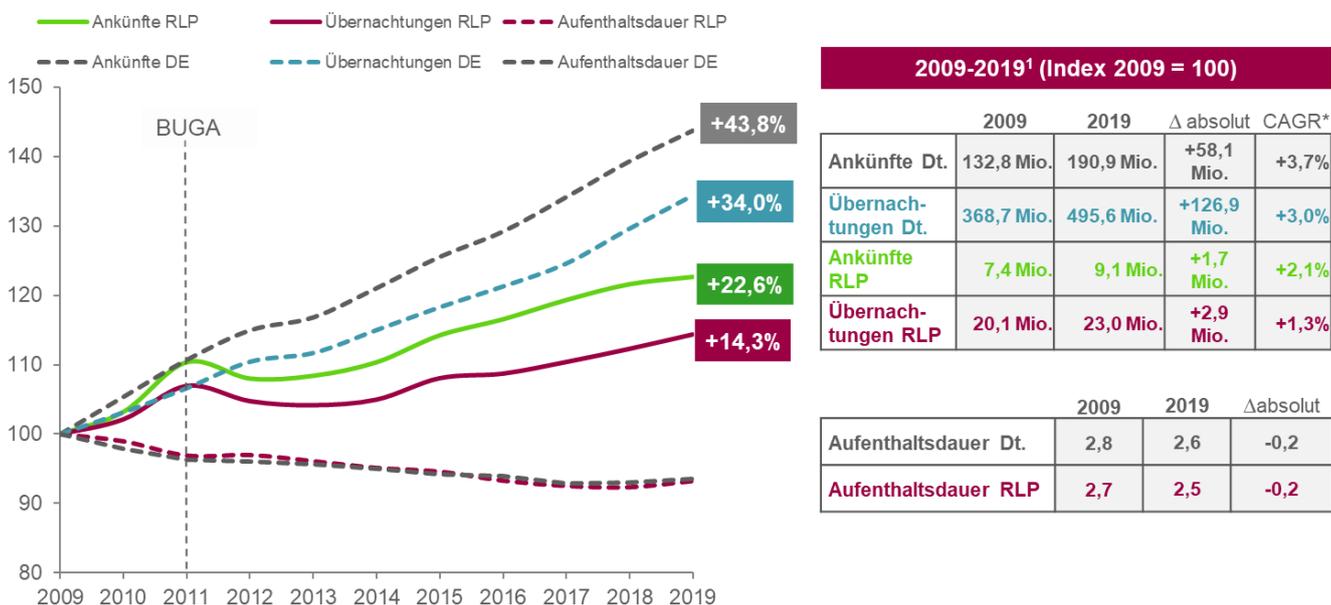


Abbildung 8: ¹Beherbergungsbetriebe mit mind. 9 Betten bzw. mind. 3 Stellplätzen bis 2011, ab 2012 mit mind. 10 Betten bzw. Stellplätzen, RLP einschl. Privatquartiere & gewerbliche Kleinbetriebe in ausgewählten Gemeinden; *CAGR = durchschnittliche jährliche Wachstumsrate, Rundungsabweichung bei Differenz möglich. Quelle: Statistisches Bundesamt 2020.

Gerade in Bezug auf die zunehmende Sättigung bei der innerdeutschen Nachfrage, über in Krisen auftretende rückläufige Marktentwicklungen und damit zu erwartenden Verdrängungseffekten ist es wichtig, gut funktionierende Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen aufzubauen. Nur ganzheitlich strukturierte Tourismussysteme sind geeignet, die Ressourcen und Kompetenzen der Tourismuswirtschaft effizient und vollumfänglich zu nutzen. Diese Anforderung ist für eine erfolgreiche

Gestaltung der Tourismusentwicklung in Rheinland-Pfalz noch mal umso wichtiger, da der Tourismus im Bundesland traditionell kleinteilig strukturiert ist. Dieses hat zur Folge, dass ohne eine klare Aufgabenzuordnung, ohne verbindliche Zusammenarbeitsformen und Ressourcenbündelungen innerhalb und zwischen den Ebenen deutlich mehr investiert werden muss als in anderen Bundesländern und Reisegebieten. Dieser bestehende Wettbewerbsnachteil wird sich zukünftig zudem verstärken, wenn neue Anforderungen, wie u.a. im Datenmanagement, im digitalen Marketing oder bei überregionaler Vermarktung, ohne eine Festlegung auf gemeinsame Standards in der Marktbearbeitung individuell und unabgestimmt von allen Akteuren auf allen Ebenen angegangen werden.

Die Partner im Tourismus in Rheinland-Pfalz haben mit der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 ein gemeinsames Wirken nach dem Vorbild des „Collective Impacts“ vereinbart. In diesem Sinne eines „Gemeinsamen Handelns“ ist es das Ziel, durch die Ausprägung individueller Kompetenzen, der systematischen Zusammenarbeit in agilen Kompetenznetzwerken sowie der fachlichen Aufgabenteilung den Herausforderungen der Marktentwicklung im Tourismus und dem Wettbewerb gemeinsam zu begegnen. Dieses Bekenntnis der Partner gilt es auf das gesamte System Tourismus zu übertragen.

Der touristische Erfolg ist zukünftig in hohem Maße davon abhängig, wie im Rahmen der Ebenen übergreifenden Zusammenarbeit Aufgaben inhaltlich und strukturell aufeinander abgestimmt angegangen und koordiniert werden. Ebenen übergreifend umfasst dabei die Landesebene, die regionale Ebene und die lokale Ebene bis hin zur Einbindung relevanter Funktionalpartner und Leistungsträger des Tourismus.

Es wird zukünftig wettbewerbsentscheidend sein, wie sich Leistungs- und Qualitätseffekte als auch Kosteneffekte u.a. durch feste Aufgabenzuweisungen, standardisierte Kooperationsformen oder durch die strategische Zusammenlegung von touristischen Organisationseinheiten erzielen lassen. Was an Fixkosten durch Verbund- und Synergieeffekte im System eingespart werden kann, bedeutet mehr Investitionsfähigkeit in die Service- und Erlebnisqualität und die Vermarktung der Erlebnis-Highlights von Rheinland-Pfalz auf jeder Ebene.

Exkurs: Corona-Krise und Effekte für den Tourismus in Rheinland-Pfalz

Das Coronavirus und die daraus ausgelösten Effekte haben den Tourismus weltweit aktuell praktisch zum Erliegen gebracht. Viele Leistungsträger des Tourismus, touristische Unternehmen, Dienstleister sowie deren Zulieferer sind auf einen Schlag z.T. existenziell betroffen. Neben dem akuten Krisenmanagement im Schulterschluss der öffentlichen Verwaltungen und der Touristiker, u.a. bei der Unterstützung und Information der Leistungsanbieter sowie der Information der Gäste, sind die Tourismusorganisationen nun mehr denn je gefordert, den Tourismus wieder für einen Wiederstart vorzubereiten. Ein Unterfangen, das bei bestehenden Kontaktverboten und hohen Unsicherheiten bei der Vorplanung allein und ohne eine gut funktionierende digitale Infrastruktur kaum umzusetzen ist.

Gerade im aktuellen Krisengeschehen der Corona-Pandemie zeigt sich deutlich, dass der Tourismus nur gemeinsam auf etwaige Einflussfaktoren reagieren kann und wie wichtig ein professionelles Tourismusmanagement, eine gute Zusammenarbeit und strukturierte Binnenkommunikation nunmehr ist. Auch die Anforderungen an digitale Kompetenzen – sowohl technisch als auch in puncto Anwenderwissen – werden aktuell sehr deutlich, um überhaupt handlungsfähig zu sein. Für den erfolgreichen Wiederstart und Wiederaufbau des Tourismus ist es umso wichtiger, auch zukünftig weiter gemeinsam zu agieren und Ressourcen, Wissen und digitale Kommunikationswege zu bündeln.

Berücksichtigt der digitalen Transformation

Die Markt- und Rahmenbedingungen im Deutschlandtourismus haben sich in den letzten Jahren gravierend verändert. Vor allem der technologische Wandel, gepaart mit einem stark veränderten, digital beeinflussten Nutzer- und Konsumverhalten, führt zu massiven Veränderungen in Management- und Marketingaufgaben. Neue Anforderungen und Erwartungshaltungen der Gäste sind sowohl in der Bereitstellung digitaler Services, Echtzeitkommunikation, neuer Formen der digitalen Erlebnisunterstützung als auch bei der unkomplizierten Abwicklung von Buchungs- und Kaufprozessen inklusive Online-Bezahloptionen entstanden.

Wichtige Voraussetzungen für die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit sind daher die Bereitstellung einer digitalen Infrastruktur in Bezug auf Netzabdeckung und -qualität, der Einsatz neuester Technik und Software sowie fortlaufende Sicherstellung der digitalen Kompetenz der touristischen Leistungsanbieter und Organisationen und damit die digitale Sichtbarkeit und Buchbarkeit der angebotenen Leistungen. Die Vorteile einer digitalen Transformation und die dadurch gewonnene Widerstandfähigkeit einer Organisation zeigen sich besonders in Zeiten von Krisen, wie aktuell mit der Corona-Situation.

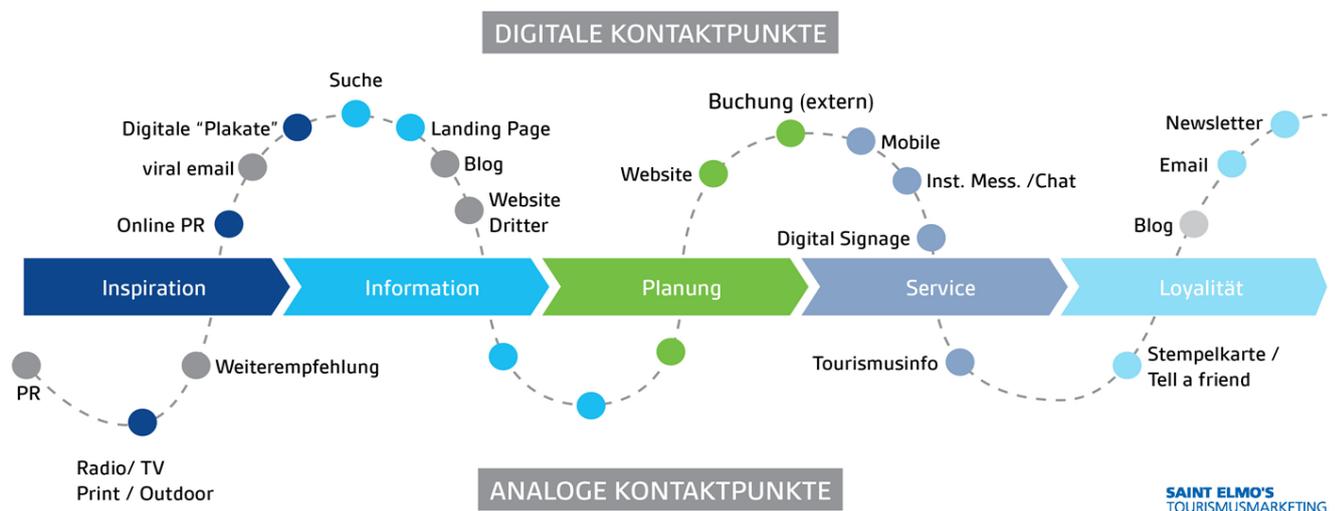


Abbildung 9: Analoge und digitale Customer Journey; Quelle: Saint Elmo's Tourismusmarketing (2019)

Aufgabenstellung

Mit der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 wurde der Anspruch formuliert, die Aufgaben, Strukturen und Zusammenarbeitsformen im System Tourismus zu überprüfen und die strategischen Grundlagen für eine abgestimmte und mit adäquaten Ressourcen ausgestattete Aufgabenwahrnehmung zu erarbeiten. Das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz (MWVLW) hat dazu im Rahmen des definierten Strategieprojektes 4 „System Tourismus“ der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 die gutachterliche Studie zur Optimierung des Systems Tourismus in Rheinland-Pfalz in Auftrag gegeben.

Das Gutachten ist Bestandteil eines der acht definierten Strategieprojekte der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025. Es bildet zukünftig die elementare Grundlage, um durch gezielten Kompetenzaufbau einzelner Akteure sowie trag- und handlungsfähige touristische Strukturen im Land, mehr Effektivität in der Zusammenarbeit der Tourismuswirtschaft und Partner im Tourismus in Rheinland-Pfalz zu schaffen.

Das Gutachten fokussiert einen abgestimmten und effizienteren Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen, um die positive Tourismusentwicklung im Land nicht nur zu verstetigen, sondern das Wachstum und die ökonomische Wertschöpfung deutlich zu steigern.

Im Fokus des Gutachtens stehen im Besonderen:

- die **optimale Ausrichtung sämtlicher Strukturen und Prozesse** im Tourismus in Rheinland-Pfalz auf die Umsetzung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025
- die **Abstimmung, Bündelung und Optimierung der Strukturen, Rollen, Aufgaben** sowie der **Aufgabenwahrnehmung** der Akteure im Tourismus auf allen Ebenen
- die konsequent auf die Umsetzung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 ausgerichtete **Organisation und Aufgabenfokussierung der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH**
- eine **aufgabengerechte Organisation** für leistungsfähige **touristische Regionalagenturen**
- den **Abbau der Kleinteiligkeit** durch Bündelung der touristischen Strukturen in den Kommunen auf lokaler Ebene
- eine **effektive Ausrichtung und Einbindung der Kompetenzen der Tourismuspartner** und **Leistungsanbieter** im System Tourismus
- die konsequente **Berücksichtigung der Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten der Digitalisierung und der digitalen Transformation**, um durch technisch gestützte Systeme und Prozesse noch mehr Effizienz und Wirkung im gemeinsamen Handeln erzielen zu können

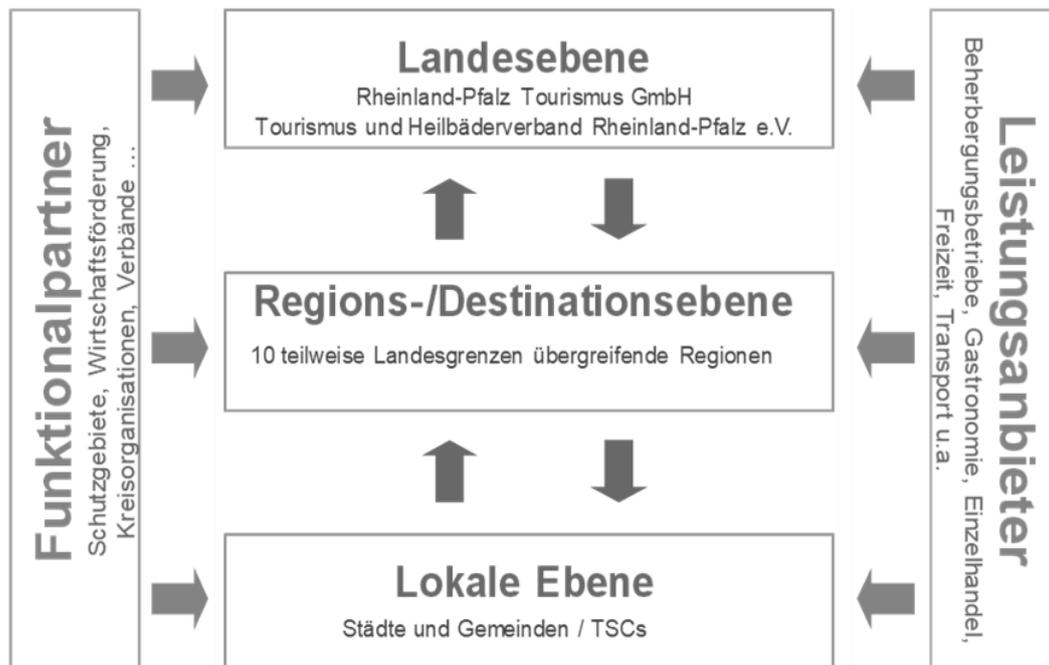


Abbildung 10 Aktuelles Drei-Ebenen-Modell in Rheinland-Pfalz. Grundlage für den Weiterentwicklungsbedarf des System Tourismus; Quelle: PROJECT M (2010)

1.2 Methodische Vorgehensweise

Bei der Erstellung des Gutachtens stehen zu Beginn die Erfassung der externen Marktbedingungen, Trends und Entwicklungen für die Zukunftsaufgaben im Destinations- und Tourismusmanagement im Fokus. Mit der Bestandsaufnahme der touristischen Strukturen im Rahmen einer landesweiten Befragung der Tourismuswirtschaft erfolgt im zweiten Schritt der detaillierte Abgleich der vorhandenen Strukturen, Kompetenzen, Aufgaben und Aufgabenschwerpunkte sowie der Ressourcenausstattung im gesamten System.

Leistungsbaustein 1: Gutachterliche Bestandsaufnahme und -analyse des Systems Tourismus in Rheinland-Pfalz

Mit der Zusammenführung der Markt- und Wettbewerbsanforderungen und der Bestandsaufnahme der Ausgangssituation werden die Stärken und Schwächen des aktuellen Systems identifiziert sowie Optimierungsbedarfe und Entwicklungspotenziale herausgearbeitet.

Zentraler Baustein der Bewertung der Ausgangssituation ist die Erfassung der Ist-Situation über eine landesweite Online-Befragung zur derzeitigen Ausgangssituation des Systems Tourismus in Rheinland-Pfalz. Dabei wird neben der räumlichen und die Funktion betreffenden Einordnung der Organisation / Institution der Fokus auf folgende Bereiche gelegt: Organisationsstruktur und Kooperationen, Personalausstattung und Aufgabenschwerpunkte, Finanzierungsstrukturen, digitale Kompetenz / digitale Reife, Managementstrukturen und Zusammenarbeitsprozesse.

Auf Grundlage der identifizierten Handlungsbedarfe und Herausforderungen wurden Best Practices im nationalen und internationalen Umfeld ausgewählt, um mögliche Entwicklungsschritte und Erfolgsfaktoren für die Zukunftsaufstellung des Systems Tourismus herauszustellen.

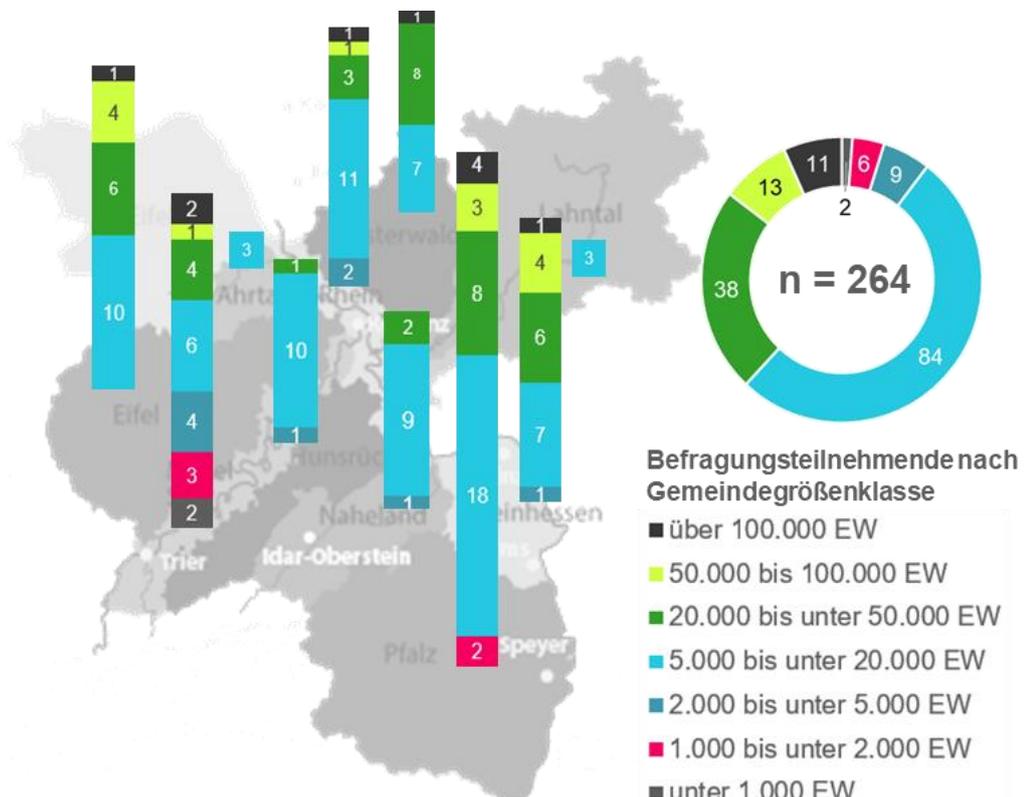


Abbildung 11: Teilnehmende der Online-Befragung nach Gemeindegrößenklassen. PROJECT M (2019)

Leistungsbaustein 2: Vergleichende Bewertung des Systems Tourismus in Rheinland-Pfalz

Die Erkenntnisse aus der Analyse und den Benchmarks werden in einem zweiten Schritt zur Einbindung der Tourismuswirtschaft im Rahmen eines „Hearings“ (eine unter gezielten Fragestellungen geführte Informations- und Diskussionsveranstaltung) als Thesen zur Veränderung des Systems vorgestellt. Die zu den Thesen geführten fachlichen Diskussionen haben wichtige Perspektiven, Meinungen, Statements zum Status Quo und Anregungen zum Veränderungsbedarf hervorgebracht, die in die Abwägung und Ausdifferenzierung der Empfehlungen eingeflossen sind.

An dem Hearing, das am 03.12.2019 in Ingelheim am Rhein stattgefunden hat, haben sich insgesamt 83 Vertreter der Landes- und Regionalebene, der lokalen Ebene sowie verschiedene Funktionalpartner aus allen Regionen des Bundeslandes aktiv beteiligt.

Destinations-Audits
deutsche Bundesländer
Aufgaben
Österreich, Italien und Schweiz
Strukturen
Benchmarks
"Learnings" für Rheinland-Pfalz
„Good Practice“



Abbildung 12: Hearing – Vorstellung & Diskussion zu Thesen zu den Entwicklungsbedarfen im System Tourismus, PROJECT M (2019)

Leistungsbaustein 3: Gutachterliche Expertise

Aufbauend auf den Ergebnissen der Leistungsbausteine 1 und 2 erfolgte anschließend die Ausarbeitung der konkreten Optimierungsbedarfe und Empfehlungen für die Soll-Konzeption des touristischen Systems in Rheinland-Pfalz. Diese Empfehlungen sind zusätzlich durch eine Vertiefung der Analyse der digitalen Kompetenz sowie Vorschläge zur Optimierung der digitalen Marktbearbeitung und Einrichtung eines abgestimmten Datenmanagements untermauert.

Soll-Aufgaben
Marktanforderungen
Zukunftsaufgaben
Digitalisierung
Unterstützungs- und
Steuerungsmechanismen
Agile Kompetenzteams
erforderliche personelle und
finanzielle Ressourcen
Good Practice

Leistungsbaustein 4: Vorschläge zur Umsetzung der Digitalisierung und Optimierung des Datenmanagements im Tourismus in Rheinland-Pfalz

Die detaillierte Bestandsaufnahme und Analyse der Digitalisierung sowie der digitalen Reife in Rheinland-Pfalz erfolgt in den Leistungsphasen integriert und wurde über Einzelgespräche und Nachfragen gesondert vertieft. Als wichtige Grundlage für die Optimierung des gesamten Systems Tourismus sind die gutachterlichen Empfehlungen und konzeptionellen Ansätze zur Optimierung der digitalen Kompetenz und der Einrichtung eines digitalen Datenmanagement-Prozesses an mehreren relevanten Punkten im Gutachten aufgeführt.

Ganzheitliches
Marketing
Transformation
Datenmanagement
Prozesse und Innovation
Digitale Reife
Wertschöpfung
Entwicklung & Know-how
Mehrwerte für Gäste,
Einwohner und Gastgeber
Monitoring &
Controlling

2. Anpassungsbedarfe im System Tourismus in Rheinland-Pfalz

2.1 Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025: Leitziele und Strategieprojekte

Grundlage für die strategische Tourismusedwicklung in Rheinland-Pfalz bildet die gemeinsam von den Partnern im Tourismus erarbeitete 2018 veröffentlichte „Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025“.

Ausgangssituation der Entwicklung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 war die schwache Tourismusedwicklung in Rheinland-Pfalz und der damit verbundene drittletzte Platz bei der Entwicklung der Übernachtungen im Bundesländervergleich im Jahr 2015. Diese Situation hat sich bis heute noch nicht verändert. Aufbauend auf einer umfassenden Analyse der Ausgangssituation sowie dem Wunsch, die Tourismusedwicklung und das Zusammenwirken nachhaltig zu verändern, wurden in der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 ehrgeizige Ziele, fünf strategische Handlungsfelder sowie Strategieprojekte mit großer Impulswirkung für einen Veränderungsprozess formuliert. Für die Überwachung des Fortschritts und die dynamische Fortschreibung der Strategie ist ein Umsetzungsmanagement eingerichtet worden.

Die fünf strategischen Handlungsfelder für die perspektivische Entwicklung von Rheinland-Pfalz beinhalten wichtige Kernaufgaben, um das Land bis 2025 zukunftsfähig im Tourismus aufzustellen:

1. Rheinland-Pfalz zur Marke machen.
2. Familienunternehmen zum starken Rückgrat der Tourismuswirtschaft entwickeln.
3. Wirkungsstarke ökonomische Impulse schaffen.
4. Strukturen und Prozesse konsequent bündeln.
5. Finanzielle Ressourcen auf Impulsinvestitionen fokussieren.

Diese Kernaufgaben werden über acht Strategieprojekte angeschoben, die hohe Impulswirkungen auf die Optimierung des touristischen Systems sowie die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Tourismuswirtschaft haben:

- Wirtschaftsstandortmarke Rheinland-Pfalz (Federführung: MWVLW)
- Starke Familienunternehmen (Federführung: IHK)
- Strategische Geschäftsfelder (Federführung: RPT)
- System Tourismus (Federführung: MWVLW)
- Impulsinvestitionen (Federführung: MWVLW)
- Gastgewerbe in Rheinland-Pfalz (Federführung: MWVLW)
- Informationsoffensive Tourismus 2025 (Federführung: THV)
- Strategisches Landesmarketing (Federführung: MWVLW)

Leitziele für den Tourismus

Erhöhen der Wertschöpfung

- Gewinnung wertschöpfungsstärkerer Gäste
- ganzjähriges Wachstum bei Gäste- und Übernachtungszahlen
- Verbesserung der Wachstumsdynamik

Profilierung

- zielgerichtete Profilierung des touristischen Angebots
- effizientere Vermarktung zur Erhöhung der Sichtbarkeit
- Markenbildung

Intensivieren des Tourismusbewusstseins

- Steigerung des Bewusstseins für die Bedeutung des Tourismus nach innen und außen
- Stärkung des touristischen Selbstbewusstseins, der Identität und des Images

Stärken der Kooperation

- Bessere Vernetzung und Koordination innerhalb des Tourismus
- Ausweitung der Kooperation des Tourismus mit verbundenen Branchen und Bereichen

Auszug Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025, MWVLW (2018)

2.2 Strukturelle Besonderheiten im Tourismus in Rheinland-Pfalz

Rheinland-Pfalz verfügt über insgesamt zehn Tourismusregionen: Ahrtal, Hunsrück, Naheland, Mosel/Saar, Pfalz, Rheinhessen, Romantischer Rhein, sowie drei länderübergreifende Regionen Eifel, Lahntal, Westerwald. Die Tourismusregionen und ihre Tourismusorte sind in ihrer touristischen Attraktivität sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Die Bildung der Tourismusregionen beruht zum einen auf den naturräumlichen und angebotsbezogenen Begebenheiten, wie z.B. den touristischen Agglomerationsräumen entlang der Flüsse, zum anderen auf der Grundlage von Finanzierungs- und Entscheidungsstrukturen auf kommunaler Ebene. Die Landkreise als wichtige Finanziere von regionalen Tourismusorganisationen und touristischer Infrastruktur haben damit einen hohen Einfluss auf die Ausrichtung und Entwicklung der Tourismusregionen. Diesen Einfluss gilt es im Sinne der Förderung und Finanzierung von wettbewerbsfähigen Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen sowie bei Projektförderungen konsequent zu nutzen. Gleichzeitig muss bei 24 Landkreisen, 12 kreisfreien Städten, 146 Verbandsgemeinden, 22 verbandsfreien Städten und Gemeinden und acht großen kreisangehörigen Städten sowie 2.263 Ortsgemeinden berücksichtigt werden, dass die Regionen über eine sehr hohe Anzahl an unterschiedlichen Entscheidern verfügen, was die Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse im Tourismus in einigen Regionen vor Herausforderungen stellt.

Die stark ausgeprägte Kleinteiligkeit der touristischen Strukturen in Rheinland-Pfalz wird besonders auf der lokalen Ebene deutlich. Hier spiegelt sich die Vielzahl an kleinen kommunalen Verwaltungseinheiten deutlich in den touristischen Organisationseinheiten wider. Für über 80 % der 2.263 Städte und Gemeinden, die weniger als 2.000 Einwohner haben, bestehen aufgrund der heutigen Anforderungen im Service- und Erlebniswettbewerb allein kaum wettbewerbsfähige Entwicklungsvoraussetzungen bzw. -perspektiven. Ein effektiver Betrieb von touristischen Organisations- und Serviceeinheiten oder Erlebnisinfrastrukturen kann dann nur mittels konsequenter Aufgaben- und Ressourcenbündelung mehrerer Kommunen erfolgen. Daher müssen in kleineren Kommunen die touristischen Strukturen zusammengeführt werden, um durch Budget- und Kompetenzbündelung wirtschaftlicher und wettbewerbsfähiger arbeiten zu können.



Abbildung 13: Strukturaufbau in Rheinland-Pfalz
Quelle: eigene Darstellung, PROJECT M (2019)

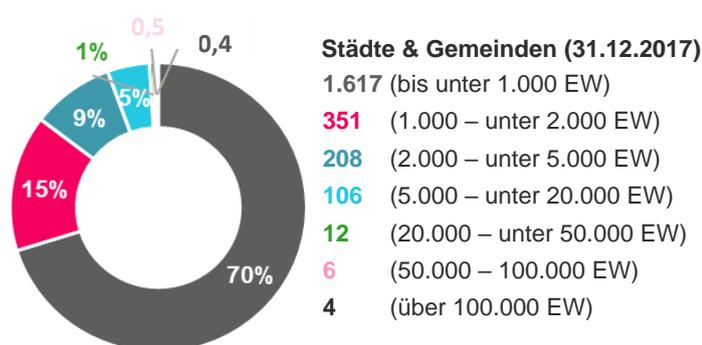


Abbildung 14: Einwohnergrößenklassen der Städte und Gemeinden in Rheinland-Pfalz; Quelle: eigene Darstellung (PROJECT M) auf Basis Statistisches Landesamt RLP (2018).

2.3 Tourismusorganisation: Das Drei-Ebenen-Modell in Rheinland-Pfalz

Das touristische System ist in Rheinland-Pfalz nach dem sogenannten „Drei-Ebenen-Modell“ strukturiert. Das in den 2000er Jahren entwickelte Modell beschreibt die Aufgabenteilung und die Zusammenarbeit zwischen Landes-, Destinations- und lokaler Ebene – den drei Ebenen – sowie Funktionalpartnern und Leistungsanbietern. Entsprechend der Zielstellungen des Drei-Ebenen-Modells, lassen sich bei eindeutiger Aufgabenzuordnung, verbindlich geregelten Federführungen und einer Fokussierung der Aufgabenschwerpunkte unter Berücksichtigung aller „Mitspieler“ in der Organisations- und Zusammenarbeitsstruktur ein deutlich effizienterer Ressourcen- und Mitteleinsatz sowie eine deutliche verbesserte Wahrnehmung und Positionierung am Markt erreichen.

Die Organisation des Tourismus in diesen drei Ebenen hat für Rheinland-Pfalz aufgrund regionalspezifischer Ausprägungen, Kleinteiligkeit der Strukturen, dem bedeutenden Entwicklungsauftrag des Tourismus in der Fläche und der erforderlichen Aufgaben-, Budget- und Kompetenzbündelung eine wichtige Bedeutung. Die touristischen Organisations- und Zusammenarbeitsprozesse in Rheinland-Pfalz sind daher weiterhin in einem „Drei-Ebenen-Modell“ zu strukturieren.

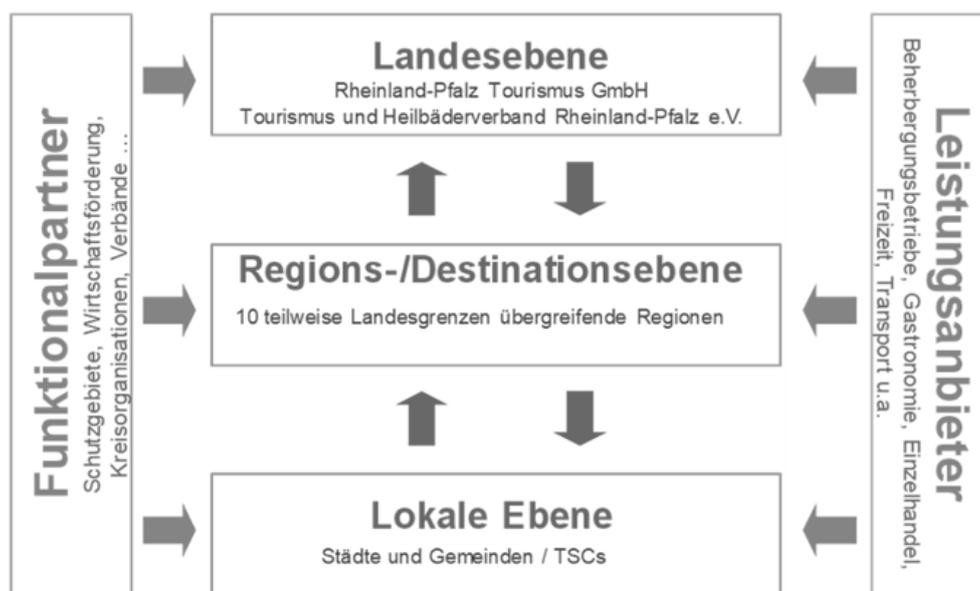


Abbildung 15 Aktuelle Gliederung des Tourismus im Drei-Ebenen-Modell in Rheinland-Pfalz. Quelle: PROJECT M (2010)

Anpassungsbedarfe im Drei-Ebenen-Modell liegen darin begründet, dass das Modell bisher primär auf außengerichtete Aufgaben ausgerichtet war und innengerichtete Aufgaben nicht hinreichend abgebildet wurden. Auch die systematische Einbeziehung der Funktionalpartner – in ihrer spezifischen Rolle im System – und der verschiedenen Leistungsanbieter ist bislang nur unzureichend in das Modell und die Aufgabenwahrnehmung erfolgt. Diese haben insbesondere bei innengerichteten Aufgaben, wie im Bereich der Infrastrukturentwicklung, dem Qualitätsausbau oder Qualifizierungsmaßnahmen, eine erhebliche Bedeutung. Auch die außengerichteten Aufgaben haben sich, wie im Anhang II „Wandel des Destinationsmanagements“ beschrieben, deutlich gewandelt und können im bisherigen System nur noch bedingt zugeordnet werden. In vielen Fällen bestehen zudem Einbindungs- und Zusammenarbeitsanforderungen, um z.B. durch die konsequente Einbeziehung der Leistungsanbieter optimale Wirkungen sowohl in den Markt als auch über die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure im System Tourismus erzielen zu können.

2.4 Bewertung der IST-Tourismusstrukturen und -Organisationen

Wie beschrieben, hat der Tourismus eine wichtige strukturpolitische Bedeutung und ist vielerorts wichtiger Imageträger und Motor für die lokale und regionale Entwicklung. Das bedeutet zugleich, dass viele Akteure am Erfolg des Tourismus beteiligt sind und für eine effektive und effiziente Tourismusentwicklung strukturiert und aufeinander abgestimmt zusammenarbeiten müssen. Insbesondere das Zusammenwachsen von Aufgabenbereichen, wie z.B. bei der Schaffung von Freizeit- und Erlebniswerten gleichermaßen für Gäste und Einwohner oder die Nutzung touristischer Marken und Qualitäten als Standortfaktor im Standortmarketing etc., erfordert eine enge Strategien-, Aufgaben- und Rollenabstimmung, damit verfügbare Ressourcen so effektiv wie möglich eingesetzt werden können.

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

Im System Tourismus ist das MWVLW als Landesbehörde unter anderem federführend verantwortlich für die Landestourismusstrategie. Gleichzeitig muss das MWVLW die Abstimmung mit weiteren Ministerien koordinieren, um touristische Interessen in andere Ressortpolitiken einzubringen und umgekehrt Synergien mit anderen Instrumenten des Landes im Sinne ganzheitlicher Entwicklungen auszuschöpfen.

Das MWVLW nimmt derzeit über folgende Aufgaben strategisch Einfluss auf die Tourismusentwicklung:

- Strategieentwicklung und -fortschreibung auf Landesebene
- Einbringen touristischer Belange in ressort-, branchen- und ebenenübergreifende Gremien mit dem Ziel ganzheitlicher Ansätze, z.B. im Rahmen der Interministeriellen Arbeitsgruppe Tourismus und anderen Formen der interministeriellen oder sektorübergreifenden Zusammenarbeit
- Konzeption und Umsetzung von Förderprogrammen, Management von Fördermitteln, Förderberatung, Steuerung bzw. Koordination von Förderanfragen
- Initiierung oder Erarbeitung fachlicher Grundlagen und Standards zur Berücksichtigung z.B. in Richtlinien, Leitfäden, Verwaltungsvorschriften, gesetzlichen Grundlagen und Förderprogrammen
- Eigene Initiativen z.B. in Form von Wettbewerben, Veranstaltungen, Aufrufen
- Koordination des Umsetzungsmanagements in Bezug auf die Umsetzung der Strategischen Wege und der Strategieprojekte der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025
- Initiierung und Controlling der Strategieumsetzung, insbesondere der definierten Strategieprojekte
- Strategische Führung der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (RPT) über die Ausgestaltung der Landeszuwendung zugrundeliegenden Aufgabenstellung
- (Weiter)entwicklung des Systems Tourismus hinsichtlich Aufgaben und Strukturen sowie Initiierung von Entwicklungsprozessen, z.B. über Vergabe von Studien / Gutachten, Ausrichtung von Impulsveranstaltungen und Beteiligungsverfahren

Kompaktbewertung:

Zukünftig muss es das Ziel sein, das Aufgabenspektrum des MWVLW stärker auf die strategische Führung, das Controlling und Fördermittelmanagement, die Initiierung landesweiter Entwicklungsthemen und weniger die operative Umsetzung zu fokussieren. Hierfür müssen die Aufgaben und Rollen der RPT sowie der Funktionalpartner im Umsetzungsmanagement stärker ausgebaut werden. Gerade die Landesverbände, wie der DEHOGA, der THV oder die IHKs, sind wichtige Partner der strategischen Tourismusentwicklung, die mit der Koordination der Strategieprojekte „Starke Familienunternehmen“ und „Informationsoffensive Tourismus“ bereits Führungsrollen bei der Strategieumsetzung einnehmen.

Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH

Als touristische Management- und Marketingorganisation für das Land Rheinland-Pfalz hat die RPT die Aufgabe, die Umsetzung der strategischen Positionierung, d.h. Vermarktung der Angebotsthemen im In- und Ausland, sowie deren strategische Weiterentwicklung mit Blick auf touristische Leitzielgruppen und Nachfragetrends zu steuern. Zudem ist die RPT selbst operativ im Inlands- und Auslandsmarketing tätig. Sie vermarktet das Reiseland Rheinland-Pfalz und pflegt mit Fokus auf die Urlaubsregionen und Urlaubsthemen die Website www.gastlandschaften.de sowie die Social-Media-Auftritte auf Facebook, Instagram, Youtube und Twitter. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Bloggerrelations und die Bereitstellung von digitalen und gedruckten Marketingbroschüren gehören mit zum Leistungsportfolio. Über die Einführung neuer Datenmanagement Systeme (datenhub) und zentraler Content-Management-Tools (s. Anhang V. Datenmanagement) werden aktuell neue Systeme eingeführt, um das Datenmanagement und das Online-Marketing zu optimieren. Mit dem zentralen Informations- und Reservierungssystem Deskline stellt die RPT den Tourismusorganisationen und Leistungsanbietern zudem ein zentral koordiniertes, landesweites Informations- und Reservierungssystem zur Verfügung. Auch die Tourenplaner App „Rheinland-Pfalz erleben“ (vgl. www.tourenplaner-rheinland-pfalz.de) wird seitens der RPT betrieben.

Über Umsetzungsleitfäden, Marktforschungsberichte, Newsletter und Webinare bietet die RPT der Tourismuswirtschaft ein breites Informations- und Beteiligungsangebot zur individuellen Qualifizierung und Weiterentwicklung. Im Kontext der Vermittlungs- und Weiterentwicklungsfunktion ist die Vernetzung der Tourismuswirtschaft untereinander sowie mit relevanten Partnern aus den Geschäftsfeldern Kultur, Wein- und Landwirtschaft eine zunehmend wichtige Aufgabe der RPT. Die hierzu eingesetzten Werkzeuge, wie die Online-Plattform „rlp.tourismusnetzwerk.info“ und das Branchen-/Netzwerktreffen „Barcamp Tourismusnetzwerk Rheinland-Pfalz“, entsprechen vergleichbaren Standards anderer Bundesländer, und müssen entsprechend der digitalen Transformation stetig weiter entwickelt werden. Dies gilt insbesondere auch in Bezug auf die Zusammenführung verschiedener Kommunikationswege.

Ressourcenausstattung der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH

Innerhalb der RPT werden 31 Mitarbeiter (MA) und knapp 25 Vollzeitäquivalente (VZÄ, 2018) beschäftigt.

Im Hinblick auf die Abteilungen der RPT liegt der personelle Schwerpunkt auf den Bereichen:

- Marketing (14 MA, inkl. 1 x Marketingleitung, 1 x Assistenz der Leitung)
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (5,5 MA)
- Service Qualität Deutschland (2,5 MA)
- Barrierefreies Reisen (2 MA)
- Umsetzungsmanagement (2 MA)
- Geschäftsführung (1 x Geschäftsführer (GF) zzgl. 1 x Assistenz der GF)
- Interner Service (4 MA, davon 3 x Rechnungswesen, 1 x Büroorganisation)

Aufgabenschwerpunkte der RPT

- Planung und Durchführung touristischer Marketingmaßnahmen im In- und Ausland
- Touristisches Kompetenz-, Wissens- und Steuerungszentrum für alle touristischen Akteure in Rheinland-Pfalz
- Steuerung des Tourismusnetzwerks in Rheinland-Pfalz

Innerhalb der Abteilung Marketing gibt es folgende Schwerpunkte:

- 5 MA im Bereich Online Marketing (davon 1 x Leitung, 2 x Content Management, 1 x Datenmanagement / deskline und 1 x Social Media)
- 4 MA als themenbezogene Projektmanager für das Inlandsmarketing / Zielgruppenmanagement (1 x Gesundheit und Wellness, 1 x Natur & Rad, 1 x Natur & Wandern, 1 x Wein, Kulinarik, Kultur)
- 2 MA im Bereich Auslandsmarketing
- 1 MA im Bereich Messen & Veranstaltungen

Zur fachlichen Kompetenz der einzelnen Personen kann an dieser Stelle keine Bewertung erfolgen. Hierzu ist nach Bedarf eine vertiefende Organisations- & Kompetenzanalyse erforderlich. Eine Neuausrichtung der personellen Ressourcen auf die Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 ist bislang noch nicht erfolgt.

