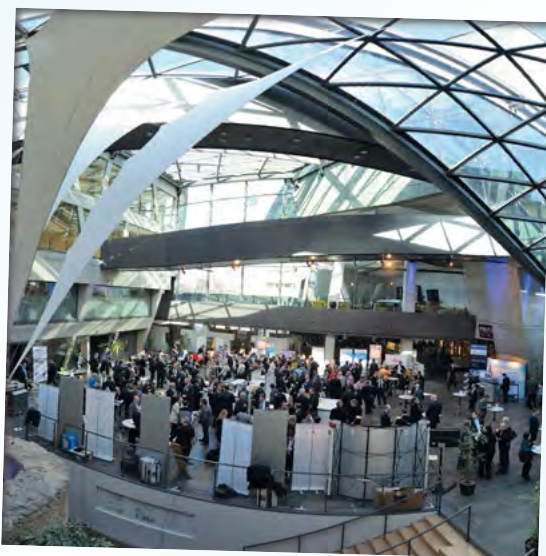




# Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen 2015





# Inhalt

Seite 5 **Vorwort**

Seite 7 **1. Einführung: Gegenstand des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens**

Seite 9 **2. Positionsbestimmung: Ausgangssituation und Entwicklung des Tourismus in Hessen**

Seite 9 | 2.1 Marktentwicklung, Rahmenbedingungen und Trends

Seite 11 | 2.2 Bedeutung des Tourismus für Hessen

Seite 12 | 2.3 Strukturen des Tourismus in Hessen

Seite 15 | 2.4 Entwicklung des Tourismus in Hessen

Seite 17 | 2.5 Touristische Marktbearbeitung in Hessen

Seite 21 **3. Ziele, Strategielinien und Handlungsfelder**

Seite 21 | 3.1 Strategischer Ansatz der Tourismuspolitik

Seite 23 | 3.2 Handlungsfelder zur inhaltlichen Weiterentwicklung

Seite 23 | 3.2.1 Qualität bei Infrastruktur und Dienstleistungen

Seite 25 | 3.2.2 Fachkräftemangel und Nachfolgeproblematik

Seite 27 | 3.2.3 Nachhaltigkeit

Seite 28 | 3.2.4 Reisen für alle

Seite 29 | 3.3 Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der Tourismusstrukturen

Seite 29 | 3.3.1 Gegenwärtige touristische Strukturen in Hessen

Seite 35 | 3.3.2 Künftige Strukturen im Tourismus in Hessen

Seite 41 | 3.4 Handlungsfelder zur Verbesserung der Rahmenbedingungen

Seite 41 | 3.4.1 Tourismusfinanzierung

Seite 42 | 3.4.2 Tourismusförderung

Seite 44 | 3.4.3 Tourismusbewusstsein

Seite 47 **4. Ausblick**

## Abbildungsverzeichnis

Seite 12 | Abb. 1: Drei-Ebenen-Modell

Seite 14 | Abb. 2: Touristische Destinationen in Hessen und angrenzenden Bundesländern

Seite 15 | Abb. 3: Gästeankünfte und Übernachtungen in Hessen 2009-2014

Seite 19 | Abb. 4: Leitlinien, Profilthemen und Märkte der touristischen Marktbearbeitung Hessens

Seite 24 | Abb. 5: DEHOGA-Klassifizierung im Bundesländervergleich  
(Anteil klassifizierter Hotels je Bundesland Juli 2014 in %)

Seite 31 | Abb. 6: Sachstand der Destinationsbildung nach Einschätzung der  
Destinationsverantwortlichen in Hessen.

Seite 33 | Abb. 7: Touristische Arbeitsgemeinschaften in den hessischen Destinationen

## Tabellenverzeichnis

Seite 16 | Tab. 1: Ankünfte, Übernachtungen und Aufenthaltsdauer in den hessischen  
Destinationen

Seite 17 | Tab. 2: Betriebe, Betten und Betriebsgröße in den hessischen Destinationen

Seite 26 | Tab. 3: Zentrale Ansatzpunkte zur Verbesserung von Fachkräfteverfügbarkeit  
sowie zur Erhöhung der Anzahl erfolgreicher Unternehmensübergaben

Seite 50 | **Impressum**



## Vorwort

### Tourismus in Hessen ist ein Wirtschaftszweig mit großem Potenzial

Tourismus ist für Hessen nicht nur ein Wirtschaftsfaktor, sondern auch ein Zeichen der hohen Lebensqualität unseres Bundeslands. Hessen wird bei Gästen aus nah und fern immer beliebter, denn ob man Kultur sucht oder Natur, Entspannung oder Aktivität - das Reiseland Hessen hat immer etwas zu bieten. Das sind ausgezeichnete Voraussetzungen, um erfolgreich zu bleiben.

Wichtig ist dabei, dass alle touristischen Akteure an einem Strang ziehen und sich auf eine gemeinsame Strategie - einen gemeinsamen Handlungsrahmen - verständigen.



Dies hat 2007 mit dem ersten Tourismuspolitischen Handlungsrahmen einen guten Anfang genommen. Die Rahmenbedingungen für den Tourismus insgesamt haben sich jedoch in den vergangenen zehn Jahren so sehr verändert, dass eine Fortschreibung erforderlich wurde. An diesem Fortschreibungsprozess haben sich mit fachlicher Unterstützung des Consulting Unternehmens Project M wesentliche touristische Akteure beteiligt.

Das Ergebnis zeigt den gemeinsamen Willen, die touristische Wettbewerbsfähigkeit Hessens zu erhalten und zu steigern, und den gemeinsamen Mut zur klaren Analyse. Fragen der langfristigen organisatorischen Perspektiven und der Finanzierung touristischer Aufgaben wurden dabei nicht ausgeklammert. Entstanden ist eine Verständigung auf gemeinsame Ziele und Handlungsansätze, die als Grundlage für einen langfristigen Entwicklungsprozess der touristischen Organisationsstrukturen in Hessen dienen soll.

Der Handlungsrahmen analysiert und zeigt Optionen auf für Entscheidungen, die nur vor Ort getroffen werden können. Die Landesregierung und der Hessische Tourismusverband unterstützen dabei. Die Zukunftsfähigkeit der Tourismuswirtschaft hängt in hohem Maße davon ab, dass sie Erkenntnisse nutzt und rechtzeitig auf Entwicklungen reagiert.

Der Tourismus in Hessen steht angesichts veränderter Markt- und Rahmenbedingungen vor großen Herausforderungen. Mit der Umsetzung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens in den kommenden Jahren hat der Tourismus in Hessen die Chance, einen wichtigen Beitrag zur Standortentwicklung und -sicherung zu leisten. Ich hoffe, dass der Handlungsrahmen ab 2016 Orientierung und Anregungen bietet, um den Tourismus in Hessen auf Erfolgskurs zu halten.

Tarek Al-Wazir  
Hessischer Minister für Wirtschaft,  
Energie, Verkehr und Landesentwicklung



Tagen



Wellness



Natur- und Landerlebnis



Städteerlebnis





## Einführung: Gegenstand des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens

### Gegenstand und Zielsetzung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens

2007 hat das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung die bis heute gültige Version des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens erstellt. An den vorherigen Handlungsrahmen knüpft die vorliegende Fortschreibung an. Sie ersetzt den bisherigen Handlungsrahmen. In die Erstellung des Handlungsrahmens waren Vertreterinnen und Vertreter tourismuspolitischer Organisationen in Hessen eingebunden.

Der Handlungsrahmen dient als Leitlinie für die Tourismuspolitik und für einen langfristigen Entwicklungsprozess der touristischen Akteure in Hessen. Durch die im Handlungsrahmen definierten Strategielinien und Handlungsfelder sollen die Ziele der hessischen Tourismuspolitik erreicht werden: die Schaffung und Sicherung zukunftsfähiger Arbeitsplätze, die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, die Entwicklung eines positiven Standortimages durch ein attraktives Tourismus- und Freizeitangebot sowie die Förderung der Lebensqualität für die hessische Bevölkerung in urbanen und ländlichen Räumen.