Für die professionelle Entwicklung und Vermarktung der touristischen Angebote des Landes Rheinland-Pfalz, deren Qualitätsentwicklung und -sicherung sowie die Vernetzung der touristischen Akteure in Rheinland-Pfalz erhält die RPT eine Zuwendung seitens des Landes. 2019 umfasst das Jahresbudget der RPT rd. 4,3 Mio. € (2019). Die dabei eingesetzte Landesförderung beträgt rd. 3,2 Mio. € (2019). Auf der Einnahmenseite werden Umsätze aus wirtschaftlichen Aktivitäten, die schwerpunktmäßig für öffentliche Akteure sowie in geringem Maße für private Akteure erbracht werden, als auch durch sogenannte Standardleistungen erzielt. Standardleistungen sind Marketingleistungen für die regionalen DMO, die innerhalb eines Werkvertrages zwischen den Regionen und der RPT definiert sind.

Struktur der RPT

Gesellschafter der RPT sind der Tourismus- und Heilbäder Verband Rheinland-Pfalz e.V. (THV) mit einem Anteil von 28 %, die 10 rheinland-pfälzischen Tourismusregionen (je 6 %), der DEHOGA Rheinland-Pfalz e.V. (6 %) und die IHKs (je 1,5 %). Das Land als größter Mittelgeber ist nicht Gesellschafter der RPT, hat aber gemäß Satzung einen Sitz im Aufsichtsrat.

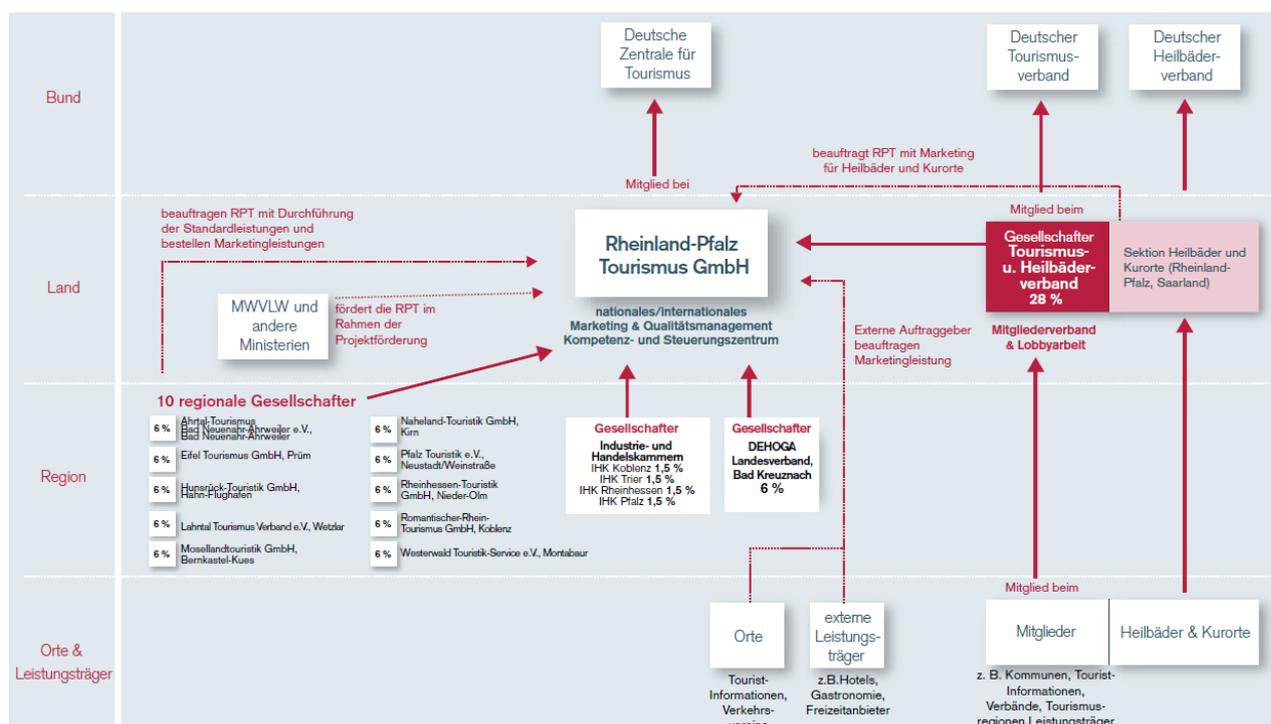


Abbildung 16: Aktuelle Organisation des Tourismus in Rheinland-Pfalz; Quelle: Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH

Kompaktbewertung:

Zur effektiven Entwicklung und Vermarktung des Tourismus in Rheinland-Pfalz besteht für die RPT mit Blick auf die Marktveränderungen nicht nur die Aufgabe, sich selbst als Unternehmen weiterzuentwickeln, sondern als touristisches Kompetenz-, Wissens- und Steuerungszentrum des Bundeslandes alle touristischen Akteure in Rheinland-Pfalz weiter zu qualifizieren und Veränderungsprozesse zu führen. Die RPT muss zu DEM zentralen Takt- und Impulsgeber und DER Koordinierungsstelle für die Weiterentwicklung der digitalen Marketing- und Vertriebsmaßnahmen in Rheinland-Pfalz sowie der touristischen Strukturen insgesamt werden.

Als Landesmarketingorganisation, die strategisch steuern soll und Vorgaben machen muss sowie strategische Veränderungsprozesse und Impulse zur Weiterentwicklung der Tourismusedwicklung und des Tourismusmarketings zu initiieren hat, muss die RPT im Sinne der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 und dem Weiterentwicklungsbedarf unbeeinflusst von Gesellschafterstrukturen agieren können. In ihrer Gesellschafterstruktur sollten daher keine Akteure des Tourismussystems sein, die sie im Sinne einer strategischen Destinationsentwicklung führen soll und denen sie auch Vorgaben bzgl. der Systementwicklung und im Umsetzungsmanagement machen muss. Aus der derzeitigen Gesellschafterstruktur ergibt sich aber genau diese Konfliktsituation auf der Gesellschafter- und Entscheidungsebene, die die Weiterentwicklung der Landesorganisation als auch die Rolle der RPT in der strategischen und operativen Destinationsentwicklung maßgeblich erschwert. Das jetzige System verlagert damit Bedarfe nach Interessenausgleich und Lösung von Interessenkonflikten in die RPT. Die RPT kann in diesem System nicht die erforderliche Innovationsorientierung, Schnelligkeit und Schlagkraft entfalten, die angesichts der gegenwärtigen Marktanforderungen zwingend geboten ist. Zukünftig sollte daher das Land als Hauptfinanzier der RPT eine gewichtige Rolle im Kontext der Gesellschafterstruktur einnehmen. Darüber hinaus sollte sichergestellt werden, dass Gesellschafterstrukturen und Einnahmen, wie beispielsweise über die Standardleistungen der Regionen, in keinem Fall Einfluss auf die strategische Führung und Ausrichtung der RPT haben.

Hinsichtlich der fachlichen Ausrichtung ist die RPT im Bereich touristisches Marketing und Presse-/Öffentlichkeitsarbeit sehr breit aufgestellt. Bei dem zunehmenden Anteil an Onlinemarketing- sowie Datenmanagement-Aufgaben scheinen gerade diese immer wichtiger werdenden digitalen Bereiche noch nicht entsprechend ausgestattet bzw. andere Bereiche in der Öffentlichkeitsarbeit, beim Zielgruppenmarketing und -prozess oder im internen Service im Verhältnis zu groß zu sein. Gerade im Kontext der zunehmend nach innen ausgerichteten Aufgaben und der Umsetzung der Strategieprojekte der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 müssen die Organisationsbereiche der RPT für den Anspruch einer Führungsrolle konsequent weiter entwickelt und fachlich kontinuierlich ausgebaut werden. Die seitens der Teilnehmenden der Online-Befragung bei der Bewertung der Aufgabenwahrnehmung auf Landesebene benannten Defizite (Digitalisierung, Markenmanagement und Auslandsmarketing) gilt es, im Zusammenspiel mit einem strategischen Fördermittelmanagement und der konsequenten Struktur- und Systementwicklung zu eindeutigen Stärken und Themenkompetenzen der RPT zu entwickeln.

Bewertung der Landesebene

Welche touristischen Aufgabenfelder werden auf der Landesebene nicht ausreichend wahrgenommen?



Abbildung 17: Auszug Online Befragung der Tourismuswirtschaft in Rheinland-Pfalz. PROJECT M (2019)

Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V. (THV)

Der THV vertritt in seiner originären Funktion als touristischer Landesverband die Interessen von rund dreihundert überwiegend kommunalen Mitgliedern. Mit über 70 Prozent bilden Städte und Gemeinden bzw. Verbandsgemeinden den Hauptteil der Mitglieder (s. Grafik unten).

Zu den Zielen des Verbands zählen insbesondere:

- die Verbesserung der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für eine optimale Tourismusentwicklung des Wirtschafts- und Standortfaktors Tourismus
- die Sicherung der touristischen Wettbewerbsfähigkeit der Städte und Gemeinden und ihrer touristischen Organisationen
- die Erhaltung der Handlungsfähigkeit der Kommunen zur Bewältigung ihrer touristischen Aufgaben und Herausforderungen
- die Stärkung der Heilbäder und Kurorte als moderne Gesundheitskompetenzzentren für alle Generationen
- der Erhalt der natürlichen Ressourcen und kulturellen Werte
- der Aufbau eines effektiven Partnernetzwerkes über alle Tourismusebenen

Als Fachverband ist der THV im Interesse seiner Mitglieder beratend in der Landespolitik in Bezug auf touristische Fragen aktiv, z.B. bei Gesetzesentwürfen, Novellierungen von Verordnungen oder Förderprogrammen, und bezieht Stellung zur Tourismuspolitik. Im laufenden Jahr 2020 wurde hierzu auch ein „Arbeitskreis der Städte in Rheinland-Pfalz“ eingerichtet, um die Interessen und Belange der Städte gebündelt und noch besser gegenüber Politik und anderen Branchen vertreten zu können.

Mitgliederstruktur THV (2018)

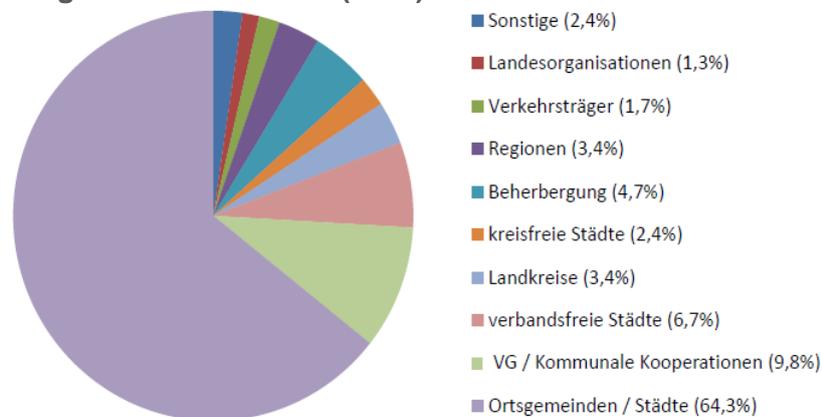


Abbildung 18: Übersicht der insgesamt 297 Mitglieder des THV in 2018; Quelle THV (2019)

Eine Führungsrolle für die Strukturentwicklung in Rheinland-Pfalz erhält der THV durch die Förderung des Landes zur Beratung und Unterstützung von Städten und Gemeinden bei sogenannten TSC-Prozessen. Im Kontext der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Städte und Gemeinden geht es bei diesen Prozessen um die Optimierung der Effektivität und Wirtschaftlichkeit der touristischen Organisationen als sogenannte Tourismus Service Center (TSC). Ziel der TSC-Bildung ist es, Ressourcen und Kompetenzen auf der lokalen Ebene konsequent zu bündeln, um mehr Schlagkraft für eine wettbewerbsfähige und abgestimmte Tourismusentwicklung in den Städten und Gemeinden zu erreichen. In der Umsetzungsbegleitung der Städte und Gemeinden erstellt der THV Hilfestellungen, z.B. in Form von Umsetzungshilfen, und Praxisleitfäden zur Optimierung der lokalen Tourismusfinanzierung, zur Qualitätssicherung oder eben zur Einrichtung von TSCs.

Aufgabenschwerpunkte des THV (Ist-Situation)

- Beratung der Tourismusakteure auf regionaler und lokaler Ebene
- Lobbyarbeit für Vereinsmitglieder
- Erstellung von Umsetzungshilfen und Leitfäden
- Begleitung der TSC-Bildung

Für den Beratungs- und Einrichtungsprozess kann bei einem Eigenanteil der beteiligten Kommunen von nur 20 % und Vorlage einer Kooperationsvereinbarung über den THV eine Projektförderung von max. 30.000 € beim MWVLW betragt werden, so dass eine Förderung zur Prozessbegleitung des Landes von rd. 80 % erfolgen kann.

Seit 2009 sind nach eigener Angabe des THV acht TSC-Prozesse mit fachlicher Begleitung des THV umgesetzt und seitens des MWVLW gefördert worden. Insgesamt gibt es 16 TSCs in Rheinland-Pfalz.

Ressourcenausstattung des THV

Der THV finanziert sich über Beiträge seiner Mitglieder (Höhe der einzelnen Beitragszahlungen sind nicht öffentlich) und erhält zudem für die Umsetzung des Förderprojektes „Umsetzung der Tourismusstrategie in den Kommunen“ (2008-2019) einen Projektkostenzuschuss von zuletzt 95.000 € im Jahr 2019 vom MWVLW.

Laut eigener Angaben hat der THV 6 Mitarbeiter (VZÄ nicht bekannt), davon

- 2 x Geschäftsführung (selbe GF wie bei der RPT)
- 1 x Projektmanager (Mitgliederverband & Sektion Heilbäder und Kurorte)
- 1 x Assistentin der Geschäftsführung (selbe Person wie bei RPT)
- 1 x Mitgliederbeiträge / 1 x Rechnungswesen (selbe Person wie bei RPT)

Diese sind zum Teil in einem geringfügigen Beschäftigungsverhältnis. Räumlich ist der THV bei der „Tochtergesellschaft“ RPT in Koblenz integriert und wird durch dieselbe Geschäftsführung vertreten.

Kompaktbewertung:

Für die Lobbyarbeit und Optimierung der Zusammenarbeit hat die Strukturierung und Bündelung der Interessen der Mitglieder eine hohe Bedeutung, um mit Politik, Verwaltung und weiteren Akteursgruppen effektiver und zukunftsgerichteter im Tourismus zusammenarbeiten zu können. Der THV hat demnach als Interessenvertretung, als gebündelte Stimme seiner Verbandsmitglieder (Lobbyarbeit) und in der Vertretung der Heilbäder und Kurorte im touristischen System eine wichtige Funktion. Auch in der Rolle als Vermittler von z.B. neuen Trends, Impulsthemen und Weiterentwicklungsbedarfen in seine Mitgliedsstruktur hinein erfüllt der THV wichtige Aufgaben.

Bei der Ausführung einzelner Aufgaben des THV gilt es aber kritisch mit Blick auf Doppelstrukturen im System zu unterscheiden und diese entsprechend der bereits vorhandenen Kompetenzen und Netzwerke zuzuordnen. So werden beispielsweise seitens des Gemeinde- und Städtebundes Rheinland-Pfalz (GStB) Themen, wie z.B. Fragen der kommunalen Abgabenerhebung / Tourismusfinanzierung, ebenfalls behandelt. Zukünftig sollte daher eine Abstimmung bei der Führung von Arbeitskreisen, der Erstellung von Leitfäden und Mustervorlagen für Kooperationsvereinbarungen, Satzungen etc. erfolgen und nur von einer zentralen Stelle koordiniert werden. Auch das Partnernetzwerk gilt es mit den vorhandenen Netzwerken und Arbeitskreisen der RPT und des GStB abzustimmen, um bei touristischen Belangen nur ein Partner- und ein Wissensnetzwerk aufbereiten bzw. nur ein Customer-Relationship-Management pflegen zu müssen.

Umgesetzte TSC-Prozesse

Ferienregion „Laacher See“
(VG Brohlthal, Mendig und Pellenz)

RheinTerrassenWeg
(13 Kommunen von Mainz bis Worms)

Zentrum Pfälzerwald
(VG Hochspeyer, Kaiserslautern-Süd, Landstuhl, Lambrecht (Pfalz), Rodalben und Waldfishbach-Burgalben)

EdelSteinLand
(VG Herrstein und Idar-Oberstein)

Ferienregion Rhein-Selz
(mehrere Ortsgemeinden in der Verbandsgemeinde Rhein-Selz)

Traben-Trarbach
(VG Traben-Trarbach, n. Fusion)

Ferienland Cochem
(Stadt Cochem, Verbandsgemeinde Cochem, nach Fusion)

Ferienregion Erbeskopf
(VG Birkenfeld, Thalfang am Erbeskopf, Hermeskeil)

Bei der fachlichen TSC-Begleitung kann der THV bislang erst acht umgesetzte TSC-Prozesse vorweisen. In Anbetracht der Bedeutung der Strukturentwicklung auf der lokalen Ebene und der Förderung seitens des MWVLW ist dieser Wert deutlich als zu gering zu bewerten. Hier besteht Handlungsbedarf mit Fokus auf die Optimierung der Prozesse zur fachlichen Begleitung bei der Einrichtung von TSCs. Mit Blick auf Synergien, die sich aus der Digitalisierung der touristischen Systemlandschaft und dem Strukturaufbau ergeben, wäre eine Übernahme durch die RPT effektiver.

Eine strikte Trennung und Aufgabenzuordnung zwischen RPT und THV sowie die Konzentration des Verbandes auf sein Kerngeschäft der Interessensvertretung und Lobbyarbeit scheint daher sinnvoll. Mit einer klareren Ausrichtung auf die eigenen Mehrwerte für seine Mitglieder, erhält der THV eine höhere Kompetenzwahrnehmung für die Mitgliederbindung und -akquisition. Die Trennung derselben Geschäftsführung und der gesellschaftsrechtlichen Verbindung des THV und der RPT ermöglichen eine viel fokussiertere Aufgabenwahrnehmung und glaubwürdigere Interessensvertretung sowie eine viel stärkere Überzeugungs- und Durchsetzungskraft beider Akteure im System Tourismus.

Gerade Innovationsimpulse, Qualifizierungsaufgaben und ein systematisches Wissens- und Erfahrungsnetzwerk des THV inklusive der Wissensaufbereitung und Verfügbarmachung sind wichtige Aufgaben, um die Interessen der Mitglieder bündeln und erfolgreich vertreten zu können. Hierüber kann der THV vergleichbar zu anderen Tourismusverbänden in Deutschland den Mehrwert für die Mitgliedschaft aufzeigen. Die fachliche Begleitung und Beratung bei der Bildung der TSCs sollte hingegen nicht Aufgabe des Verbands sein. Hier sollte es eine klare Trennung zwischen Verbandsaufgaben und Struktur- und Organisationsentwicklungsaufgaben seitens des Landes geben.

Weitere Fachverbände und Tourismuspartner auf Landesebene

Auf Landesebene erfüllen weitere Fachverbände und Funktionalpartner wichtige Entwicklungs-, Marketing- oder auch Lobby-Aufgaben. Hierzu gehören u.a. der DEHOGA im Bereich der Weiterqualifizierung und Interessensvertretung der touristischen Betriebe, die Naturparke Rheinland-Pfalz und der Nationalpark Hunsrück-Hochwald im Bereich der Sicherung der Naturräume und der Einbringung von Naturschutzaspekten im Tourismus oder die Generaldirektion Kulturelles Erbe Rheinland-Pfalz bei der touristischen Inwertsetzung von Kulturgütern oder der Landesdenkmalpflege.

Neben der individuellen Interessensvertretung haben Funktionalpartner bei den Aufgabenbereichen Austausch, Qualifizierung, Vernetzung und gegenseitige Innovationsförderung ihren größten Stellenwert im System. Hier müssen Kooperationsrahmen und Voraussetzungen, wie der Betrieb gemeinsamer Informationssysteme, die Mitwirkung an Datenbanksystemen und verbindliche Zusammenarbeitsformen geschaffen werden, um mehr Synergien zu nutzen. Die häufig erkennbare unkoordinierte oder doppelte Aufgabenwahrnehmung, z.B. bei Marketingleistungen oder im Aufbau digitaler Qualifizierungs- und Managementsysteme, sollte eine Korrektur zu einer effizienten Zusammenarbeitsstruktur erfahren. Die Steigerung der Effektivität der Funktionalpartner ist in hohem Maße vom gezielten Zusammenwirken abhängig.

Funktionalpartner auf Landesebene

- DEHOGA Rheinland-Pfalz
- IHK-ArGe Rheinland-Pfalz
- Verband der Campingplatz-unternehmer Rheinland-Pfalz und Saarland e. V.
- Die Jugendherbergen in Rheinland-Pfalz und Saarland
- Generaldirektion Kulturelles Erbe Rheinland-Pfalz
- Hochschulen
- NatUrlaub auf Winzer- und Bauernhöfen
- Naturparke Rheinland-Pfalz
- Nationalpark Hunsrück-Hochwald
- Landkreistag Rheinland-Pfalz
- Gemeinde- und Städtebund Rheinland-Pfalz
- Städtetag Rheinland-Pfalz
- Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz

Tourismusstrukturen der regionalen Ebene

Die regionale Ebene erfüllt im Drei-Ebenen-Modell eine bedeutende Rolle und Funktion. Die Strukturen und Voraussetzungen der regionalen DMO sind in Rheinland-Pfalz hierfür aber sehr unterschiedlich. Gemessen an den zusätzlichen innengerichteten Aufgaben ist nur bei wenigen regionalen DMO die Personal- und Ressourcenausstattung adäquat und marktgerecht. Werden Kriterien, wie am Beispiel des tourismuspolitischen Handlungsrahmens Hessen (2015) oder wie in Sachsen (Vgl. Tourismusstrategie Sachsen 2025; 2019), Thüringen (vgl. Handlungsleitfaden Optimierung der lokalen und regionalen Organisationsstruktur; 2015) und Baden-Württemberg (Tourismuskonzeption Baden-Württemberg 2025; 2019) angelegt, zeichnet sich ein deutlicher Handlungsbedarf bei vielen DMO in Rheinland-Pfalz ab.

Bei der Gegenüberstellung der DMO in Rheinland-Pfalz wird deutlich, dass nur die Eifel Tourismus GmbH, die Mosellandtouristik GmbH sowie die auch mit lokalen Aufgaben betraute Ahrtal & Bad Neuenahr-Ahrweiler Marketing GmbH den Kriterien (vgl. Hessen) gerecht werden. Zudem ist zu berücksichtigen, dass im Ahrtal bereits aus strategischen Gründen eine Fusion der regionalen DMO mit der lokalen Organisation erfolgt ist, um die Marktfähigkeit der regionalen DMO zu sichern. Eine solche vertikale Integration von Organisationen ist ein geeignetes Vorgehen, sofern aufgrund der Größe und Homogenität des Reisegebiets das Tourismusmanagement aus einer Hand effektiver und effizienter ist. Dieses ist in anderen Teilbereichen von Rheinland-Pfalz aufgrund des heterogenen Reiselandes, der Kleinteiligkeit und Diversität auf der lokalen Ebene kaum möglich.

Quantitative Kriterien für regionale Destinationen am Beispiel von Hessen

Personal:

- mindestens 7 Vollzeitäquivalente im Destinationsmanagement
- mindestens 5 Mitarbeiter mit fachtouristischem Studium oder Ausbildung
- regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter

Finanzen:

- mindestens 800 TEUR Gesamtbudget p. a.
- mindestens 350 TEUR p.a. eigenes Marketing-/Maßnahmenbudget
- mindestens 200 TEUR Einnahmen aus freiwilligen Marketingbeteiligungen

Destinationsnachfrage:

- mindestens 1,5 Mio. Übernachtungen gemäß amtlicher Statistik
- mindestens 15.000 Gästebetten gemäß amtlicher Statistik
- mindestens 10 Mio. Tagesreisen, nachgewiesen durch Studien und Untersuchungen (vgl. Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen)

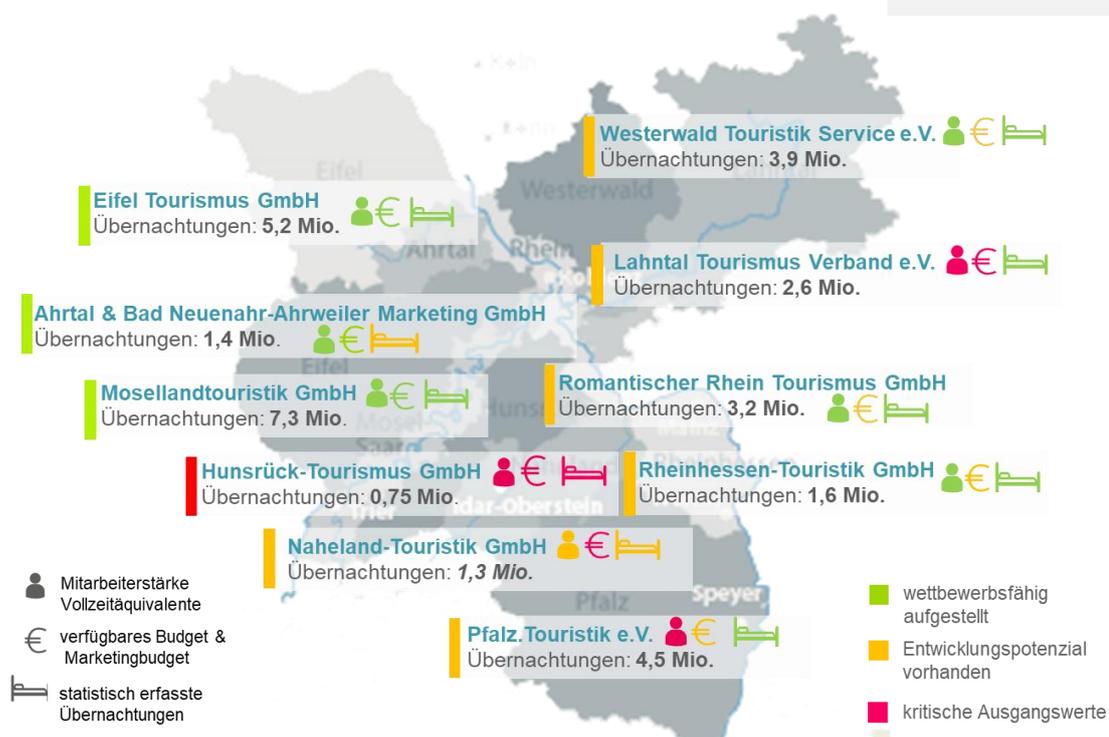


Abbildung 19: Bewertung und Vergleich der regionalen DMO auf Basis der Online-Befragung 2019 sowie Angaben der regionalen DMO für die Enquete Kommission, Quelle: PROJECT M (2020)

Wie in der Abbildung dargestellt, verfügen die meisten regionalen DMO über die Grundvoraussetzungen und das Potenzial, sich wettbewerbsfähig aufzustellen und sich den Marktanforderungen gerecht weiter zu entwickeln (Entwicklungspotenzial vorhanden). Die Eifel Tourismus GmbH, die Mosellandtouristik GmbH und die Ahrtal & Bad Neuenahr-Ahrweiler Marketing GmbH sind hier als positive Beispiele zu benennen, die bereits sehr gut in Bezug auf die Organisationsgröße, das verfügbare Gesamtbudget und Marketingbudget aufgestellt sind. Besondere Herausforderungen aufgrund der begrenzten Entwicklungspotenziale als eigenständige DMO gilt es bei den Destinationen Hunsrück und Naheland zu prüfen.

	VZÄ Minimum	VZÄ Maximum
Regionale Ebene (DMOs) (n=8 von 10)*	3,5	18,3
davon befristete Auszubildende / befristete Projektstellen	0,0	4,0

Abbildung 20: Ergebnisse der Online-Befragung der Tourismuswirtschaft zu den Fragen der eigenen personellen Ressourcenausstattung; hier verfügbares Personal der regionalen DMO in Vollzeitäquivalenten (VZÄ), PROJECT M (2019); *ohne Angaben der DMO Ahrtal und Naheland

Der Unterschied der vorhandenen Ressourcen zeigt schonungslos die Handlungserfordernisse. Denn ohne die entsprechende Ressourcenausstattung ist es kaum möglich, die anspruchsvollen Aufgaben im Destinationsmanagement und Destinationsmarketing fachgerecht zu bearbeiten.

	Gesamtbudget Minimum	Gesamtbudget Maximum
Budget regionale Ebene (DMO)	561.000 €	2.600.000 €

Abbildung 21: Ergebnisse der Online-Befragung der Tourismuswirtschaft zu den Fragen der eigenen finanziellen Ressourcenausstattung; hier verfügbares Gesamtbudget der regionalen Ebene, PROJECT M (2019)

Da ein Großteil der Budgets zudem in Personalressourcen fließt, fehlt es an freien Maßnahmen- und Marketingbudgets, um ein eigenes wirkungsvolles Marketing betreiben oder sich an Marketingkooperationen auf Landesebene beteiligen zu können. Gleichwohl muss betont werden, dass ein höheres Marketingbudget nicht auf der Grundlage von Personaleinsparungen zu realisieren ist. Vielmehr müssen eine stärkere Beteiligung der kommunalen Mitglieder, z.B. durch höhere Grundbeiträge der Mitglieder für zusätzliche innengerichtete Aufgaben, die Bündelung von Marketingaufgaben und -ressourcen bei den DMO sowie die Einbindung privater Leistungsanbieter in Form von freiwilligen Marketingbeteiligungen (z.B. anlassbezogene Marketingpools) forciert werden. Gerade auf der regionalen Ebene gibt es eine Vielzahl an Entwicklungspartnern (Landkreise, Wirtschaftsförderungen, LEADER Aktionsgruppen etc.) oder Marketingpartner (Weinmarketing, UNESCO Welterbestätten etc.) die es bei Entwicklungsaufgaben oder in Kooperationen besser einzubinden gilt, um eine deutlich verbesserte Ressourceneffizienz bei allen Beteiligten zu erreichen.



Abbildung 22: Ergebnisse der Online-Befragung zur Frage der anteiligen Verteilung der Kosten der regionalen DMO (n=7); PROJECT M (2019)

Kompaktbewertung:

Regionale DMO müssen über eine wettbewerbsfähige Organisationsstruktur und marktfähige Budgets verfügen und in ihrem Aufgabenportfolio die Bündelung des Markenmanagements und des Marketings der lokalen Ebene abbilden. Diese Struktur – inklusive der Vermittlung von marktbedingten Kriterien und Anforderungen an DMO und einer Umsetzungsbegleitung zur wettbewerbsfähigen Aufstellung – fehlt in Rheinland-Pfalz. Trotz ihrer Wichtigkeit für das System sind die rheinland-pfälzischen DMO größtenteils in einer schwierigen „Sandwich-Situation“ zwischen der Landesebene und der lokalen Ebene. Ohne eine klare Aufgabenzuordnung, ein aufeinander abgestimmtes touristisches System und ohne die aufgabenadäquate Bereitstellung der finanziellen Ressourcen können sie daher nicht ihre eigentliche Kraft entfalten.

Nur mit einem strikten Fokus, klaren strategischen Leitlinien, einem systematischen Monitoring und Controlling sowie nachvollziehbaren und mit adäquaten Ressourcen und Kompetenzen hinterlegten Handlungsplänen wird es möglich sein, Kommunen und Funktionalpartner davon zu überzeugen, Aufgaben aus Effektivitäts- und Effizienzgründen an die regionalen DMO zu übertragen. Gerade in diesem Bereich gilt es aus Sicht der Teilnehmenden der Onlinebefragung im Rahmen des Organisationsgutachtens nachzubessern.

Generell muss der Mehrwert der regionalen DMO in der Rolle als wichtiger Impulsgeber für die Umsetzung von regionalen Markenstrategien und als Dienstleister für die zielgruppen- und markenkonforme Vermarktung der Region noch mehr herausgestellt werden. Die Vermarktungseffekte müssen mittels ausgewählter Kennzahlen nachgewiesen werden können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich aufgrund des geänderten Nutzer- und Informationsverhaltens sowie neuer Online-Wettbewerber in Form von Buchungs- und Bewertungsportalen wesentliche Aufgaben des klassischen Marketings der regionalen Ebene in ein datengestütztes Online-Marketing verschoben haben. Insofern ist die primär digitale Marketingausrichtung der DMO konsequent zu forcieren und dabei die intensive Abstimmung mit der RPT sowie auch mit den Funktionalpartnern erforderlich, damit keine zusätzlichen Parallelstrukturen im digitalen Marketing und Vertrieb aufgebaut werden, die sich im schlimmsten Fall bei der Online-Sichtbarkeit und Relevanz im Web und in den sozialen Medien negativ beeinflussen.

Auch in der Funktion als Koordinator bei innengerichteten Organisations- und Strukturaufgaben sowie der Koordination der regionalen Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Funktionalpartnern und Leistungsanbietern muss der Mehrwert, wie z.B. aus der regionalen Besucherlenkung und durch regionale Gästecard-Systeme, deutlicher erkennbar sein. Das bedeutet auch, dass übergeordnete Systemaufgaben in den Bereichen „digitaler Systemaufbau“, „Datenmanagement“ etc. konsequent auf die Landesebene zu übertragen sind, damit nicht jede regionale DMO ihre eigene Systemlandschaft aufbaut und dafür personelle und finanzielle Ressourcen bereitstellen muss.

Bewertung der regionalen Ebene

Welche touristischen Aufgabenfelder werden auf regionaler Ebene nicht ausreichend wahrgenommen?



Abbildung 23: Auszug Online-Befragung der Tourismuswirtschaft in Rheinland-Pfalz, PROJECT M 2019

Tourismusstrukturen der lokalen Ebene

Die Kleinteiligkeit der kommunalen Strukturen in Rheinland-Pfalz spiegelt sich auch in vielen Regionen in kleinteiligen touristischen Organisationseinheiten auf der lokalen Ebene wider. Trotz der Möglichkeiten und wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit der Zusammenarbeit, gibt es bislang bei insgesamt 2.263 Ortsgemeinden und 146 Verbandsgemeinden lediglich 16 eingerichtete TSCs, (davon „nur“ 8 vom Tourismus geförderte Prozesse) die im Tourismus zusammenarbeiten (Stand 12/2019).

Bei den Strukturen muss berücksichtigt werden, dass es aufgrund des Gästeaufkommens in einzelnen Teilregionen durchaus richtig ist, dass es z.T. hohe Dichten an Service- und Informationseinrichtungen gibt, wie z.B. an der Mosel, entlang des Rheins oder auch entlang der Deutschen Weinstraße, um einen häufig personalintensiven Gästeservice und eine gutes Besuchermanagement vor Ort leisten zu können.



Tourist Informationen in Rheinland-Pfalz



Abbildung 24: Standorte von Tourist Informationen in Rheinland-Pfalz
Quelle: Eigene Erhebungen von MWVLW und PROJECT M (2020)

Allerdings trifft dieser Aspekt nicht für das ganze Bundesland zu. Vielmehr resultieren aus der Vielzahl an lokalen, häufig allein agierenden Tourismusorganisationen hohe Doppelstrukturen und teure Ineffizienzen in der Marktbearbeitung. Zudem ist ein großer qualitativer Unterschied je nach Teilregion und Professionalität der örtlichen Tourismusstrukturen zu erkennen.

Dieser hängt häufig mit den ebenfalls sehr unterschiedlichen Tourismusbudgets der Kommunen zusammen. Ein Fakt, der neben der Online-Befragung der Tourismuswirtschaft des vorliegenden Gutachtens auch im Rahmen einer Mitgliederbefragung des THV (2019) deutlich betont worden ist.

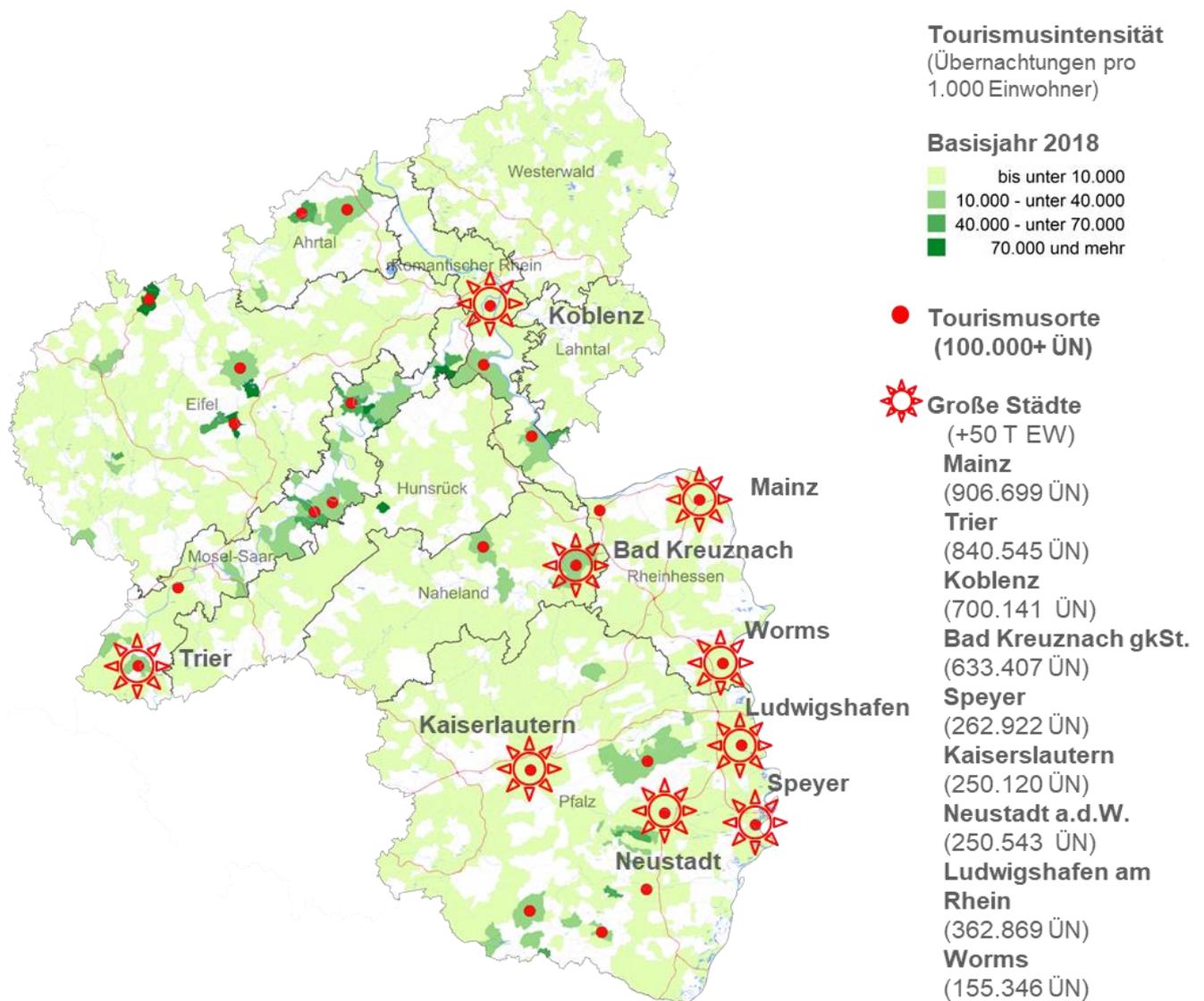


Abbildung 25: Tourismusintensität in den Städten und Gemeinden in Rheinland- Pfalz. Je intensiver die Farbe, desto höher die Übernachtungszahlen in Relation zu den Einwohnerzahlen. Bei Flächen ohne Einfärbung werden auf der Gemeindeebene aus Datenschutzgründen keine Entwicklungszahlen ausgewiesen. Eigene Darstellung, PROJECT M (2020)

Die große Herausforderung der Kleinteiligkeit und einer vielerorts zu marktschwachen lokalen Ebene zeigt sich deutlich bei z.T. zu niedrigen Tourismusbudgets einzelner Kommunen. Ohne einen interkommunalen Zusammenschluss, die Zusammenarbeit und Mittelbündelung in einer touristischen Kooperationsform ist eine wettbewerbsfähige Marktbearbeitung und die erforderliche Investition in gutes Personal, erfolgreiches Qualitätsmanagement und Marketing sowie in Infrastrukturen und Sachkosten nicht möglich. Die Herausforderungen der lokalen Ebene werden umso größer, je mehr neue Aufgaben im digitalen Service- und Erlebniswettbewerb und in der digitalen Marktbearbeitung von der lokalen Ebene abverlangt werden.

	Ortsebene	Tourismus Service Center (TSC)
Gesamtbudget (in €)	Min: 7.000 Max: 4.000.000	Min: 348.000 Max: 603.584

Abbildung 26: Ergebnisse der Online-Befragung der Tourismuswirtschaft zu den Fragen der eigenen finanziellen Ressourcenausstattung; hier verfügbares Gesamtbudget der lokalen Ebene, PROJECT M (2019)

Auch die Teilnehmenden des Hearings am 3. Dezember 2019 in Ingelheim am Rhein betonten, dass es zwar in Teilen Kooperationen und Ressourcenbündelung gibt, diese jedoch nicht systematisch mit klaren Vorgaben und Anreizen für die Städte und Gemeinden erfolgen. Nach Meinung vieler Teilnehmenden müssten erfolgreiche TSC-Prozesse mit Blick auf praktische Erfahrungen, die sich in der Aufgabendifferenzierung im Rahmen von Zusammenarbeitsprozessen sehr produktiv bei der professionellen Führung der Tourismusorganisation, dem Betrieb attraktiver Tourist-Informationen sowie der Umsetzung von informierenden Marketingmaßnahmen zeigen, deutlich präsenter sichtbar gemacht werden. Und auch der Mehrwert der Zusammenarbeit in den Kernbereichen der lokalen Ebene, wie die systematische Angebots- und Infrastrukturentwicklung bzw. -pflege, inklusive der notwendigen Qualitätssicherung, sollten anhand plakativer Effizienzgewinne besser vermittelt werden.

In Summe gibt es aus der Tourismuswirtschaft eine eindeutige Erkenntnis und ein eindeutiges Plädoyer, den Strukturentwicklungsprozess noch stärker und effektiver zu steuern und die TSC-Bildung mit Kriterien und Anreizsystemen noch stärker zu fördern.

Kompaktbewertung:

Tourismus ist auf der lokalen Ebene rechtlich eine freiwillige Aufgabe und Teil der kommunalen Selbstverwaltung. Ob und wie sehr sich eine Kommune im Tourismus engagiert, sich in einem TSC zusammenschließt oder eine aktive Rolle im Zusammenspiel der Ebenen und Akteure im System Tourismus einnimmt, liegt in der Entscheidungshoheit der jeweiligen Kommune. Die Vermittlung der Bedeutung des Image-, Wirtschafts- und Entwicklungsfaktors Tourismus für die kommunale Entwicklung, als auch der Mehrwert aus einer abgestimmten Zusammenarbeit im System Tourismus muss daher konsequent vermittelt werden. Hierbei besteht großer Optimierungsbedarf, da für den beabsichtigten Wirkungs- und Effizienzgewinn aus der Umsetzung des Drei-Ebenen-Modells die Mitwirkung der lokalen Ebene entscheidend ist, aber bislang nur acht TSCs unter fachlicher Begleitung des THVs eingerichtet werden konnten.

Die gestiegenen Service- und Erlebniserwartungen der Gäste führen bei weiterhin kleinteiligen Verwaltungsstrukturen auf der lokalen Ebene in Rheinland-Pfalz zu hohen Herausforderungen und Belastungen der kommunalen Haushalte.

Durch viele kleine Organisationen und touristische „Kirchtürme“ wird die wirtschaftliche und tragfähige Tourismusedwicklung sowohl auf der kommunalen Ebene als auch mit Blick auf die touristische Entwicklung im Sinne einer regionalen Strukturentwicklung, einer effektiven Landestourismusedwicklung und eines wirkungsvollen Landesmarketings maßgeblich erschwert.