Der Tourismuspolitische Handlungsrahmen umfasst fünf Handlungsfelder:

- Handlungsfelder zur inhaltlichen Weiterentwicklung des Tourismus
- Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der Tourismusstrukturen
- Handlungsfelder zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für den Tourismus
- Handlungsfelder zur strategischen und abgestimmten Marktbearbeitung
- Handlungsfelder zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit

### Grundlagen des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens

Die Markt- und Rahmenbedingungen haben sich seit der Erstellung des ersten Tourismuspolitischen Handlungsrahmens im Jahr 2007 weit gehend geändert. Exemplarisch hierfür sind Entwicklungen, wie der technologische und demographische Wandel, das veränderte Nachfrageverhalten sowie der zunehmende Wettbewerbs-, Kosten- und Finanzierungsdruck, zu nennen. Neue Themen, die 2007 noch nicht Gegenstand des Handlungsrahmens waren, wurden aufgenommen: „Fachkräftemangel und Nachfolgeproblematik“, „Reisen für alle“ und die „Förderung des Tourismusbewusstseins“. Das Thema „Nachhaltigkeit“ wurde vertieft.

Eine wichtige Grundlage für die Fortschreibung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens bildet der „Strategische Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2014-2018“. Er wurde von der HA Hessen Agentur GmbH in enger Abstimmung mit touristischen Partnern erarbeitet. Der „Strategische Marketingplan“ stellt mit den darin vereinbarten strategischen Leitlinien, Profithemen und Märkten die zentrale Grundlage für das touristische Marketing Hessens dar. Der im Strategischen Marketingplan aufgezeigte tourismuspolitische Handlungsbedarf wird im Tourismuspolitischen Handlungsrahmen aufgegriffen, insbesondere in den Handlungsfeldern zur Weiterentwicklung der Tourismusstrukturen in Hessen.

### Überblick über den Tourismuspolitischen Handlungsrahmen

In Kapitel 2 erfolgt eine Positionsbestimmung des Tourismus in Hessen. Kapitel 3 beschreibt den strategischen Ansatz der Tourismuspolitik mit den dazugehörigen Leitlinien, Zielen, Strategielinien und Handlungsfeldern. Im Mittelpunkt der inhaltlichen Handlungsfelder stehen „Fachkräftemangel und Nachfolgeproblematik“, „Qualität bei Infrastruktur und Dienstleistungen“, „Nachhaltigkeit“ sowie „Reisen für alle“. Kapitel 3.3 befasst sich ausführlich mit der Weiterentwicklung der Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen – ein Schwerpunkt im Tourismuspolitischen Handlungsrahmen aufgrund des erkannt hohen Optimierungsbedarfs. Kapitel 3.4 geht auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen ein, speziell in den Bereichen „Tourismusfinanzierung“, „Tourismusförderung“ und „Tourismusbewusstsein“.



Tagen



Wellness



Städteerlebnis



Natur- und Landerlebnis





# 2

## Positionsbestimmung: Ausgangssituation und Entwicklung des Tourismus in Hessen

### 2.1 Marktentwicklung, Rahmenbedingungen und Trends

In den vergangenen Jahren haben sich, vorwiegend durch demographische und technologische Entwicklungen, die Bedingungen im Tourismus grundlegend verändert. Der Tourismus in Hessen ist gefordert, die veränderten Markt- und Rahmenbedingungen aufzunehmen, neue Chancen zu nutzen und sich marktgerecht weiter zu entwickeln.

#### Technologischer Wandel

Die Durchdringung des Internets in fast alle Lebensbereiche hat Produkte, Vertrieb und Marketing im Tourismus grundlegend verändert. Der onlineaffine Gast von heute verlangt touristische Leistungen immer kurzfristiger und speziell auf seine individuellen Bedürfnisse zugeschnitten. Professionelle Reiseplattformen, wie HRS, Booking, Trivago und viele andere, sind beim Gast als Informations- und Buchungsplattform „gelernt“. Die früheren mehrstufigen Informations und Vertriebswege werden umgangen. Die Destination als Orientierungs- und Buchungsebene tritt für den Gast in ihrer Bedeutung zurück.

Digitale soziale Netzwerke erfordern neue Formen des Marketings. Bewertungs- und Empfehlungsdienste führen zu einer umfassenden Informations-, Qualitäts- und Preistransparenz in einem inzwischen gläsernen Markt. Mobile Anwendungen sind auf dem Vormarsch. Die fortschreitende Digitalisierung wird die Komplexität und Dynamik des Marktes noch weiter erhöhen. Neue Aufgaben, neue Aufgabenteilungsmodelle und neue Qualifikationen sind daher auch im Tourismus in Hessen erforderlich. Es geht künftig um die Befähigung der Leistungsanbieter im Umgang mit digitalen Medien, um Qualifizierung und Vernetzung.

#### Demographischer Wandel

Der demographische Wandel wirkt sich auf Gäste- und Anbieterseite aus. Auf Gästeseite wirken vorwiegend drei Effekte:

- Die Gesamtbevölkerung schrumpft in den kommenden Jahren und Jahrzehnten – hieraus resultiert ein geringeres Potenzial inländischer Reisender.
- Der Anteil älterer Menschen nimmt erheblich zu – insbesondere bei den Hochbetagten. Auch wenn sich die Gesundheit bei älteren Menschen insgesamt verbessert, so ist doch davon auszugehen, dass Hochbetagte auch künftig weniger reisen. Hinzu kommen die geringeren verfügbaren finanziellen Mittel im Alter, auch für das Reisen.
- Die Migration spielt ebenfalls eine gewichtige Rolle. Dies verändert nicht nur die Bevölkerungsstruktur, sondern – kumuliert über viele Jahre – auch das Reiseverhalten, das sich von den Deutschen ohne Migrationshintergrund mitunter deutlich unterscheidet. Es ergeben sich in der Folge zum einen neue Zielgruppen, die es jedoch erst noch zu verstehen und zu erschließen gilt. Zum anderen stehen den touristischen Anbietern durch Migration potenzielle Fachkräfte zur Verfügung. Darüber hinaus ist auf die höhere Gründungsrate von Menschen mit Migrationshintergrund, v. a. in der Gastronomie, hinzuweisen, deren langfristige Folgen für die touristische Angebotslandschaft noch nicht vollständig absehbar sind.



Die Auswirkungen des demographischen Wandels zeichnen sich auf Anbieterseite vor allem durch Probleme der Betriebsnachfolge und durch Fachkräftemangel ab. Als Folge muss daher mit einer Ausdünnung der Betriebsstruktur und einer drohenden Verschlechterung der Angebotsstruktur gerechnet werden.

### Verändertes Nachfrageverhalten

Das Nachfragerverhalten hat sich in den vergangenen Jahren deutlich geändert: durch den technologischen Wandel, den demographischen Wandel, aber auch durch neue Werthaltungen und Lebensstile: Interesse und Potenzial für Nachhaltigkeit und Natur wachsen weiter. Bereits heute umfasst das Gesamtpotenzial für nachhaltige Urlaubsreisen rund 28% der Bevölkerung<sup>1</sup>. Destinationen mit authentischer Natur- und Kulturlandschaft, erlebbarer Regionalität und Nachhaltigkeit werden für Gäste immer attraktiver. Über Methoden der Inszenierung und des Storytellings werden Marke und Identität der bereisten Destinationen emotional vermittelt.