Wichtige Erlebnis- und Dienstleistungsketten sowie Service-, Qualitäts- und Erlebnisstandards hören ohne Zusammenarbeit an der Stadt- oder Gemeindegrenze auf, was sich negativ auf das Besuchserlebnis des Gastes nicht nur in den Kommunen selbst, sondern auf das Erlebnis in der gesamten Region und das Image des Reiselandes Rheinland-Pfalz auswirkt.

Die Zusammenarbeit auf der lokalen Ebene in TSC muss ganz oben auf der Agenda stehen, um einem hohen Abstimmungs- und Verwaltungsaufwand sowie vielen bereits bestehenden, ineffizienten Doppelstrukturen und Konkurrenzen innerhalb des Systems Tourismus aktiv entgegen zu wirken. Der TSC Prozess als wichtiger Teil der Struktur-optimierung auf der lokalen Ebene muss hierzu als Vorgabe und Werkzeug der Strukturentwicklung konsequent angewendet und gefördert werden (vgl. Kriterien für lokale DMO Kap. 3).

Gerade im Kontext der notwendigen Einführung von landesweit einheitlichen, digitalen Systemstandards, wie dem Aufbau von gemeinsamen Datenmanagementstrukturen und Datenbanken, der Einführung von Content-Management-Systemen (CMS) etc. ist die Strukturentwicklung und der Systemaufbau auf der lokalen Ebene neu aufzusetzen. Hierzu gehört auch, die Entwicklungsprozesse durch die Schaffung weiterer Anreiz- und Steuerungssysteme sowie einer Weiterentwicklung des Leitfadens „Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz“ zu fördern.

Bewertung der lokalen Ebene

Welche touristischen Aufgabenfelder werden auf lokaler Ebene nicht ausreichend wahrgenommen?



Abbildung 27: Auszug Online Befragung der Tourismuswirtschaft in Rheinland-Pfalz, PROJECT M 2019

Bewertung der Finanzierungsoptionen und -Ansätze des touristischen Systems

Für die Optimierung der finanziellen Ausstattung und Spielräume der Organisationen im System Tourismus sind folgende Faktoren besonders entscheidend:

■ **Nutzung der Möglichkeiten durch das Kommunalabgabengesetz auf der lokalen Ebene**

Die Möglichkeiten durch den Gebrauch des Kommunalen Abgabengesetzes (KAG) werden auf lokaler Ebene noch zu wenig wahrgenommen. Hierzu wurde in Teilnehmer-Statements im Hearing am 3. Dezember 2019 eingebracht, dass das gesetzliche Instrument aufgrund von fehlender politischer Überzeugung und Durchsetzungskraft in der Auseinandersetzung mit den Unternehmen häufig nicht eingesetzt werde. Was sich für übernachtungsstarke Kur- und Tourismusorte als wichtiges Finanzierungsinstrument etabliert habe, stehe für z.T. kleinteilige Organisationsstrukturen aufgrund des Erhebungs- und Verwaltungsaufwands nicht in einem angemessenen Verhältnis zu den zu erzielenden Einnahmen. Daraus ist zu folgern, dass die Einführung entsprechender Tourismus- und Gästebeiträge in übernachtungsstarken Kur- oder Tourismusorten durchaus sinnvoll ist, es aber eines systematischen Vermittlungsprozesses bedarf, der die Mehrwerte für die Kommunen aber auch für die kommunale Tourismuswirtschaft anhand von plakativen Best Practice Beispielen aufzeigt. In kleinen Tourismusorten ist systematisch zu prüfen und zu vermitteln, inwieweit durch die Zusammenarbeit in TSCs und/oder auf Verbandsgemeindeebene das Aufwand-Ergebnis-Verhältnis optimiert werden kann. Dies aber unter der Voraussetzung, dass die erforderlichen kommunalen Tourismusbeitragssatzungen einheitlich in den jeweiligen Gemeinde-/ Stadträten beschlossen werden. Mit Blick auf die zunehmende Digitalisierung auch des Meldewesens und Vorteile einer digitalen Meldescheinabwicklung gilt es zu beobachten, wie durch die Einführung digitaler Systeme der Erhebungs- und Erfassungsaufwand wesentlich vereinfacht werden kann und damit Tourismus- und Gästebeiträge einfacher und effizienter erhoben und eingesetzt werden können.

■ **konsequente Fokussierung von Aufgaben und Bündelung von Ressourcen zur Steigerung von Effektivität (Leistungs- und Qualitätseffekte) und Effizienz (Fixkostenreduktion)**

Mit Blick auf die z.T. sehr kleinteiligen Organisationseinheiten im rheinland-pfälzischen Tourismus müssen die Ressourcen auf lokaler Ebene viel stärker zusammengefasst werden, damit die touristischen Organisationseinheiten sowohl von ihrer finanziellen als auch personellen und fachlichen Ausstattung her zukunfts- und wettbewerbsfähig aufgestellt sind. Die verbindlich und verlässlich geregelte Zusammenarbeit in TSCs und/oder auf Verbandsgemeindeebene muss dazu konsequenter als bisher zu verfolgt und TSC-Prozesse in der Gründungsphase stärker begleitet werden.

Auch auf regionaler Ebene müssen Budgets und Ressourcen der Mitglieder und Funktionalpartner stärker gebündelt werden, um aufgabenbezogen mehr Wirkungskraft erzielen zu können. Wichtig für die Legitimation der Aufgabenübertragung ist der klare Aufgabenfokus und der dadurch entstehende Wert der Aufgabenausführung. Die Übernahme von regionalen Gästeservices, wie z.B. die Einführung von Gästecard-Systemen oder digitalen Besucherinformations- und Leitsystemen, schafft auf regionaler Ebene einen deutlichen Wert für die Tourismuswirtschaft, Partner und

Mitgliedskommunen. Solche Projekte sollten zusätzlich zur Umsetzung von Maßnahmen zur Vermarktung der regionalen Marke sowie dem Betrieb übergreifender Leitprodukte als Aufgaben in regionaler Verantwortung forciert werden. Über den konkreten, nachweisbaren Mehrwert lassen sich dann auch höhere Beteiligungen der kommunalen Mitglieder, durch z.B. höhere Grundbeträge für zusätzliche innengerichtete Aufgaben, höhere Budgets durch Bündelung von Marketingaufgaben und -ressourcen, oder freiwillige Marketingbeteiligungen seitens privater Leistungsanbieter in Form z.B. Kampagnen-/ Marketingpools erzielen.

Auch die Funktionalpartner müssen entsprechend ihrer originären Aufgaben und Kompetenzen stärkere Impulse für die regionale Tourismusentwicklung auf Basis der regionalen Tourismusstrategien setzen. Alles in enger Abstimmung mit den regionalen DMO und der RPT, damit sich die kommunenübergreifenden Akteure in ihren Aufgaben bestmöglich ergänzen und gegenseitig stärken.

- **Ebenenübergreifende Etablierung einheitlicher Systemstandards, um Systemkosten reduzieren und Skalen- und Verbundeffekte realisieren zu können**

Mittels der Einführung einheitlicher Systeme und klar definierter Führungs- und Koordinationsrollen können, z.B. im Datenmanagement, Investitions-, Pflege- und Betriebskosten durch Verbundeffekte und weniger Reibungsverluste in der Zusammenarbeit reduziert werden. Auch aus der Nutzung von einheitlichen CMS und Redaktionssystemen im Online-Marketing, einer zentral koordinierten Content Produktion und einem zentralen Media-Einkauf können wichtige Skaleneffekte (Mengeneffekte durch z.B. einen gemeinsamen Einkauf etc.) generiert werden. Wenn die Systeme und Standards einmal eingerichtet werden, wirken sich hieraus geringere Betriebs- und Erweiterungskosten positiv auf die Kosteneffizienz aller teilnehmenden Partner aus. Es muss das Ziel sein, Zusammenarbeiten zwischen der RPT und den Regionen systematisch auszubauen und technische Systeme und Prozesse nach einheitlichen Standards zu etablieren. Auch die Erweiterbarkeit und Einbindung der lokalen Ebene muss von vorne herein bei Systemlösungen mitgedacht werden.

- **Stärkere Abstimmung der Marketingstrategien und Optimierung der operativen Marketingmaßnahmen zur Vermeidung von Doppelbelastungen und Kannibalisierungseffekten**

Gemeinsame Marketingstrategien und eine integrierte Datenmanagement-Strategie sind zentrale Grundlagen, um mittels strategischer Zusammenarbeit, größerer Budgets, datenbasierter Entscheidungsgrundlagen und einem gemeinsamen Media-Einkauf mehr Aufmerksamkeit und Wirkung zu erzielen. Gegenüber individuellen Marketingmaßnahmen führt ein gemeinsames Vorgehen auf Basis standardisierter Prozesse zu deutlichen Preis- und Mediavorteilen für jeden einzelnen. Im Rahmen von strategischen Marketingplänen sollten daher die Maßnahmen der RPT mit den regionalen DMO in festen Beteiligungsstrukturen, wie z.B. in einem gemeinsamen Marketingboard, miteinander ausgetauscht und abgestimmt werden. In dem Abstimmungsprozess muss auch die systematische Einbindung von Leistungsanbietern bei Kampagnen oder Vertriebsaktivitäten berücksichtigt werden, um bestehende Marketingnetzwerke und Vertriebskanäle der Tourismuswirtschaft optimal einbinden zu können.

- **Fokussierung der Fördermittel des Landes und des Fördermittelmanagements der Landkreise und LEADER-Regionen auf strategiekonforme Strukturen, Aufgaben und Projekte**

Fördersysteme des Landes sowie Vergabekriterien seitens kommunaler Förderstellen leisten einen wesentlichen Beitrag, um die Struktur- und Organisationsentwicklung sowie eine marken- und strategiekonforme Tourismusedwicklung anzuschieben.

Auf Ebene der Ministerien muss es das langfristige Ziel sein, die Projektförderungen zu nutzen für die Unterstützung und den Aufbau leistungsfähig ausgestatteter und daher einen Mehrwert generierenden Strukturen. Eine konsequente Stärkung des Systems erfolgt somit nicht nur über den Kompetenzausbau bei der RPT, sondern auch durch gezielte Umorganisationen auf regionaler und lokaler Ebene in der beschriebenen Form. Für ein abgestimmtes Fördersystem in Rheinland-Pfalz bedeutet das, dass die förderrelevanten Kriterien mit Einfluss auf Strukturen und Prozesse intensiv auf allen Ebenen zu kommunizieren sind, z.B. auch mit Landkreisen und LEADER-Regionen. Regelmäßige Informations- und Austauschprozesse sind erforderlich, um auch auf regionaler und lokaler Ebene einen eindeutigen Fokus auf zukunftsgerichtete und effiziente Strukturen und wertstiftende und strategiekonforme Projekte legen zu können.

Nicht relevante Bereiche und Auslaufmodelle im Marketing, wie zu hohe Presse- und Printgewichtung, oder nicht marken- und strategiekonforme Projektförderungen sollten bewusst gekappt bzw. nicht mehr gefördert werden. Wie in der Tourismusstrategie ausgeführt, soll die Infrastrukturförderung einen Fokus auf Impulsinvestitionen setzen. Investitionen in die Modernisierung von Basisinfrastrukturen sollten nur gefördert werden, wenn die Erfordernisse zukunftsgerichteter und effizienter Organisationsstrukturen erfüllt werden und durch die Modernisierung ein wichtiger Beitrag zu den Zielen der Tourismusstrategie z.B. im Bereich der Digitalisierung oder der neuen Geschäftsfelder erreicht werden kann. Förderungen in der innengerichteten Destinationsentwicklung und für den Strukturaufbauprozess im standardisierten Datenmanagement und im digitalen Content-Marketing sollten deutlich ausgebaut werden.

2.5 Zusammenfassende Bewertung: Effizienz und Effektivität der Ist-Strukturen

Organisationsstruktur

Das Drei-Ebenen-Modell ist grundsätzlich richtig, braucht aber eine aufgabenadäquate Weiterentwicklung, welche die Aufgaben nach Kompetenzen zuordnet und die Funktionalpartner und die Leistungsanbieter optimal einbezieht. Zusammenarbeitsstrukturen müssen durch zukünftige Verantwortlichkeiten für Aufgabenbereiche klar definiert sein. Ebenen übergreifende Systemaufgaben, wie z.B. im Rahmen eines Datenmanagement-Systems, müssen zwischen den Ebenen und Partnern unbedingt verbindlich abgestimmt und als einheitlicher Landesprozess umgesetzt werden. Andersherum bedeutet dieses auch, dass Doppelarbeiten und nicht effektive und nicht effiziente Einzelmaßnahmen zwingend eingestellt werden müssen. Das bezieht sich z.B. auf individuelle Maßnahmen der lokalen Ebene oder von Funktionalpartnern im nationalen / internationalen Marketing, die nicht losgelöst vom Landesmarketing und einer gemeinsamen Content-Strategie erfolgen dürfen, oder z.B. auf das Gäste- und Besuchermanagement oder betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen, die nicht seitens einer Landesmarketingorganisation oder losgelöst von regionalen Markenstrategien durchgeführt werden sollten.

Strategischer Rahmen

Mit der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 liegt ein konkreter Handlungsrahmen mit priorisierten Strategieprojekten vor, der bei einer strukturierten Umsetzung Wirkung bis in alle Ebenen der touristischen Systemlandschaft entfalten soll. Insbesondere durch die Fokussierung auf zentrale Strategieprojekte, wie u.a. die Optimierung des Systems Tourismus, die Anpassung von Zusammenarbeitsregularien im System und im digitalen Marketing, die Weiterentwicklung der Profiltiteln zu strategischen Geschäftsfeldern und die Ausarbeitung der Wirtschaftsstandortmarke Rheinland-Pfalz werden wichtige Grundvoraussetzungen für ein effektives Destinationsmanagement geschaffen. Gezielte Impulsinvestitionen in die regionale Erlebnisinfrastruktur und die Stärkung der Familienunternehmen sind weitere Strategieprojekte und Zukunftsaufgaben, die im Sinne der kontinuierlichen Fortschreibung der Tourismusstrategie derzeit systematisch angegangen werden.

Deutlich dabei zu spüren ist die Zunahme an binnenorientierten Aufgaben und der Wandel der Organisationen von schwerpunktmäßigen Marketingorganisationen zu Managementorganisationen. Die Befragung der Tourismuswirtschaft hat z.B. bei der digitalen Infrastruktur im Land, der abgestimmten digitalen Zusammenarbeit auf Basis einheitlicher Standards im gesamten System Tourismus und der digitalen Kompetenz der Akteure deutlichen Handlungsbedarf und Veränderungsbedarf aufgezeigt. Hier besteht in Rheinland-Pfalz großer Aufholbedarf und nach innen gerichtet großer Coaching- und Vermittlungsbedarf, da die Anforderungen und Möglichkeiten der digitalen Transformation noch nicht ausreichend im System verankert sind. Zudem erschweren unterschiedliche Initiativen und Wissensstände eine gemeinsame Ausrichtung und ein effizientes Zusammenarbeiten im System. Durch den immer schneller werdenden technologischen Wandel und ein stark digital beeinflusstes Nutzer- und Konsumverhalten, muss die digitale Kompetenzentwicklung konsequent in allen Management- und Marketingaufgaben auf allen touristischen Ebenen verankert werden. Auch in anderen Bereichen, wie z.B. Qualifizierung, Qualitätsmanagement oder Innovationsförderung, sind viele Organisationen noch nicht optimal aufgestellt und die Abstimmung zwischen Tourismusorganisationen und den Funktionalpartnern ist noch zu gering.

Übergreifende Bewertung der touristischen Organisationen

Gemessen an den zukünftigen Anforderungen und den immer komplexer werdenden Aufgaben fehlt es bei einer unabgestimmten Marktbearbeitung und bei entsprechenden Doppelstrukturen im System an personellen und finanziellen Ressourcen auf allen Ebenen. Insbesondere die Kleinteiligkeit auf der lokalen Ebene führt häufig zu unnötigen Doppelungen und erfordert daher ein viel stärker strukturiertes Miteinander und die bewusste Abgabe von Aufgaben an die regionale DMO und die RPT. Dies ist wichtig, um sich im Wettbewerb auf die Kernkompetenzen der lokalen Ebene fokussieren zu können (s. Kapitel 3). Gleichzeitig müssen auch die RPT und die regionalen DMO ihre Aufgaben besser abstimmen und Aufgaben zum Teil bündeln, um entsprechende Leistungs- und Qualitätseffekte in der Außenwirkung sowie positive Skalen- und Verbundeffekte auf der Ressourcenseite erzielen zu können.

Das Kernproblem im System Tourismus sind also nicht allein die verfügbaren finanziellen Ressourcen, sondern die fehlende Mittelbündelung (zu kleine Budgets für die wettbewerbsfähigen Organisationen) durch fehlende Abstimmungen, zu geringe Kooperationen sowie dadurch ausgelöste Doppelstrukturen und Mehrfacharbeiten im ganzen Land. Aus der Online-Befragung werden viele Doppelarbeiten u.a. im Marketing, im Gästeservice oder auch bei der Beratung verschiedener Leistungsanbietergruppen ersichtlich. Gleichzeitig wurde bei übergreifenden Kernaufgaben, wie u.a. „Digitalisierung“, „Markenmanagement“, „Auslandsmarketing“, zu wenig „Führung“ im System benannt. Wertvolle personelle und finanzielle Ressourcen werden dadurch nicht sinnvoll genutzt bzw. falsch eingesetzt.

Optimierungsbedarfe werden in der Auswertung der Online-Befragung auch dort deutlich, wo die Eigenwahrnehmung der Aufgabenerfüllung, z.B. bei der Strategieentwicklung, im Monitoring oder im Auslandsmarketing, deutlich von der Wahrnehmung und Bewertung der Tourismuswirtschaft abweicht. So wird beispielsweise bei der Bewertung der regionalen Ebene anhand der Online-Befragung offensichtlich, dass es eine viel stärkere Abstimmung zwischen den regionalen DMO und Funktionalpartnern geben muss. Hier bestehen enorme Effizienzpotenziale durch Aufgaben- und Budget-Bündelungen, u.a. bei einem ausschließlich über die regionale DMO zu erfolgreichem Marketing oder im Bereich Qualifizierung der Leistungsanbieter durch die entsprechenden Entwicklungspartner und Interessensvertreter aus der Gruppe der Funktionalpartner. Gleichzeitig sollten sich die touristischen Akteure der lokalen Ebene deutlich stärker als bisher auf das Aufenthaltserlebnis der Gäste fokussieren.

Ein einheitliches, zentral gesteuertes Datenmanagement-System würde zudem dazu beitragen, dass die regionale und lokale Ebene deutlich effektiver arbeiten und wirtschaften können. In diesem Zusammenhang ist auch zu prüfen, inwiefern der Vertrieb über Online Travel Agencies (OTA) und digitale Plattformen abgestimmt im touristischen System im Land ausgerichtet werden kann. Und auch bei Kundenbindungsprozessen sind durch digitale Kundendatenbanken und verändertes Online- / Social-Media-Marketing Effizienzverbesserungen durch Aufgabenfokussierung zu erzielen.

Mehr Effektivität im System Tourismus in Rheinland-Pfalz als gemeinsames Ziel

Die derzeitige Organisationsstruktur des touristischen Systems in Rheinland-Pfalz entspricht nicht den aktuellen Marktanforderungen. Insbesondere die breit angelegte Organisationsstruktur des Tourismus in Rheinland-Pfalz und die Mitgliederstruktur der RPT, aber auch die Doppelbesetzung von Funktionen führen zu Interessenskonflikten zwischen handelnden Akteuren und hohen Ineffizienzen bei der Mittelverwendung.

Aufgaben, Zusammenarbeitsprozesse und Ressourcenausstattung müssen daher über alle Ebenen hinweg und unter Berücksichtigung aller Akteure im System Tourismus geschärft bzw. in weiten Teilen neu definiert werden. Die Chancen und Möglichkeiten der Digitalisierung gilt es auf allen Ebenen zu berücksichtigen und die digitale Kompetenz des Systems Tourismus und aller Akteure über eine strukturierte Einführung gemeinsamer digitaler Systeme und Systemstandards zu fördern. Insbesondere in der Umsetzung einer gemeinsamen Digitalisierungs- und Datenstrategie und einem zentralen Datenmanagement werden hohe finanzielle Einsparpotenziale gesehen.

Für mehr Effektivität und Effizienz im System Tourismus werden benötigt:

- eine klare **Zuordnung bei der Führung von zukünftig erforderlichen Aufgaben** und für ein **systematisches Monitoring der Aufgabenerfüllung**
- der **Abbau von Doppelstrukturen** auf den Ebenen und bei der Einbindung der Funktionalpartner
- die **Umwandlung der RPT in eine 100 %ige Landesgesellschaft für mehr Einflussnahme** der Landesregierung bei der **Umsetzung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025**
- die **Weiterentwicklung der RPT als bedeutendes Instrument bei der Umsetzung von strategischen Entwicklungsvorgaben** und Leitlinien für das System Tourismus
- eine **Stärkung und die Ausbildung einer führenden Kompetenz im digitalen Destinationsmanagement und Destinationsmarketing bei der RPT**, inklusive dem Aufbau eines landesweiten Datenmanagement Systems
- Aufbau eines landesweiten Monitorings für die **effektive Steuerungs- und Koordinierungsfunktion durch das MWVLW**
- ein stärkerer Fokus des **MWVLW** auf das **strategische Controlling**, die Fortschreibung von **strategischen Entwicklungs- und Umsetzungsprozessen** und ein **auf die Systementwicklung ausgerichtetes Fördermittelmanagement**
- ein **systematischer und transparenter Strukturentwicklungsprozess über alle Ebenen**, der sowohl **Vorgaben, Anreize und Unterstützung** hinsichtlich der Aufgabenzuweisung und Ressourcenausstattung gibt als auch **Konsequenzen bei Nichterfüllung der Vorgaben** vorsieht
- die **Intensivierung der Zusammenarbeit mit den regionalen DMO über digitale Entwicklungs- und Marketingpartnerschaften** und bei dem Aufbau von **digitalen Besucherinformations- und Leitsystemen in den Regionen**
- eine **aufgabenadäquate Ressourcenausstattung der regionalen DMO** in Rheinland-Pfalz und die Hinführung über einen systematischen Förderungs- und Forderungsprozess der Strukturentwicklung
- die Fokussierung der lokalen Ebene auf die **Weiterentwicklung der Produkt- und Angebotsqualität** sowie des **Gästeservice** mit Blick auf neue, digitale Service- und Erlebnisstandards, Berücksichtigung digitaler Inszenierung von POI's und Besucherzentren
- die Intensivierung der Strukturentwicklung im Rahmen von Prozessen zur **Entwicklung Touristischer Service Center (TSC) auf der lokalen Ebene**
- die **Professionalisierung der lokalen Tourismusorganisationen und Zusammenarbeitsprozesse**
- die Übernahme der **Koordinationsrolle bei Strukturentwicklungsprozessen auf der lokalen Ebene durch die RPT**; unter Einbindung der regionalen DMO und ausgewählter Funktionalpartner
- die **Fokussierung und intensivierte Einbindung der Funktionalpartner entsprechend ihrer Kernkompetenzen** auf die Qualifizierung, Innovationsförderung und den Wissensaustausch in ihre Mitgliederstrukturen hinein.

2.6 Digitalisierungskompetenz und digitale Reife der Systempartner

Im Zuge der Erhebung der Selbsteinschätzung der Tourismuswirtschaft zur digitalen Leistungsfähigkeit wurden nationale und internationale Benchmarks mit den Anforderungen des Tourismus-Systems Rheinland-Pfalz abgeglichen. Daraus wurden folgende Rückschlüsse zur Erreichung einer hohen Digitalisierungskompetenz der Tourismuswirtschaft im Land gezogen:

- **Möglichkeiten der Digitalisierung werden noch nicht hinreichend genutzt.** Mit der notwendigen digitalen Kompetenz könnten Prozesse verschlankt, Kommunikationsstrukturen verbessert und Ressourcen eingespart werden. Digitales Marketing ermöglicht modernes Gästelerlebnis, eine deutlich stärkere und breitere Kundenansprache sowie bessere Kundenbindung.
- **Die Erhebung zeigt, dass es vor allem an Basiswissen und an einer koordinierten Vorgehensweise fehlt.** Es gibt viele digitale Einzelinitiativen in Rheinland-Pfalz. Die Notwendigkeit einer gemeinsamen unternehmensübergreifenden Planung der digitalen Maßnahmen wird noch nicht ausreichend erkannt. Zudem sind die Initiativen innerhalb der Ebenen bzw. auch übergeordnet sehr unterschiedlich hinsichtlich der Ziele, der Ausrichtung und dem Wirkungsgrad.
- **Die Erhebung zur digitalen Kompetenz zeigt ein alarmierendes Ergebnis:** Ein Mittelwert von 5,2 mit einer Ausprägung zur Mitte zeigt als Selbsteinschätzung eine schwierige Situation. Die Erfahrung zeigt, dass die Selbsteinschätzung oft auf (gefährlichem) Halbwissen beruht und in den Tourismusorganisationen echte Fachexperten oftmals fehlen. Im Gutachterprozess (Hearing, Experteninterviews etc.) zeigte sich das mangelnde Fachwissen in der Tiefe und Breite der Organisationen zum Beispiel darüber, welche Technologien, Ansätze und Initiativen den Tourismusorganisationen überhaupt zur Verfügung stehen.

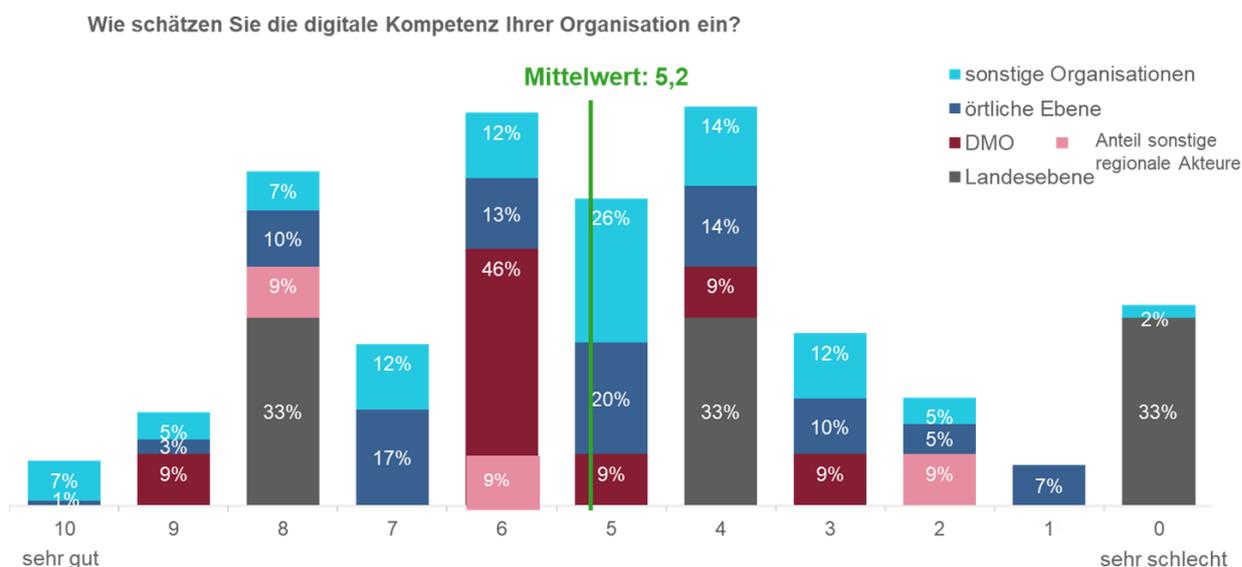


Abbildung 28: Auszug aus der Online-Befragung der Tourismuswirtschaft zur digitalen Kompetenz
Quelle: PROJECT M (2020)

- **Es herrscht Verunsicherung bezüglich Richtung und Prioritäten.** Es gibt mit Ausnahme von Deskline und Outdoor-Active keine Nutzung von einheitlichen Systemen, kein gemeinsames Verständnis von Prioritäten, unterschiedliche Geschwindigkeiten bei der Umsetzung und auf keiner Ebene ein durchgehendes Monitoring.

Werden bei Ihnen folgende Marketing-Instrumente genutzt? - Social Media

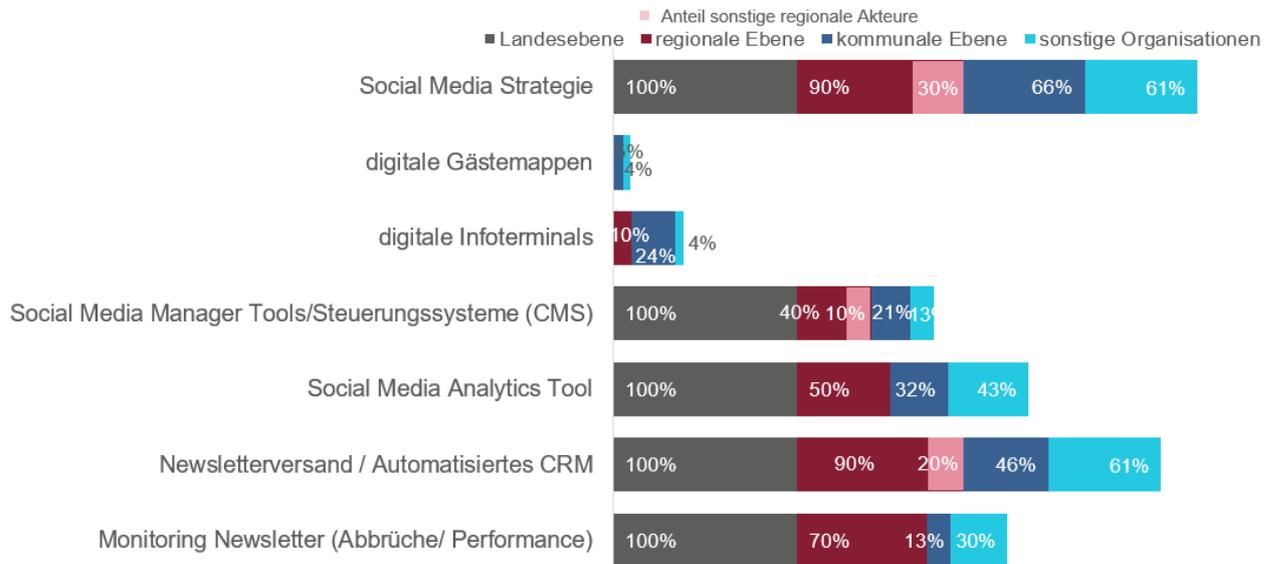


Abbildung 29: Auszug aus der Online-Befragung der Tourismuswirtschafts zur digitalen Kompetenz
Quelle: PROJECT M (2020)

- **Wissen über die Aktivitäten sowie Motive und Ziele der jeweils anderen Stakeholder ist gering.** Ziele und Interessen der touristischen Akteure bzw. der tourismusaffinen Institutionen sind nicht abgeglichen und es fehlt ein Moderationsprozess.
- **Es fehlen ein zentrales Budget für Digitalisierung, finanzielle Anreize und das Wissen um Effizienzvorteile** zur Steuerung des gesamten Tourismussystems in der digitalen Transformation.
- **Echtes Fachpersonal und Institutionen mit genügend Handlungsmacht fehlen,** um die Digitalisierungsprojekte, die Datenbanken oder die Prozesse ebenübergreifend zu harmonisieren.

Kurzfasit zum Datenmanagement in Rheinland-Pfalz

Der gesamte Bereich Datenmanagement hat im touristischen System massiven Aufholbedarf und bedarf einer eindeutigen, transparenten sowie Ebenen übergreifenden Daten-Strategie für die Zukunft.

Keine der Ebenen im System Tourismus hat eine definierte Daten-Strategie. Das zeigt sich durch den Einsatz vieler verschiedener Systeme, dem fehlenden Verständnis für die Anforderungen an die Daten und dadurch, dass wesentliche Datenbereiche nicht bearbeitet werden. Der Begriff "Daten" scheint sich auf "Inhalte / Content" und "Aktivitäten / POIs" zu beschränken.

Im Bereich Content wird die Content-Strategie der RPT nicht flächendeckend eingesetzt. Die Partner der regionalen und lokalen Ebene erkennen nicht die Vorteile und haben keine gemeinsamen Marketingziele. Es fehlt demnach eine substantielle Vermittlung der Strategie und der Mehrwerte eines gemeinsamen Vorgehens auf der einen Seite. Auf der anderen Seite braucht es auch eine Bereitschaft, die Content-Strategie anzunehmen und sich zu beteiligen.

Die Mitwirkung muss durch Best Practice im Sinne von Überzeugungsarbeit oder in Form von strikten Vorgaben im System deutlich gesteigert werden. Ohne dies wird die Kleinteiligkeit und die damit verbundene fehlende Sichtbarkeit im touristischen Markt des rheinland-pfälzischen Tourismus nicht überwunden.

3. Soll-Konzeption: Aufgabenfokussierte Optimierung der Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen

3.1 Aufgabenzuordnungen im Drei-Ebenen-Modell im Überblick

Kompetenzentwicklung im System

Eine effektive Aufgabenordnung und eine gelebte Zusammenarbeitsstruktur im System Tourismus in Rheinland-Pfalz muss durch verbindlich definierte Abstimmungsprozesse zwischen den Ebenen und durch verbindliche Aufgabenzuordnungen innerhalb des Drei-Ebenen-Modells und unter Berücksichtigung aller touristischen Akteure erfolgen. Wie bereits beschrieben, ist aufgrund der lokal und regional sehr unterschiedlichen Voraussetzungen und dem hohen touristischen Entwicklungsbedarf in der Fläche ein weiterentwickeltes Drei-Ebenen-Modell für die Organisation der Strukturen, der Aufgaben und der Zusammenarbeit zu forcieren

Um die Möglichkeiten eines effizienteren Ressourcen- und Mitteleinsatzes sowie die deutlich verbesserte Wahrnehmung und Positionierung am Markt ausschöpfen zu können, sind konsequente Federführungen und Kernaufgaben im Bereich Tourismusmanagement, Tourismusmarketing und in Organisations- und Zusammenarbeitsprozessen für die jeweilige Ebene zu definieren. Dabei gilt es, rechtlich definierte Aufgabenhöhen sowie Wirkungszusammenhänge und Vorteile durch die Zentralisierung von Aufgaben zu berücksichtigen. Da zudem innengerichtete Organisationsaufgaben zunehmend an Bedeutung gewinnen, muss deren Abstimmung auf allen Ebenen und zwischen den Ebenen erfolgen. Die zunehmende Komplexität, der größere Umfang der Aufgaben und die sich stetig verändernden Anforderungen spielen dabei eine entscheidende Rolle. Die Ausbildung von fachspezifischen Kompetenzen im System hat eine hohe Bedeutung.

Schwerpunktsetzungen der Ebenen

Die folgende grafische sowie tabellarische Darstellung der Schwerpunktsetzung je Akteurebene dient als Orientierungsrahmen für den stets im Detail erforderlichen Abstimmungsprozess mit und zwischen den Akteuren der Ebenen. Aufgrund von regional oder lokal variierenden Voraussetzungen ist die Zuordnung von Schwerpunkten im starken Maße von den Strukturen und Kompetenzen in der regionalen und lokalen Tourismuswirtschaft sowie der Einbindungspotenziale der Funktionalpartner abhängig. Je nach Teilregion oder einzelnen Städten / Gemeinden kann es daher zu stärkeren Ausprägungen einzelner Aufgabenbereiche kommen.

Die Festlegung von Federführungen bei Ebenen übergreifenden Aufgaben muss immer als gemeinsamer Prozess verstanden werden, der entsprechend der externen Markteinflüsse und der internen Entwicklungen und Einflüsse fortlaufend evaluiert und bei Bedarf nachjustiert werden kann. Mit dem Ziel, Synergien in der Zusammenarbeit zu fördern, sind inhaltliche Kompetenzen innerhalb der Ebenen und thematische Führungsrollen im gesamten System Tourismus zu entwickeln. Um keine Insellösungen, sondern stets Entwicklungsstrategien und ineinandergreifende Handlungspläne für das gesamte System Tourismus zu generieren, sollten aufgabenbezogene Kompetenznetzwerke und anlassbezogene Kompetenzteams eingerichtet werden. Dies ermöglicht eine effektivere und effizientere Bearbeitung von Aufgaben, ein schnelleres Reagieren auf Megatrends, Marktveränderungen oder eine Krisenreaktion.

Schwerpunktsetzung bei der Aufgabenzuordnung zwischen den Ebenen

➔ *Rahmengebende Akteure: Systemvorgaben / Steuerung / Controlling*
(Ministerien / Landespolitik)

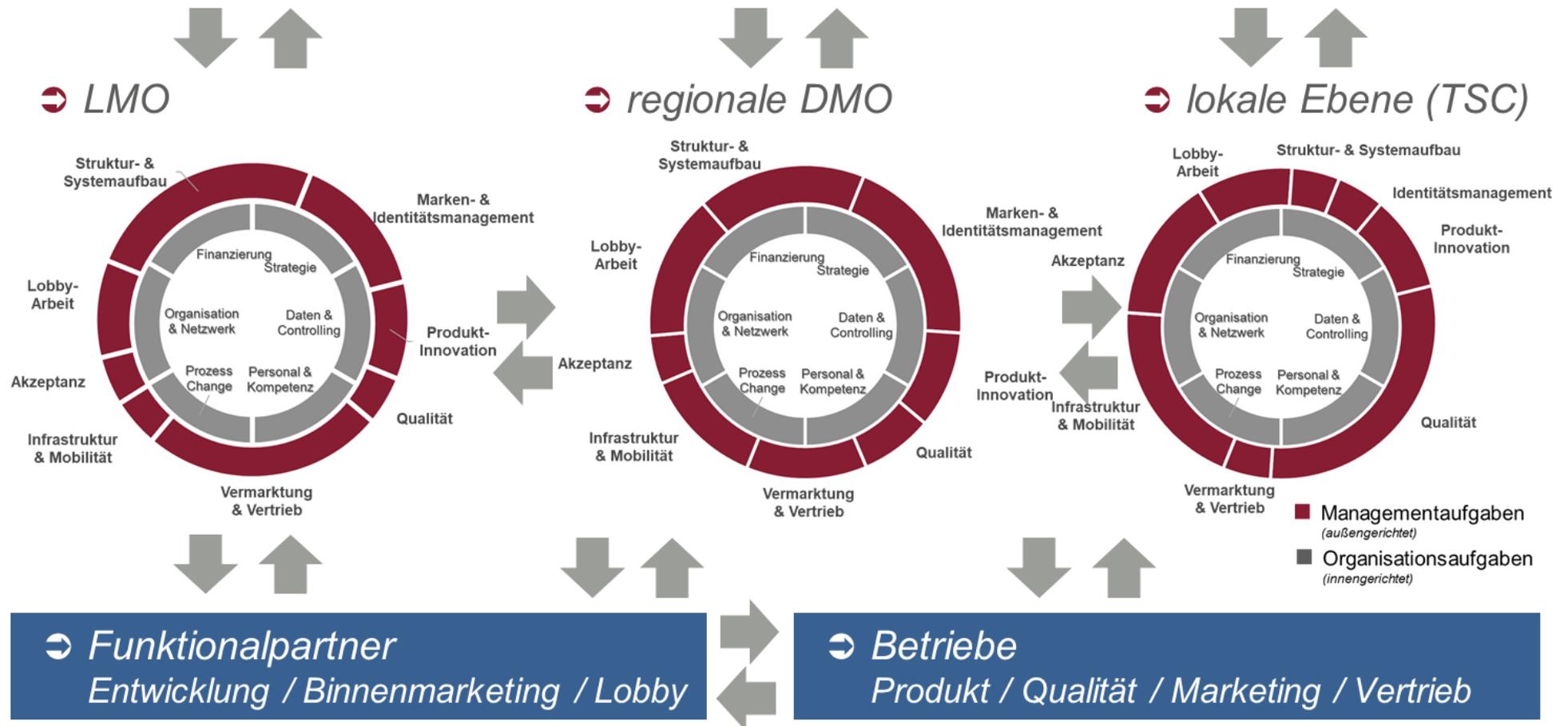


Abbildung 30: Aufgabensteuerrad zur Darstellung der Aufgabenschwerpunkte im System Tourismus.
Quelle: PROJECT M 2020, Weiterentwicklung auf Basis der Zuordnung Tourismusaufgaben in Brandenburg

Übersicht der Schwerpunktsetzung bei der Zuordnung von Aufgaben zwischen den Ebenen

RPT	Regionale DMO	Städte / Gemeinden / TSCs	Aufgaben des MWVLW bei der Umsetzung / Weiterentwicklung der Landestourismusstrategie
<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung der Landestourismusstrategie & Tourismusmonitoring 	<ul style="list-style-type: none"> Regionale Tourismusstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> lokale Tourismusstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> Federführung bei der Erstellung der Landestourismusstrategie
<ul style="list-style-type: none"> Koordination Strukturentwicklungsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> Regionales Marken- & Identitätsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Identitätsmanagement & Markenerlebbarkeit vor Ort 	<ul style="list-style-type: none"> Controlling der Strategieumsetzung
<ul style="list-style-type: none"> digitaler Strukturaufbau & Systemaufbau 	<ul style="list-style-type: none"> Koordination regionale Qualitäts- / Nachhaltigkeitsinitiativen 	<ul style="list-style-type: none"> Investitionen in Erlebnisangebote / Erlebnispunkte vor Ort 	<ul style="list-style-type: none"> Steuerung des Umsetzungsmanagements
<ul style="list-style-type: none"> Digitaler Kompetenzaufbau (Digitalisierungsstrategie) 	<ul style="list-style-type: none"> Digital-Coaching in der Region (auf Basis der Landesstrategie) 	<ul style="list-style-type: none"> Gästeservice und analoge / digitale Besucherlenkung vor Ort 	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Ausrichtung des Fördermittelmanagements
<ul style="list-style-type: none"> Datenmanagement (Tech-LAB) 	<ul style="list-style-type: none"> Vermarktung im Kurzreiseumfeld & Vertriebsunterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> Produktqualität (Erlebnis- / Aufenthaltspunkte) 	<ul style="list-style-type: none"> Initiierung & Controlling Landesentwicklungsthemen
<ul style="list-style-type: none"> Markenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Infrastrukturmasterplan & regionale Leitprodukte 	<ul style="list-style-type: none"> Ankommens- Willkommensqualität (Ankommens-/ Umsteigepunkte) 	
<ul style="list-style-type: none"> Landesmarketing national / international 	<ul style="list-style-type: none"> Mobilitätsmanagement und regionale Besucherlenkung 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing & Vertrieb vor Ort (Tours & Activities) 	
<ul style="list-style-type: none"> Content-Marketing-Strategie & Umsetzung (Media Haus) 	<ul style="list-style-type: none"> Lobbyarbeit & Wirtschaftsfaktor 	<ul style="list-style-type: none"> Inspiration & Kundenbindung (Social Media Content Produktion) 	
<ul style="list-style-type: none"> Markt- & Trendforschung 	<ul style="list-style-type: none"> Netzwerkmanagement (regional) 	<ul style="list-style-type: none"> Netzwerkmanagement (lokal) 	
<ul style="list-style-type: none"> Impulsgebung & Netzwerkplattform 		<ul style="list-style-type: none"> Lobbyarbeit & Tourismusakzeptanz 	
Unterstützungsthemen	Unterstützungsthemen	Unterstützungsthemen	
<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung Qualitätsmanagement (Netzwerk RLP) 	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung im Strukturaufbau & Kompetenzausbau in der Region 	<ul style="list-style-type: none"> Aktive Mitwirkung am Strukturaufbau & Kompetenzausbau 	
<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung Mobilitätsmanagement / Gästemonitoring 	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung Qualitätsinitiativen der Funktionalpartner in der Region 	<ul style="list-style-type: none"> Mitwirkung an Qualitätsinitiativen der Funktionalpartner 	
<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung bei der Lobbyarbeit & Akzeptanz (Binnenkampagnen) 	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung von Akzeptanzinitiativen 	<ul style="list-style-type: none"> Mitwirkung an regionalen Leitprodukten 	

Hinweis: Während innengerichtete Organisationsfunktionen weitestgehend auf jeder Ebenen gleichermaßen erfolgen, können sich entsprechend der jeweiligen Organisationskompetenzen, der jeweiligen Kompetenzen der Funktionalpartner sowie je nach vorhandenen Netzwerkstrukturen die Gewichtung der außengerichteten Aufgaben unterscheiden. Die Festlegung von Federführungen bei ebenen-übergreifenden Aufgaben ist immer als gemeinsamer Prozess zu verstehen.