Das Reiseverhalten selbst folgt den übergreifenden Trends und Entwicklungen. Es wird nach wie vor oft und kürzer gereist. Die Saisonzeiten entzerren sich weiter – das Reiseverhalten wird immer ganzjähriger. Die Qualitätsanforderungen der Gäste an touristische Produkte und damit auch der Bedarf von Qualitätssicherung und -weiterentwicklung steigen seit Jahren. Die Zufriedenheit des Gastes richtet sich nach der individuell wahrgenommenen Qualität entlang der gesamten Leistungskette. Die Ausgestaltung der Glieder dieser Kette und ihre Funktionssteuerung sind daher ein wichtiger Aufgabebereich im Destinationsmanagement.

### Zunehmender Wettbewerbs-, Kosten- und Finanzierungsdruck

Der zu verteilende Kuchen im Tourismus wird – auch durch den demographischen Wandel – eher kleiner. Resultat ist ein insgesamt steigender Wettbewerbs- und Leistungsdruck für den Tourismus in Hessen, der andere Qualifikations- und Ressourcenbedarfe mit sich bringt.

Die erfolgskritischen Budgetgrößen und Mitarbeiterressourcen verändern sich. In scharfem Kontrast hierzu stehen die abnehmenden Budgets der Kommunen für die freiwillige Aufgabe Tourismus. Neue Formen der Tourismusfinanzierung wären erforderlich, die die im touristischen System ggf. an anderer Stelle vorhandenen Mittel auf die Destinationsebene bringen. Diese Finanzierungssysteme stehen jedoch noch nicht zur Verfügung. Oft werden gemischt öffentlich-private Formen der Tourismusfinanzierung eingefordert. Jedoch sind die Möglichkeiten hierzu eingeschränkt: Die verschärfte Anwendung des Vergabe- und Beihilferechts sowie die immer engeren steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten für Kommunen erschweren privatwirtschaftliche Konstruktionen und ertragsorientierte Tätigkeiten.

Aufgrund dieser Ausgangssituation sind die touristischen Organisationen in Hessen dazu angehalten, die verfügbaren Ressourcen optimal einzusetzen und neue Möglichkeiten der Tourismusfinanzierung konsequent zu nutzen. Es bedarf auch einer konsequenten Aufgabenkritik und ggf. der Beschränkung auf Kernaufgaben. Synergien sollten, wo immer möglich, genutzt werden, Ineffizienzen durch Doppel- und Mehrfachstrukturen gilt es abzubauen.

<sup>1</sup> vgl. FUR Reiseanalyse 2014, Sondermodul Nachhaltigkeit. Das Potenzial bemisst sich an den Menschen, für die sowohl zutrifft, dass der Urlaub ökologisch verträglich und umweltfreundlich, als auch möglichst sozial verträglich sein soll.



## 2.2 Bedeutung des Tourismus für Hessen

Die Tourismuswirtschaft hat auch für Hessen eine hohe wirtschaftliche Bedeutung. Sie stellt für Städte, aber auch für die ländlichen Räume einen bedeutsamen Wirtschafts- und Standortfaktor dar. Die Bedeutung des Tourismus geht zudem weit über die unmittelbaren wirtschaftlichen Effekte hinaus. Neben seiner Relevanz als Standortfaktor für die Wirtschaftsregionen Hessens ist der Tourismus ein starker Bekanntheits- und Imageträger: Zahlreiche Reisende, die aus geschäftlichen Gründen nach Hessen kommen, tragen ihre Eindrücke von Hessen in die Welt und machen dadurch Hessen mit seinen verschiedenen Facetten national und international bekannt.

Tourismus stellt zudem einen wichtigen Faktor für die Ansiedlung und Bindung von Unternehmen und qualifizierten Arbeitskräften, auch aus anderen Branchen, dar. Er sichert insbesondere in ländlichen Räumen die Wohn- und Lebensqualität für die Bevölkerung und leistet einen Beitrag zur Finanzierung von Kultur, Sport und Freizeitangeboten. Zudem trägt er zum Erhalt von Kultur- und Naturlandschaften sowie zur Bewahrung regionaler Identität bei und macht diese für Gäste und Einheimische erlebbar.