3.2 Umgang mit den Herausforderungen Digitalisierung und Datenmanagement

Die digitale Leistungsfähigkeit besteht aus mehreren Bereichen (siehe folgende Grafik). Aktuell ist es notwendig, diese Bereiche bestmöglich abzudecken. Gleichzeitig ist anzunehmen, dass in Zukunft weitere Komponenten hinzukommen werden. Die systematische Beobachtung, Prüfung und Aufnahme von Trends ist daher ein wichtiger Bestandteil der Aufgaben.

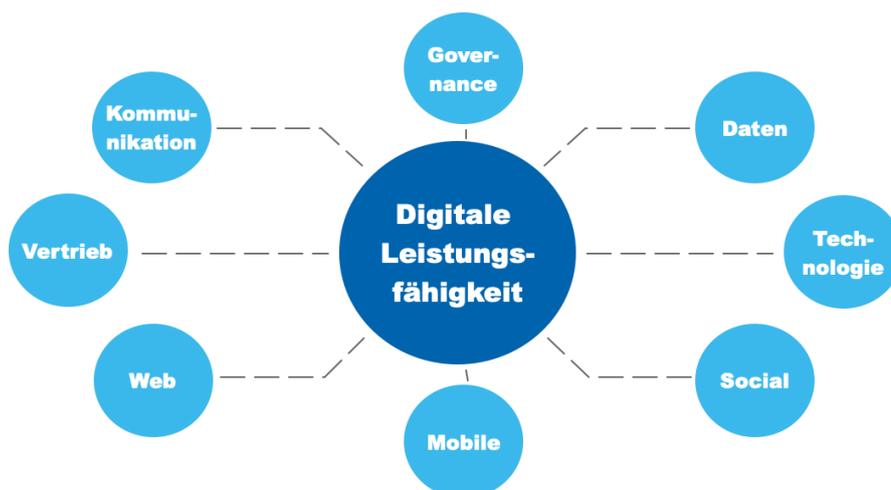


Abbildung 31: Die digitale Leistungsfähigkeit gliedert sich in 8 Bereiche. Quelle: Saint Elmo's (2019)

Grenzen und Einschränkungen der Digitalisierung

Digitalisierung ist ein technisches Hilfsmittel, um Ziele zu erreichen. Digitalisierung ist daher kein Selbstzweck. Technologie und Technik können die verschiedenen Aufgabengebiete besser oder schlechter unterstützen – die Implementierung und die digitale Architektur machen den Unterschied. Das führt dazu, dass hoch technisierte und automatisierte Organisationen in der im zunehmend von Geschwindigkeit geprägten Markt besser aufgestellt sind als Organisationen mit manuellen Prozessen und Arbeitsabläufen.

Die kleinstrukturierte Organisationslandschaft des Tourismus in Rheinland-Pfalz und die damit einhergehende kleinstrukturierte Systemlandschaft stellen Probleme dar. So wird die bestehende Finanzierung durch die Aufsplittung der Aufgaben auf die Ebenen ineffizient, wie am Beispiel Web-Relaunch dargelegt werden kann: Eine DMO muss mit ca. 50.000 - 80.000 Euro für einen Web-Relaunch rechnen. In Rheinland-Pfalz gibt es zehn Tourismusorganisationen auf regionaler Ebene – funktionale Partner (Camping, Kultur etc.), Landesmarketing-Organisation und lokale Organisationen nicht einberechnet – die dann alle einen eigenen Relaunch benötigen und hohe Kosten verursachen. Wird dagegen mit einer zentralen Webarchitektur für ganz Rheinland-Pfalz gearbeitet, so sind die initialen Investitionskosten zwar höher (ca. 150.000 - 200.000 Euro), dafür fällt für jedes weitere Projekt aber lediglich ein geringer Anteil an den Gesamtkosten für eine annähernd vergleichbare Leistung an.

„Digitale Angebote“ kennen keine Grenzen und das sichtbarste Angebot siegt. Auch hier skalieren Systeme mit der Masse und dem bestmöglichen Einsatz finanzieller Ressourcen. Gemeinsame Lösungen erzielen eine höhere Sichtbarkeit und damit mehr Buchungen und Wertschöpfung. Einzellösungen sind teuer (Schnittstellen) und verursachen stark erhöhte Opportunitätskosten.

Handlungsfelder der Digitalisierung

Die Erhebung und Vertiefungsbefragungen haben gezeigt, dass die Aufgabenaufteilung im Bereich Digitalisierung in Rheinland-Pfalz derzeit ungünstig gelöst ist. Das sorgt für Ineffizienz und Doppelstrukturen sowie zu starker Überforderung. Insgesamt herrschen eine große Verunsicherung und zu wenig Expertise vor und die Notwendigkeit einer gemeinsamen Vorgehensweise wird nicht ausreichend erkannt.

Darüber hinaus existieren verschiedene Geschwindigkeiten und damit (Digitalisierungs-)Initiativen auf sehr unterschiedlichem Niveau – bedingt durch die Differenzen im Know-How und bei den Ressourcen. Es fehlen außerdem ein gemeinsames Verständnis der Prioritäten in allen digitalen Bereichen sowie echtes Fachpersonal und Institutionen mit genügend Handlungsmacht, um die Digitalisierungsprojekte, die Datenbanken oder die Prozesse zu harmonisieren.

Insgesamt gesehen werden die Bereiche der digitalen Leistungsfähigkeit zwar abgedeckt, die notwendige Tiefe wird jedoch noch nicht erreicht. Daher braucht es **folgende strategische Stoßrichtungen sowie klare Schlüsselaufgaben**, um die Digitalisierung gezielt voranzutreiben:

Strategiekarte mit Auswirkungen auf die Digitalisierung in Rheinland-Pfalz

Ausgehend vom Modell der Strategiekarte, als Methode für die Etablierung einer strategiefokussierten Organisation, haben wir folgende Lösungsvorschläge für das System Tourismus in Rheinland-Pfalz entwickelt. Die ausgearbeiteten Vorschläge folgen den acht Bereichen der digitalen Leistungsfähigkeit und zielen auf eine größtmögliche Umsetzung, unter Berücksichtigung bestehender Initiativen und Maßnahmen, ab. Die hier dargestellten Schlüsselaufgaben werden in Folge im Detail beschrieben.

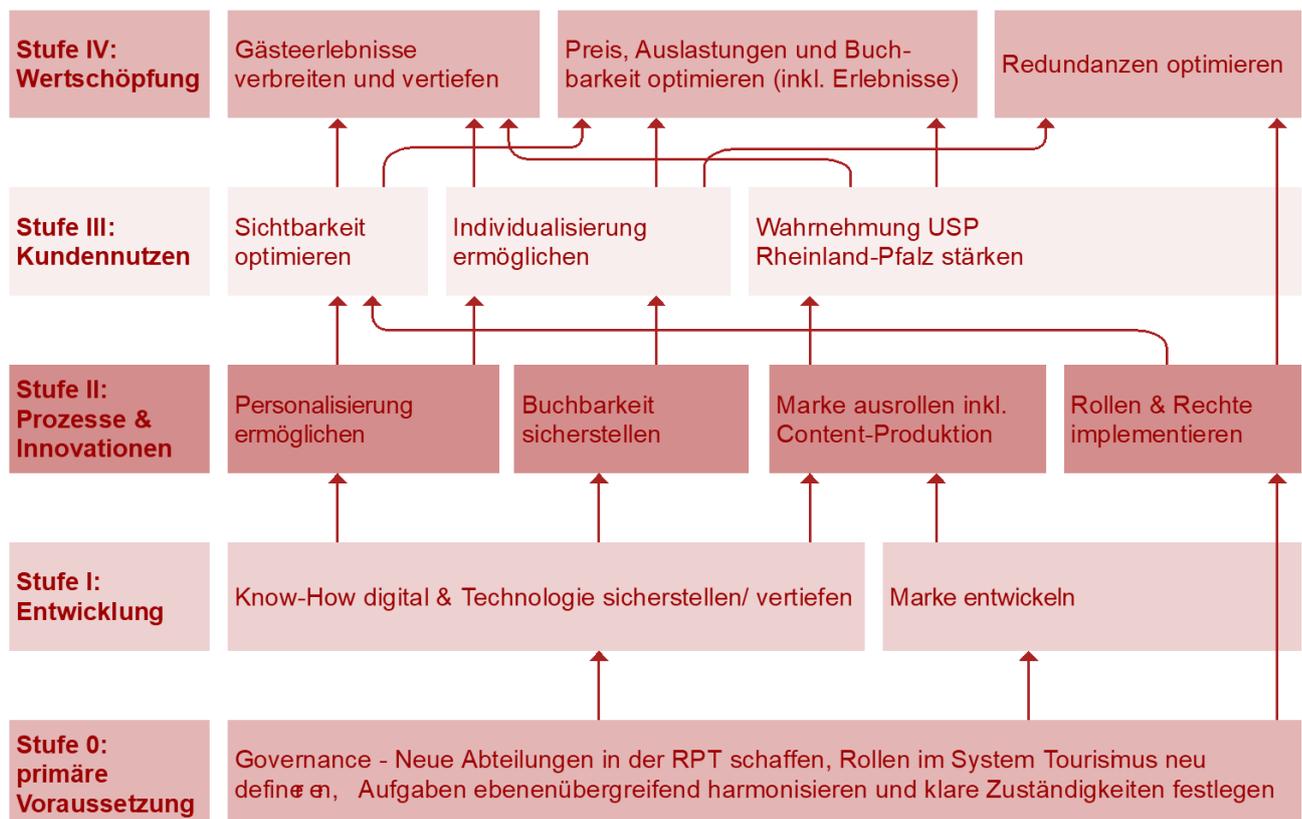


Abbildung 32: Schlüsselaufgaben für die Digitalisierung des System Tourismus in Rheinland-Pfalz; Quelle Saint Elmo's (2020)

0 Grundvoraussetzung: Governance sicherstellen

Damit die digitale Transformation in Rheinland-Pfalz eine Chance bekommt, müssen zu Beginn unbedingt die Zuständigkeit und die Verantwortlichkeit geklärt werden. Folgende Schlüsselaufgaben tragen dazu bei:

Klare Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche jeder Ebene festlegen

- Gemeinsames Verständnis von Prioritäten aufgrund verschiedener Interessen erarbeiten
- Patt-Stellung verändern – durch Finanzierung und neuer Rolle der RPT im System Tourismus (ohne Leadership ist kein gemeinsames oder koordiniertes Vorgehen möglich, unterschiedliche/ überschneidende Aufgaben der Ebenen und damit Interessen dürfen nur bedingt Einfluss auf die Arbeit der RPT nehmen)
- Neu- bzw. Restrukturierung der Ebenen im System Tourismus durchsetzen
- Stärkung der RPT als funktionale & entscheidungsfähige Digital-Organisation (siehe Organigramm ff.)
- Umschichtung und Abgabe von Aufgaben auf den unteren Ebenen: Marktforschung (Datenanalysen Gäste, Besucherlenkung), Content-Produktion und -Veredelung, überregionales (Auslands-)Marketing, Pflege sowie Instandhaltung technischer Infrastruktur werden allesamt von RPT gesteuert und setzen damit Ressourcen auf der regionalen und der lokalen Ebene frei
- Diese freien Ressourcen können für Redaktion, Produktion und Qualitätssicherung von emotionalisierenden Inhalten und POIs, Eventdaten (open linked data) verwendet werden
- Erfolgsentscheidend sind nicht angebotsseitige (POI), sondern nachfrageseitige Daten

Aufgaben der Organisationen auf gleicher Ebene harmonisieren

- Finanzierung harmonisieren und Ressourcen / Fachpersonal zur Verfügung stellen
- Freiwerdende Ressourcen umstrukturieren
- Kennzahlen erstellen und Monitoring aufbauen, eventuell an Finanzierung koppeln

Rollen und Stellenbeschreibungen in Organisationen aller Ebenen harmonisieren

- Schaffung von interdisziplinären Expertenteams zu den verschiedenen Themen der digitalen Transformation (Stichwort: agile Kompetenzteams aus Touristikern, Daten- und Marketingspezialisten)
- hierfür Sicherung von personellen Ressourcen für Fachexperten bei der RPT (Führungskompetenz) und fachlich qualifizierten Mitarbeitern in den regionalen DMO (Wichtig: Attraktivität eines digitalen Aufgabenbereiches in der Tourismuswirtschaft sicherstellen, z.B. Bezahlung durch öffentliche Auftraggeber)
- Ausreichend Personal für wichtige Aufgaben
- fachliches Verständnis fördern, durch aktives Netzwerk (Tourismus-Netzwerk), fachlich zentral geführte, organisationsübergreifende, gemeinsame Projekte zur digitalen Transformation

I Entwicklung sicherstellen

Mit dieser strategischen Perspektive wird klar, welche Maßnahmen es braucht, um Rheinland-Pfalz auf die künftigen Anforderungen vorzubereiten und eine laufende Weiterentwicklung proaktiv sicherzustellen:

Wissenstransfer und Know-How ausbauen

- Ausbau digitaler Kompetenzen der RPT / Koordinierungsstelle für Digitalisierung, neue Stellen in der RPT schaffen z.B. Data-Analysten, Online-Vertrieb / eCommerce, Online-Kampagnenmanager, SEO und SEA-Manager, bestehendes Personal weiterbilden
- Befähigung aller drei touristischen Ebenen mit Wissen zur digitalen Transformation
 - Digitale Kompetenz in der Lehre inkl. Evaluierung der Lehrberufe
 - Vernetzung und Information durch neue Serviceangebote für Lehrlinge / Ausbilder
 - Anforderungen an den Tourismus im Wandel durch laufende Weiterentwicklung von schulischen und universitären Ausbildungsprogrammen
 - Train the Trainer – digitale Fitness und Kompetenz für das Lehrpersonal
 - Agenturen / externe Experten zentral einbinden, damit externes Wissen allen Teilnehmern im System Tourismus zur Verfügung steht
- Befähigung der RPT mit technologischer Kompetenz und Möglichkeit zur Innovation (Spielkapital für Startup-Mentalität "Trial and Error", "Fail, but fail early and learn.")
- Innovationslab Digitalisierung einrichten
- Aufbau Redaktions-Konzept / zentrales Content Media Haus / Qualitätsoffensive Content

Zeitgemäße Technologie und Infrastruktur anschaffen und weiterentwickeln

- Gemeinsame technische Infrastruktur für Rheinland-Pfalz erstellen: Webarchitektur, Vertriebs- und Verwaltungssysteme (Gutscheine), Channel-Manager (Erlebnisse), etc.
- Ausbau des Content Hubs Rheinland-Pfalz
- Knowledge Graph der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT) im Land umsetzen, inkl. Ressourcen auf lokaler Ebene und für POI's sichern
- Datenbanken und deren Nutzeranforderungen zentral verwalten bzw. harmonisieren
- Breitband bis ins Hinterland – Ausbau von leitungsgebundener Infrastruktur und Einführung der nächsten Mobilfunk-Generation
- Digitale Wertschöpfungsanalysen z.B. Hotel-Benchmark System, Echtzeit-Monitoring Tagestourismus (z.B. Mobilfunk-Grid-Analysen, Kamera-Analysen etc.)

Digitale Markenkontaktpunkte entwickeln / Digital Branding für Tourismus adaptieren

- Gemeinsamen roten Faden im Sinne einer Markenarchitektur finden, das heißt die Wirtschaftsstandortmarke Rheinland-Pfalz ins Tourismusmarketing umsetzen und eine stringente Markenarchitektur mit zwischen den Ebenen abgestimmten Botschaften etablieren (z.B. via digitalem Markenkorridor, Markenfilter, Bildsprache, Bewegtbild, (Video)Storyboards, Ikonographie)

- Klaren Absender kommunizieren, klare Call to Actions, Linkmanagement zur Markenführung

Rechtliche Rahmenbedingungen für das System Tourismus in Rheinland-Pfalz anpassen

- Fairer Wettbewerb im Internet durch angepasste, rechtliche Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel für Sharing-Konzepte (Uber, AirBnB, usw.)
- Mehr Freiraum für Innovation schaffen via regulatorischer „Spielwiese“
Beispiel NETA der Österreich-Werbung: Next Level Tourism Austria (NETA) ist eine Netzwerkinitiative an der Schnittstelle zwischen Österreichs traditionellen Tourismusstrukturen und der globalen Travel & Communication Tech Szene mit Sonderbudget, wo neue Konzepte unbürokratisch und rasch ausprobiert werden können.
- Förderungsmodalitäten und Förderabwicklung vereinfachen
- Crowdfunding für den Tourismus wie am Beispiel Rheinhessen flächendeckend einführen
- Lobbying beim Bund zur Abschaffung der Versteigerung von Mobilfunklizenzen
- Vorbildwirkung durch rechtliche Rahmenbedingungen: digitale Abwicklung einführen, wie zum Beispiel digitales Meldewesen
- Datenschutzkonformes und wettbewerbsrechtliches Handeln gewährleisten
 - Consent Management (Zustimmungsmanagement) flächendeckend durchsetzen und durch vereinfachte Organisationsstrukturen vereinfachen
 - Daten-Prozess-Management rechtlich regeln
 - insbesondere im Bereich Linked Open Data sind Wettbewerbsrechte z.B. bei Pricing, Falsch-Informationen sowie Urheberrechte-Management sicherzustellen bzw. Verantwortungen zu regeln

II Prozesse und Innovation

Diese Perspektive fokussiert Maßnahmen, die Prozesse regelt und so laufende Innovationen ermöglicht:

Personalisierung (datenschutzkonform) ermöglichen

- Basisvoraussetzung: Einführen digitales Meldewesen (elektronische Gästemeldung)
- Basisvoraussetzung: Implementierung von CDP (Datamanagement-Plattform), CRM (Customer-Relationship-Management), d.h. Gästebindungsmanagement), Newsletter, Kampagnen-Management-Plattform, AdTech wie Tracking-Tech, usw.
- Personalisierungsprozess festlegen (Gästekarte, Concierge-Funktionen, Mobilitätskarte etc.)
- Bereitstellung von digitalen Services an relevanten Touchpoints der Customer Journey

Buchbarkeit sicherstellen

- Technische Voraussetzungen schaffen über Hotelbuchung hinaus (Erlebnis, Gastro, Wein, Kultur, Handwerk, Touren und Führungen, Mobilität etc.)
- Inventar aufbauen (Inventar der Unternehmen), pflegen und optimieren

- Top-Betriebe auszeichnen und mit Meta-Informationen anreichern: "Best of Wine", "Besondere Empfehlungen", 100 Kulturschätze, 100 Blicke auf Qualitäts-Wanderwegen etc.

Marke ausrollen und Content-Produktion harmonisieren

- Markenmanagement und Markenmanager bei der RPT und den regionalen DMO sicherstellen. Feste Ansprechpartner auf der lokalen Ebene für die Umsetzung der Markenarchitektur Rheinland-Pfalz und das Identitätsmanagement sicherstellen
- Die RPT und eine neu zu gründende Koordinationsstelle für den Bereich Content / Media beobachtet die Content-Produktion und die Einhaltung der Markenrichtlinien (s. Organigramm RPT Kap. 3.3)
- Digitale Marken-Kontakt-Punkte planen, steuern und kontrollieren (Erfolgsmessung)

Rollen und Rechte landesweit implementieren

- Automatisiertes Rechte-Management mit Rückverfolgung
- Klare Zuständigkeiten und Aufgaben beschleunigen diesen Prozess

III Kundennutzen ermöglichen / Gäste begeistern

Die dritte Perspektive berücksichtigt den Nutzen für den Gast, denn dieser soll am Ende nicht nur zufrieden sein, sondern zum Botschafter für Rheinland-Pfalz werden.

Sichtbarkeit optimieren

- Gemeinsame Content-Strategie für Plattformen auf allen drei Ebenen etablieren
- Tracking, Monitoring und Optimierung der Inhalte festlegen

Individualisierung ermöglichen

- Abhängigkeiten schaffen, z.B. Wetter, Ort, Vorlieben, User-Intent etc.
- Unterscheidung zwischen Freizeitverhalten der Einheimischen und der Gäste

Die Wahrnehmung der Alleinstellungsmerkmale von Rheinland-Pfalz stärken

- Orientierung ermöglichen: Top-Listen, kuratierte Artikel, Leuchtturm-Strategie
- Besucherlenkung vor Ort zur Steigerung der Erlebnisleistung / Markenerlebnisses (Gästezufriedenheit/ Begeisterung führt direkt zur gesteigerten Wertschöpfung vor Ort)
- Stärkung emotionaler "Best of" - Markenerlebnisse Mundpropaganda, Tell a Friend Aktionen, Loyalitäts-Aktionen (Einheimischen Karte, "1000 Things to see before you die", RLP Card etc.)
- Digital inszenierte Erlebniswelten zur Stärkung emotionaler „Best of“ und zur Unterstützung regionaler Besucherlenkung

IV Wertschöpfung sicherstellen

Nachdem die Entwicklung und die Prozesse umgesetzt sind und der Kundennutzen sichergestellt ist, wird in der vierten Perspektive die Wertschöpfung fokussiert. Die Wertschöpfung ist die letzte und wichtigste Perspektive. Sie braucht genügend Vorbereitung. Durch die systematische Umsetzung der vorherigen Perspektiven ist es nunmehr möglich, die Wertschöpfung in Rheinland-Pfalz zu steigern.

Gästerlebnisse verbreiten und vertiefen

- Schaffen von digitalen Marktplätzen in zentralen Geschäftsfeldern des Tourismus in Rheinland-Pfalz
- Upselling von weiteren Produkten passend zu Geschäftsfeldern (vertiefen)
- Upselling von zusätzlichen Produkten, die andere Gäste auch gekauft haben (verbreiten)

Preis, Auslastung und Buchbarkeit optimieren (inkl. Erlebnissen)

- Laufendes Monitoring des Pricings, der Auslastung und der Wertschöpfung der Hotellerie
- Dynamisches Pricing und Pricing-Aktionen zentral steuern
- Vertriebsstrategie aufbauen und laufend optimieren (1. Erlebnisvertrieb, 2. Gutscheinvertrieb, 3. digitale Gästekarte 4. Loyalitäts- und Bonuspunkte-Karte)

Redundanzen optimieren

- Zusammenlegung von Aufgaben / Initiativen touristischer und tourismusaffiner Organisationen auf einer gemeinsamen digitalen Marketing-Planung, Vertriebssteuerung, Verkaufsförderung
- Gemeinsame technische Systeme, wie z.B. Veranstaltungskalender, Gutschein-System etc.

3.3 Aufgabenbezogene Optimierung der Landesebene

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

Für die Erreichung der Ziele und Durchdringung der Handlungsfelder der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 in der Fläche des Systems Tourismus benötigt das MWVLW mehr Durchschlagskraft und mehr Einflussnahme auf den gezielten Struktur- und Systemaufbau auf allen Ebenen. Um den Einfluss und die Steuerungsmöglichkeit in der Tourismusedwicklung des Landes zu optimieren, sind vier Aspekte von besonderer Bedeutung:

- Am Beispiel der erfolgreichen Entwicklungen in anderen Bundesländern (wie z.B. Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Hessen) wird empfohlen, die Landestourismusmarketingorganisation RPT zu einer 100 %igen Tochtergesellschaft des Bundeslandes Rheinland-Pfalz zu machen. Mit der Umwandlung zu einer 100 %igen Landesgesellschaft wird das Ziel verfolgt, die Führungskompetenz der RPT auszubauen und gleichzeitig mehr Einflussnahme der Landesregierung bei der Umsetzung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 zu erreichen.
- Strategisch notwendige und grundlegende Entwicklungen, wie z.B. beim Thema Datenmanagement oder der Umsetzung einer gemeinsamen Markenarchitektur, müssen auf Basis von fundierten Monitoring- und Controlling-Kennzahlen besser herbeigeführt, fachliche Entscheidungen schneller getroffen und dynamischer auf Marktveränderungen reagiert werden. Der Weiterentwicklung der RPT als zentrales Instrument bei der Umsetzung von strategischen Entwicklungsvorgaben und Leitlinien für die Struktur- und Systementwicklung kommt eine hohe Bedeutung zu.
- Das im 3. Quartal 2019 eingerichtete Umsetzungsmanagement bei der RPT muss als „verlängerter Arm“ des MWVLW den Fortschritt der Strategieprojekte, die weitere Umsetzungsplanung und die strategiekonforme Mitwirkung und Einbindung der Touristiker in Rheinland-Pfalz sicherstellen. Unter Zuhilfenahme transparenter Controlling Mechanismen, Umsetzungshilfen sowie fachlich neutral moderierter Einbindungsprozesse muss die Umsetzung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 auf allen Ebenen und mit allen Partnern im System Tourismus fokussiert vorangetrieben werden. Der Aufbau eines landesweiten Monitorings und die Überprüfung der Erreichung der Zielwerte für die effektive Steuerungs- und Controllingfunktion durch das MWVLW bei strategischen Entwicklungs- und Umsetzungsprozessen hat eine hohe Priorität.
- Sämtliche für den Tourismus direkt oder indirekt eingesetzten Fördermittel müssen zum Gestaltungselement und Werkzeug der Strukturentwicklung und der strategiekonformen Tourismusedwicklung werden. Über zusätzliche Anreizsysteme zur Strukturentwicklung werden auf der regionalen und lokalen Ebene wichtige Impulse zur technischen

Best Practice anderer Länder / Organisationen



Die TA.SH ist seit 2016 100 %iges Tochterunternehmen des Landes mit Sitz in Kiel und setzt die Tourismusstrategie 2025 im In- und Ausland um. Sie wird vom Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus gefördert. Hauptaufgabe der TA.SH ist die überregionale Vermarktung des gesamten Bundeslandes als Tourismus- und Tagungsstandort. Der Fokus liegt dabei auf einer zum Reisen inspirierenden Marketing-kommunikation unter der Dachmarke „Schleswig-Holstein. Der echte Norden“ (vgl. www.sh-business.de)

Systemanpassung und für den Organisationsaufbau geschaffen. Mögliche Anreiz- und Belohnungssysteme werden derzeit in Hessen, Sachsen und Thüringen erfolgreich eingesetzt und durch eigene Strukturentwicklungsbudgets hinterlegt. In Hessen wird im Falle der Erfüllung der DMO-Kriterien z.B. eine Projektförderung mit einem Maximalbudget von rund 125.000,- € p.a. pro Destination als zweckgebundener, nicht rückzahlbarer Zuschuss an die regionale DMO gezahlt. Die Destinationen müssen zum Fördermittelabruf einen gleichwertigen Investitionsanteil aufbringen, was weitere Entwicklungsprozesse und Investitionen in den Tourismus auslöst.

Wie in Thüringen könnte auch in Rheinland-Pfalz ein transparentes Punktesystem zur Vergabe von Sonderfördermitteln im Rahmen eines Anreizmodells eingeführt werden. Optional sind auch Vorzugsinstrumente (Bevorzugung bei der Fördermittelvergabe aller Töpfe (EFRE, GRW, LEADER etc.) für regelkonforme Einheiten zu prüfen und im Zusammenspiel der kommunalen Förderstellen anzuwenden. Auf möglichst schlanke Förderprozesse und eine konforme Verwendung von Fördermitteln anderer Landesressorts muss hingewirkt werden. Gerade die Mischung aus Anreizsystem und Sanktionsinstrumenten bei Nicht-Umsetzung von Optimierungsaufgaben erzielt eine hohe Wirkung auf touristische und politische Entscheidungsträger sowie Partner im System Tourismus. D.h. auch bei einer nicht konformen Entwicklung muss der „Förderausschluss“ oder z.B. die nachgelagerte Bedienung z.B. bei Marketingleistungen angekündigt und durchgeführt werden.

Die seitens des MWVLW zu beschließenden Kriterien, Regularien und Entwicklungsparameter für die Förderung von Organisationen sind zugleich Grundlagen für die Etablierung eines regelmäßigen, ebenübergreifenden Monitorings und Controllings. Auf Basis der verbindlichen Kriterien für „wettbewerbsfähige“ regionale DMO und Organisationen auf lokaler Ebene (Fokus auf TSC-Prozesse) sollte ein jährlicher Statusreport etabliert werden, inwieweit ein Entwicklungsprozess bei den Organisationen eingetreten ist. In Kombination mit einem jährlichen Erfahrungsaustausch – vergleichbar wie das Hearing – sollen Treiber, Bremser und Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren kontinuierlich und in einem standardisierten Verfahren ausgetauscht werden.

Übersicht der Aufgabenschwerpunkte des MWVLW:

- **Strategische Tourismusentwicklung:** Controlling und -Fortschreibung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025
- **Steuerung des Umsetzungsmanagements** für die Tourismusstrategie, Controlling der Strategieprojekte und des Strukturentwicklungsprozesses mit operativer Unterstützung der RPT
- **Fördermittelstrategie:** Ausrichtung sämtlicher Finanzierungs- bzw. Förderstrukturen (auf allen Ebenen) auf die Strukturentwicklung und den Strukturentwicklungsprozess
- **Rahmenbedingungen für die Tourismusfinanzierung:** Sicherstellung einer aufgabenadäquaten Tourismusfinanzierung
- **Initiierung und Controlling landesweiter Entwicklungsthemen,** wie z.B. Digitalisierung, Mobilitätsmanagement, Ansiedlungsmanagement, Wirtschaftsstandortmarke etc.

Best Practice anderer Länder / Organisationen



Die Tourismusstrategie 2025 definiert Kriterien, deren Erfüllung in einem engen Zusammenhang mit den festgelegten Aufgaben steht. Ziel ist es, für die jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkte eine möglichst hohe Professionalität zu erreichen. Ausgehend von einer Ziel- und Leistungsvereinbarung erfolgt die Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit anhand dieser Kriterien über ein Punktesystem. Durch die Kopplung der Fördermittelvergabe an das Punktesystem werden Anreize gegeben, um seitens der Kommunen starke Organisationen aufzubauen. vgl. www.wirtschaft.thueringen.de

Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH

Die RPT muss als Steuerungs- und Gestaltungsinstrument des Landes im Hinblick auf ein zur Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 konformes Destinationsmanagement eine 100 %ige Tochtergesellschaft des Landes werden. Der derzeitige Organisationsaufbau und die bestehende Gesellschafterstruktur bei der RPT begünstigen Interessenskonflikte, wenn Systemvorgaben und Handlungserfordernisse ggf. gegen Meinungen aktueller Gesellschafter durchgesetzt werden müssen. Die bei einem „Weiter so!“ entstehenden Restriktionen führen durch Ineffizienzen und hohe Abstimmungserfordernisse zu wirtschaftlichen Verlusten durch Mehraufwand und durch die Finanzierung von Doppelstrukturen im gesamten System. Zudem ergeben sich deutliche Nachteile für effektive Zusammenarbeitsformen und Entwicklungsperspektiven im gesamten System.

Bei der Weiterentwicklung der RPT muss sichergestellt werden, dass die Mitwirkung der regionalen DMO bzgl. außen- und innengerichteten Kooperationen im Destinationsmanagement erhalten bleiben. So zum Beispiel durch die Umwandlung der bisherigen regionalen Marketingbeiträge der regionalen DMO zukünftig nicht mehr als Gesellschafterfinanzierung, sondern als Teil einer festen, inhaltlich begründeten Marketingpartnerschaft. Auch wenn es wichtig ist, Marketingmittel der regionalen DMO für das Landesmarketing zu bündeln, dürfen hierdurch keine neuen Abhängigkeiten entstehen.

- Die Zusammenarbeit zwischen der RPT und den Regionen muss mit dem Schwerpunkt auf digitale Marktbearbeitung, Marketingkooperationen und die Vermarktung der Marke Rheinland-Pfalz sowie die profilierte Vermarktung der neuen Geschäftsfelder intensiviert werden.
- Die bisherigen Finanzierungsbeiträge der Regionen sind zu Marketingbeteiligungen für u.a. Marketing-/ Kampagnenleistungen umzuwandeln. Die fachliche Zusammenarbeit sollte in einem gemeinsamen Gremium unter der Leitung der RPT und unter Einbindung weiterer Marketingpartner, wie z.B. aus Weinwirtschaft und Standortmarketing, gestaltet werden.
- Für die Funktion der RPT als touristisches Kompetenz-, Wissens- und Steuerungszentrum des Bundeslandes gilt es gezielt Kompetenzen auf- und auszubauen. Ziel ist die Federführung im Bereich digitale Vermarktung, digitale Kooperations- und Vertriebsstrategien und Entwicklungspartner für alle touristischen Akteure in Rheinland-Pfalz. Die Weiterentwicklung und der Kompetenzausbau sind am wirtschaftlichsten und effektivsten durch eine 100 %ige Landesgesellschaft zu leisten.
- Die derzeit beim THV angesiedelten Aufgaben der Strukturoptimierung und Begleitung von TSC-Prozessen sollten zur effektiveren Koordination, zur effizienteren Durchführung und Vermeidung von Doppelstrukturen direkt bei der RPT angesiedelt werden. Die Verbindung zwischen Strukturförderung und Ausrichtung auf einheitliche digitale Prozesse und Systeme schafft zudem wichtige Synergien. Der THV sollte wie andere Funktionalpartner als Multiplikator in der Vermittlung und Überzeugung gegenüber kommunalen Mitgliedern den Prozess stärken, aber selbst keine TSC-Entwicklungsprozesse mehr begleiten.
- Als entscheidendes Umsetzungsorgan der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 kann die RPT als 100 %ige Landesgesellschaft die Vorgaben eines (tourismuspolitischen) Handlungsrahmens deutlich besser aufgreifen und „im Auftrag der Landespolitik“ im System umsetzen. Dies gilt für die Strukturentwicklung gleichermaßen, wie für die Rolle als wichtiger Takt- und Impulsgeber für die Weiterentwicklung der Marketing- und Vertriebsstrategien sowie Vermarkter der Wirtschaftsstandortmarke und der touristischen Regionalmarken von Rheinland-Pfalz.

Neustrukturierung der Abteilungen der RPT

Für die Erfüllung der neuen Aufgaben und der Rolle der fachlichen Federführung im Bereich digitales Marketing und Datenmanagement im System müssen die Abteilungen der RPT überprüft, neu strukturiert und die erforderlichen Kompetenzen in den Abteilungen gezielt aufgebaut werden. Im Zuge der Aufgabenfokussierung und des Ausbaus von fachlichen Kompetenzstellen im System ist zu überlegen, welche Bereiche z.B. an die regionale Ebene oder auch Entwicklungspartner abgegeben werden sollten.

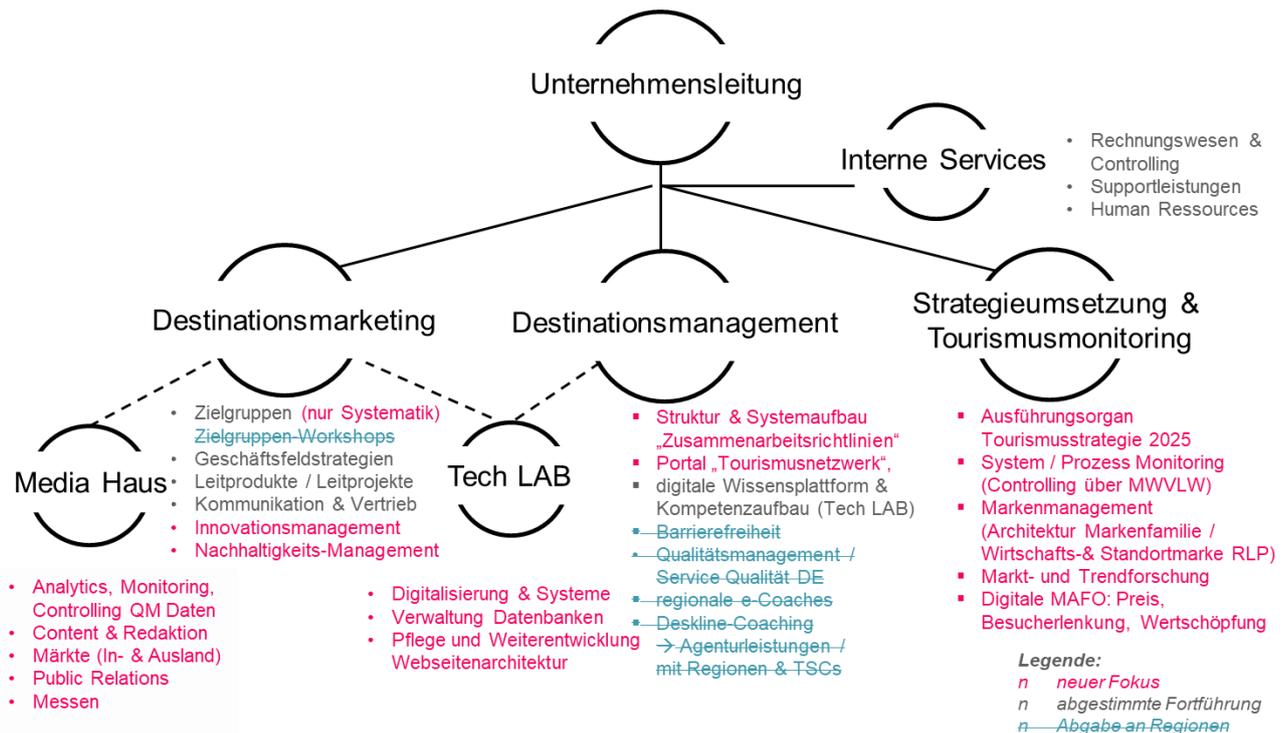


Abbildung 33: Entwurf einer Neustrukturierung der RPT auf Basis der neuen Anforderungen
Quelle: Saint Elmo's Tourismusmarketing / PROJECT M (2020)

Aufgaben im Qualitätsmanagement, wie z.B. die Umsetzung markenkonformer Serviceketten und Erlebnisangebote oder das Thema Barrierefreiheit, sollten strategisch besser bei der regionalen DMO angesiedelt werden. Auch die Weiterentwicklung und das Ausrollen von Zielgruppenstrategien sollte nach einheitlicher Vorgabe und Landessystematik auf die Regionen verlagert werden. Nur die Bereiche Markt- und Trendforschung sollten zur Vermeidung von Doppelstrukturen zentral von der RPT geführt werden. Hierdurch ergibt sich eine bessere Verzahnung mit den Marken- und Positionierungsstrategien der Regionen sowie eine übergreifende Implementierung in die Tourismusstrategien der Städte und Gemeinden. Aufgaben, die aufgrund der gefühlten Nähe zur Gemeinde / Stadt oder zu den Unternehmen von den Regionen effektiver und „psychologisch näher“ umgesetzt werden können, sind in der Abbildung „Neustrukturierung der Abteilungen der RPT“ blau hervorgehoben (s. oben).

Durch die Koordination ausgewählter Aufgaben auf der regionalen Ebene seitens der DMO können Coaching- und Weiterqualifizierungsmaßnahmen deutlich stärker regional spezifiziert und effektiver im System vermittelt und umgesetzt werden. Hierbei geht es primär um eine Vermittlerrolle, um die Systemvorgaben der RPT oder auch Qualifizierungsangebote landesweit agierender Funktionalpartner, wie dem DEHOGA oder den IHKS, zu vermitteln. Wichtig für die effiziente Koordination ist die Etablierung eines für alle regionalen DMO standardisierten Monitorings und Controllings.

Aufgabensteuerrad // Landestourismusorganisation (RPT)

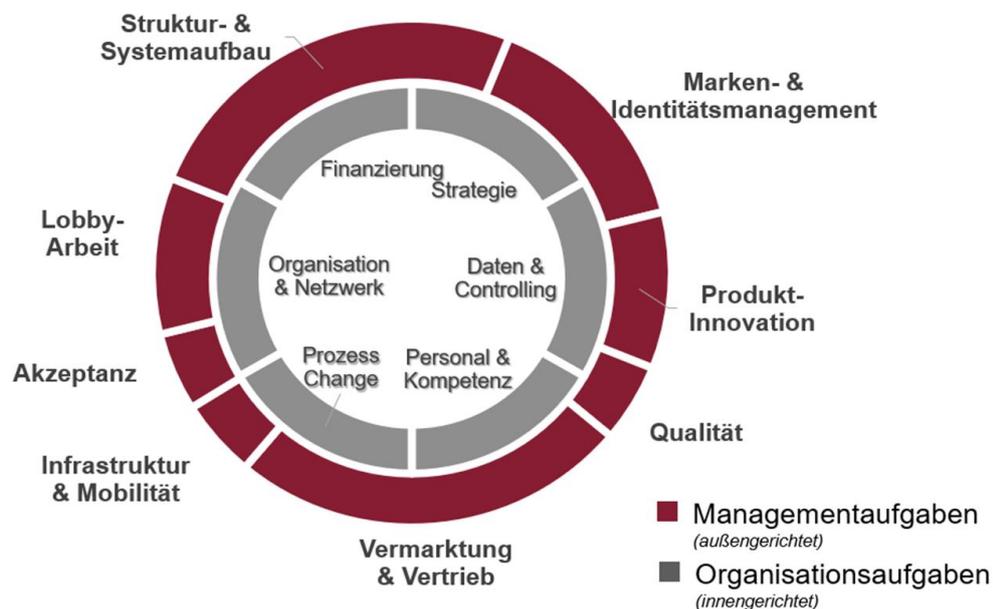


Abbildung 34: Aufgabensteuerrad, Darstellung der Aufgabenschwerpunkte der Landesmarketing Organisation RPT, Eigene Darstellung (PROJECTM, 2020)

Schwerpunkte der RPT müssen künftig in den folgenden Bereichen liegen:

- **Strategieumsetzung & Tourismusmonitoring:** Führung und Koordination bei Entwicklungs-/ Umsetzungsaufgaben für die Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 im Auftrag des MWVLW
- **Koordination Strukturentwicklungsprozess:** Übernahme der übergreifenden Koordinationsrolle bei der Strukturentwicklung (TSC / Interkommunale Kooperationen) in intensiver Zusammenarbeit mit dem MWVLW und den regionalen DMO
- **Datenmanagement:** Übergreifende digitale Infrastruktur, Datenbanken (POIs), Schnittstellen
- **Federführung beim digitalen Strukturaufbau und Systemaufbau** (Datenmanagement, Kommunikationssysteme / Software etc.) nach einheitlichen Vorgaben
- **Digitaler Kompetenzaufbau:** Konsequenter Aufbau der Digitalisierungskompetenz im Tourismus
- **Markenmanagement:** Führung und Gestaltung der Markenarchitektur im Tourismus
- **Landesmarketing:** Führung des touristischen Landesmarketings national / international
- **Content-Marketing;** Übernahme der „Veredelung“ digitaler Marketing Maßnahmen durch ein zentrales Media Haus (s. folgende Seite)
- **Markt- & Trendforschung:** Koordination und möglichst Bündelung sämtlicher touristischer Marktforschungs- / Trendforschungs- / Monitoring-Aktivitäten im Land
- **Impulsgebung & Netzwerkarbeit:** Koordination gezielter Erfahrungs- und Wissensaustausch zu Produkt- & Marketinginnovationen, Koordination von Erlebnis- / Qualitätswettbewerben, Zusammenstellung Entwicklungstrends; hierzu Betrieb der Plattform Tourismusnetzwerk Rheinland-Pfalz

Unterstützende Mitwirkung wird in folgenden Bereichen gesehen:

- **Qualitätsentwicklung:** Bereitstellung von Informationen und Leitfäden im Tourismusnetzwerk, u.a. Barrierefreiheit, Nachhaltigkeit,
- **Mobilitätsmanagement:** Unterstützung bei der Besucherinformation/ -lenkung auf Basis digitaler Daten / zentrales Datenmanagement
- **Akzeptanz & Lobbyarbeit:** Mitwirkung bei der Vermittlung der Mehrwerte des Tourismus für das Land

Nachjustierung und Verstärkung: Strategieumsetzung und Tourismusmonitoring

Aufgabe der RPT in diesem Bereich ist die Impulsgebung, Koordination, das Monitoring und Controlling zum Umsetzungsprozess der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025. Die RPT überwacht in diesem Bereich den Umsetzungsfortschritt und die Kennzahlen zur Bewertung der Entwicklungsdynamik im Wettbewerb. Mit Blick auf die neue Wirtschaftsstandortmarke gehören auch die Themen Führung der Landesmarke und Benchmarking der eigenen Marktperformance in diesen Bereich.

Neu: Media Haus Rheinland-Pfalz

Das Media Haus Rheinland-Pfalz hat die Aufgabe, die Marketingaktivitäten für mehr Wirkungskraft zu bündeln und Sichtbarkeit, Relevanz, Synergien sowie finanzielle Mehrwerte in der digitalen Marktbearbeitung für die Marketing- und Vertriebskanäle der RPT und als Dienstleister für die „Veredelung“ von Content für die eigene Tourismuswirtschaft zu steigern. Durch die hohe Fachkompetenz in einem als interner Dienstleister der Tourismuswirtschaft ausgerichteten Fachbereich der RPT können hier Kommunikations- und Vertriebsleistungen zu deutlich günstigeren Konditionen für das gesamte Tourismussystem bereitgestellt werden.

Das hohe Markt-, Trend- und Zielgruppenwissen des Media Hauses ermöglicht auf der Grundlage datengestützter Analysen eine personalisierte, perfekt ausgerichtete Kommunikation auf allen relevanten Kanälen, die den richtigen Empfänger zur richtigen Zeit erreicht. Für die RPT und alle Nutzer der Dienstleistungen des Media Hauses bedeutet dies die Minimierung der Streuverluste und Maximierung von Marketingeffekten für die Steigerung von Vertrieb und Verkauf von touristischen Leistungen. Gelungene Beispiele für die landesweite Führung von Marketingleistungen für die gesamte Tourismuswirtschaft finden sich u.a. in Mecklenburg-Vorpommern im Rahmen der jährlichen Landeskampagne. Die deutlichen Mediavorteile gepaart mit dem Upgrade des Contents, inhaltlichen Marketingbeiträgen und einheitlicher Webdarstellung auf Basis eines durchdachten Systems führen zu einer hohen Mitwirkungsbereitschaft seitens der Regionen und Leistungsanbieter.

Neu: Tech LAB Rheinland-Pfalz Tourismus

Grundlage für heutige Marketingeffizienz und zukünftig noch mehr Effektivität auf der Grundlage von Markt- und Kundenwissen ist der Einsatz von technischen Systemen und Programmen. Die Generierung von Wissen anhand von strukturierten Daten und deren intelligenter Aufbereitung für die Darstellung von Verhaltensmustern und Wirkungszusammenhängen sowie Empfehlungen für die optimale Ausspielung von Marketingbotschaften erfordert höchste Kompetenz.

Die Einrichtung eines Tech LABs bei der RPT ermöglicht den zentralen Aufbau eines gemeinsamen Datenmanagement-Systems, einer Datenbank, die unabhängig von großen Vertriebsplayern eigene Daten generiert und im Zusammenspiel mit dem Media Haus zu Wissen qualifiziert. Über die Einführung

Best Practice anderer Länder / Organisationen

MV-Kampagne 2021



vernetzt, effizient, reichweitenstark, zielgruppengenaue

Mit rund 60 beteiligten Partnern aus ist die MV-Kampagne 2021 der stärkste Marketinginstrument des Urlaubslandes Mecklenburg-Vorpommern. Sie ist die zentrale Kampagne im Tourismusmarketing des Landes: crossmedial angelegt, vernetzt, zielgruppengenaue und reichweitenstark geplant.

Die zentrale Koordination über die Landesmarketingorganisation ermöglicht Reichweiten und Sichtbarkeiten die autark von den Regionen nicht erreicht werden könnten. Datengestützter Systemaufbau, intelligente Durchführung aus einer Hand und Weitergabe der Mediavorteile an die Partner. vgl. www.tmv.de/kampagne2021

landesweiter Standards und Systeme, die sich an den Markterfordernissen orientieren, wird die Digitalisierung systematisch im Land vorangetrieben. Auch interne Dienstleistungen für die öffentlichen Partner aus der Tourismuswirtschaft können relevante Mehrwerte und Kostenvorteile bei der Pflege und Weiterentwicklung z.B. von Websitearchitekturen und dem Einsatz von CMS erzielt werden.

Ressourcenbedarf im Rahmen der Neustrukturierung der RPT

Mit dem Neuaufbau der Fachkompetenz „Media Haus“ ergibt sich ein Ressourcenbedarf von ca. 4-5 hoch qualifizierten Mitarbeitern im Content Media Haus:

- 2-3 VZÄ Content-Redakteure, Social Media Redakteure, Erfahrung im Schreiben von Texten / Online Texten / SEO
davon 1x Leitung Redaktionsprozesse / Mediaplanung
- 1 VZÄ Bereich Bildsprache, Bildkomposition, Foto-Produktion, Foto-Post-Produktion
- 1 VZÄ Bereich Infografik, Bewegtbild, Motion Design

Bei den Ressourcenbedarfen ist zu berücksichtigen, dass es sich hier nicht um rein zusätzlichen Ressourcenbedarf handelt. Es muss zuerst innerhalb der RPT analysiert werden, inwieweit der Bedarf aus dem bestehenden, derzeit 5 Personen umfassenden Online-Marketing Team, bei Bedarf durch Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen gedeckt werden kann.

Der Bedarf beim Tech-LAB umfasst ein Experten-Team von 4-5 Mitarbeitern mit hohem technischem Wissen und Qualifikationen:

- 1 VZÄ Digitale Strategie und Taktik
- 1 VZÄ Online Vertrieb / eCommerce
- 1 VZÄ Digital Kampagnen-Manager
- 1 VZÄ SEO und SEA Manager / Webseitenarchitektur
- 1 VZÄ Datenanalyst (nachfragebasierte Echtzeit-Marktforschung) & POI-Datenmanagement

Bei dem Tech Lab ist zu berücksichtigen, dass insbesondere im Bereich Datenanalyse eine hohe fachliche Professionalität und Wissen erforderlich sind. Hier ist zu prüfen, inwieweit durch Bündelungen und Umschichtungen innerhalb der RPT sowie neue Aufgabenzuordnungen im System Ressourcen für den neuen technischen Bereich gebündelt werden können.

Für die detaillierte Planung der Ressourcen und Schätzung der Aufbaukosten bedarf es einer vertiefenden Organisationsanalyse der RPT, um vorhandene personelle Ressourcen, fachliche Kompetenzen und erforderliche Entwicklungsbedarfe und die Nutzung bestehender technischer Systeme optimal bei einer Neuausrichtung berücksichtigen zu können. Grundlage für Organisationsanalyse- und das Entwicklungskonzept der RPT bildet das vorliegende Gutachten zum System Tourismus und die Abstimmung der vorgeschlagenen Aufgabenverteilung und Aufgabenbündelung im System.

3.4 Aufgabenbezogene Optimierung der regionalen DMO

Auf der regionalen Ebene ist der Wandel der regionalen DMO von schwerpunktmäßigen Marketingorganisationen zu Managementorganisationen am stärksten zu berücksichtigen. Aufgrund der sehr kleinteiligen Strukturen, unterschiedlichen Organisationsformen, Kompetenzen und Aufgabenwahrnehmungen auf der lokalen Ebene muss sich die regionale DMO konsequent am Aufbau wettbewerbsfähiger Strukturen beteiligen. Dies gilt sowohl bei der Umsetzung von neuen Zusammenarbeitsmechanismen und der Einführung von Systemstandards als auch für die generelle Kompetenzentwicklung der Touristiker in der Region.

- Im Sinne einer abgestimmten Destinationsentwicklung auf regionaler Ebene ist für das Destinationsmanagement ein gemeinsames Marken- und Identitätskonzept, abgestimmt mit der Markenstrategie des Landes, von zentraler Bedeutung. Ein zentraler Fokus liegt daher in der Markenentwicklung und im Markenmanagement. Markenstrategien müssen dabei im Abgleich mit der Wirtschaftsstandortmarke Rheinland-Pfalz erstellt werden, um möglichst viele Synergien in der Markenführung aus Gästesicht und für die Binnenwirkung der Marke (Identitätsmanagement) erzielen zu können.
- Für die effektive Markenführung wiederum hat die verbindliche und strukturierte Zusammenarbeit mit den kommunalen Mitgliedern und der Tourismuswirtschaft eine hohe Bedeutung, weswegen die Mitwirkung am Strukturaufbau in enger Abstimmung mit der RPT und eine intensive Netzwerk- und Lobbyarbeit entscheidend für die Erlebbarkeit der Marke an allen Kontaktpunkten des Gastes sind.
- Die Ausgestaltung und Weiterentwicklung der eigenen Profilt Themen muss zukünftig in starker Anlehnung der Geschäftsfelder-Strategie der RPT erfolgen. Beides, abgestimmtes Markenkonzept sowie stringentes Tourismuskonzept mit fokussierten Zielen, Profilt Themen und Zielgruppenstrategien, ermöglicht ein optimales Ineinandergreifen mit den Leistungen der RPT im Bereich Marketing und Vertriebsunterstützung sowie Angebots- und Produktentwicklung auf der regionalen und lokalen Ebene.
- Vermarktungsaktivitäten und Vertriebsunterstützung sollten sich primär auf das Kurzreiseumfeld fokussieren. Nationale oder internationale Aktivitäten sollten nur mit der RPT durchgeführt werden.
- Im Bereich der Infrastrukturentwicklung müssen touristische Angebots- und Investitionsmasterpläne mit Blick auf Highlights und regionale Leitprodukte erstellt werden, um die Entwicklungsbedarfe mit u.a. den Kreisentwicklungskonzepten der Landkreise und auch lokalen Vorhaben frühzeitig abstimmen zu können.
- Im Kontext von nachhaltigen Entwicklungsstrategien, einem nachhaltigen Angebotsmanagement und dem wirtschaftlichen Betrieb von Freizeit- und Erlebnisinfrastrukturen, gewinnen Aufgaben im Mobilitätsmanagement und der regionalen Besucherlenkung an Bedeutung. Die regionale DMO hat hierbei nicht die Aufgabe der Verkehrsplanung der Landkreise oder Kommunen zu erfüllen, sondern muss Vorschläge zur Besucherlenkung zur Auslösung von regionalen Wertschöpfungsketten einbringen. Hierzu gehören auch – proaktiv – Empfehlungen an die kommunalen Planungs- und Verkehrsbetriebe.

Bei den Aufgaben ist zu berücksichtigen, dass die Voraussetzungen der DMO, der Strukturen und Kompetenzen der regionalen und lokalen Tourismuswirtschaft sowie der Funktionalpartner z.T. stark variieren. Je nach Region kommt es daher vorerst zu unterschiedlichen Ausprägungen einzelner Aufgabenbereiche. Langfristig muss es aber das Ziel sein, die regionalen DMO so auszurichten und aufgabenadäquat auszustatten, dass die folgenden Aufgaben erfüllt werden können (s. Folgeseiten):

Aufgabensteuerrad // Regionale DMO

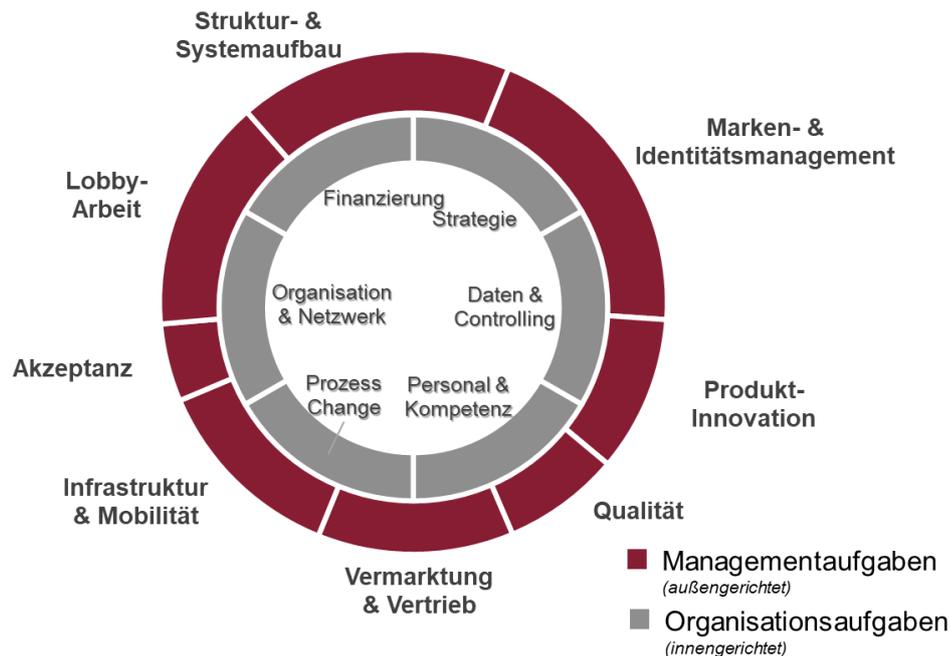


Abbildung 35: Aufgabensteuerrad, Darstellung der Aufgabenschwerpunkte der regionalen DMO, Eigene Darstellung (PROJECTM, 2020)

Schwerpunkte der regionalen DMO müssen künftig in folgenden Bereichen liegen:

- **Strategische Tourismusentwicklung:** Fortschreibung regionaler Tourismusstrategie in Abstimmung zu den strategischen Zielen, Leitlinien und Handlungsfeldern der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025
- **Marken- und Identitätsmanagement:** Ausarbeitung und Umsetzung regionaler Markenkonzepte unter Einbindung zentraler Leistungsanbieter und Funktionalpartner aus der Region
- **Markenführung** für die regionale Profilierung; hierbei Stärkung der Wirtschaftsstandortmarke im Sinne der abgestimmten Markenarchitektur Rheinland-Pfalz
- **Vermarktung & Vertrieb:** regionale Kooperationsinitiativen für die Unterstützungsleistungen, nationales / Internationales Themenmarketing nur in enger Abstimmung mit der RPT und dem Media Haus
- **Mobilitätsmanagement:** Binnenmobilität, digitale Besucherlenkung in der Region, GästeCard-Systeme in enger Abstimmung mit den Funktionalpartnern (Landkreise, kommunalen Verkehrsunternehmen etc.)
- **Infrastruktur:** Planung und Koordination übergreifender Erlebnisinfrastruktur / Leitprodukte
- **Impulsgebung:** markenkonforme Produkte, Impuls zu Benchmarks in der Angebots- und Qualitätsentwicklung
- **Netzwerkmanagement:** Aufbau und Pflege regionaler Tourismusnetzwerke
- **Lobbyarbeit:** Tourismusbewusstsein auf politischer Ebene für Mehrwerte und Entwicklungsbedarfe

Unterstützende Mitwirkung wird in folgenden Bereichen gesehen:

- **Strukturaufbau und Kompetenzausbau:** Unterstützung der RPT beim Strukturaufbau (TSC / Interkommunale Kooperationen) über Multiplikatoren-Funktion und Netzwerkarbeit
- **Qualitätsinitiativen** der Funktionalpartner zur regionalen oder landesweiten Umsetzung von Qualitätsinitiativen
- **Tourismusakzeptanz:** Unterstützung von Initiativen zur Steigerung von Tourismusakzeptanz und Tourismusbewusstsein

Empfehlungen zur Einführung von Kriterien für regionale DMO

Bereich	Inhalte
Destinationsorganisation auf regionaler Ebene	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> mind. 10 Vollzeitäquivalente im Destinationsmanagement tätig u.a. 1x Geschäftsführung, 1x Controller, 1x Marktforschung / Datenaufbereitung als Schnittstelle zur RPT, 2-3x Marken- & Produktmanager, 1x Marketing/Vertrieb als Koordinationsstelle zur Landesebene und kommunalen Ebene, 1x Qualitätsmanagement / Nachhaltigkeit, 1x Besucher- & Mobilitätsmanagement, 1x Netzwerk mind. 7 Mitarbeiter mit fachtouristischem Studium oder Ausbildung regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter <p>Finanzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> mind. 1.000 TEUR Gesamtbudget p.a. mind. 350 TEUR p.a. eigenes Marketing-/Maßnahmenbudget zzgl. 200 TEUR Einnahmen aus freiwilligen Marketingbeteiligungen
Relevante Destinationsnachfrage	<ul style="list-style-type: none"> mind. 1,5 Mio. Übernachtungen gemäß amtlicher Statistik mind. 15.000 Gästebetten gemäß amtlicher Statistik oder alternativ: mind. 10 Mio. Tagesreisen, nachgewiesen in Studien/ Untersuchungen
stabile, langfristig beständige Destinationsidentität	<ul style="list-style-type: none"> räumlich-geographisch abgrenzbare oder abgegrenzte Einheit verbindende Regionalität und Netzwerke, erkennbare Identitätskultur vertikale Durchdringung und Entwicklung hinsichtlich Identitätsmanagement, Infrastruktur, Angebotsstruktur, Vernetzung und Organisationsstrukturen
Bereich	Inhalte
Destinationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Marken- und Identitätskonzept: definierte, verbindende Identität und Soll-Markenprofil der Destination Destinationsstrategie /Tourismuskonzept: Definition von Zielen, Zielgruppen, Zielmärkten und Themen als Grundlage für Management und Kontrolle Netzwerk und Netzwerkmanagement: Binnenmarketing- und Netzwerkkonzept, systematische Bearbeitung aller Anspruchsgruppen (Touristiker, kommunale Entscheidungsträger, Funktionalpartner) Unterstützung der RPT bei der Strukturentwicklung auf der lokalen Ebene: aktive Beteiligung bei der Umsetzung und Vermittlungsleistungen für den Aufbau einer schlagkräftigen lokalen Ebene entsprechend Soll-Kriterien (s.o.) Organisations- und Aufgabenplanung: verbindliche, dokumentierte Aufgabendefinition und -teilung Planung und Kontrolle: jährliche, mit allen Partnern verzahnte Marketing- und Mediaplanung; destinationsbezogen ausdiskutierte, transparente Erfolgskennzahlen; systematische Monitoring- und Controllinginstrumente
Destinationsresonanz und -wirkung	<ul style="list-style-type: none"> mind. 80 % gestützte Markenbekanntheit im Tages-/ Kurzreiseumfeld (Anreise in 120 - 180 PKW-Minuten) (messbar mittels Erfassung der Markenstärke durch Marktforschung) mind. 83 von 100 Punkten beim TrustScore (= am Markt verfügbare Maßzahl für die aggregierten Online-Qualitätsbewertungen der Gäste) mind. 80 % Binnenbekanntheit und -zufriedenheit mit Destinationsmanagement (Befragung der Leistungsanbieter und Anspruchsgruppen, wie Politik, Gesellschafter / Mitglieder etc.)

3.5 Aufgabenbezogene Optimierung der lokalen Ebene

Die dritte Ebene des touristischen Systems bilden Städte, Gemeinden und Verbandsgemeinden, die sich, wenn sie die erforderlichen Ressourcen nicht allein darstellen können, in sog. Tourismus Service Centern (TSC) zusammenschließen sollten. Allein die Bündelung der Aufgabe Tourismus auf der Verbandsgemeinde-Ebene ist bereits ein wichtiger Schritt zu mehr Effektivität und mehr Effizienz der beteiligten Städte und Gemeinden, um die Kleinteiligkeit im rheinland-pfälzischen Tourismus aufzulösen.

- Wichtigste Aufgabe der lokalen DMO oder der Tourismus Service Center (TSC) sind die Bereiche Gästeservice- und Gästemanagement sowie die Qualitätssicherung. Zu dem Ausbau der Service- und Erlebnisqualität vor Ort gehört gleichermaßen der professionelle Betrieb von Tourist-Informationen, analoge sowie digitale Informationsservices, als auch die systematische Angebots- und Infrastrukturentwicklung.
- Die Sicherstellung eines qualitativ hochwertigen Reiseerlebnisses geht dabei weit über die Bereitstellung von Servicepunkten, Informationen und Erlebnisangeboten hinaus und umfasst entsprechend der Wettbewerbsanforderungen auch die Bereiche Produktqualität, Ankommens- und Willkommensorte, analoge und digitale Besucherlenkung vor Ort, Ausrichtung von Events etc. Im direkten Kontakt mit dem Leistungsanbieter, Gast und Bürger vor Ort, besteht auf der lokalen Ebene der größte Hebel, qualitativ hochwertige Erlebnishighlights und Erlebniskompositionen für den Gast zusammenzustellen und Gäste über Reiseerlebnisse und einen persönlichen Kontakt zu binden.
- Der Bereich Identitätsmanagement ist Teil einer gemeinsamen Entwicklungsstrategie für abgestimmte Investitionen und eine fokussierte Marktbearbeitung (u.a. hinsichtlich Themen, Zielgruppen und Zielmärkten). Bei den Entwicklungsstrategien ist auf die Konformität zu den regionalen Tourismusstrategien sowie der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 zu achten, damit Synergien im Sinne einer gemeinsamen Markenarchitektur und einer aufeinander abgestimmten Marktbearbeitung genutzt werden können.
- Die binnengerichteten Aufgaben, wie das Identitäts- und Netzwerkmanagement und die Besucherlenkung, sind zudem wichtige Faktoren, um ein positives Tourismusbewusstsein und eine hohe Tourismusakzeptanz und Wertschätzung des Tourismus bei der Bevölkerung und den politischen Entscheidungsträgern zu erhalten. Bei Realisierungsmaßnahmen von größeren Freizeitinfrastrukturen und im Bereich der Besucherlenkung sollten zur Sicherung der Tourismusakzeptanz zukünftig die Belange der Bewohner mehr berücksichtigt und diese über Beteiligungsverfahren in der Planung involviert werden.
- Von zentraler Bedeutung für das Landesmarketing und die Vermittlung der regionalen Attraktivität und lokaler Erlebnishighlights ist die Fokussierung auf eine hochwertige Content Produktion und ein starkes



Abbildung 36: Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz; Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V. (2010) (rlp.tourismusnetzwerk.info)

Produktmarketing (über die Unternehmen und die Produktqualität). Insbesondere im Zusammenspiel mit dem Content Media Haus (s. Erläuterungen zur RPT) sollte die „Veredelung“ des Contents oder auch eigener Marketingaktionen (Eventmarketing, Saisonales Produkt-Marketing) erfolgen.

- Marketing und Vertriebsleistungen sollten sich primär auf den Vor-Ort-Vertrieb von u.a. Tours und Activities und die Content Produktion für die Social Media Inspiration sowie Maßnahmen zur Kundenbindung fokussieren. Marketingkanäle und überregionale Marketingmaßnahmen sollten weitestgehend auf der regionalen Ebene gebündelt werden, nationale und internationale Maßnahmen auf Ebene der RPT.
- Von einer nicht regional abgestimmten Marktbearbeitung, die auf eine kommunale Positionierung ausgerichtet ist, ist abzusehen. Größere Städte mit eigenen städtetouristischen Geschäftsfeldern oder starke Heilbäder und Kurorte können hier allerdings eine Ausnahme darstellen. Dennoch sollte stets die Kooperation mit der regionalen Ebene und der RPT gesucht werden, um Kostenvorteile durch das Media Haus der RPT und auch Mehrwerte für die Region und Nachbarkommunen erzielen zu können.

Kriterien für die lokale Ebene

Auf der lokalen Ebene variieren die Schwerpunktsetzungen bei den Aufgaben noch stärker als auf der regionalen Ebene. Die lokalen Voraussetzungen, wie z.B. vorhandenes touristisches Angebot, dessen Ausbaupotenzial, Größe und Versorgungsfunktion der Stadt bzw. wirtschaftliche Situation der Städte und Gemeinden, das Bestehen von Zusammenschlüssen und auch Kompetenzen in der Tourismuswirtschaft und bei den jeweiligen Funktionalpartnern, wirken maßgeblich auf das Aufgabenfeld und die Gestaltungsmöglichkeiten der lokalen Tourismusorganisation. Vorhandene Leuchttürme in der Freizeit- und Beherbergungsinfrastruktur oder auch der Anteil am Geschäftsreiseaufkommen der eigenen Stadt / Gemeinde oder im näherliegenden Umfeld haben entscheidenden Einfluss auf Aufgabenschwerpunkte sowie örtliche Kooperations- und Partnernetzwerke. Teilweise gehören auch größere Positionen in der Infrastrukturbewirtschaftung mit zum Aufgabenportfolio der lokalen Organisationen. Je nach Tourismusintensität, Tourismusbewusstsein und Tourismusakzeptanz kann es demnach zu sehr starken Ausprägungen einzelner Aufgabenbereiche kommen.

Entscheidend ist, dass die lokalen Strukturen den verschiedenen Anforderungen hinsichtlich Größe, Professionalität und aufgabenadäquater Ausstattung entsprechen. Zur optimalen Erfüllung der Aufgaben auf lokaler Ebene bedarf es daher ebenso wie auf regionaler Ebene der Einführung von Kriterien, die eine professionelle Führung der lokalen Strukturen und des lokalen Zuständigkeitsgebietes erlauben.

Anforderungen wurden bereits bei der Konzeption der TSC im Jahr 2010 und in Leitfäden formuliert (siehe TSC-Leitfaden) die auch auf die Ausgestaltung von Aufgaben und Ausstattung auf Verbandsgemeinden angelegt werden können. Aufgrund neu hinzugekommener Aufgabenbereiche (Tourismusakzeptanz, Nachhaltigkeit, Content-Produktion, Datenmanagement etc.) und neuen Marktmechanismen u.a. im Bereich Online Marketing und digitale Marktbearbeitung bedarf es einer Fortschreibung. Dies sowohl hinsichtlich der Aufgaben und Prozesse auf Grundlage der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 als bzgl. der Ergänzung um die Einführung von Mindestkriterien für Tourismusorganisationen auf lokaler Ebene (s. Folgeseiten).

Aufgabensteuerrad // lokale DMO

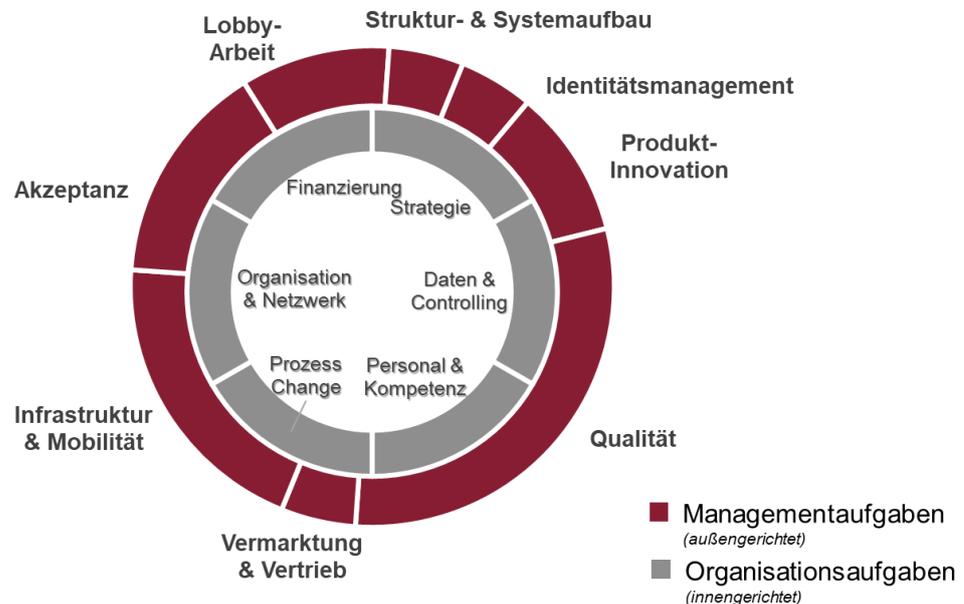


Abbildung 37: Aufgabensteuerrad, Darstellung der Aufgabenschwerpunkte der lokalen Ebene, Eigene Darstellung PROJECTM (2020)

Schwerpunkte der lokalen Ebene müssen zukünftig in folgenden Bereichen liegen:

- **Identitätsmanagement:** Tourismus- und Investitionsstrategien für markenkonforme Produkte unter Berücksichtigung der lokalen Besonderheiten, Regionalmarken und der Markenarchitektur des Landes
- **Gästeservice- / Gästemanagement:** Gästeservice über den Betrieb von örtlichen und digitalen Tourist-Informationen (Bündelung in TSCs soweit möglich) und dem Aufbau von Kundenbindungsmaßnahmen
- **Qualitätsmanagement:** Ausbau der Produkt- und Erlebnisqualität an allen Kontaktpunkten des Gastes
- **Infrastrukturentwicklung:** Beratung und Empfehlungen bei der Planung von Entwicklungsvorhaben, Gestaltung von POIs und Ankommens- / Willkommensorten
- **Mobilitätsmanagement:** in Form von analoger und digitaler Besucherlenkung vor Ort sowie Beratungen der kommunalen Verwaltungen und Leistungsanbieter bei der Bereitstellung von Mobilitätsangeboten
- **Marketing:** Fokus in der Vermarktung auf eine hochwertige Content Produktion nach den Richtlinien der RPT, ein starkes Produktmarketing sowie auf Top-Gästeservice und Kundenbindungsmaßnahmen (individuelle Gästeinformation und Gästebetreuung analog und digital, Gästezufriedenheit; im Vertrieb auf den Vor-Ort-Verkauf insbesondere von Tours und Activities, Spontankäufe vor Ort motivieren)
- **Netzwerkmanagement:** lokale Netzwerke und Arbeitsgruppen in Abstimmung mit der regionalen DMO
- **Lobbyarbeit und Tourismusakzeptanz:** Informationen und Binnenmarketing zur Einbindung und Mitnahme politischer Entscheidungsträger und der Bevölkerung vor Ort, Ausrichtung von innengerichteten Vermittlungsangeboten (Events, Berichte in Gremien etc.)

Unterstützende Mitwirkung wird in folgenden Bereichen gesehen:

- Aktive Mitwirkung an der Strukturoptimierung im Tourismus, Bildung von TSCs und Mitwirkung bei der Einführung der Erhebung von Tourismus- und Gästebeiträgen seitens der Städte und Gemeinden
- Aktive Mitwirkung und Vermittlung von Angeboten zur Weiterqualifizierung der Touristiker
- Mitwirkung am Aufbau und Betrieb von regionalen Leitprodukten

Empfehlungen zur Einführung von Mindestkriterien für die lokale DMO / TSCs

Bereich	Inhalte
Destinationsorganisation	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mind. 3 Vollzeitäquivalente im Destinationsmanagement, davon: <ul style="list-style-type: none"> 1x Geschäftsführung, Netzwerk & Controlling; 1x Marken- und Produktmanager 1x Marketing-Koordinierungsstelle (Schnittstelle zur RPT) Zzgl. je nach Tourismusaufkommen Personal im Gästeservice mind. 2 Mitarbeiter mit fachtouristischem Studium regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter <p>Finanzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> mind. 250 TEUR Gesamtbudget p.a. mind. 50 TEUR p.a. eigenes Marketing-/Maßnahmenbudget zzgl. 50 TEUR Einnahmen aus freiwilligen Marketingbeteiligungen
Relevante Destinationsnachfrage	<ul style="list-style-type: none"> mind. 150.000 Übernachtungen gemäß amtlicher Statistik mind. 1.500 Gästebetten gemäß amtlicher Statistik
stabile, langfristig beständige Destinationsidentität	<ul style="list-style-type: none"> orientiert an geographisch-topographischen Grenzen klar abgegrenztes, verbindlich festgelegtes Zuständigkeitsgebiet max. 30-45 Pkw-Minuten/Durchmesser Wahrnehmbarkeit als Teilregion der Destination Naturräumlicher / kulturhistorischer Zusammenhang mit starker Identifikation nach Innen
Bereich	Inhalte
Destinationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Tourismusedwicklung: Eigenes Tourismuskonzept in enger Abstimmung zur Regions- und Landesstrategie Produkt- und Qualitätsmanagement: Weiterentwicklung und Initiierung (inter-)kommunaler Produkte, Qualitätsmonitoring, Führung der TIs: Auf Basis gemeinsamer Standards, Umsetzungscoordination, Qualitätskontrolle Besucherlenkung: Koordination der lokalen Besucherlenkung und Mobilitätsplanung, Einbindung in die regionale Besucherlenkung Infrastrukturentwicklung: gemeinsame Abstimmung von touristisch attraktiven Wegen / Routen, Begleitung von Investitionsentscheidungen, Umsetzungsprozessen und ggf. Betrieb touristischer Infrastruktur Vertrieb & Gästeservice: Gästeinformation und -betreuung, Betrieb eigener TIs, Vermittlung Tours & Activities, Zimmervermittlung Marketing & Kommunikation: Fokus auf Content-Produktion, abgestimmte Marketing- und Mediaplanung, Pflege eigener Website und sozialer Medien zur Kundenbindung Koordination und Kooperation: Schnittstellenfunktion / Anbahnung von Kooperationen zwischen den Akteuren, enge Zusammenarbeit mit der regionalen DMO, Wissensaustausch
Destinationsresonanz und -wirkung	<ul style="list-style-type: none"> mind. 83 von 100 Punkten beim TrustScore (= am Markt verfügbare Maßzahl für die aggregierten Online-Qualitätsbewertungen der Gäste) mind. 80 % Binnenbekanntheit und -zufriedenheit mit Destinationsmanagement (messbar mittels Befragung der Leistungsanbieter und Anspruchsgruppen wie Politik, Verwaltung etc.)

3.6 Rollen und Aufgaben der Funktionalpartner

Mit dem zunehmenden Fokus des Tourismus auf innengerichtete Aufgaben gewinnt die Zusammenarbeit mit Akteuren wie den IHKs, DEHOGA, Landkreisen, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, LEADER-Regionalmanagements, Schutzgebieten, Landesverbänden, dem THV u.a.m. an Bedeutung. Diese im touristischen System allgemein als „Funktionalpartner“ bezeichneten Akteure sind wichtige Mitgestalter, Multiplikatoren und Botschafter bei Vermittlungs- und Entwicklungsprozessen im Tourismus. Zudem übernehmen Funktionalpartner wie die IHK und der THV auch wichtige Rollen in der Federführung bei der Umsetzung von Strategieprojekten der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025.

Im Kontext der Optimierung der Strukturen und Aufgaben im System Tourismus verfügen die einzelnen Funktionalpartner aufgrund ihrer originären Aufträge und durch ihre Vertretung von allgemeinen Interessen oder derer ihrer jeweiligen Mitglieder über besondere Kompetenzen. Diese Kompetenzen und Vorteile, wie z.B. die Kreisentwicklung und Genehmigungsfunktion der Landkreise oder der übergreifenden Verkehrsentwicklungsplanung, die Marketingkompetenz der Weinwerbungen oder der direkte Draht in die Leistungsanbieterschaft über die Rolle der Interessensvertretung des DEHOGA, gilt es bei der Zuordnung von Aufgaben konsequent zu berücksichtigen. Künftig sollten auf Basis der Kompetenzen der Funktionalpartner für den Tourismus, neben den rahmengebenden Ministerien des Bundeslandes Rheinland-Pfalz, zwischen drei Typen unterschieden werden.

Unterscheidung und Zuordnung von Funktionalpartnern



Abbildung 38: Übersicht der Zuordnung verschiedener Typen von Funktionalpartnern; Quelle: PROJECT M (2019)

Bezüglich der Einbindungsmechanismen liegt eine große Verantwortung auf der regionalen Ebene. Die regionale DMO muss in ihrer koordinierenden Rolle und mit Hilfe ihrer regionalen Marken- und Entwicklungsprozesse die regionsspezifische Einbindung und aktive Mitwirkung der Funktionalpartner systematisch fördern und fordern. Gerade in der regionalen Zusammenarbeit bestehen die größten Anknüpfungspunkte, Effektivitäts- und Effizienzpotenziale, die sowohl Mehrwerte für den Tourismus als auch Mehrwerte für die originäre Arbeit der Funktionalpartner bedeuten. Wichtig ist dabei zu berücksichtigen, dass einzelne Funktionalpartner auch in unterschiedlichen Rollen einzubinden sind.

Auf Landesebene müssen die Funktionalpartner seitens des MWVLW weiterhin in ihrer Rolle als beratende Akteure in die Monitoring- und Controlling-Mechanismen des Umsetzungsmanagements und im Rahmen der Fortschreibung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 eingebunden werden (siehe auch Kap. 4).

- **Entwicklungspartner** haben in der Regel eine definierte Gestaltungshoheit, z.B. bei der Erstellung von Entwicklungskonzepten, in genehmigungsrechtlichen Fragen etc., oder einen festgelegten Entwicklungsauftrag, z.B. im Rahmen von Wirtschaftsförderung oder Strukturentwicklungsaufgaben oder auch dem Betrieb von baulichen oder verkehrlichen Infrastrukturen. Auch Akteure mit dem Schwerpunkt auf Weiterbildungs- und Qualifizierungsaufgaben zählen mit dazu.

Gerade in ländlich geprägten Destinationen ist eine enge Zusammenarbeit des Tourismus mit diesen Funktionalpartnern unverzichtbar, um Tourismus, Regional- und Naturraumentwicklung, Kultur- und Mobilitätsentwicklung strategisch miteinander zu verknüpfen. Ziel ist es, Synergien mit dem Tourismus, beispielsweise bei Planungen der Großschutzgebiete, bei Projekten von kommunalen Entwicklungsgesellschaften oder in der Standortentwicklung oder auch Synergien zur Weinwirtschaft oder anderen Wirtschaftszweigen beispielsweise auch im Einzelhandel systematisch zu erschließen.

Zu den Entwicklungspartnern gehören u.a.: Landkreise, Wirtschaftsförderungen, LEADER-Regionen und Regionalmanagements, Schutzgebiete, öffentliche Entwicklungsgesellschaften wie beispielsweise die Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz e.V. oder Entwicklungsverbände „Starke Kommunen, Starkes Land“, DEHOGA, IHKs, Verkehrsverbände und Mobilitätsdienstleister etc.

- **Marketing-Partner** haben in der Regel eigene Produkte, die an ausgewählte Zielgruppen vermarktet werden sollen. Sie haben meist eigene Marketing- und Vertriebsnetzwerke und verfügen für die Vermarktung ihrer individuellen Produkte über gut inszenierbaren Content und eigene Vermarktungsbudgets. Der Mehrwert für die Tourismusorganisationen und die Marketing-Partner liegt zum einen in der Kopplung von Produktinszenierung und gleichzeitiger Vermarktung des Erlebnisumfeldes und zum anderen in der Bündelung von Anstrengungen und Budgets zur Steigerung von Reichweite und Reaktionsintensität in Social Media. Beispiel: Der Genuss eines Weines lässt sich bei der Mitvermarktung der Geschichten und von Erlebnismomenten in der Region deutlich emotionaler inszenieren. Und auch die Vermarktung einer Stadt, Gemeinde oder Region lässt sich besser aufladen und beim Gast verankern, wenn neben der Landschaft oder den Sehenswürdigkeiten der regionstypische, kulinarische Genuss oder ein Produkterlebnis mit vermarktet wird. Mit der Zusammenarbeit entstehen wertvolle Effektivitätsgewinne.

Zu anlassbezogenen Marketing-Partnerschaften gehören auch die Kooperationen zur Bewerbung von kulturellen Highlights (Ausstellungs- / Themeneröffnungen) oder von Großveranstaltungen wie der BUGA 2029 im UNESCO-Welterbe Oberes Mittelrheintal. Und auch Synergien zwischen den Bereichen Standortmarketing und Tourismusmarketing gilt es im Sinne der Werbung für den attraktiven Arbeits- oder Investitionsstandort bei gleichzeitiger Werbung für die touristischen Attraktionen der Region gezielt zu forcieren. Neben den festen Kooperationspartnern vor Ort gilt es z.B. über die Bereitstellung und Einbindung von hochwertigem Content, auch die Vertriebsnetzwerke von z.B. Buchungsportalen oder Bewertungsportalen für das eigene Marketing zu nutzen.

Zu den Marketing-Partnern gehören: UNESCO Welterbestätten (Natur- und Kulturerbe, Geologisches Erbe, Immaterielles Erbe) und Biosphärenreservate, Weinwerbungen / Weinwirtschaft, BUGA 2029, Kulturinstitutionen, Stiftungen, Initiativen für regionale Produkte, überregionale Kooperationen, wie Ferienstraßen, Fernwanderwege und auch (neue) Reiseportale, Reiseanbieter, Bewertungsportale; wie z. B. Google, Booking, Trivago, Airbnb, tripadvisor, get your guide, Urlaubsguru; etc.

- **Interessenvertretungen** schaffen in der Zusammenarbeit mit den Tourismusorganisationen, hierbei insbesondere der RPT und den regionalen DMO, wichtige Effektivitätsgewinne. Durch die Bündelung von Interessen einzelner Akteure, der fachlich beratenden Einbindung in Entwicklungsprozesse sowie durch die Multiplikatoren und Vermittlungsrolle in ihre eigenen Mitgliederstrukturen hinein, können Abstimmungsprozesse deutlich effektiver und ergebnisorientierter durchgeführt werden. Auch bei der Weiterqualifizierung der eigenen Mitglieder oder nur der Koordination im Erfahrungsaustausch gewinnen alle Akteure, wenn z.B. neue Trend- und Marktforschungen aufbereitet weitergegeben werden, Mitgliedsunternehmen sich an zahlen- und datengestützten Monitoringaktivitäten der Nachfrageentwicklung beteiligen und die Ergebnisse für die eigene Marktbearbeitung oder Wirtschaftlichkeitsberechnungen nutzen.

Zu den Interessensvertretungen gehören: Kommunale Spitzenverbände (Gemeinde- und Städtebund, Städtetag, Landkreistag), IHKs, DEHOGA, HWKn, THV, Campingverband, ADAC, ADFC, NatUrlaub auf Winzer- und Bauernhöfen etc.