Vom Tages- und Übernachtungstourismus in Hessen hängen direkt oder indirekt geschätzt 200 Tausend Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalente) sowie ein Einkommen von insgesamt 5,3 Mrd. Euro ab<sup>2</sup>. Der Tourismus leistet damit einen Beitrag von ca. 3,3%<sup>3</sup> zum Volkseinkommen des Landes. Die Beschäftigten in der Tourismusbranche sind zum überwiegenden Teil in kleinen und mittelständischen Unternehmen tätig. Diese generieren in den verschiedenen Teilen Hessens Einkünfte und Steuereinnahmen. Sie schaffen und sichern standortgebundene, meist nicht verlagerbare Arbeitsplätze.

Vom Wirtschaftsfaktor „Tourismus“ profitieren wirtschaftlich allerdings keinesfalls nur touristische Leistungsanbieter, sondern auch zahlreiche andere Branchen. Denn die Anbieter greifen auf Vorleistungen anderer Unternehmen zurück, z. B. Bäckereilieferungen für die Gastronomie oder Renovierungsarbeiten von Handwerkern für die Hotellerie. Dies hat die Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe zur Folge, da ein Großteil der Vorleistungen direkt vor Ort erfolgt. Tourismus ist somit eine Querschnittsbranche, von der auch viele andere Branchen profitieren.

### Welche Effekte hat der Tourismus in Hessen?

Info

- *Der hessische Tourismus ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor: 200 Tausend Vollzeit-Arbeitsplätze und ein Einkommenseffekt von insgesamt 5,3 Mrd. Euro werden ausgelöst.*
- *Der Tourismus ist ein entscheidender Imagefaktor für das Standortmarketing. Er ist Botschafter des Landes und seiner Regionen, gerade für den internationalen Wirtschaftsstandort Hessen.*
- *Der Tourismus leistet einen wesentlichen Beitrag für die Ansiedlung und Bindung von Unternehmen und qualifizierten Arbeitskräften an den Standort Hessen.*
- *Der Tourismus trägt zur Wohn- und Lebensqualität bei: Arbeitsplätze und Einkommen in strukturschwächeren ländlichen Räumen werden geschaffen.*
- *Die Folgen des demographischen Wandels können durch Tourismus besser bewältigt werden. Gastronomische Versorgungs- und Identifikationsstrukturen in den Dörfern können aufrecht erhalten werden. Kultur, Freizeit- und Gesundheitsinfrastruktur in ländlichen Räumen werden erhalten.*
- *Der Tourismus erbringt einen wichtigen Finanzierungsbeitrag für Kultur, Freizeit und Gesundheitsangebote. Diese entlastet die kommunalen Haushalte, gerade in Zeiten knapper öffentlicher Finanzen.*
- *Der Tourismus trägt zur Entwicklung und zum Erhalt der Kultur- und Naturlandschaften bei und macht sie erlebbar. Damit leistet der Tourismus einen wesentlichen Beitrag für eine nachhaltige Regionalentwicklung in Hessen.*

<sup>2</sup> vgl. dwif consulting (2015): Wirtschaftsfaktor Tourismus für Hessen 2014, München.

<sup>3</sup> vgl. dwif consulting (2015): Wirtschaftsfaktor Tourismus für Hessen 2014, München.