Schwerpunkte der Funktionalpartner liegen je Partnertyp in den Bereichen:

Entwicklungspartner

- **Strukturaufbau:** Mitwirkung am Strukturaufbau (Bildung TSC / Interkommunale Kooperationen), Kooperationen und Vernetzung
- **Tourismusfinanzierung & Fördermittelmanagement:** Mitwirkung an der Tourismusfinanzierung und bei der Realisierung von Tourismusprojekten
- **Standortentwicklung:** Durch aktive Wirtschaftsförderung und Schaffung von Synergien zwischen Tourismus und anderen Wirtschaftsbereichen
- **Infrastrukturentwicklung & Markenerlebbarkeit:** Durch Investition, Betrieb und -Pflege übergreifender, regionaler Infrastrukturen (z. B. Rad- und Wanderwege)
- **Naturschutz und Landschaftspflege:** Sicherung von intakten Naturräumen sowie einem hochwertigen und nachhaltigen Landschaftserleben
- **Mobilitätsmanagement und Verkehrsplanung:** für komfortable Anreiseoptionen und eine attraktive Besucherführung/-lenkung vor Ort

Marketingpartner

- **Informationsaustausch** im Rahmen einer strategischen Themen- / Marktbearbeitung
- **Content-/ Datenmanagement:** Angebotsentwicklung sowie Content-/Datenmanagement
- **Marketingkooperationen** kooperative und gegenseitige Vermarktung und Vertriebsunterstützung durch Budgetbündelung und kooperative Nutzung der Marketingnetzwerke
- **Standortmarketing:** Gemeinsame Vermarktung von Arbeits- / Fachkräfteinitiativen sowie weicher Standortvorteile (Tourismus & Lebensraum)

Interessenvertretungen

- **Beratung:** Mitwirkung (Erarbeitung und Umsetzung) bei Entwicklungskonzepten sowie Richtlinien
- **Interessensvertretung:** verbandsbezogene Interessensvertretung und „gemeinsame Stimme“
- **Innovationsförderung & Qualitätsinitiativen:** Vermittlungsfunktion und Qualifizierungsmaßnahmen zur Kompetenzerweiterung der eigenen Strukturen / Mitglieder
- **Netzwerkmanagement:** Schaffung bzw. Stärkung regionaler Netzwerke

Aufgabenübersicht ausgewählter Funktionalpartner

Landkreise inkl. Wirtschaftsförderungen

- **Aufgaben:** touristische Wirtschaftsförderung, Standortentwicklung und -marketing unter Einbindung des Tourismus, (Weiter-)Entwicklung der Strukturen und der Finanzierung im Tourismus auf der regionalen und lokalen Ebene, Fördermittelmanagement, Ansiedlungsmanagement und Mitwirkung an der Infrastrukturentwicklung und -pflege (z. B. Rad- und Wanderwege), Mitwirkung an Content-/Datenmanagement, Mobilitätsplanung, Besuchermanagement/ -führung/ -lenkung.
- **Strukturen:** Pro Landkreis sollte eine Institution bzw. Struktur für die Wahrnehmung der in diesem Zusammenhang anfallenden touristischen Aufgaben verantwortlich sein (bspw. eine Struktur in der jeweiligen Kreisverwaltung oder eine kreisweite Wirtschaftsförderungsorganisation).

Die Aufgaben als funktionaler Entwicklungs-Partner im System Tourismus in Rheinland-Pfalz erfordern aufgrund der wichtigen Strukturentwicklungsaufgabe i.d.R. mindestens Ressourcen im Umfang von einem Vollzeitäquivalent pro Landkreis.

LEADER-Regionen und Regionalmanagements

- **Aufgaben:** Mitwirkung (Erarbeitung und Umsetzung) regionaler Entwicklungskonzepte, Regionalentwicklung, Unterstützung neuer touristischer und tourismusrelevanter Initiativen und Projekte, Unterstützung beim Schaffen der infrastrukturellen Voraussetzungen für eine positive touristische Entwicklung, Unterstützung und Beschleunigung von Veränderungs- und Modernisierungsprozessen, Schaffung bzw. Stärkung regionaler Netzwerke.
- **Strukturen:** wechselseitig proaktive Einbindung der Akteure aus Tourismus und Regionalentwicklung, um die Regionalentwicklung zu einer tourismusfördernden Gestaltungsaufgabe zu machen, Vermeidung eigener touristischer bzw. tourismusrelevanter Initiativen und Aktivitäten ohne Einbindung in und Abstimmung mit touristischen Strukturen (Koordination über regionale DMO).

Schutzgebiete

- **Aufgaben:** Infrastrukturentwicklung und -pflege, Angebote sowie Qualitäts- und Nachhaltigkeitsinitiativen im Rahmen von Naturschutz und Umweltbildung, Mitwirkung am Content-/ Datenmanagement, Mobilitätsplanung & Besuchermanagement/ -führung/ -lenkung, Prägung und Bewahrung der Regionalität und Identitätskultur einer Destination (wichtige Grundlagen für die touristische Markenführung und Marktbearbeitung), Schaffung bzw. Stärkung regionaler Netzwerke.
- **Strukturen:** maßgebliche Prägung der Netzwerk- und Zusammenarbeitsstrukturen in einer Region, daher umfassende Einbindung in die touristischen Strukturen auf regionaler und lokaler Ebene, Vermeidung eigener touristischer bzw. tourismusrelevanter Initiativen und Aktivitäten ohne Einbindung in und Abstimmung mit touristischen Strukturen.

Industrie- und Handelskammern sowie DEHOGA Rheinland-Pfalz

- **Aufgaben:** Wichtiger Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft im Land, Vertretung der Interessen sowie Unterstützung der Mitglieder durch Dienstleistungen wie Beratungs- und Weiterbildungsangebote, proaktiv Einbindung in Vorhaben, die ihre Kompetenzbereiche (Qualifizierung, Ausbildung, Fachkräfte, Nachfolge, Innovationsförderung, Qualitäts- und Nachhaltigkeitsinitiativen etc.) betreffen, als Experten und Partner, Schaffung bzw. Stärkung regionaler Netzwerke
- **Strukturen:** pro regionaler DMO ein Zuständiger aus den regionalen IHKs und DEHOGA-Verbänden, der systematisch in die Destinationsentwicklung einbezogen wird und proaktiv daran mitwirkt

Landesverbände wie u.a. Tourismus- & Heilbäderverband, Campingverband etc.

Landesverbände sollen einheitlich betrachtet und mit Blick auf ihren tatsächlichen, eigenständigen Mehrwert für das Tourismussystem und ihre Mitglieder als Funktionalpartner für Entwicklungs-, Qualifizierungsaufgaben und den Netzwerk- / Erfahrungsaustausch eingebunden werden.

- **Aufgaben:** Beratung der Landespolitik in Bezug auf touristische Fragen, z.B. bei Gesetzesentwürfen, Novellierungen von Verordnungen oder Förderprogrammen, Stellungnahmen im Sinne der Lobbyarbeit zur Tourismuspolitik

Förderung von Wissens- und Erfahrungsaustausch in intensiver Zusammenarbeit mit den regionalen und lokalen DMO. Innovations- und Qualitätsinitiativen für die Mitglieder, begleitende unterstützende Mitwirkung am Struktur- und Kompetenzaufbau sowie der Einrichtung der Erhebung von zweckgebundenen Tourismus- und Gästeabgaben zur Steigerung der Service- und Erlebnisqualität vor Ort, aktive Einbindung der Mitglieder in das System Tourismus in Rheinland-Pfalz

- **Strukturen:** Eigenständige und aus eigener Kraft finanzierte Landesgeschäftsstelle, personelle Besetzung in Abhängigkeit von den Mitgliederstrukturen und Aufgaben des Verbandes

4. Umsetzungsprozess: Empfehlungen zur Optimierung des Systems Tourismus in Rheinland-Pfalz

Für den systematischen Strukturentwicklungsprozess und die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Organisationsvoraussetzungen (Kompetenz / Fachwissen, Ressourcen, d.h. Personal und Budgets) müssen die im Kapitel 3 beschriebenen Kompetenzen bei der RPT aufgebaut und die Mindestkriterien für wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen auf der regionalen und lokalen Ebene eingeführt werden.

Die Gestaltung des Veränderungsprozesses ist eine Gemeinschaftsaufgabe, die zentral von der RPT gesteuert und von allen Akteuren in System aktiv unterstützt werden muss. Auch die Einführung von digitalen Systemstandards und die Einhaltung von Richtlinien für mehr Effektivitäts- und Effizienzgewinne im Marketing und Datenmanagement liegt in gemeinsamer Verantwortung. Alle Akteure des Systems Tourismus inklusive der Funktionalpartner sind daher gefordert, sich mit eindeutigem Fokus auf ihre jeweiligen Aufgaben im Gesamtsystem aktiv an der Optimierung des Systems und der Zusammenarbeitsstrukturen und -mechanismen zu beteiligen.

Um die Mitwirkungsbereitschaft am Veränderungsprozess zu fördern, müssen auf die Ebenen zugeschnittene Anreiz- und Unterstützungsprozesse angewendet und alle Steuerungsmöglichkeiten, die das Land und die RPT zur Systemoptimierung einsetzen können, zum Einsatz kommen. Auch strategische Entwicklungspartner, wie die Landkreise, Wirtschaftsförderer, LEADER Aktionsgruppen, oder Interessensvertretungen und Spitzenverbände, wie der THV, die IHKs oder der DEHOGA, müssen sich über ihre jeweiligen Einflussmöglichkeiten aktiv an der Optimierung der bestehenden Strukturen beteiligen. Der hierzu aus gutachterlicher Sicht einzuführende Umsetzungsprozess umfasst nachfolgend dargestellte Parameter.

4.1 Weiterentwicklung der RPT als wichtigste Grundvoraussetzung

Der Weiterentwicklung der RPT als bedeutendes Instrument bei der Umsetzung von strategischen Entwicklungsvorgaben und Leitlinien für die Struktur- und Systementwicklung kommt eine zentrale Bedeutung zu. Ohne die zentrale Steuerungsfähigkeit (Governance) seitens der Landesmarketingorganisation RPT wird es kaum möglich sein, die digitale Transformation des Tourismussystems in Rheinland-Pfalz effektiv einzuleiten und den Struktur- und Systementwicklungsprozess effizient zu führen. Die Aufgabenfokussierung und Kompetenzerweiterung der RPT mit Blick auf eine starke Führungsrolle im Umsetzungsmanagement, in der Strukturentwicklung sowie in der digitalen Systementwicklung (Tech-Lab) als auch im Marketing über das Media House sind daher DIE Grundvoraussetzungen für die Systemoptimierung. Auf diesem Veränderungsvorschlag basieren auch die jeweiligen Kriterien und Aufgabenbeschreibungen für die touristischen Organisationseinheiten der regionalen und lokalen Ebene sowie die spezifische Aufgabenzuordnung bei den Funktionalpartnern.

Um den Optimierungsprozess und die klare Führungsrolle der RPT zu erreichen, ist die Umwandlung der RPT zu einer 100 %igen Tochtergesellschaft des Bundeslandes Rheinland-Pfalz der erste entscheidende Schritt. Auf Basis des Gutachtens zur Systemoptimierung sollte daher zeitnah ein politischer Entscheidungsprozess erfolgen, der die Umwandlung der RPT zur 100 %igen Landesorganisation grundsätzlich beschließt. Anschließend sind in einer detaillierten

Organisationsanalyse und Bewertung der Unternehmensbereiche, der technischen Standards und der vorliegenden Maßnahmenplanung die erforderlichen Ressourcenbedarfe zur Neuausrichtung der RPT unter Berücksichtigung der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen zu eruieren.

4.2 Gezielte Entwicklung der regionalen DMO

Betrachtet man die derzeitigen Finanzierungsstrukturen und -möglichkeiten des Destinationsmanagements in Rheinland-Pfalz, so wird deutlich, dass der regionalen Ebene im Tourismus keine systematisierten und aufgabenadäquaten Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Die erforderliche Schlagkraft im Markt auf Basis einer erforderlichen Ressourcen- und Mittelausstattung lässt sich in den meisten Regionen ohne weit reichende Veränderungen kaum realisieren.

Für die regionale DMO wurden daher im vorliegenden Gutachten Vorgaben und Kriterien (siehe Kapitel 3) definiert, an der sich die zukünftigen Destinationsstrukturen orientieren sollen. Hierzu gilt es, die Vorgaben für zukünftige regionale DMO in „Muss-Kriterien“ und „Soll-Kriterien“ zu differenzieren. Zu den „Muss-Kriterien“ gehören unter allen Umständen quantitative Vorgaben, wie Mindestbudgets und -ressourcen, die es zu erfüllen gilt. Für die Erfüllung der „Muss-Kriterien“ muss ein Übergangszeitraum von ca. fünf Jahren definiert werden. Die Fokussierung auf das Zieldatum 2025 ermöglicht zudem eine gemeinsame Evaluierung und ggf. Nachjustierung der Kriterien und Zielstellungen gemeinsam mit der Fortschreibung der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025.

Die Umsetzung der „Muss-Kriterien“ für die regionalen DMO ist system- und wettbewerbsrelevant. Daher muss die Erreichung nach der definierten Übergangszeit die Voraussetzung darstellen, um weiterhin touristische Fördermittel jeder Art (GRW, EFRE, ELER usw.) gewährt zu bekommen. Hierbei ist die Empfehlung, seitens des MWVLW auch auf andere Förderstellen des Landes hinzuwirken, um nur touristische Strukturen und Projekte zu fördern, die sich in einem wettbewerbsfähigen Umfeld befinden. Destinationen und die Kreise, Städte, Verbandsgemeinden und Gemeinden innerhalb der Destinationen verlieren jede touristische Förderbarkeit, wenn sie nicht nach einem festgelegten Zeitraum die Kriterien erfüllen. Dies sichert den optimalen Einsatz öffentlicher Gelder und erhöht die Mitwirkungsbereitschaft aller betroffenen Akteure, sich frühzeitig an der Entwicklung der eigenen regionalen DMO zu beteiligen.

Für die Erfüllung der „Soll-Kriterien“ wird empfohlen ein Punktesystem einzurichten, das als Grundlage für die Vergabe von Fördermitteln zur Destinationsentwicklung herangezogen werden kann. So wie dies beispielsweise im Land Thüringen beispielhaft seit 2019 eingerichtet ist, würden Destinationen, die diese Kriterien erfüllen oder sich entsprechend entwickelt haben, unterschiedliche Förderquoten erhalten. Die Höhe der Förderung, die eine Destination erhält, wird somit vom Prozessfortschritt der Destinationsentwicklung im Sinne der Erfüllung der „Soll-Kriterien“ abhängig gemacht. Wenn Destinationen bestimmte Vorgaben erfüllen, erhalten sie nach dem definierten System Punkte. Die Gesamtzahl der Punkte in Relation zu den anderen Destinationen bestimmt die Förderhöhe p.a.

Ein solcher „Fördertopf mit Anreizcharakter“ definiert ein Förderbudget für regionale DMO als jährliches Gesamtbudget, das in unterschiedlicher Höhe und z.B. wie in Hessen oder Sachsen im Rahmen von nicht-rückzahlbaren Projektzuschüssen an die regionalen DMO ausgeschüttet wird. Vorgeschlagen wird ein Volumen von mindestens 1 Mio. EUR p.a. hierfür einzurichten, um entsprechend gewichtige Anreize zur Strukturoptimierung in allem regionalen DMO setzen zu können, so dass die Gesellschafter und Mitgliedskommunen den Mehrwert der Stärkung ihrer DMO auch finanziell deutlich sehen können.

4.3 Gezielte Entwicklung der lokalen Ebene

Die Förderung der Entwicklung der lokalen Ebene des Tourismus in Rheinland-Pfalz wird differenziert vorgeschlagen. Eine Aufteilung der Kriterien für die Aufstellung der lokalen Ebene in erforderliche „Muss-Kriterien“ und idealerweise zu erreichende „Soll-Kriterien“ – wie für die regionale Ebene – ist wegen der deutlich unterschiedlichen Tourismusvoraussetzungen nicht vorzunehmen. Vielmehr müssen „Muss-Kriterien“ für die mindestens vorhandenen Mittel und Ressourcen festgeschrieben werden, die als Basis für den markt- und wettbewerbsfähigen Organisations- und Strukturaufbau auf der lokalen Ebene zwingend erforderlich sind. Entsprechend der Grundlage des aus dem Jahr 2010 stammenden Leitfadens für die touristischen Strukturen der lokalen Ebene sind hierzu Aufgaben und Ressourcen der lokalen Ebene wo möglich zu bündeln, da jede Form der Kooperation deutliche Effizienzvorteile mit sich bringt. Allein zu schwach aufgestellte Kommunen müssen sich demnach zukünftig konsequent in TSCs organisieren, um durch die Aufgaben- und Ressourcenbündelung wichtige Entwicklungs- und Marketingaufgaben überhaupt marktgerecht umsetzen zu können.

Für die Erfüllung der „Muss-Kriterien“ und den Strukturaufbau für die lokale Ebene ist ebenfalls ein Übergangszeitraum von ca. fünf Jahren zu definieren, um Zusammenarbeitsformen in TSC-Prozessen und auch Finanzierungsfragen gründlich vorbereiten zu können. Zur fachlichen Unterstützung wird empfohlen, die Aufgabe der „Optimierung der lokalen Ebene“ auch zur Gewinnung von Synergien durch den parallelen digitalen Systemaufbau bei der RPT fest zu verankern. Die RPT wird somit die zentrale Koordinationsstelle für einen ganzheitlichen Strukturentwicklungsprozess im Land.

Im Beratungs- und Umsetzungsmanagement der RPT wird zudem empfohlen, die regionalen DMO und Funktionalpartner aktiv mit einzubeziehen. Ziel hierbei ist es, die Synergien aus der Nähe und engen Zusammenarbeit zwischen regionaler DMO und lokaler Ebene für die Vermittlung der Mehrwerte der TSC-Prozesse oder auch der Einführung von Gäste- und Tourismusbeiträgen etc. zu nutzen, um die Erfordernisse und Möglichkeiten optimal vermitteln zu können.

Zur Förderung des Umsetzungswillens sowie der Bereitschaft am Struktur- und Systemaufbau auf der lokalen Ebene muss die Etablierung der „Muss-Kriterien“ ebenfalls Voraussetzung für die Gewährung von touristischen Fördermitteln jeder Art (GRW, EFRE, ELER usw.) sein. Städte, Verbandsgemeinden und Gemeinden, die diese „Muss-Kriterien“ nicht in dem vorgegeben Zeitrahmen erfüllen, sind nicht wettbewerbs- und zukunftsfähig. Wenn hier kein Zusammenschluss über einen TSC-Prozess erfolgt, wird entsprechend dem Vorgehen bei der regionalen DMO empfohlen, keine touristische Förderung zu gewähren.

Im Kontext der zukünftigen Förderausrichtung auf wettbewerbsfähige Organisationen und Destinationen müssen insbesondere auch die Landkreise als wichtige Finanzierer touristischer Infrastrukturprojekte und Förderer von Konzept- und Strategieprozessen involviert werden und sich an einer gemeinsamen Förderpolitik mit dem Fokus auf den Aufbau von starken und wettbewerbsfähigen Tourismusorganisationen auf regionaler und insbesondere lokaler Ebene beteiligen.

4.4 Einführung eines Umsetzungsmanagements

Der Prozess der Struktur-, System- und Aufgabenoptimierung muss flächendeckend in Rheinland-Pfalz umgesetzt und mit Hilfe der Anreiz- und Förderinstrumente konsequent geführt werden. Allein die Aufstellung von Kriterien und Leitfäden, die Bereitstellung von Anreizsystemen und Budgets sowie neue Aufgabenzuordnungen im System Tourismus werden hierfür nicht reichen. Da die Optimierung der gegenwärtigen Strukturen eines mehrjährigen Strukturentwicklungsprozesses bedarf, sollte dieser durch ein professionelles Umsetzungsmanagement fachlich und moderierend begleitet werden.

Verantwortlich für die Gesamtsteuerung sollte das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (MWVLW) sein. Mit der operativen Umsetzung empfehlen wir die RPT zu beauftragen, um auch Synergien aus dem Systementwicklungsprozess gewinnen zu können. Das im 3. Quartal 2019 bei der RPT eingerichtete Umsetzungsmanagement der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 sollte hierzu mit einer entsprechenden Kompetenzerweiterung entsprechend auch für den Strukturentwicklungsprozess genutzt werden und bzgl. der fachlich und moderativ erforderlichen Kompetenzen ausgebaut werden. Zur Wahrung der Objektivität oder auch bei komplexen Sachverhalten im Zuge von regionalen oder kommunalen Zusammenschlüssen sollte bei Bedarf die temporäre Einbindung einer neutralen Moderation und / oder Mediation sowie eine externe Evaluierung und Bewertung des Prozessfortschrittes in Betracht gezogen werden.

Folgende Empfehlungen zu den Aufgaben im Rahmen des Umsetzungsmanagements werden gegeben:

■ **Initiierung und Umsetzung eines systematischen Entwicklungsprozesses:**

Die RPT bekommt den Auftrag, den Destinationsentwicklungsprozess auf regionaler Ebene, den Strukturentwicklungs- / TSC-Prozess auf lokaler Ebene sowie den landesweiten Systemaufbau im Bereich Datenmanagement und digitale Strategie aus einer Hand zu koordinieren und systematisch zu begleiten. Die Koordinationstätigkeit umfasst folgende Aufgaben:

- Vermittlung des Strukturentwicklungskonzeptes sowie der Entwicklungsparameter und Kriterien für Tourismusorganisationen im Land mittels einer landesweiten Auftaktveranstaltung und regionaler Vertiefungskonferenzen und -Coachings in Zusammenarbeit mit den regionalen DMO
- Erstellung von Umsetzungsleitfäden und Handlungshilfen für die regionale und lokale Ebene
- Etablierung eines Umsetzungsmonitorings mittels einer einheitlichen Status Umfrage sowie eigener Datenauswertungen zur Organisations-, Partner- und Nachfrageentwicklung. In diesem Kontext Prüfung einer Berichtspflicht seitens der regionalen DMO und lokalen Tourismusorganisationen (z.B. im Kontext der Anreiz- und Förderinstrumente)
- Umsetzung eines Umsetzungscontrollings in enger Abstimmung mit dem MWVLW, inklusive der Ausstellung von offiziellen Umsetzungszeugnissen und Entwicklungshinweisen
- 2x jährlich Durchführung von Erfahrungsaustauschen (ERFA-AGs, DMO-Konferenzen) mit den regionalen DMO sowie 2 x jährlich „TSC-/ Städte- und Gemeinde Konferenzen“ mit der lokalen Ebene; davon 1 x pro Jahr gemeinsamer Erfahrungsaustausch im Rahmen einer Fachtagung
- Individuelles Coaching, Beratung und Qualifizierung zur Struktur- und Systementwicklung für die regionale Ebene sowie gemeinsame Coaching-Workshops in den Regionen unter intensiver Einbindung und Mitwirkung der Funktionalpartner

- **Umsetzungsmonitoring:** Wie bereits beschrieben muss der Prozess der Strukturentwicklung und Systemoptimierung jährlich im Rahmen eines umfassenden Umsetzungsmonitorings systematisch überprüft werden. Die Ergebnisse z.B. von Online-Befragungen und Konferenzen der regionalen und lokalen Ebene sollten dafür sowohl integriert als auch individuell aufbereitet werden.

Jede regionale DMO und die touristischen Organisationen auf der lokalen Ebene erhalten als Ergebnis eine Art „Zwischenzeugnis“ zur Verfügung gestellt. In diesem werden der jeweilige Status und der Weiterentwicklungsbedarf mit Blick auf den verbleibenden Umsetzungszeitraum zum Erhalt der Förderwürdigkeit dargestellt.

- Für die Phase der jährlichen Evaluierung und vergleichende Bewertung der Monitoring Ergebnisse wird aus gutachterlicher Sicht eine externe, neutrale Begleitung und fachliche Moderation / ggf. Mediation zur Wahrung der Neutralität und zur ggf. Lösung organisationsstruktureller Herausforderungen erforderlich.
-
- **Einbindung der Funktionalpartner:** Seitens der Funktionalpartner müssen insbesondere die Entwicklungspartner und Interessensvertretungen seitens der RPT in den Evaluierungsprozess mit einbezogen werden. An der Schnittstelle zu den jeweiligen Anspruchs- und Leistungsanbietergruppen im Tourismus leisten die Funktionalpartner einen wichtigen Beitrag u.a. in der fachlichen Bewertung und Vermittlung der positiven Wirkungseffekte, wie z.B. aus der Abgabe von Marketingaufgaben an die RPT und die regionale DMO oder aus der Zusammenarbeit auf der lokalen Ebene in TSCs.
 - In ihrer Funktion als Lobbyisten und Interessensvertreter sind die Funktionalpartner damit in die strategische Weiterentwicklung der Maßnahmen zur Struktur- und Systementwicklung einzubeziehen. Jeweils zu dem jährlichen Evaluierungsprozess sollte dazu eine Abfrage der Funktionalpartner mit Blick auf Optimierungs- und Handlungsbedarfe aus Sicht der Partner und ihrer Mitglieder erfolgen.
 - Funktionalpartner haben zudem für den Wissenstransfer und bei der Vermittlung von Best Practice in ihre Mitgliederstrukturen – z.B. Vermittlung von positiven Leistungs- und Qualitätseffekten oder positiven Kosteneffekten / -Einsparungen – einen erheblichen Wert.

Anhang

I. Abkürzungsverzeichnis

CMS	Content -Management-Systeme
CRM	Customer-Relationship-Management
DACH-KG	DACH = deutschsprachiger Raum, KG = Knowledge Graph
DEHOGA	Deutscher Hotel und Gaststättenverband Rheinland-Pfalz
DMO	Destination Management Organisation
DTV	Deutscher Tourismusverband e. V.
DZT	Deutschen Zentrale für Tourismus e.V.
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GStB	Gemeinde- und Städtebund
IHK	Industrie- und Handelskammer Rheinland-Pfalz
KAG	Kommunalabgabengesetz
KI	Künstliche Intelligenz
LMO	Landesmarketingorganisation
MA	Mitarbeiter
MICE	Meetings Incentives Conventions Exhibitions/Events (promotable Geschäftsreisen)
MWVLW	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz
OTA	Online Travel Agencies
POI	Point of Interest
RPT	Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH
THV	Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V.
TI	Tourist Information
TO	Tourismusorganisation
TSC	Tourismus Service Center
VZÄ	Vollzeitäquivalent

II. Wandel des Destinationsmanagements

II.1 Marktbedingungen: Trends und Entwicklungen für das Destinationsmanagement und Destinationsmarketing

Digitaler und analoger Erlebniswettbewerb mit deutlich gestiegenen Qualitätsansprüchen

Der stetig zunehmende Aufmerksamkeits- und Erlebniswettbewerb führt dazu, dass es einer zunehmend perfekter aufbereiteten und individualisierten Service- und Erlebnisqualität bedarf, um Gäste entlang der gesamten Servicekette zu begeistern. Nur über vermittelbare Erlebnisversprechen (Inspiration) und über emotional verankerte Kundenbindungsprozesse (Loyalty-Programme) werden Gäste zu Wiederbesuchern, zu Fans und damit zu Botschaftern des touristischen Angebots. Im Marketing haben daher individuelle „Empfehlungen“, Erlebnis-Stories und Bewertungen eine höhere Bedeutung als Werbebanner oder Hochglanz-Prospekte. Gerade persönliche Empfehlungen oder Reiseberichte von Freunden, Verwandten, Bekannten oder Influencern aus der selbst ausgewählten sozialen Online-Umgebung haben einen bedeutenden Einfluss auf Reiseentscheidungen. Inhaltlich gut aufbereitete Service- und Produktinformationen in Form von kurzen Erlebnisberichten, prägnanten Bildern oder kurzen Videosequenzen sind heutzutage unerlässlich. Jeweils auf Zielgruppen zugeschnitten und im passenden Media- / Channel-Mix ausgespielt, schaffen Botschaften eine hohe Aufmerksamkeit, gute Orientierung bei der Entscheidungsfindung und wichtiges Vertrauen für den Kaufprozess beim Gast. Die emotionale Ansprache und Bindung über Social Media Netzwerke und die Verfügbarkeit von prägenden Keyvisuals

oder Stories sind daher aus dem heutigen Tourismusmarketing nicht mehr weg zu denken. Das bedeutet, dass Bilder und Videos, redaktionelle Beiträge oder Podcasts in hoher Qualität produziert, für die Weiterverwendung mit der entsprechenden CC-Lizenz (Creative Commons) versehen, kommuniziert werden müssen. Dies setzt im Zeitalter der Digitalisierung und in Bezug zum Megatrend Konnektivität eine hohe fachliche Kompetenz in der Produktion, in der zielgruppenspezifischen Distribution über technische Systeme und Plattformen sowie der anschließenden Kundenkommunikation voraus.

Zudem führen stark verkürzte Innovationszyklen bei technischen Systemen, bei der touristischen Produktentwicklung sowie stetig neue Trends und Erwartungshaltungen der Gäste zu stets neuen Wettbewerbsanforderungen und notwendigen Anpassungsprozessen. Diese wirken sich auf die gesamte Reiseindustrie und insbesondere auf die Tourismusorganisationen und Zusammenarbeitsnetzwerke aus. Da sich die Zufriedenheit des Gastes und seine Bewertung bzw. Empfehlung zudem immer mehr nach der individuell wahrgenommenen Qualität entlang der gesamten touristischen Leistungskette richtet, bedeutet das, dass touristische Leistungen aus verschiedenen Perspektiven durchdacht, aufbereitet und vorgehalten werden müssen. Gerade die Ausgestaltung der Kontaktpunkte des Gastes und ihre



Abbildung 39: Screenshot Rheinlandpfalzerleben / Instagram; PROJECT M (2020)

Funktionssteuerung sind damit wichtige Aufgabenbereiche im Destinationsmanagement einschließlich Angebots- und Infrastrukturplanung. Angesichts des Bedarfs des Kompetenzausbaus auf allen Ebenen und einer Umsetzung, die für das Land, die Regionen und Kommunen finanzierbar ist, bedarf es einer umfassenden, standardisierten und destinationsübergreifenden Lösung und Steuerung für das gesamte System Tourismus in Rheinland-Pfalz.

Auswirkungen von Megatrends auf das Management und die Angebotsgestaltung

Die stetigen Ansprüche aus der Digitalisierung und die Erwartungshaltung der Gäste, ausgelöst aus dem Anspruch einer permanenten Konnektivität, verändern das gesellschaftliche Leben und das Reiseverhalten grundlegend. Darüber hinaus sind Nachhaltigkeit, insbesondere in Form von sozialen Aspekten wie Tourismusakzeptanz, und das Bewusstsein für klimaschonendes Reisen weitere Megatrends im Tourismus, die eine enge Zusammenarbeit von Tourismusentwicklung mit weiteren Ressorts, wie u.a. Verkehrsplanung, Stadt- und Regionalentwicklung, Naturschutz, Kultur etc. einfordern. Auch die Individualisierung und der Wunsch nach maßgeschneiderten Erlebnissen, in Abhängigkeit von Reiseanlass und Reisebegleitung, sowie dem Wunsch nach vielen Wahlmöglichkeiten machen dynamische Systeme bei der Aufbereitung und Platzierung der touristischen Produkte und Leistungen erforderlich. Auch die Anwendung technologischer Neuerungen stellt eine Chance für den Tourismus dar und kann durch interdisziplinäre Zusammenarbeit innovative Projekte entstehen lassen.

Diese Megatrends und Innovationen erfordern auf allen Ebenen ein Umdenken bei strategischen Management- und Marketingprozessen, beim operativen Handeln im eigenen Unternehmen als auch bei der Zusammenarbeit im gesamten System Tourismus. Das System Tourismus rückt zwangsweise zusammen und bedarf einer umfassenden Koordination.

II.II Agiles Handeln braucht Leitlinien und Entwicklungskorridore

Der zunehmende Einfluss der aufgezeigten Faktoren und Treiber erfordert ein kompetentes Tourismusmanagement und agile Zusammenarbeitsformen im gesamten System. Um trotz zunehmender Marktschwankungen und extern bedingter Unsicherheiten erfolgreich zu sein, braucht es klare Entwicklungsparameter als Orientierungsrahmen für die Strukturierung des gemeinsamen Handelns.

Managementmodelle und -strukturen müssen so aufgebaut werden, dass die Tourismuswirtschaft in Rheinland-Pfalz die Fähigkeit entwickelt, auf veränderte Marktbedingungen und Nachfragetrends zeitnah und flexibel reagieren zu können. Dies ist mit Blick auf Effektivität und Effizienz im Handeln nur möglich, wenn sich die Tourismuswirtschaft als Gesamtsystem versteht. Dieses sollte nach definierten Mustern und Prozessen agieren und „Kompetenznetzwerke“ ausbilden, die durch eine starke Führung aus

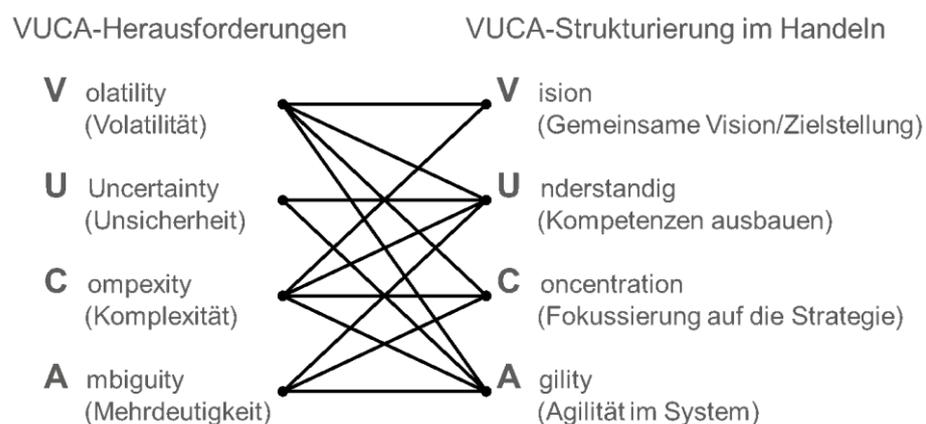


Abbildung 40: Markt- und Innovationsdruck erfordern agile Prozesse, Zusammenarbeitsformen Kompetenzen im Tourismusnetzwerk; Quelle: PROJECT M 2020

dem System Tourismus selbst oder mit externen Impulsen fachliche Kompetenzen aufbauen.

Vision und Ziele verbindlich machen

Die Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 bildet den verbindlichen Rahmen und benennt die gemeinsame Vision, Leitziele sowie die strategischen Wege und Strategieprojekte, auf die das System ausgerichtet werden muss. Die Strategie wird kontinuierlich durch systematisches Monitoring und Controlling, Markt- und Trendforschung sowie Benchmarking weiterentwickelt. Dadurch erfolgt eine strukturierte Optimierung des Systems.

Der Wissens- und Kompetenzausbau des gesamten Systems Tourismus und die Qualifizierung der Tourismusorganisationen ermöglicht es nicht nur schneller auf Marktveränderungen reagieren zu können, sondern mit dem Einsatz technischer Hilfsmittel und auf Basis von Datenanalysen auch Marktentwicklungen antizipieren bzw. vorhersagen zu können. Insbesondere durch die Strukturierung und Aufbereitung von Markt- und Kundenwissen in Form von „smarten Daten“ erfolgt die Qualifizierung von Wissen zu „Know-how“. Darauf abgestimmte Handlungsempfehlungen „How-To's“ befähigen die Tourismuswirtschaft, auf Markt- und Systemveränderungen schneller und effektiver reagieren zu können.

Kompetenzteams für das Tourismussystem

In Anlehnung an die Clustermanagements z.B. der Bundesländer Schleswig-Holstein oder Brandenburg, sind Kompetenzteams aufzubauen, um mittels fachlicher Führung Themen wie „Digitale Kompetenz“, „Datenmanagement“, „Besucherlenkung & Mobilität“ etc. strukturiert anzugehen und im System zu vermitteln. Diese interdisziplinär besetzenden Kompetenzteams haben die Aufgabe, über die Einbindung der jeweiligen fachlich erforderlichen Akteure anlassbezogen Lösungsansätze und Optionen zur Umsetzung zu erarbeiten und z.B. über die Wissens-Plattform „Tourismusnetzwerk RLP“ verfügbar zu machen. Durch fachliche Führungsrollen und die Einrichtung von Ebenen und Branchen übergreifenden Kompetenznetzwerken werden Wissen und Lösungsstrategien bereits in der Entwicklungsphase aus verschiedenen Ebenen Perspektiven diskutiert und so aufbereitet, dass diese anschließend schneller im System Tourismus implementiert werden können.

Agiles Management im System

Der entscheidende Faktor eines agilen Systems ist die Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für fortlaufende Weiterentwicklungs- und Innovationsprozesse. Durch die Zuweisung von Steuerungsfunktionen und die Zusammenarbeit in Kompetenzteams, wie z.B. im Bereich

Beispiel Kompetenzausbau durch Clusterpolitik



Das Tourismus-Cluster ist eines von sechs Clustern in Schleswig-Holstein. Durch die Clusterpolitik sollen die Stärken Schleswig-Holsteins durch passgenaue Förderung und gute Vernetzung weiterentwickelt und gestärkt werden. Zu den Aufgaben zählen u.a. Projekte wie die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe, Nachhaltigkeit, Monitoring und Controlling.

Das Cluster wird durch zwei Personen geführt und bietet Veranstaltungen in Kooperation mit den regionalen DMO und / oder den Partnern wie DEHOGA, IHK etc. an.

www.tourismuscluster-sh.de
www.wtsh.de/branchen-und-cluster



Das Cluster Tourismus ist eines von acht Clustern in Brandenburg und fokussiert die Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft, um die Tourismusbranche über Innovationsprozesse und Wissenstransfer zukunftsfähig aufzustellen. Das Umsetzungsmanagement der Landestourismuskonzeption liegt ebenfalls in der Verantwortung des Clusters.

Das Team des Clusters umfasst 12 Personen. Neben regionalen Projektmanagern gibt es zudem fachlich bezogene Projektmanager.

<http://tourismuscluster-brandenburg.de>

Digitalisierung, Trendforschung oder Qualitätsmanagement, werden nachhaltige Kompetenzen systematisch aufgebaut und durch eine interdisziplinäre und Ebenen übergreifende Besetzung der Teams im System verankert. Auch bei einem Personalwechsel oder temporärem Ausfall einzelner Personen bleibt somit stets die Kompetenz im System vorhanden. Über die digitale Ablage im „Wissensnetzwerk“ wird 365 Tage im Jahr der Zugang zu Wissen gewahrt. Über Coachingveranstaltungen in Zusammenarbeit mit den regionalen DMO als auch ausgewählten Funktionalpartnern kann das Wissen direkt bis in die Betriebe gebracht werden.

Die Federführung eines Kompetenzteams muss dabei nicht immer bei der RPT liegen. Vielmehr sollte auf Basis der fachlichen Kompetenz entschieden werden, wo die Führung am besten angesiedelt werden sollte. So können beispielsweise Mobilitätsthemen seitens der Landkreise oder über regionale DMO im Rahmen von Modellregionen oder ein landesweites Qualitätsmanagement oder Fachkräfteinitiativen durch den DEHOGA deutlich effektiver für das gesamte System geführt werden.

II.III Digitale Transformation im Tourismus

Die Digitalisierung ist ein bereits länger laufender Prozess. Gegenwärtig geht es um eine Maximierung der Sichtbarkeit auf Basis einer modernen Web- und Datenarchitektur. Die Nutzung und das Management von Daten betrifft sowohl die Angebots- als auch die Nachfrageseite.

Prinzipien für den Weg in die Zukunft

Ein immer gültiges “1x1 der Digitalisierung” gibt es nicht. Digitalisierung ist ein Werkzeug, um Ziele zu erreichen, ist aber kein Ziel per se. Daher benötigt der Tourismus einerseits starke Ziele, andererseits auch Leitplanken oder Prinzipien, die als Orientierung den Weg in die Zukunft weisen.

Als ein gutes Vorbild gelten die Initiativen des österreichischen Tourismus: Die Tourismuswirtschaft hat im Rahmen der “Digitalisierungsstrategie für den österreichischen Tourismus” fünf zentrale Prinzipien entwickelt. Hier der Auszug aus der Digitalisierungsstrategie der Österreich-Werbung, präsentiert im Rahmen der 1. Österreichischen Tourismustage am 11. September 2017 in Linz von Bundesminister Dr. Harald Mahrer:

- **NETZWERKE STATT HIERARCHIE:** Digitalisierung ist lediglich ein Instrument und ermöglicht Veränderung. Kern der digitalen Transformation ist jedoch der kulturelle Wandel in der zunehmend vernetzten virtuellen Welt: Kooperationen und Netzwerke lösen Hierarchien ab. Das erfordert neue Strategien auf der Ebene von Betrieben, Destinationen und Bundesländern.
- **DIE NEUE ROLLE DER KUND/INNEN:** Die Wünsche und Bedürfnisse des Gastes werden zum bestimmenden Element des Angebots: Alles orientiert sich an seinen Erlebnissen. Man denkt in „Customer Journeys“, also in dem Zeitraum oder dem Weg, den man von der Information über die Buchung bis zum tatsächlichen Erleben der Reise macht. Heute verlangen Kund/innen mehr Partizipation und Kommunikation auf Augenhöhe.
- **DATENWIRTSCHAFT:** In einer digitalen Welt können Daten bewusst gesammelt und ausgewertet werden: Statt bloßem Bauchgefühl stehen Daten als Entscheidungsgrundlage für Unternehmer/innen

und Destinationsmanager/innen zur Verfügung. Auch die Tourismus- und Freizeitwirtschaft wird eine wissensintensive Branche.

- **OPEN INNOVATION:** Die Innovationszyklen werden kürzer, neue Spieler/innen betreten die Branche. Zusammenarbeit wird eine zentrale Option, sodass sich kleinstrukturierte Unternehmen durch Kooperationen im Wettbewerb bestens behaupten können. Durch Open Innovation-Prozesse wird permanent Neues hereingeholt und bewusst gestaltet.
- **SERVICE 4.0:** Der Charakter der Dienstleistung selbst verändert sich. Sie wird individueller, komplexer und wesentlich informationsintensiver als bisher, ob in der analogen oder digitalen Welt.

Die digitale Transformation bewerkstelligen

In allen Aufgabenbereichen sind die verschiedenen Ebenen im System Tourismus Rheinland-Pfalz "digital". Dafür wird eine gemeinsame Strategie benötigt. Viel schwieriger als die Strategieentwicklung ist allerdings die Umsetzung derselben, bedingt durch das fehlende technische Know-How und die eingeschränkte Veränderungsbereitschaft der Akteure im System Tourismus in Rheinland-Pfalz.

Oft gelingt es touristischen Unternehmen nicht, ihre Strategien so im Alltag umzusetzen und bei allen Mitarbeitern so zu verankern, dass die Ziele auch tatsächlich erreicht und die Erwartungen erfüllt werden. Viele der Initiativen sind schwer messbar, stellen aber einen wesentlichen Teil der Entwicklung dar (z.B. flächendeckendes Breitband-Internet, WLAN-Verfügbarkeit in touristischen Ballungsräumen, Medienpräsenz und Imagewerbung etc.).

Die Strategiekarte (Strategy Map) dient als Modell, um Zusammenhänge, Handlungsfelder und gemeinsame Ziele visuell sichtbar zu machen.

Vier **strategischen Stoßrichtungen bzw. vier unterschiedlichen Perspektiven** sind ausschlaggebend:

- **Entwicklung und Innovation sicherstellen.** Zum Beispiel: Die laufende Weiterentwicklung unserer Infrastruktur ist sichergestellt. Gut ausgebildete Fachkräfte stehen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung. Wir verfügen über die benötigten Kompetenzen, Wissen und Finanz-Ressourcen, um den laufenden Wandel zu managen.
- **Prozesse festlegen.** Zum Beispiel: Durch eine ausgeprägte Gästeorientierung - unternehmensübergreifend und landesweit gelebt - werden wir als ansprechende und innovative Tourismusregion wahrgenommen. Als Datenbroker kümmern wir uns um die Datenqualität und -distribution.
- **Kundennutzen berücksichtigen.** Zum Beispiel: Wir begeistern Gäste mit Services vor, während und nach der Reise. Die digitalen Angebote unterstützen und erweitern (analoge) Produkte und Services und sorgen für ein optimales Rheinland-Pfalz-Erlebnis.
- **Wertschöpfung sicherstellen.** Zum Beispiel: Unsere Aufgabe ist das Generieren von Wertschöpfung über digitale Kanäle. Wir unterstützen daher Betriebe durch Verkaufsförderung und Sales Leads. Wir machen das Reiseerlebnis multimedial sichtbar, planbar, buchbar und schenkbar. Wir investieren gezielt und sparen Budget durch strategische Zusammenarbeit und die Nutzung von Synergien.

Digitale touristische Schlüsselaufgaben

Im Tourismusmarketing zählen nach wie vor die "Klassiker". Die Digitalisierung erlaubt eine schnellere und effizientere Abwicklung, die Aufgaben selbst bleiben dabei gleich. Diese lassen sich den "7 P's" des Dienstleistungsmarketings zuordnen:

- **Produkt:** wie kann das Produkt emotional aufgeladen werden? Wie kann ein Produkt automatisch individualisiert werden? Wie wird der dazugehörige Content erstellt (z.B. via Storytelling)?
- **Preis:** Upselling vor der Anreise / vor Ort, Preise optimieren und individualisieren (Yield-Management), neue Preismodelle entwickeln, online-Sichtbarkeit, -Vergleichbarkeit und -Verfügbarkeit
- **Promotion:** „Wir müssen aufhören Werbung zu machen und beginnen zu inspirieren.“ Die Deutsche Bahn macht es vor: individualisierte, anhand von Echtzeit-Daten generierte Werbemittel. Auf Basis des Standorts und Interesses des Users wurden beliebte Fernziele, zugehörige Flugkosten und Abflughäfen ermittelt. Danach wurden mittels Bilderkennung ähnliche, naheliegende Reiseziele identifiziert und dazu passende Preise der Bahn angezeigt. Das Ergebnis dieses „programmatic advertising“-Ansatzes: unglaublich hohe Klickzahlen und Umsätze. Promotion geht immer mehr in Richtung Individualisierung, Internationalisierung und Inspiration
- **Vertrieb:** dynamische Inhalte, Preise und Verfügbarkeiten in Echtzeit machen einen automatisierten Vertrieb möglich, Gutscheine und Loyalitätsinitiativen binden Stammgäste, Landestourismusorganisationen beginnen erfolgreich mit dem überregionalen Verkauf von Erlebnissen
- **Personal & Gäste:** Fachkräfte binden / anwerben, Tourismusorientierung stärken, Echtzeit-Gäste-Analysen durch Kaufverhaltens- und Bewegungsmessungen, Einwohner-Initiativen und Lebensraumgestaltung
- **Prozesse:** Wissenstransfer neu interpretiert, automatischer Austausch, Kollaboration statt Kannibalisierung, Synergieeffekte und Skaleneffekte (=Größenvorteile / Größen-Kostenersparnis) durch gemeinsames Vorgehen
- **Ausstattung und Wahrnehmung vor Ort:** Besucherlenkung, Leitkonzepte, Verknüpfung von digital und analog sowie von Angebot und Erlebnis vor Ort durch Technologie

Zusammenspiel von digital und analog

„Digital“ funktioniert ohne „analog“ nicht. Die Grenzen sind fließend, digital braucht hervorragende „analoge“ Inhalte wie Erlebnisse, Angebote, Begegnungen und bleibende Erfahrungen.

Es braucht starke analoge Aspekte damit „digital“ funktioniert. Jede digitale Initiative soll eine Veränderung oder Optimierung der realen Reise-Erlebnisse der Gäste bewirken – aus Sicht der Kunden, aus Sicht der Gastgeber und immer stärker auch aus Sicht der Bereisten. Deshalb wurden auch bereits mehrere analoge Beispiele aufgeführt.

II.IV Rechtliche Rahmenbedingungen und Folgewirkungen

Das Aufgabenfeld von touristischen Organisationen ist vielseitig und variiert nach Organisationsform und Ebene. Unterschiedliche Aufgaben, Rechtsformen und Mitglieder- und Gesellschaftsstrukturen wirken sich maßgeblich auf den rechtlichen Rahmen und die Finanzierung bzw. mögliche Finanzierungsinstrumente der Organisationen aus. Dies hat zur Folge, dass jeweils im Einzelfall die rechtlichen Rahmenbedingungen, vor allem ausgehend vom europäischen Vergabe- und Beihilferecht mit Konsequenzen für steuerrechtliche Belange und Gestaltungsoptionen, zu prüfen sind. Relevant sind im Einzelfall auch die Art der Leistungen, ob es sich hierbei um wirtschaftliche Tätigkeiten handelt und wie diese beihilferechtskonform in einer dann erforderlichen Trennungsrechnung abgebildet werden.

Vergaberechtliche Rahmenbedingungen

Mit In-Kraft-Treten des Vergaberechtsmodernisierungsgesetzes vom 17.04.2016 hat der Bund unter Berücksichtigung der maßgeblichen EU-Richtlinien eine grundlegende Novellierung des Vergaberechts vorgenommen. Dabei wurden auch die entsprechenden Regelungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) der ständigen Rechtsprechung des EuGHs angepasst. Für die vergaberechtsfreie Ausgestaltung einer Tourismusorganisation und die damit eröffnete Möglichkeit jeweils der „Inhouse-Vergabe“ sind die Kriterien in § 108 GWB geregelt. Danach ist eine Auftragsvergabe vom Vergaberecht ausgenommen, wenn der öffentliche Auftraggeber den Auftrag an eine juristische Person vergibt und folgende Voraussetzungen gegeben sind:

- der öffentliche Auftraggeber oder die öffentlichen Auftraggeber übt bzw. üben über die juristische Person eine ähnliche Kontrolle wie über seine bzw. ihre eigene(n) Dienststelle aus (Kontrollkriterium)
- die Tätigkeit der juristischen Person dient zu mehr als 80 Prozent der Ausführung von Aufgaben, mit denen diese vom öffentlichen Auftraggeber oder von einer anderen vom öffentlichen Auftraggeber kontrollierten juristischen Person betraut wurde (Wesentlichkeitskriterium) und
- keine direkte private Kapitalbeteiligung besteht.

Tourismusorganisationen haben die geschilderten Anforderungen – unabhängig von der zu wählenden Rechtsform – zu erfüllen, wenn eine europaweite Ausschreibung des Betriebsführungsauftrags im Tourismus und öffentlichen Marketing unter zeitlichen und Kostenaspekten vermieden werden soll.

Beihilferechtliche Rahmenbedingungen

Zahlungen an Gesellschaften zur Fehlbedarfsfinanzierung für die zur Betriebsführung benötigten Finanzmittel werden als Beihilfe bewertet. Derartige Zuwendungen sind zur Vermeidung von Wettbewerbsverzerrungen im EU-Binnenmarkt grundsätzlich unzulässig. Ziel des Beihilferechts ist es, einen durch Subventionen verfälschten Wettbewerb in Europa zu verhindern (Art. 107 Abs. 1 AEUV): „Soweit in den Verträgen nicht etwas anderes bestimmt ist, sind staatliche oder aus staatlichen Mitteln gewährte Beihilfen gleich welcher Art, die durch die Begünstigung bestimmter Unternehmen oder Produktionszweige den Wettbewerb verfälschen oder zu verfälschen drohen, mit dem Binnenmarkt unvereinbar, soweit sie den Handel zwischen Mitgliedstaaten beeinträchtigen.“

Jedoch wurden einschlägige Ausnahmen definiert, da bestimmte Leistungen im Rahmen der Daseinsvorsorge und im Allgemeinen wirtschaftlichen Interesse nicht kostendeckend erbracht werden

können. Als Ausnahmen gelten Investitionen in die touristische Infrastruktur, regionale Wirtschaftsförderung als auch das allgemeine Destinationsmanagement und -marketing, so lange keine Einnahmen ausgelöst werden und ein nichtwirtschaftlicher Betrieb gegeben ist.

Wenn Einnahmen entstehen, muss durch eine sogenannte Trennungsrechnung für wirtschaftliche und nichtwirtschaftliche Tätigkeiten nachgewiesen werden, dass öffentliche Mittel nicht zur Finanzierung wirtschaftlicher Tätigkeiten verwendet werden. Dazu muss sich die einnahmeschaffende Tätigkeit wirtschaftlich zu Vollkosten durch Einnahmen tragen. Wirtschaftliche und nichtwirtschaftliche Einnahmen und Ausgaben müssen dann in der Buchhaltung der Organisation gesondert ausgewiesen werden.

Bei Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse (DAWI) handelt es sich um wirtschaftliche Tätigkeiten, die dem Allgemeinwohl dienen und/oder aufgrund eines Marktversagens ohne staatliche Eingriffe am Markt von privaten Marktteilnehmern entweder überhaupt nicht oder in Bezug auf Qualität, Sicherheit und Bezahlbarkeit nur zu anderen Standards durchgeführt würden. Die öffentliche Tourismusförderung kann unter die DAWI-Regelungen fallen – jedoch nur in sehr engen Grenzen und im Einzelfall. In einem solchen Fall ist es erforderlich, dass die jeweilige Tourismusorganisation mittels eines Betrauungsaktes mit der Erbringung dieser Dienstleistung betraut wird. Trotz eines vorliegenden Betrauungsaktes muss beachtet werden: Wenn Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse nur einen Teil der Tätigkeiten des Unternehmens ausmachen, muss eine Trennungsrechnung vorgenommen werden.

Steuerrechtliche Rahmenbedingungen

Parallel zu den Voraussetzungen einer beihilferechtlichen Konformität sind die im Umsatzsteuerrecht geltenden Prinzipien zu beachten, so dass Beihilfen an die Empfänger von Leistungen aus öffentlichen Kassen in der Regel nicht zugleich eine zusätzliche Steuerpflicht bedingen sollen. So dürfen Zuschüsse ausschließlich der Förderung aus strukturpolitischen, volkswirtschaftlichen oder allgemeinpoltischen Gründen dienen, aber keine Entgeltfunktion erfüllen. Werden Zuschüsse dagegen aufgrund konkret vereinbarter Leistungen erbracht, liegt die Annahme eines umsatzsteuerpflichtigen Leistungsaustauschs nahe. Ebenfalls mitentscheidend für die Frage der steuerlichen Beurteilung beihilferechtlcher Ausgleichszahlungen sind schließlich die Form der Zuschussgewährung und die Art der Zuschusszuführung.

Handreichung EU-Beihilferecht 2019



Eine strukturierte Übersicht mit Erläuterungen für Kommunen und Tourismusorganisationen hat der Deutsche Tourismusverband e.V. 2019 als Handreichung herausgegeben.

In dem Papier werden mit kurzen Fallerläuterungen die Anforderungen und Rahmenbedingungen für Tourismusorganisationen im EU-Beihilferecht, EU-Vergaberecht und Steuerrecht erläutert.

Hinweis: Hierbei handelt es sich um eine durch richterliche Rechtsprechung konkretisierte und damit dynamische Rechtsentwicklung. Der Leitfaden aus 2019 dient also nur als Orientierung.

www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Politik/Handreichung_EU-Beihilferecht_2019.pdf

Herausforderung „Tourismusfinanzierung“:

Die touristischen Strukturen auf allen Ebenen sind in den vergangenen Jahren zunehmend abhängiger von öffentlichen Zuschüssen geworden. Dies resultiert zum Teil aus den neuen Aufgaben im Tourismus. Produktions-, Pflege- oder Bewirtschaftungskosten sind aufgrund von steigenden Erlebnis- und Service-Standards z.T. deutlich gestiegen. Auch Personalkosten, besonders mit Blick auf zunehmende Spezialisierungserfordernisse u.a. im Bereich des digitalen Marketings oder des Datenmanagements, sind in den vergangenen Jahren spürbar gestiegen. Dies stellt Tourismusorganisationen vor große Herausforderungen, da u.a. Erlöse aus Vermittlungsprovisionen oder Agenturtätigkeiten aufgrund der veränderten Marktmechanismen und der rechtlichen Rahmenbedingungen des Vergabe- und Beihilferechts deutlich zurückgegangen sind, während Personalkosten deutlich steigen. Besonders von der mangelnden Budgetverfügbarkeit in öffentlichen Haushalten betroffen sind Gemeinden in ländlichen Regionen. Rückläufige Einnahmen verhindern Investitionen in die Tourismuswirtschaft. Für den Tourismus bleibt, trotz seiner positiven Effekte für die Lebensqualität und die Vermarktung von weichen Standortfaktoren, bei einer Finanzierung allein aus den öffentlichen Haushalten wenig Gestaltungsfreiheit.

Eine Möglichkeit dieser Herausforderung der Tourismusfinanzierung in Rheinland-Pfalz zu begegnen, ist die Erhebung von Tourismus- und Gästebeiträgen seitens der Städte und Gemeinden, die im Kommunalabgabengesetz (KAG) § 12 geregelt ist. „Gemeinden können für die Tourismuswerbung und für die Herstellung, den Betrieb und die Unterhaltung der ganz oder teilweise touristischen Zwecken dienenden Einrichtungen“ (vgl. §12 (1) KAG) einen Tourismusbeitrag erheben. Die Beitragserhebung ist jeweils auf der Gemeindeebene vom Rat zu beschließen und die für touristische Zwecke gebundene Mittelverwendung in einer Tourismusbeitragssatzung zu regeln. Diese Möglichkeit der Tourismusfinanzierung ist von großer Bedeutung für die Finanzierung von touristischen Aufgaben. Sie kann auf Verbandsgemeinden übertragen werden (vgl. §12 (5) KAG). Dies ist von Bedeutung, da die Kleinteiligkeit der Gemeindestrukturen in Rheinland-Pfalz und der daraus resultierende hohe bürokratische Verwaltungsaufwand die Erhebung der neuen Einnahmen anderenfalls unwirtschaftlich machen würden. Die konsequente Bündelung der Ressourcen und Kompetenzen sowie die Zusammenarbeit bezüglich einer Abgabenerhebung, hinsichtlich neuer Marketingmaßnahmen oder der Herstellung, des Betriebs und der Unterhaltung von touristischer Infrastruktur hat daher eine große Bedeutung.

Für die regionale Ebene muss der Aspekt der Tourismusfinanzierung unter anderen Vorzeichen betrachtet werden. Im Unterschied zur lokalen Ebene gibt es nicht die Möglichkeit, auf ein gesetzlich geregeltes Finanzierungssystem zurückzugreifen. Die regionalen DMO sind daher in hohem Maße von Zuwendungen in Form von Mitgliedsbeiträgen und projektspezifischen Fördergeldern der Kommunen abhängig. Dies führt zu starken finanziellen Unterschieden bei den regionalen DMO, die dadurch Aufgaben oftmals nur unzureichend wahrnehmen können.

II.V Veränderungenbedarfe im Destinationsmanagement

Durch marktbedingte Einflüsse verändern sich die Aufgaben im Tourismus erheblich und erfordern in der gesamtsystemischen Betrachtung des Tourismus und unter Berücksichtigung aller „Mitspieler“ auf allen Ebenen eine Neustrukturierung und Priorisierung der Rollen und Aufgabenschwerpunkte. Die zunehmende Bedeutung von binnengerichteten Aufgaben zeigt: Tourismusorganisationen wandeln sich von reinen Vermarktern zu Entwicklern, Netzwerkmanagern und Impulsgebern für die gesamte Tourismusbranche.

Die klassische marketingfokussierte Destinationsmarketingorganisation wird eine Destination Managementorganisation (DMO) mit einem hohen Anteil an innengerichteten Aufgaben. Lagen die Schwerpunkte in der Vergangenheit bei Tourismusorganisationen primär auf analogen Marketing-, Vertriebs- und Serviceleistungen, werden diese Aufgaben zunehmend durch digital ausgerichtete Unternehmen (Online Travel Agencies), KI-Systeme (KI=Künstliche Intelligenz) und Algorithmen auf Buchungs- und Bewertungsplattformen ausgeführt. Das bedeutet für die Aufgaben und die Ausrichtung der Organisationen ein bewusstes Loslassen von einzelnen Teilaufgaben. Durch eine Fokussierung in der Marktbearbeitung und der Nutzung der technischen Systeme muss der digitale Wandel als Chance für die eigene Aufgaben- und Unternehmensperspektive gesehen werden.

Gerade die Individualisierung im Tourismus und der „digitale Fußabdruck“ der Menschen ermöglichen über ein strategisches Datenmanagement und den Aufbau von gemeinsamen Datenbanken den Aufbau von detailliertem Zielgruppenwissen. Dies ist für die eigene Aussendung individualisierter Informationen, die Neugestaltung oder Optimierung von Produkten und Angeboten sowie die Kundenbindung von hoher Relevanz. Voraussetzung dafür ist, dass das Wissen systematisch aufgebaut wird und die Organisationen gemeinsam mit ihren Partnern digitale Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickeln und an ihrer digitalen Marktbearbeitung und Vernetzung arbeiten. Der Aus- und Weiterbildung der Tourismusorganisationen und Leistungsanbieter zum Umgang mit digitalen Systemen, zur Generierung und Strukturierung von Daten, Datennutzung und Datenpflege kommt somit eine zentrale Bedeutung zu.

Neue Trends und der technische Wandel erfordern nicht nur eine Überprüfung, Anpassungen und ggf. Neuausrichtung einzelner touristischer Akteure, sondern eine Anpassung des gesamten touristischen Systems sowie der Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen auf allen Ebenen. Dies gilt auch mit Blick auf die beschriebenen Rahmenbedingungen des EU-Beihilfe- und Vergaberechts in Verbindung mit steuerrechtlichen Regelungen.

Um hinsichtlich der zunehmend komplexeren Aufgaben, der Bereitstellung von qualifiziertem Personal oder der Finanzierungsfragen und Rechtsberatung auf lokaler Ebene handlungsfähig zu bleiben, ist es zielführend, durch die Zusammenarbeit in interkommunalen Kooperationen, wie in Touristischen Service Centern (TSC), oder durch Bündelung der touristischen Aufgaben auf Verbandsgemeindeebene den Tourismus gemeinsam und ressourceneffizient zu entwickeln. Der Strukturoptimierung auf der lokalen Ebene kommt damit eine hohe Bedeutung zu.

Auch bezüglich der Aufgaben muss auf jeder Ebene gezielt geprüft werden, welche Kompetenzen im Sinne eines effektiven Gesamtsystems selbst aufgebaut werden können, welche aus Sicht der Wirtschaftlichkeit und Markteffektivität besser gebündelt werden sollten und welche an Partner – aufgrund von Planungshoheiten und bestehenden Kompetenzen – abgegeben werden sollten.

III. Bestandsaufnahme und Analyse der Digitalisierung im rheinland-pfälzischen Tourismus

III.I Organisationsstruktur, Managementaufgaben und Aufgabenwahrnehmung

Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur in Rheinland-Pfalz ist wie beschrieben sehr kleinteilig und auf mehrere Ebenen aufgeteilt. Die Online-Erhebung der Touristiker hat gezeigt, dass die Aufgaben der Ebenen teilweise sehr unterschiedlich sind und das Potenzial für die Übernahme (zusätzlicher) digitaler Aufgaben aufgrund der engen personellen Ausstattung, der noch nicht ausreichend vernetzten digitalen Infrastruktur und der häufig geringen digitalen Kompetenzen bei unveränderten Rahmenbedingungen gering ist. Als wichtige Partner für die kommunale Ebene und als zuständig für die touristische Vermarktung wird daher im System auf die überregionalen Organisationen, wie die RPT und die regionalen DMO geschaut.

Managementstruktur

Die finanzielle und personelle Ausstattung ist der limitierende Faktor für die derzeitige Aufgabenwahrnehmung und Aufgabenteilung. Die Aufgabenteilung zwischen den Ebenen ist nach eigenen Angaben (Eigenwahrnehmung) bisher nicht optimal gelöst und sorgt aktuell für Ineffizienzen und Doppelarbeiten. Die kleinstrukturierte Organisationslandschaft und die daraus folgende kleinstrukturierte Systemlandschaft erzeugen Ineffizienzen beim Einsatz der verfügbaren Budgets und personellen Ressourcen. Zum Beispiel wird die bestehende Finanzierung durch die Aufsplittung der Aufgaben auf die verschiedenen Ebenen ineffizient! Digitale Systeme gewinnen durch Skaleneffekte, Einzellösungen hingegen sind teuer und aufwändig!

Die Digitalisierung selbst scheint aber für alle wichtig zu sein. Das System Tourismus in Rheinland-Pfalz ist heute – abgesehen von Initiativen wie Deskline oder Outdoor-Active – geprägt von Einzelinitiativen und Insellösungen. Es gibt viele nicht aufeinander abgestimmte Initiativen verschiedener touristischer und tourismusaffiner Institutionen (Mobilität, Kultur, Landwirtschaft, Einzelhandel etc.) und verschiedene Interessen und Ziele seitens der Institutionen – eine Moderation und eine Harmonisierung fehlen. Auch bei der RPT gibt es keine Zuständigkeit dafür, das Gesamtsystem zu steuern und zu harmonisieren (Governance).

Managementaufgaben

Die wesentlichen Aufgaben werden zwar auf den jeweiligen Ebenen wahrgenommen, der Grad der Digitalisierung ist jedoch vergleichsweise niedrig. Zum Beispiel werden von den befragten Tourismusorganisationen Gästeservices und Gästeinformation als wichtigste tourismusrelevante Aufgabe gesehen. Gleichzeitig geben die touristischen Akteure an, dass sie kaum digitale Gästemappen oder Infoterminals nutzen, was den Aufwand der Gästebetreuung deutlich erhöht.

Die Strategieentwicklung wird von einem Großteil der Teilnehmer wahrgenommen, jedoch wird Marktforschung oder die systematische, datenschutzkonforme und vernetzte Messung digitaler Gäste- und Gästeverhaltens-Daten (statistische Echtzeit-Analysen über elektronische Gästemeldung, anonymisierte Mobilfunkanalysen, Website-Nutzungsanalysen, Newsletter-Öffnungsraten, Deskline-Buchungs- oder Abbruchraten etc.) nur unzureichend umgesetzt: Es gab in den Antworten der Befragten keine Hinweise darauf, dass digital verfügbare Informationen über das Nutzerverhalten, Nutzerdaten,

Bewegungs- oder Wertschöpfungsanalysen, Kampagnendaten oder ähnliches systematisch erhoben oder genutzt werden. Darüber hinaus gibt es keine zentrale Verantwortung zur Steuerung der laufenden Weiterentwicklung der Digitalisierung des Tourismussystems - Potenziale, wie z. B. Synergie- und Skaleneffekte können derzeit nicht ausgeschöpft werden.

Es gibt darüber hinaus keine Maßnahmen für mehr Durchgriff im System oder Instrumente zur Sanktion, um Einzelinitiativen einzufangen. Die Zusammenarbeit und bisherige Beteiligung an Digitalisierungs-Initiativen der touristischen Organisationen basiert auf Freiwilligkeit. Um eine digitale Transformation des Tourismussystems in Rheinland-Pfalz zu erreichen braucht es daher eine Steuerungsfähigkeit (Governance). Da das System Tourismus auf Freiwilligkeit basiert und Tourismus keine Pflichtaufgabe ist, ist ein Konsens herzustellen, wer diese Steuerfunktion übernimmt.

Aus Sicht der Gutachter ist eine Federführung aus einer Hand seitens der RPT empfehlenswert.

An einem Beispiel erklärt: durch individuelle Initiativen und geringe Abstimmung kommt es zu einer Kannibalisierung der Inhalte im Web und somit zu einer geringen Sichtbarkeit in der Websuche: Die vielen (kleinen) Online-Auftritte erzielen nicht die Reichweite, wie einzelne große Auftritte, binden aber stark die wenigen Ressourcen auf der lokalen und regionalen Ebene. Die dringend benötigte hohe Content-Qualität oder Qualitätssicherung der touristischen Angebote kann von der lokalen Ebene nicht ausreichend sichergestellt werden – wie Stichproben-Analysen ergeben haben.

Da Suchmaschinenwerbung zudem auktionsbasiert ist, werden für viele (kleine) Mitbewerber die Preise für die Auspielung von Werbung künstlich höher. Es findet zwar vereinzelt eine Abstimmung statt, allerdings kann diese nie schnell und genau genug erfolgen, um Einsparungseffekte zu erzielen. Ebenso werden Webentwicklungen der touristischen Organisationen nicht zentral gebündelt und gesteuert. Durch fehlende Kompetenzen und Wissen werden Budgets ineffizient eingesetzt und häufig schwache Ergebnisse bei der Implementierung digitaler Projekte erzielt.

Wahrnehmung der Aufgaben

Die Online-Befragung zur digitalen Kompetenz und Reife im System Tourismus in Rheinland-Pfalz hat gezeigt: 2/3 der Destinationen insgesamt sind der Ansicht, dass digitale Aufgaben auf Landesebene zu wenig wahrgenommen werden. Gleichzeitig sieht die Hälfte der Destinationen hohen Nachholbedarf auf ihrer eigenen Ebene. Hingegen sehen 77 % der Akteure auf lokaler Ebene ausreichende digitale Maßnahmen auf ihrer Ebene. Das ist aus Sicht der Gutachter eine gravierende Fehleinschätzung der eigenen digitalen Leistungsfähigkeit.

Als zentrales Ergebnis des Hearings wurde deutlich, dass aus Perspektive der Tourismusregionen die aktuelle Aufgabenteilung (Digitalisierung ist DMO-Angelegenheit) nicht ideal ist. Die Regionen wünschen sich diesbezüglich mehr Unterstützung von der Landesebene. Zieht man als Benchmark-Beispiel Niederösterreich heran, lassen sich Schwerpunkte, wie die Sicherstellung von einheitlichen technischen Systemen (Webarchitektur, CRM-System, Veranstaltungen, Datenmanager), für alle Ebenen in Rheinland-Pfalz definieren. Von der regionalen Ebene werden mehr Strategieentwicklungen sowie Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen erwartet. Auf dieser Ebene gilt es, statt eigener Initiativen die Digitalisierungsmaßnahmen (von der Landesebene) zu übernehmen, regional zu übersetzen und lokal weiter zu fördern. Die kommunale Ebene schätzt Deskline als gemeinsames Werkzeug, vermisst gleichzeitig aber das gemeinsame Bewusstsein für Chancen im Wettbewerb. Es gibt zudem einen Wunsch an die Landesebene, den Prozess der Digitalisierung weiter von „oben“ voranzutreiben.

III.II Personalausstattung und Aufgabenschwerpunkte

Personalausstattung

Das Potenzial für die Übernahme von weiteren digitalen Aufgaben ist gering. Es wird davon ausgegangen, dass auch die Kompetenzen für die Erfüllung von Digitalisierungsaufgaben im Tourismus noch weitgehend fehlen. Werden vom Personal digitale Maßnahmen realisiert, variiert die Qualität der Umsetzung, wie die Auswertung der Sichtbarkeit der zehn DMO in Rheinland-Pfalz zeigt deutlich. Der Digitalisierungsgrad innerhalb der Zusammenarbeit zwischen den Ebenen ist abseits des Tourismusnetzwerkes Rheinland-Pfalz sehr gering.

Aufgabenschwerpunkte im Feld der digitalen Marktbearbeitung

Folgende Schwerpunkte werden derzeit wahrgenommen:

Governance

- Marketing und Kommunikation werden von jeder Ebene stark abgedeckt. Gleichzeitig werden kaum neue Aktivitäten geplant. Alle Beteiligten würden von einer klaren Aufgabenteilung und entsprechenden Koordination profitieren.
- Die konsequente „Erfassung von Kundendaten“ wird auf allen Ebenen nur ungenügend umgesetzt. Es gibt einzelne Initiativen, aber auch hier würden alle Ebenen von einem gemeinsamen System profitieren.

Technologie / Monitoring

- Überprüfung der Performance wird oft sehr vernachlässigt (Auswertung der Click-Raten von Newslettern, Analysedaten des Userverhaltens auf Webseiten).
- Konstantes Monitoring und Vergleich der Kennzahlen fehlt (innerhalb und Ebenen übergreifend).
- Regionsübergreifende Verknüpfung / Tracking fehlt.
- Fehlende Marktforschungs-Ergebnisse und Interpretationen wirken sich auf die Digitalisierungsinitiativen aller Ebenen aus. Marktforschung wird zu wenig als wichtiges strategisches Aufgabenfeld gesehen, um richtige Entscheidungen treffen zu können.
- Die fehlende (digitale) Marktforschung wirkt sich negativ auf alle anderen Aufgabenbereiche aus: Gefahr von Blindflug.

Daten

- „Daten“ werden oft „nur“ als Content gesehen. Daten gehen aber weit über Content hinaus, wie zum Beispiel: Bewegungsverhalten, Nutzerdaten, Nutzerverhalten, Consent-Management, Zahlungsinformationen, etc.
- Mangelndes Wissen über die Nutzungsrechte für Content (Copyright) und die Verwendung von personenbezogenen Daten (DSGVO) von Zweiten und Dritten
- Datenstandards fehlen, was Kostentreiber wie Schnittstellen, Aggregation und Übersetzung verursacht

Web / Social / Mobile

- Social Media wird sehr gut abgedeckt: die RPT als Vertreter der Landesebene ist im Bereich Social Media aktiv, die regionale und kommunale Ebene fast vollständig ebenso. Gleichzeitig fehlt es aber noch an Ebenen-übergreifenden Steuerungssystemen und dem Monitoring der Performance.
- Keine digitale Besucherlenkung vor Ort (via Mobile)
- Keine flächendeckenden Schulungen für Leistungsträger, wie z.B. Google My Business
- Die DMO geben zwar zu 100 % an, Suchmaschinenoptimierung (SEO) zu betreiben, die folgende Auswertung zeigt jedoch, dass die Sichtbarkeit sehr variiert. Daher können die Aufgabenwahrnehmung und die personelle Ausstattung als "zu gering" beurteilt werden.

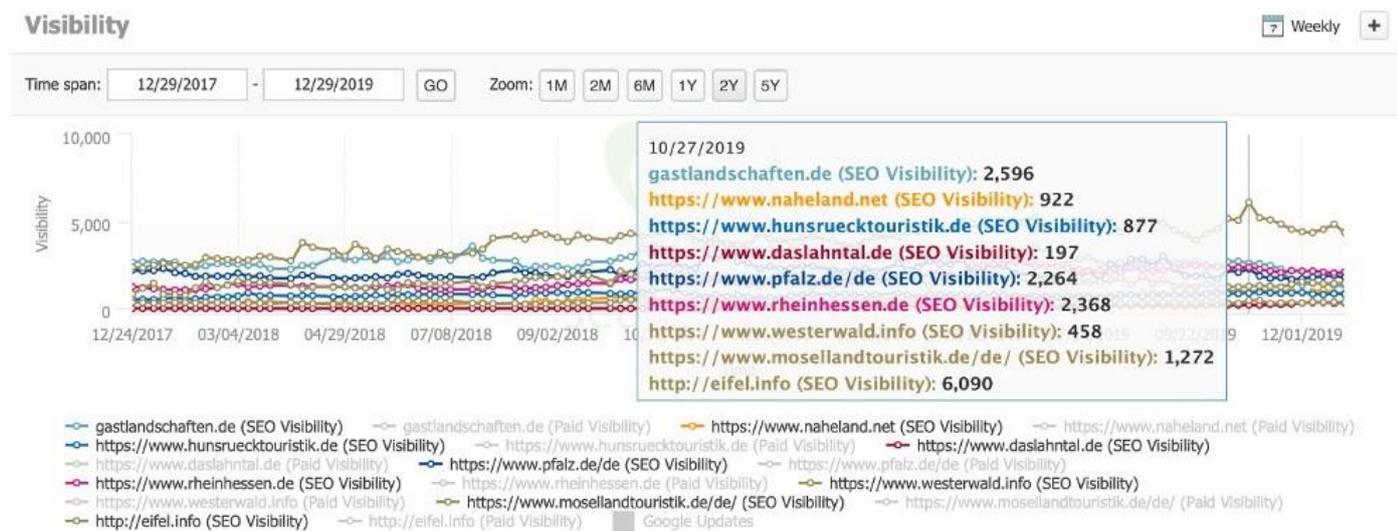


Abbildung 41: Nur die Website eifel.info hat eine gute Sichtbarkeit im Web. Die anderen Domains nicht bis gar nicht. Die Webseiten „romantischer Rhein und Ahr wurden in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt. (Sichtbarkeit = Korrelation aus Usernachfrage und Impressions der Domains. Hoher Wert = gutes SEO)

Kommunikation

- Die Aufgabenverteilung für die digitale Marktbearbeitung wird abseits der Landesebene in der Umfrage als sehr durchwachsen bewertet.
- Es fehlt ein gemeinsames Verständnis der Prioritäten im digitalen Marketing.
- Marketing für die Auslandsmärkte wird als sehr wichtig eingestuft, gleichzeitig mangelt es an der Bündelung der Ressourcen, Übersetzung des Contents, einer breiten Nutzung von digitalen Kollaborationswerkzeugen und einem gemeinsamen Vorgehen bzw. einer Koordination.
- Suchmaschinenoptimierung und andere Optimierungen der Webpräsenzen werden nicht flächendeckend eingesetzt (Analytics ist ein Stiefkind). Die Wartung der eigenen Webseite oder Landingpage einer Kampagne ist wichtig – sowohl für die Conversion-Rate als auch für die Ausspielungskosten (schlechte Seite = höhere Kosten für Werbung).

IV. Datenmanagement in Rheinland-Pfalz

Datentypen im touristischen Kontext sind noch deutlich umfassender: Meldedaten, Website-Zugriffe, Buchungen, Veranstaltungen, Aktivitäten (POIs), Inhalte / Content, Wetter, Standort, verwendetes Gerät oder Transportmittel etc. die Liste an verfügbaren Daten, die man nutzen kann, um wertvolle Informationen über (potentielle) Gäste und deren Verhalten zu bekommen, ist lang. Doch „smart“ werden Daten erst dann, wenn sie zueinander in Relation gesetzt werden und eine wirkliche Vernetzung entsteht: Man spricht von der Daten-Bereinigung und Datenkonsolidierung. Erst danach können sie ausgewertet und zueinander in Bezug gesetzt werden – und werden somit „smart“. Doch im Kontext von Daten geht es nicht nur um Reports und Analysen – heutzutage bieten Systeme ein Monitoring in Echtzeit. Somit werden auch kurzfristige Maßnahmen (Preisanpassungen, Ressourcenplanung, Besucherlenkung etc.) möglich.

Darüber hinaus können Daten genutzt werden, um Prognosen abzugeben oder Simulationen zu generieren: Wie entwickeln sich die Buchungen, wenn der Preis um 10 % angehoben wird? Was passiert, wenn die Temperatur im März 5 Grad über dem Durchschnitt liegt? Historische Daten, verknüpft mit den entsprechenden Algorithmen, ermöglichen es, gezielt Maßnahmen für Entwicklungen abzuleiten.

Das Datenmanagement in Rheinland-Pfalz wird wie folgt bewertet:

Viele Tourismusunternehmen konzentrieren ihre Daten-Management-Aktivitäten auf das strukturierte Beschreiben von „POI-Daten“ und das in unterschiedlicher Qualität. Zudem sind diese Inhalte, ebenso wie redaktionelle Texte, Videos oder Strukturdaten wie Adressen, Öffnungszeiten etc., nur ein kleiner Teil jener Daten, die für eine Daten-Management Strategie zu berücksichtigen sind.

Governance

- Keine Organisation definiert einheitliche Standards, es gibt vielmehr Datensilos (Hinweis: als Datensilo werden Datenbestände und Informationen bezeichnet, die an verschiedenen Orten abliegen und auf die nur bestimmte Abteilungen oder Nutzergruppen Zugriff haben)
- Keine Ressourcen für Harmonisierung bzw. keine Institution mit ausreichend Weisungsbefugnis – eine Definition von Standards und die Steuerung der Einhaltung und Weiterentwicklung wäre aber notwendig, um im System Tourismus Ressourcen zu bündeln (Einsparungen erzielen) und eine Erhöhung der Sichtbarkeit im Netz zu erreichen (Durchschlagskraft erhalten)
- Die Qualität von Daten kann nicht sichergestellt werden
- Keine Moderation der Daten-Owner und Nutzen der Harmonisierung wird nicht genug gesehen
- Keine Differenzierung zwischen Systembereitsteller und Systemnutzer und damit Bereitstellung von Technik und Personal

Datenschutz

- Nutzungsrechte für Content sind in Feratel und Outdoor-Active transparent hinterlegt
- Ein professionelles Consent-Management (Zustimmungsmanagement) konnte auf keiner Ebene identifiziert werden.

Tracking

- Die Erfassung personenbezogener Daten für die (automatisierte) Vermarktung ist mit der derzeitigen Organisation des Systems Tourismus nur schwer möglich: jene Organisationen und Ebenen, die Daten erheben (können), haben keine Technologie oder Ressourcen für die Ausspielung und jene Ebenen, die über Ressourcen verfügen, haben keine Daten zur Verfügung.
- Die unterschiedlichen Aufgaben der Ebenen erlauben zudem kein durchgehendes Tracking der User
- Performance-Tracking (Erfolgsmessung) von SEO, SEA, Content und Marketingmaßnahmen erfolgt zwar, es fehlen aber Ressourcen für die Generierung von Business-Intelligence (Auswertung vergangener Kampagnen, Optimierung und Adaptierung neuer Kampagnen zur Erhöhung der Werbeeffizienz)
- Tracking ist auf Content beschränkt. Es fehlt das Tracking von Bewegungsdaten, Zahlungsströmen, Übernachtungen / Auslastung etc.

Content

- Bisher gab es eine große Abhängigkeit von technischen Anbietern
- Der neue Datenhub der RPT (von Pixelpoint) erleichtert den Austausch von Content und schafft eine klare Unabhängigkeit von Plattformanbietern. Gleichzeitig wird ein (automatisiertes) Content-Archiv geschaffen, was positiv zu bewerten ist.
- Die geplante Content-Management-Plattform (Scompler) erleichtert stark die Content-Produktion und Koordination der Prozesse.
- Es wird sehr viel (teilweise ähnlicher) Content erstellt, aber nicht über alle Plattformen verbreitet
 - es wird kein Wissen daraus gewonnen (Analytics & Monitoring fehlen)
 - Daten werden nicht ausreichend gepflegt oder weiterentwickelt
- Reichweite der einzelnen Kanäle ist beschränkt
- Daten werden nur als „Content“ verstanden.
- Die Content-Strategie der RPT wird nicht flächendeckend eingesetzt
 - Partner erkennen nicht die Vorteile und haben keine gemeinsamen Marketingziele
 - Verständnis der Ebenen und Akteure für ein gemeinsames Vorgehen fehlt
- Mit der neuen Content-Management-Plattform der RPT (Scompler) ist eine wesentliche Verbesserung der Content-Qualität und -Quantität zu erwarten.

Online-Marketing

- Online-Marketing wird größtenteils auf allen Ebenen ausgeführt, eine übergreifende Koordination und Steuerung konnten nicht identifiziert werden.
- SEO wird laut Umfrage von fast allen Organisationen durchgeführt, was als gut zu beurteilen ist.
- Die geringen personellen Ressourcen lassen jedoch nur eine eingeschränkte SEO zu.
- SEO wird in Onsite (Textoptimierung) und Offsite (Technik & Strategie) unterschieden. Onsite wird bereits gut umgesetzt, doch eine kurze Auswertung zeigt, dass die Nachfrage der User (Suchvolumen) nur bedingt von den Destinationseiten bedient wird (geringe Sichtbarkeit / Impressionen).

- Mit dem neuen Datahub (Pixelpoint) ist hier eine leichte Verbesserung zu erwarten. Diese Verbesserung wird jedoch durch das Fehlen einer landesweiten Content-Strategie (Abstimmung der Inhalte untereinander, Fokus auf User-Interesse, konsequente Analytics & Optimierung) sowie einer gemeinsamen Technik – und deren konsequente Weiterentwicklung – beschränkt. Mit der Aufstellung einer landesweiten Strategie sollten zudem Mitwirkungskriterien entwickelt und eine Durchdringung der Content-Strategie bis auf die lokale Ebene sichergestellt werden damit es nicht zu Problemen in Glaubwürdigkeit und verschiedenen Botschaften kommt

Technologie

- Der Content-Hub als Erweiterung des digitalen Wissensschatzes in Rheinland-Pfalz ist ein guter Ansatz und stellt harmonisierte Daten über eine einheitliche Schnittstelle zur Verfügung.
- Geplante Investitionen in neue, intelligente Systeme konnten nicht festgestellt werden. Zudem beschränkt das fehlende gemeinsam abgestimmte Vorgehen nach klaren Zielvorgaben das Vorantreiben der digitalen Transformation wichtiger Maßnahmen, wie zum Beispiel: Akquise von AdTech, Aufbau von einem zentralen CRM-System, Marketing-Automation oder ähnliches.

Externe Daten

- Heute gibt es nur eine verschwindend geringe, systematische Nutzung von touristischen Verhaltensdaten wie z.B. Payment-Daten, Bewegungsdaten, Meldedaten, PMS-Daten (PMS = Property-Management-System, ein Verwaltungssystem für Hotels), Daten aus einem Social Media Monitoring, Activity-Booking-Engines-Daten (Tagesgäste), WLAN-Login-Daten, Beförderungs- und Verkehrsträger-Daten, Gästekarten und CRM-Loyalitätssystem-Daten.
- Die Daten sind teilweise vorhanden, werden momentan aber nur sehr zögerlich genutzt

Open-Data Standard

- Die Initiative des Open-Data Standard für den Tourismus in Deutschland der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT) ist eine sinnvolle Investition in die Zukunft. Die grenzüberschreitende Verfügbarkeit von touristischen Daten in hoher Qualität ist essenziell, damit der Tourismusstandort Deutschland im internationalen Wettbewerb langfristig seine Position halten und ausbauen kann. Daher treibt die DZT die Entwicklung eines touristischen Knowledge Graphen und die zügige Implementierung von möglichst umfangreichem Content aus den Ländern und Regionen voran.

Linked Open Data

Die höchste Stufe von offenen Daten sind nach dem 5-Sterne-Modell von Tim Berners Lee (<https://5stardata.info/de/>) verlinkte Daten. Linked Open Data sind frei verfügbare, strukturierte Daten, die mit anderen frei verfügbaren und strukturierten Daten semantisch verknüpft werden können.

Die deutschen Bundesländer hatten sich im Frühjahr 2019 einstimmig für ein gemeinsames Vorgehen bzgl. des Datenmanagements im Tourismus ausgesprochen:

- Es besteht der Wunsch aller Bundesländer, einen gemeinsamen Weg in Bezug auf die Herausforderungen von Open Data zu gehen. Schema.org mit der Spezifikation des Semantic Technology Instituts (STI) Innsbruck wird von allen Teilnehmern zukünftig als allgemeiner Standard zur semantischen Auszeichnung touristisch relevanter Daten genutzt.

- Die Teilnehmer unterstützen die Arbeit der DACH-Knowledge Graph Arbeitsgruppe beim STI zur Weiterentwicklung dieses Standards.
- Alle Teilnehmer sehen die Notwendigkeit eines gemeinsamen touristischen Knowledge-Graph für Deutschland, ggf. für den deutschsprachigen Raum, der sich aus dem bereitgestellten Content aller touristisch relevanten Akteure speist.
- Dabei entscheiden die Akteure, welche Teile ihres Contents im Knowledge-Graph abgebildet werden.

Als nächster Schritt soll ein touristischer Knowledge Graph – eine Deutschland-Datenbank für touristischen Content – entwickelt werden, um den Content aus verschiedenen touristischen Datenbanken für Dritte besser zugänglich zu machen.

Dazu wurden folgende Schritte definiert:

- Alle Bundesländer erfassen ihre Daten in ihren Datenbanken nach dem Standard schema.org, im nächsten Schritt erweitert um die Standards von semantify.it
- Im Laufe der Jahre 2019 und 2020 überprüft ein Dienstleister die großen Datenbanken(-anbieter) und Strukturen in Deutschland, vergleicht diese und leitet Handlungsempfehlungen ab. Der Audit umfasst die großen Dienstleister (u.a. Land in Sicht, Infomax etc.). Die daraus folgenden Ableitungen sollen von allen Anbietern umgesetzt werden. Dienstleister, die in diesem Schritt nicht berücksichtigt wurden, sollen/können diese Empfehlungen ebenfalls umsetzen.
- Die technische Umsetzung des Knowledge Graph durch die DZT soll in einem Umsetzungs-Zeitraum bis 2.Quartal 2020 abgeschlossen sein. Die Akteure in den Bundesländern, also auch in Rheinland-Pfalz erhalten bei den Zuarbeiten detaillierte Informationen und Unterstützung bei der Beteiligung am Projekt.

Mit dem gemeinsamen Vorgehen versprechen sich die Dach KG und die DZT ein Ende der Datensilos in und zwischen den Organisationen, geringere Kosten für Datenaustausch und -nutzung, geringere Kosten für die Beschaffung von Inhalten, einen Ausbau der Digitalisierung im Tourismus, die Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) und Machine Learning für touristische Projekte wie Sprachassistenten/ Conversational Interfaces/ Headless Web Anwendungen. Es wird ein Steigen der Innovationsfähigkeit erwartet, was die Anzahl und Wirkung digitaler Innovationen im Tourismus und branchenübergreifend fördern soll. Mit dem Projekt soll eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einhergehen, was sowohl den Tourismusstandort Rheinland-Pfalz betrifft als auch den Wettbewerb innerhalb der Bundesländer. Um Marktversagen auszugleichen, sollen zukünftig erhobene und aufbereitete Daten der Allgemeinheit zur Verfügung stehen und dem Gast die richtige Information zur richtigen Zeit im richtigen Kanal liefern. Viele dieser Zielsetzungen sind erreichbar, einige eher nicht. Insgesamt überwiegen die positiven Faktoren des gemeinsamen Projektes. Kritisch zu betrachten ist bei diesem Projekt allerdings der hohe personelle Aufwand für die systematische Erstellung und Produktion des Linked Open Data Standards. Vor allem hinsichtlich des Wissenstransfers an die lokale und regionale Ebene der Tourismusorganisationen zur Anreicherung mit semantischen Informationen auf Basis des neuen Datenstandards ist der Aufwand erheblich. Die Produktion der Inhalte selbst wird in den nächsten Jahren zum personellen Kraftakt und zur Herausforderung für alle Tourismusorganisationen. Ein entsprechend hoher Bedarf an Personalressourcen ist auch für die Qualitätssicherung zu erwarten und einzuplanen.

V Fragebogen der Online-Befragung

Zur Erfassung der Ist-Situation der derzeitigen Ausgangssituation des System Tourismus in Rheinland-Pfalz erfolgte eine landesweite Online-Befragung mit den folgenden Eckdaten:

Methodik: Online-Befragung (mit telefonischem Support)

Verbreitung: Anschreiben aller touristischen Organisationen auf Landes-, Regional-/DMO- und kommunaler Ebene sowie Einladung ausgewählter touristischer Akteure (funktionale Partner) durch das MWVLW mit integriertem Link zur Befragung.

Befragungszeitraum: 13.09.2019 - 07.10.2019 (KW 37 – KW 41)

https://de.research.net/r/RLP_Tourismussystem

Verlängerung: 07.10.2019 -16.10.2019 (KW 41 – KW 42)

Anzahl Teilnehmer: n* = 265

*n = 265, davon 97 komplett und weitere 48 weitestgehend ausgefüllte Fragebögen.



Die Befragung gliedert sich in folgende Bestandteile:

Einordnung der Organisation/Institution

Teil A: Organisationsstruktur und Kooperationen

Teil B: Personalausstattung und Aufgabenschwerpunkte

Teil C: Finanzierungsstrukturen

Teil D: Digitalisierungskompetenz / digitale Reife

Teil E: Managementstrukturen und Zusammenarbeitsprozesse

Abbildung 42: Fragenbogen zur Systemerfassung: Ausgangssituation des System Tourismus in Rheinland-Pfalz, PROJECT M (2020)

Der Fragebogen für diese Befragung befindet sich auf den nachfolgenden Seiten.

Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025: Strategieprojekt 4 „System Tourismus“

Vollerhebung (Online-Befragung) zur Ermittlung der Ausgangssituation der touristischen Strukturen & Digitalisierungskompetenz in Rheinland-Pfalz

Sehr geehrte Damen und Herren,

die neue Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz 2025 wurde Ende Oktober 2018 veröffentlicht. Ein wichtiges Ziel ist die Verbesserung der Strukturen im Drei-Ebenen-Modell des Tourismus.

Um eine substantielle Ausgangslage beschreiben zu können, wird zunächst in dieser Online-Befragung **der Status-Quo zur Ausgangssituation der touristischen Strukturen & Digitalisierungskompetenz im rheinland-pfälzischen Tourismus** erfasst. Mit der Durchführung der Online-Befragung hat das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (MWVLW) das Unternehmen PROJECT M beauftragt.

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft, an dieser Befragung zur gemeinsamen, zielgerichteten Weiterentwicklung des rheinland-pfälzischen Tourismus teilzunehmen!

Wir bitten Sie herzlich, den nachfolgenden Fragebogen bis zum 07.10.2019 auszufüllen. Sollte Ihnen dieser Fragebogen aufgrund organisationsstruktureller Verbindungen mehrfach vorgelegt werden, bitten wir Sie, diesen nur einmalig (pro Organisation) auszufüllen.

Ihre **Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt.** Die Antworten werden aggregiert aufbereitet, so dass keine Rückschlüsse auf Ihre persönlichen Antworten/Einschätzungen möglich sind.

Die Fragen gliedern sich in die folgenden Bestandteile:

Einordnung Ihrer Organisation/Institution

Teil A: Organisationsstruktur und Kooperationen

Teil B: Personalausstattung und Aufgabenschwerpunkte

Teil C: Finanzierungsstrukturen

Teil D: Digitalisierungskompetenz / digitale Reife

Teil E: Managementstrukturen & Zusammenarbeitsprozesse

Je nach Vorliegen der jeweiligen Informationen wird die Beantwortung in etwa 25 Minuten in Anspruch nehmen.

Wir empfehlen zu den oben genannten Themen zunächst die Informationen zusammenzustellen und anschließend den Fragebogen auszufüllen. Nach Abschließen des Fragebogens ist keine erneute Bearbeitung möglich.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!



Für Rückfragen zur Erhebung wenden Sie sich gerne an:

Peter C. Kowalsky

PROJECT M GmbH · Gurlittstraße 28 ·
20099 Hamburg

Tel +49 (40) 419 23 96-16

E-Mail: peter.kowalsky@projectm.de

Markus Siegler

PROJECT M GmbH · Landsberger Straße 392 ·
81241 München

Tel +49 (89) 614 66 08-1 · Fax +49 (89) 614 66 08-5

E-Mail: markus.siegler@projectm.de

Einordnung Ihrer Organisation/Institution

1.1 Bitte geben Sie zunächst an, welcher der folgenden Gruppe Sie sich zuordnen.
[nur eine Nennung möglich]

- Tourismusorganisation auf Landesebene (LMO)
- Tourismusorganisation auf regionaler Ebene (regionale DMO)
- Tourismusorganisation auf kommunaler Ebene
- sonstige Organisation

1.1.1 Welcher der folgenden Organisationen können Sie sich zuordnen?
[nur wenn bei Frage 1.1 „sonstige Organisation“ angekreuzt wird]
[bitte nur eine Nennung]

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Organisation auf Landesebene | <input type="checkbox"/> Dienstleistungszentrum |
| <input type="checkbox"/> Landesverwaltung | <input type="checkbox"/> Ländlicher Raum |
| <input type="checkbox"/> Kommunalverwaltung | <input type="checkbox"/> Initiative für regionale Produkte /
Weinbau / Landwirtschaft |
| <input type="checkbox"/> Wirtschaftsförderung/
Standortmarketing | <input type="checkbox"/> Schutzgebiet |
| <input type="checkbox"/> Regionalmanagement | <input type="checkbox"/> Bereich Kultur |
| <input type="checkbox"/> Lokale Aktionsgruppe (LEADER) | <input type="checkbox"/> Bereich Architektur und Baukultur |
| <input type="checkbox"/> Stadtmarketing / Citymanagement | <input type="checkbox"/> Bereich Einzelhandel |
| <input type="checkbox"/> Industrie- und Handelskammer | <input type="checkbox"/> (Fach-)Verband/Verein |
| <input type="checkbox"/> Handwerkskammer | <input type="checkbox"/> andere, und zwar: _____ |
| <input type="checkbox"/> Landwirtschaftskammer | _____ |

1.2 In welcher Tourismusregion hat Ihre Organisation ihren Sitz?
[bitte nur eine Nennung]

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Ahrtal | <input type="checkbox"/> Pfalz |
| <input type="checkbox"/> Eifel | <input type="checkbox"/> Rheinhessen |
| <input type="checkbox"/> Hunsrück | <input type="checkbox"/> Romantischer Rhein |
| <input type="checkbox"/> Lahntal | <input type="checkbox"/> Westerwald |
| <input type="checkbox"/> Mosel-Saar | <input type="checkbox"/> andere, und zwar: _____ |
| <input type="checkbox"/> Nahe | <input type="checkbox"/> keiner Region zuzuordnen |

1.3 Angaben zum Tourismusaufkommen Ihrer Destination (2018) – Basis: amtliche Statistik
[nur Tourismusorganisationen auf regionaler und kommunaler Ebene]

Ankünfte (gewerbliche Unterkünfte) _____

Ankünfte (private Unterkünfte) _____

Übernachtungen (gewerbliche Unterkünfte) _____

Übernachtungen (private Unterkünfte) _____

Zahl der Tagesgäste (sofern bekannt) _____

Bitte geben Sie die prozentualen Anteile so an, dass diese in Summe 100 % ergeben (sofern bekannt).

Anteil Freizeitreisen (in %) _____
Anteil Geschäftsreisen (in %) _____
Anteil Kur- und Gesundheitsreisen _____

1.4 Gemeindegrößenklasse Ihrer zugehörigen Kommune nach Bevölkerung (2018)
[nur Tourismusorganisationen auf kommunaler Ebene]

(Zutreffendes bitte ankreuzen)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> unter 1.000 EW | <input type="checkbox"/> 20.000 bis unter 50.000 EW |
| <input type="checkbox"/> 1.000 bis unter 2.000 EW | <input type="checkbox"/> 50.000 bis 100.000 EW |
| <input type="checkbox"/> 2.000 bis unter 5.000EW | <input type="checkbox"/> über 100.000 EW |
| <input type="checkbox"/> 5.000 bis unter 20.000 EW | |

Teil A: Organisationsstruktur und Kooperationen

1.5 Welche Rechtsform hat Ihre Organisation?

Öffentlich-rechtliche Rechtsform

- Anstalt öffentlichen Rechts (AöR)/
Kommunalunternehmen
- Zweckverband
- Eigenbetrieb
- Teil der öffentlichen Verwaltung
- andere, und zwar: _____

Privatrechtliche Rechtsform

- Gesellschaft mit beschränkter
Haftung (GmbH)
- eingetragener Verein (e.V.)
- andere, und zwar: _____

1.6 Seit wann existiert Ihre Organisation? Wann erfolgte die letzte Umstrukturierung, wann wurde das letzte Organisationskonzept erstellt?

[nur Tourismusorganisationen auf regionaler, kommunaler Ebene]

Gründung (Jahr): _____
Letzte Umstrukturierung (Jahr): _____
Organisationskonzept von (Jahr): _____

1.7 Verfügt Ihre Organisation über die nachfolgend aufgeführten Gremien?

[nur Tourismusorganisationen auf regionaler, kommunaler Ebene]

	ja	nein
Aufsichtsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weisungsbefugter Ausschuss/Beirat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausschuss/Beirat ohne Weisungsbefugnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.8 Ist Ihre Organisation Mitglied in festen, abgestimmten Strukturen der interkommunalen Kooperation/ touristischen Arbeitsgemeinschaft auf kommunaler Ebene? *[nur Tourismusorganisationen auf kommunaler Ebene]*

ja, als TSC ja, als Verbandsgemeinde nein k. A. / weiß nicht

1.8.1 Nimmt Ihre Organisation touristische Aufgaben für andere Tourismusorganisationen/Kommunen auf örtlicher Ebene wahr? *[nur wenn bei Frage 1.8 „ja“ gewählt wurde]*

ja nein k. A. / weiß nicht

1.9 Wer sind aus Ihrer Sicht die **drei wichtigsten Partner** für die touristische Vermarktung Ihrer Destination / Kommune? *[nur Tourismusorganisationen auf kommunaler Ebene]*

[Mehrfachantworten möglich, max. 3 Nennungen]

	ja
Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau	<input type="checkbox"/>
Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH	<input type="checkbox"/>
Tourismusregionen/ Destinationen	<input type="checkbox"/>
Andere Tourismusorganisationen auf kommunaler Ebene / TSC	<input type="checkbox"/>
Landkreise	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftsförderungsgesellschaften	<input type="checkbox"/>
Industrie- und Handelskammern	<input type="checkbox"/>
Handwerkskammern	<input type="checkbox"/>
Landwirtschaftskammer Rheinland-Pfalz e.V.	
DEHOGA Rheinland-Pfalz e.V.	<input type="checkbox"/>
Lokale Aktionsgruppen (LEADER)	<input type="checkbox"/>
kommunale Spitzenverbände	<input type="checkbox"/>
Andere touristische Verbände/Vereine/ Interessenvertretungen	<input type="checkbox"/>
Großschutzgebiete	<input type="checkbox"/>
Kulturvereine / Kulturnetzwerke	<input type="checkbox"/>
Regionalmarken/-initiativen	<input type="checkbox"/>
Betriebe/Leistungsanbieter (Gastgewerbe)	<input type="checkbox"/>
Nationale Organisationen (DZT, GCB etc.)	<input type="checkbox"/>



Nationale Netzwerke	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>
Kurzbeschreibung der Kooperation: _____	
Keine von denen	<input type="checkbox"/>

Teil B: Personalausstattung und Aufgabenschwerpunkte

Personelle Ressourcen

A [nur Tourismusorganisationen auf regionaler, kommunaler Ebene]

2.1 Wie viele Beschäftigte arbeiten aktuell in Ihrer Organisation?

Bitte geben Sie die Anzahl der Beschäftigten in Köpfen sowie die Vollzeitäquivalenten* an. Bitte berücksichtigen Sie dabei auch Personal, das ggf. bei einer anderen Organisation angestellt ist und auf Basis einer Personalgestellung oder einer vergleichbaren vertraglichen Grundlage Aufgaben für Ihre Organisation wahrnimmt („dezentrales Personal“).

- a. Anzahl der Beschäftigten inkl. Teilzeit (gesamt): _____
Anzahl befristete Auszubildende/ befristete Projektstellen _____
Anzahl der Beschäftigten in der Tourist Information _____
- b. Anzahl der Vollzeitäquivalente (VZÄ) (gesamt): _____
Anzahl befristete Auszubildende/ befristete Projektstellen (VZÄ) _____
Anzahl der VZÄ in der Tourist Information _____

*Hinweis: Vollzeitäquivalent (VZÄ) = Maßeinheit für die fiktive Anzahl der Vollzeitbeschäftigten einer Organisationseinheit bei Umrechnung aller Teilzeitarbeitsverhältnisse in Vollzeitarbeitsverhältnisse, z.B. 3 Halbtagsstellen und 2 Ganztagsstellen ergeben 3,5 VZÄ.

B [nur Landesebene und sonstige Organisationen]

2.2 Wie viele Beschäftigte arbeiten aktuell in Ihrer Organisation an touristischen Aufgaben / Aufgaben mit touristischem Bezug?

Bitte geben Sie die Anzahl der Beschäftigten in Köpfen sowie die Vollzeitäquivalenten* an, ggf. schätzen Sie diese bitte. Bitte berücksichtigen Sie dabei auch Personal, das ggf. bei einer anderen Organisation angestellt ist und auf Basis einer Personalgestellung oder einer vergleichbaren vertraglichen Grundlage Aufgaben für Ihre Organisation wahrnimmt („dezentrales Personal“).

- a. Anzahl der Beschäftigten inkl. Teilzeit (gesamt): _____
Anzahl der Beschäftigten in der Tourist Information _____
- b. Anzahl der Vollzeitäquivalente (VZÄ) (gesamt): _____
Anzahl der VZÄ in der Tourist Information _____

*Hinweis: Vollzeitäquivalent (VZÄ) = Maßeinheit für die fiktive Anzahl der Vollzeitbeschäftigten einer Organisationseinheit bei Umrechnung aller

Teilzeitarbeitsverhältnisse in Vollzeitverhältnissen, z.B. 3 Halbtagsstellen und 2 Ganztagsstellen ergeben 3,5 VZÄ

2.3 Wo liegen die tourismusrelevanten Aufgaben Ihrer Organisation?

[Mehrfachantworten möglich]

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Strategieentwicklung | <input type="checkbox"/> Zertifizierung/Qualitätsmanagement |
| <input type="checkbox"/> Marken- und Identitätsmanagement | <input type="checkbox"/> Erhebung der touristischen Abgaben |
| <input type="checkbox"/> Marktforschung | <input type="checkbox"/> Planung/Instandhaltung der touristischen Infrastruktur |
| <input type="checkbox"/> Fördermittelmanagement | <input type="checkbox"/> Touristische Mobilität |
| <input type="checkbox"/> Inlandsmarketing/Gästegewinnung | <input type="checkbox"/> Standortentwicklung im Allgemeinen |
| <input type="checkbox"/> Auslandsmarketing/Gästegewinnung | <input type="checkbox"/> Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmanagement |
| <input type="checkbox"/> Vertrieb und Vertriebsunterstützung | <input type="checkbox"/> Lobbyarbeit |
| <input type="checkbox"/> Gästeinformation/Gästeservices | <input type="checkbox"/> Beratung von Leistungsträgern |
| <input type="checkbox"/> Veranstaltungswesen | <input type="checkbox"/> andere, und zwar: _____ |
| <input type="checkbox"/> Angebots-/Produktentwicklung | |
| <input type="checkbox"/> Digitalisierung/Innovationsmanagement | |

2.4 Welche Ihrer touristischen Aufgabenfelder, Abteilungen/ Geschäftseinheiten stellen Ihrer Meinung nach Besonderheiten in Rheinland-Pfalz dar? Insbesondere im Vergleich zu anderen Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz?

1. _____
2. _____
3. _____

2.5 Welche touristischen Aufgabenfelder werden im gesamttouristischen System in Rheinland-Pfalz Ihrer Meinung nach derzeit nicht ausreichend wahrgenommen?

Bitte nennen Sie max. 3 Punkte pro Ebene nach Ihrer Priorität

a. auf Landesebene

1. _____
2. _____
3. _____

b. auf Destinations-/Regionsebene

1. _____
2. _____
3. _____

c. auf kommunaler Ebene

1. _____

2. _____
3. _____

2.6 Bitte geben Sie für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche an, ob die Aufgaben von Ihrer Organisation wahrgenommen werden oder ob diese ggf. zukünftig geplant sind.

2.6.1 Management Aufgaben

Strategie, Planung, Controlling			
Aufgaben	ja	nein	zukünftig geplant
Kontinuierliche Strategiefortschreibung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategischer Aktions- und Marketingplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
systematisches Monitoring und Controlling (gemäß definierten Kennzahlen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturaufbau (Arbeits-/Marketinggemeinschaften)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fördermittelmanagement (Vergabe, Akquise, Abwicklung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Aufgaben, und zwar:			

Marktforschung & Monitoring			
Aufgaben	ja	nein	zukünftig geplant
Aufbau und Pflege eines Zielsystems und passender Messindikatoren (Key Performance Indicators)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzeption und Fortschreibung eines Marktforschungs- und Monitoring-Konzeptes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation und Verbreitung relevanter Monitoring-Ergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Aufgaben, und zwar:			

Strategisches Auslandsmarketing			
Aufgaben	ja	nein	zukünftig geplant
Definition/ Monitoring ausländische Zielgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definition/ Monitoring ausländischen Quellmärkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Aufgaben, und zwar:			

Strategisches Inlandsmarketing			
Aufgaben	ja	nein	zukünftig geplant
Definition/ Monitoring inländische Zielgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definition/ Monitoring inländische Quellmärkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Aufgaben, und zwar:			

[nur wenn die Aufgabe „Definition inländischer Zielgruppen“ mit „ja“ angekreuzt wurde]

Sie haben angegeben, dass die Definition inländischer Zielgruppen zu den Aufgaben Ihrer Organisation gehört. Welche Zielgruppenmodelle verwenden Sie für ausländische Gäste?

- sozio-demographische Modelle themen-/verhaltensbasierte Modelle keine / weiß nicht
 werte-/lebensstilbasierte Modelle andere, und zwar: _____

2.6.2 Außengerichtete Aufgaben

Marketing und Kommunikation			
Aufgaben	ja	nein	zukünftig geplant
Themen-/ Produktmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielgruppenspezifische Content-Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbau und Pflege einer touristischen Website	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbau und Pflege von touristischen Social Media Leistungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbau und Pflege von Print-Familien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klassische Pressearbeit (Mitteilungen/ Beiträge)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pressereisen/ Blogger-/ Influencer-Relations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbau und Pflege eines Anzeigenmanagements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tourismus- und Themenmessen im Inland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tourismus- und Themenmessen im Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiierung und Durchführung von Roadshows	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Aufgaben, und zwar:			

Vertrieb und Vertriebsunterstützung			
Aufgaben	ja	nein	zukünftig geplant
Betrieb/Pflege eines Informations- & Buchungssystems/ deskline 3.0®	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordination von Vertriebsaktivitäten innerhalb der Destination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aktive Erschließung von Vertriebspartnerschaften mit Reiseveranstaltern/-mittlern / Vertriebsplattformen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb von eigenen Pauschalen, Arrangements, Angeboten und Produkten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertriebskooperationen mit Partnern der Tourismusbranche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertriebskooperationen mit Partnern anderer Branchen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Aufgaben, und zwar:			

Gäste- und Besuchermanagement			
Aufgaben	ja	nein	zukünftig geplant
Gästeinformation/-beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betrieb einer Tourist-Information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschwerdemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchführung des Meldewesens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenbindung/ Customer-Relationship-Management-System (CRM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Aufgaben, und zwar:			

Eventmanagement			
Aufgaben	ja	nein	zukünftig geplant
Durchführung von Veranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.6.3 Binnengerichtete Aufgaben

Marken- und Identitätsmanagement			
Aufgaben	ja	nein	zukünftig geplant
Entwicklung einer Destinationsmarke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Markenmanagement/ Markenführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhebungen zum Standort- und Wirtschaftsfaktor Tourismus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einbeziehung der Bevölkerung zu touristischen Themen (Lebensraummanagement / Akzeptanz?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zur Steigerung der regionalen Identität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Aufgaben, und zwar:			

Angebots- und Produktentwicklung			
Aufgaben	ja	nein	zukünftig geplant
Koordination und Betreuung von thematischen Angebotsgruppen (z.B. Wandern, Radfahren, Kulinarik, Kultur, Natur, Gesundheit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impulse zur Produktentwicklung, hierzu: Bereitstellung von Handlungsempfehlungen/ Checklisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definition von produktspezifischen Vermarktungs-/ Vertriebsaufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklung und Umsetzung gesamtheregionaler Service-Initiativen und Angebote, wie z.B. Gästekarten, Mobilitätsprojekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzeption/ Koordination von Veranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Aufgaben, und zwar:			

Qualitätsmanagement, Innovationsmanagement und Zertifizierung			
Aufgaben	ja	nein	zukünftig geplant
Festlegung/ Überprüfung der Qualitätsstandards für touristische Angebote/Anbieter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiierung und Umsetzung von Initiativen für Qualifizierung/ Klassifizierung/ Zertifizierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zertifizierungsverfahren von Anbietern/ Angeboten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coaching und Unterstützung der lokalen Ebene und der Leistungsanbieter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiativen und Projekte zur Sicherstellung der Onlinebuchbarkeit der Leistungsanbieter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auslobung von Wettbewerben für innovative Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impulsgebung für Produktinnovationen (z.B. Workshops/ Werkstätten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Aufgaben, und zwar:			

Infrastruktur- und Mobilitätsmanagement			
Aufgaben	ja	nein	zukünftig geplant
Mitwirkung an der Konzeption/ Planung (überregionaler) Infrastruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitwirkung an der thematischen Infrastrukturentwicklung (z.B. Erlebnisräume)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitwirkung an der Entwicklung und Fortschreibung von Mobilitätskonzepten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitwirkung an Besucherlenkungs- und Leitsystemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Aufgaben, und zwar:			

Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmanagement			
Aufgaben	ja	nein	zukünftig geplant
Aufbau und Pflege von Leistungsanbieter- und Partner-Datenbanken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausbau Informations- und Wissenstransfer (Wissensdatenbank/ Online-Plattform Tourismusnetzwerk Rheinland-Pfalz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiierung und Pflege übergreifender Netzwerke, wie z.B. Runde Tische, Anbieterversammlungen o.ä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innenkommunikation (binnengerichtete Öffentlichkeitsarbeit, Newsletter, Tätigkeitsberichte etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations- und Wissenstransfer (Events, Webinare, Coachings etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktanbahnung und -vermittlung bei Initiativen, Innovationen und Projekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitwirkung in (über-)regionalen Gremien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Aufgaben, und zwar:			

Strukturentwicklung			
Aufgaben	ja	nein	zukünftig geplant
Erhebung der touristischen Abgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbau von Interkommunalen Kooperationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbau von übergreifenden Marketingkooperationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Aufgaben, und zwar:			

2.7 Wie hoch ist der Anteil an personellen Ressourcen für einzelne Aufgabenbereiche in Ihrer Organisation? *[nur Tourismusorganisationen auf regionaler, kommunaler Ebene]*

Bitte geben Sie nachfolgend den **prozentualen Anteil der VZÄ** für die einzelnen Aufgabenbereiche an, ggf. schätzen Sie diesen bitte. Hinweis: Bitte geben Sie die prozentualen Anteile so an, dass diese in Summe 100% ergeben.

Aufgabenbereiche

prozentualen Anteil VZÄ
Summe = 100%

Management

- Management (Strategie, Planung, Controlling) _____
- Marktforschung & Monitoring _____
- Strategisches Marketing (Inland / Ausland) _____

Außengerichtete Aufgaben

- Marketing und Kommunikation Online _____
- Marketing und Kommunikation Offline _____
- Vertrieb und Vertriebsunterstützung _____
- Gäste- und Besuchermanagement _____
- Eventmanagement _____

Binnengerichtete Aufgaben

- Marken- und Identitätsmanagement _____
- Angebots- und Produktentwicklung _____
- Qualitäts-/ Innovationsmanagement und Zertifizierung _____
- Infrastruktur- und Mobilitätsmanagement
(ohne Anteil Infrastrukturbewirtschaftung) _____
- Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmanagement _____
- Strukturentwicklung _____
- sonstige/ nicht zuordenbare Bereiche/ Projekte _____
- Sollten personelle Ressourcen in sonstigen Bereichen/ Projekten anfallen,
erläutern Sie diese Bereiche bitte kurz: _____

2.8 Gibt es bei Ihnen ggf. aktuelle oder geplante Aufgaben, die aus Ihrer Sicht aus finanziellen, personellen, organisatorischen oder anderen Gründen an andere Organisationen/Institutionen übergeben werden sollten?

ja nein k. A. / weiß nicht

2.8.1 Bitte geben Sie nachfolgend an, um welche Aufgaben es sich handelt und an wen Sie diese Aufgabe jeweils übergeben würden. [nur wenn bei Frage 2.8 „ja“ angekreuzt wird]

Aufgabe:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

übergeben an:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Teil C: Finanzierungsstrukturen

3.1 Als nächstes bitten wir Sie um die Angabe Ihres jährlichen Gesamtbudgets sowie der Angabe der Mittelverwendung. *[nur Tourismusorganisationen auf regionaler und kommunaler Ebene]*

Hinweis: Bitte geben Sie jeweils Nettobeträge an.

Wie hoch ist Ihr jährliches Gesamtbudget für 2018? _____

Wie hoch sind die Kosten (in Euro) für die touristisch relevanten Bereiche (Jahr 2018)

Hinweis: Bitte geben Sie jeweils Nettobeträge an.

- Anteil Personal (strategisches Management & Controlling): _____
- Anteil Personal operatives Tourismusmanagement _____
- Anteil Marketing (nur Sachkosten): _____
- Anteil Marktforschung (nur Sachkosten): _____
- Anteil für Mitgliedschaften in anderen touristischen Organisationen: _____
- Anteil Overhead-/ Verwaltungskosten (Miete/Bewirtschaftung etc.): _____
- sonstige Kosten: _____
 - sollten sonstige Kosten anfallen, erläutern Sie diese bitte kurz: _____

3.2 Wie hoch sind Ihre Gesamteinnahmen im Jahr 2018? *[nur Tourismusorganisationen auf regionaler und kommunaler Ebene]*

Gesamteinnahmen: _____

Wie hoch sind Ihre Einnahmen aus den folgenden Bereichen im Jahr 2018?

a Institutionelle Einnahmen aus

- kommunalen Zuwendungen _____
- Mitgliedschafts-/Gesellschafterbeiträgen: _____
- Kurtaxe: _____
- Gästebeitrag: _____
- Tourismusbeitrag: _____
- Bettensteuer/ City Tax: _____
- sonstige Einnahmen: _____
 - sollten sonstige Einnahmen anfallen, erläutern Sie diese bitte kurz: _____

b Einnahmen aus eigenen Geschäften, aus

- freiwilliger Tourismusfinanzierung _____
(z.B. Tourismusfonds, Marketingumlage, Poolmodelle):
- Provisionserlöse (z.B. Vermittlung Zimmer, Locations): _____
- Verkaufserlöse: (z.B. Pauschalangebote, Merchandising, Gästekarte) _____
- Andere Quellen: _____



- sollten sonstige Einnahmen anfallen, erläutern Sie diese bitte kurz: _____

c Einnahmen aus Fördermitteln, aus

- Fördermittel (z.B. LEADER, EFRE, Landesmittel): _____
 - Bitte geben Sie an, welche Fördermittel Sie in Anspruch nehmen: _____
- sonstige projektbezogene Mittel / Zuschüsse: _____

d sonstige Einnahmen

weitere Mittel: _____

Teil D: Digitalisierungskompetenz / digitale Reife

4.1 Wie schätzen Sie die digitale Kompetenz Ihrer Organisation ein?
[Schieberegler von 1-10]

4.2 Wie bewerten Sie die Aufgabenverteilung aller Partner für die digitale Marktbearbeitung?

A. in Ihrer zugehörigen Tourismusregion / Destination
[Schieberegler von 1-10]

B. auf Landesebene
[Schieberegler von 1-10]

4.3 Welche digitalen Angebote und Tools werden in Ihrer Organisation für außengerichtete Aufgaben (Inlands- und Auslandsmarketing, Marketing und Kommunikation, Vertrieb und Vertriebsunterstützung, Gäste- und Besuchermanagement) eingesetzt und kontinuierlich weiterentwickelt? [Mehrfachantworten möglich]

Website

- Keine
 - Responsive/Mobile Website
 - Adaptive Features der Website
 - 360° Features (Bewegtbild/ AR/ VR) auf der Website
 - B2B-Informationsportal
 - Web App
 - native Apps (Storytelling, Tourenplaner Rheinland-Pfalz)
 - Sprachassistenten (Alexa, google home etc.)
 - (Chat)Bots für Messenger
 - Eigenes Buchungssystem/ IRS/ deskline®
 - Suchmaschinenoptimierung
 - Webmonitoring Website Analytics-Tool/ Zielgruppentracking
- Wenn ja, welche _____

4.4 Werden bei Ihnen folgende Marketing-Instrumente genutzt?

Social Media

- Social Media Strategie
- Social Media Manager Tools/Steuerungssysteme (CMS)
- Social Media Analytics Tool
- Newsletterversand / Automatisiertes CRM
- Monitoring Newsletter (Abbrüche/ Performance)
- digitale Gästemappen
- digitale Infoterminals

4.5 Führen Sie Marketingkampagnen durch?

- analoge/out of home monatlich quartalsweise halbjährlich jährlich seltener/nie
- digitale (online/Social Media) monatlich quartalsweise halbjährlich jährlich
- seltener/nie

4.6 Wie häufig kommen die folgenden Social Media/Marketing Kanäle zum Einsatz?

- Facebook täglich mehrmals wöchentlich wöchentlich monatlich
- Youtube täglich mehrmals wöchentlich wöchentlich monatlich
- Instagram täglich mehrmals wöchentlich wöchentlich monatlich
- Pinterest täglich mehrmals wöchentlich wöchentlich monatlich
- Twitter täglich mehrmals wöchentlich wöchentlich monatlich
- Newsletter täglich mehrmals wöchentlich wöchentlich monatlich
- Sonstiges, und zwar _____

4.7 Wie häufig kommen die folgenden digitale Angebote zum Einsatz?

- Online-Magazin wöchentlich monatlich seltener/gar nicht
- Reiseblog wöchentlich monatlich seltener/gar nicht
- Influencer/Blogger Relations wöchentlich monatlich seltener/gar nicht
- Podcast wöchentlich monatlich seltener/gar nicht
- Vlog wöchentlich monatlich seltener/gar nicht

4.8 Welche dieser weiteren digitalen Angebote kommen bei Ihnen zum Einsatz?

- Virtual Reality Angebote
- Augmented Reality Angebote
- WLAN HotSpot in der TouristInfo
- Andere, und zwar: _____

4.9 Welche digitalen Angebote und Tools werden in Ihrer Organisation für digitales Management/ binnengerichtete Aufgaben eingesetzt und kontinuierlich weiterentwickelt?

[Mehrfachantworten möglich]

Managementtools

- Datenmanagement-Konzept
- Projektmanagementsoftware
- Customer-Relationship-Management-System (CRM)
- Online-Zielgruppeninformationen
- Cloudlösungen (Office 365, Dropbox etc.)
- Collaboration Tools (Office 365, Trello, Basecamp etc.)
- Open Data Schnittstelle
- Zentrales Online-Datenmanagementsystem (Data Hub)
- Dezentrales Online-Datenmanagementsystem
- freie Nutzung für Partner OPEN DATA Lizenz (CC-BY-4.0)



- Bilddatenbank
- interne Schulungen zum Thema Digitalisierung
- Leistungsanbieterschulungen zum Thema Digitalisierung
- andere Leistungen, und zwar: _____

Teil E: Managementstrukturen & Prozesse der Zusammenarbeit

5.1 Wo sehen Sie die größten Herausforderungen in Bezug auf die Aufgabenteilung und Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Akteuren in Rheinland-Pfalz?

A. Bitte nennen Sie die aus Ihrer Sicht **drei wichtigsten Herausforderungen** für die Zusammenarbeit **in Ihrer eigenen Organisation**

1. _____
2. _____
3. _____

B. Bitte nennen Sie die aus Ihrer Sicht **drei wichtigsten Herausforderungen** für die Zusammenarbeit **in Ihrer zugehörigen Destination / Tourismusregion**

1. _____
2. _____
3. _____

C. Bitte nennen Sie die aus Ihrer Sicht **drei wichtigsten Herausforderungen** für die Zusammenarbeit **in Rheinland-Pfalz insgesamt**

4. _____
5. _____
6. _____

5.2 Was sind aus Ihrer Sicht die **wichtigsten Stellschrauben** für die zukünftige effektive und effiziente Zusammenarbeit in Bezug auf die Vermarktung des Reiselandes Rheinland-Pfalz?

1. _____
2. _____
3. _____

Herzlichen Dank für Ihre Beteiligung!

Bitte tragen Sie hier für eventuelle Rückfragen Ihre Kontaktdaten ein. Ihre Angaben werden wie eingangs beschrieben selbstverständlich vertraulich behandelt. Die Antworten werden aggregiert aufbereitet, so dass keine Rückschlüsse auf Ihre persönlichen Antworten/Einschätzungen möglich sind. Ihre Kontaktdaten werden nicht weitergegeben.

Name: _____
Organisation: _____
E-Mail-Adresse: _____
Telefon: _____

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Für Rückfragen zur Erhebung wenden Sie sich gerne an:

Peter C. Kowalsky

PROJECT M GmbH · Gurlittstraße 28 ·
20099 Hamburg
Tel +49 (40) 419 23 96-16 · Fax +49 (40)
419 23 96-29

E-Mail: peter.kowalsky@projectm.de

Markus Siegler

PROJECT M GmbH · Landsberger Straße
392 · 81241 München
Tel +49 (89) 614 66 08-1 · Fax +49 (89)
614 66 08-5

E-Mail: markus.siegler@projectm.de

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Hängeseilbrücke Geierlay. Quelle: PROJECT M (2019)	2
Abbildung 2:	Standorte von Tourist Informationen in Rheinland-Pfalz Quelle: Eigene Erhebungen von MWVLW und PROJECT M (2020).....	6
Abbildung 3:	Unterscheidung von Funktionalpartnern im System; Quelle: PROJECT M (2020)	8
Abbildung 4:	Ebenen spezifische Aufgabenschwerpunkte im System Tourismus; Quelle: eigene Darstellung; PROJECT M (2020).....	10
Abbildung 5:	Aufgabensteuerrad zur Darstellung der Aufgabenschwerpunkte je Ebene; Quelle: eigene Darstellung, PROJECT M (2020).....	10
Abbildung 6:	Schlüsselaufgaben für die Digitalisierung des System Tourismus in Rheinland-Pfalz; Quelle Saint Elmo's (2020).....	11
Abbildung 7:	Tourismusintensität in den Städten und Gemeinden in Rheinland- Pfalz. Eigene Darstellung, PROJECT M (2020).....	15
Abbildung 8:	¹ Beherbergungsbetriebe mit mind. 9 Betten bzw. mind. 3 Stellplätzen bis 2011, ab 2012 mit mind. 10 Betten bzw. Stellplätzen, RLP einschl. Privatquartiere & gewerbliche Kleinbetriebe in ausgewählten Gemeinden; Quelle: Statistisches Bundesamt 2020.	16
Abbildung 9:	Analoge und digitale Customer Journey; Quelle: Saint Elmo's Tourismusmarketing (2019) ...	18
Abbildung 10	Aktuelles Drei-Ebenen-Modell in Rheinland-Pfalz. Grundlage für den Weiterentwicklungsbedarf des System Tourismus; Quelle: PROJECT M (2010).....	19
Abbildung 11:	Teilnehmende der Online-Befragung nach Gemeindegrößenklassen, PROJECT M (2019) ...	20
Abbildung 12:	Hearing – Vorstellung & Diskussion zu Thesen zu den Entwicklungsbedarfen im System Tourismus, PROJECT M (2019)	21
Abbildung 13:	Strukturaufbau in Rheinland-Pfalz Quelle: eigene Darstellung, PROJECT M (2019)	23
Abbildung 14:	Einwohnergrößenklassen der Städte und Gemeinden in Rheinland-Pfalz; Quelle: eigene Darstellung (PROJECT M) auf Basis Statistisches Landesamt RLP (2018). ...	23
Abbildung 15	Aktuelle Gliederung des Tourismus im Drei-Ebenen-Modell in Rheinland-Pfalz. Quelle: PROJECT M (2010).....	24
Abbildung 16:	Aktuelle Organisation des Tourismus in Rheinland-Pfalz; Quelle: Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH	27
Abbildung 17:	Auszug Online Befragung der Tourismuswirtschaft in Rheinland-Pfalz, PROJECT M (2019) .	28
Abbildung 18:	Übersicht der insgesamt 297 Mitglieder des THV in 2018; Quelle THV (2019).....	29
Abbildung 19:	Bewertung und Vergleich der regionalen DMO auf Basis der Online-Befragung 2019 sowie Angaben der regionalen DMO für die Enquete Kommission, Quelle: PROJECT M (2020)	32
Abbildung 20:	Ergebnisse der Online-Befragung der Tourismuswirtschaft zu den Fragen der eigenen personellen Ressourcenausstattung; hier verfügbares Personal der regionalen DMO in Vollzeitäquivalenten (VZÄ), PROJECT M (2019);	33
Abbildung 21:	Ergebnisse der Online-Befragung der Tourismuswirtschaft zu den Fragen der eigenen finanziellen Ressourcenausstattung; hier verfügbares Gesamtbudget der regionalen Ebene , PROJECT M (2019)	33

Abbildung 22:	<i>Ergebnisse der Online-Befragung zur Frage der anteiligen Verteilung der Kosten der regionalen DMO (n=7); PROJECT M (2019)</i>	33
Abbildung 23:	<i>Auszug Online-Befragung der Tourismuswirtschaft in Rheinland-Pfalz, PROJECT M 2019 ...</i>	34
Abbildung 24:	<i>Standorte von Tourist Informationen in Rheinland-Pfalz Quelle: Eigene Erhebungen von MWVLW und PROJECT M (2020).....</i>	35
Abbildung 25:	<i>Tourismusintensität in den Städten und Gemeinden in Rheinland- Pfalz. Eigene Darstellung, PROJECT M (2020)</i>	36
Abbildung 26:	<i>Ergebnisse der Online-Befragung der Tourismuswirtschaft zu den Fragen der eigenen finanziellen Ressourcenausstattung; PROJECT M (2019)</i>	37
Abbildung 27:	<i>Auszug Online Befragung der Tourismuswirtschaft in Rheinland-Pfalz, PROJECT M 2019....</i>	38
Abbildung 28:	<i>Auszug aus der Online-Befragung der Tourismuswirtschafts zur digitalen Kompetenz Quelle: PROJECT M (2020).....</i>	45
Abbildung 29:	<i>Auszug aus der Online-Befragung der Tourismuswirtschafts zur digitalen Kompetenz Quelle: PROJECT M (2020).....</i>	46
Abbildung 30:	<i>Aufgabensteuerrad zur Darstellung der Aufgabenschwerpunkte im System Tourismus. Quelle: PROJECT M 2020,</i>	48
Abbildung 31:	<i>Die digitale Leistungsfähigkeit gliedert sich in 8 Bereiche. Quelle: Saint Elmo's (2019)</i>	50
Abbildung 32:	<i>Schlüsselaufgaben für die Digitalisierung des System Tourismus in Rheinland-Pfalz; Quelle Saint Elmo's (2020).....</i>	51
Abbildung 33:	<i>Entwurf einer Neustrukturierung der RPT auf Basis der neuen Anforderungen Quelle: Saint Elmo's Tourismusmarketing / PROJECT M (2020).....</i>	60
Abbildung 34:	<i>Aufgabensteuerrad, Darstellung der Aufgabenschwerpunkte der Landesmarketing Organisation RPT, Eigene Darstellung (PROJECTM, 2020)</i>	61
Abbildung 35:	<i>Aufgabensteuerrad, Darstellung der Aufgabenschwerpunkte der regionalen DMO, Eigene Darstellung (PROJECTM, 2020).....</i>	65
Abbildung 36:	<i>Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz; Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V. (2010) (rlp.tourismusnetzwerk.info)</i>	67
Abbildung 37:	<i>Aufgabensteuerrad, Darstellung der Aufgabenschwerpunkte der lokalen Ebene, Eigene Darstellung PROJECTM (2020).....</i>	69
Abbildung 38:	<i>Übersicht der Zuordnung verschiedener Typen von Funktionalpartnern; Quelle. PROJECT M (2019).....</i>	71
Abbildung 39:	<i>Screenshot Rheinlandpfalzerleben / Instagram; PROJECT M (2020).....</i>	82
Abbildung 40:	<i>Markt- und Innovationsdruck erfordern agile Prozesse, Zusammenarbeitsformen Kompetenzen im Tourismusnetzwerk; Quelle: PROJECT M 2020.....</i>	83
Abbildung 41:	<i>SEO Analyse, St. Elmo's Tourismusmarkeitng.....</i>	95
Abbildung 42:	<i>Fragenbogen zur Systemerfassung: Ausgangsituation des System Tourismus in Rheinland-Pfalz, PROJECT M (2020).....</i>	100