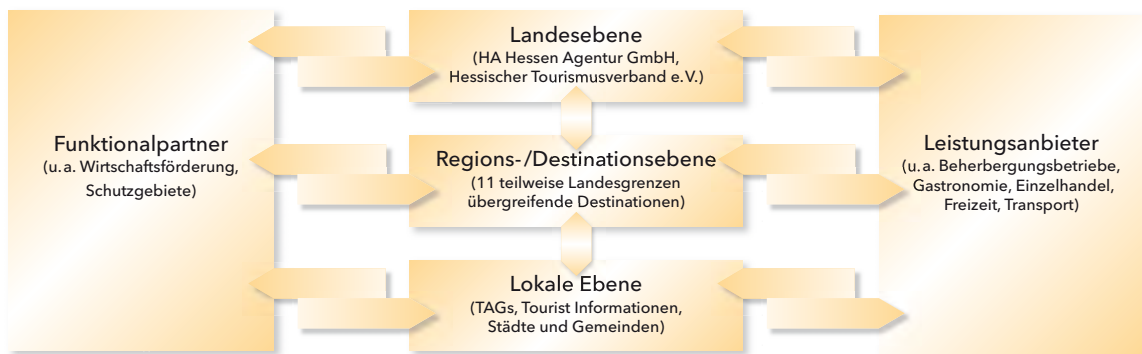
- *Naturerlebnis und Umweltbildung sind wichtige Bausteine des touristischen Angebots. Der Tourismus trägt zur Besucherlenkung unter ökologischen Belangen bei.*
- *Tourismus macht regionale Identitäten, Brauchtum, Landschafts- und Ortsbilder und regionale Wirtschaftskreisläufe sichtbar und trägt damit entscheidend zur Identifikation der Bevölkerung mit ihrem Lebens- und Wohnumfeld bei.*

## 2.3 Strukturen des Tourismus in Hessen

### Drei-Ebenen-Modell im Tourismus in Hessen

Das gegenwärtige touristische System in Hessen fußt auf einem Destinationskonzept aus dem Jahr 2002<sup>4</sup>. Auf dieser Grundlage wurden die heute in Hessen existierenden Destinationen und Zusammenarbeitsstrukturen in einem sog. Drei-Ebenen-Modell, wie in Abbildung 1 dargestellt, entwickelt. Im Drei-Ebenen-Modell arbeiten Landes-, Destinations- und TAG-/Ortsebene mit funktionalen Partnern und Leistungsanbietern zusammen. Die Ziele des Drei-Ebenen-Modells sind die Bündelung von finanziellen und personellen Ressourcen sowie die stärkere Wahrnehmung und Positionierung am Markt.

Abb.1: Drei-Ebenen-Modell



Quelle: in Anlehnung an PROJECT M 2014.

### Landesebene

Der hessische Tourismus wird seit 2005 auf Landesebene - wie auch der Bundesebene und in fast allen Bundesländern - durch das zuständige Fachministerium vertreten und hierbei durch zwei Institutionen unterstützt: einen Tourismusverband und eine touristische Marketingorganisation.

Die HA Hessen Agentur GmbH ist Dienstleister für das Tourismusmarketing des Landes. Sie setzt Marketingprojekte und -kampagnen um und fungiert zudem als Berater und „Thinktank“. Ihr Kernziel ist die bestmögliche Unterstützung der für Tourismus zuständigen Ministerien und anderer öffentlicher Institutionen bei der Erreichung ihrer Ziele im Rahmen der Wirtschafts- und Tourismusförderung. Die Abteilung Tourismus und Kongressmarketing entwickelt im Auftrag des Landes Hessen Marketingmaßnahmen zur Vermarktung der hessischen Reiseziele sowohl im In- als auch im Ausland und setzt diese gemeinsam mit den touristischen Partnern um. Hierfür bildet der gemeinsam mit wichtigen touristischen Akteuren Hessens entwickelte Strategische Marketingplan<sup>5</sup> die zentrale Grundlage.

<sup>4</sup> vgl. FUTOUR (2002): Ansätze der Neukonzeption des Tourismus in Hessen.

<sup>5</sup> vgl. HMWEVL/ HessenAgentur GmbH (2013): Strategischer Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2014-2018, Wiesbaden.





Der Hessische Tourismusverband e.V. (HTV) ist die Interessenvertretung des hessischen Tourismus sowie der regionalen und örtlichen Tourismusorganisationen. Mitglieder sind u. a. hessische Destinationen und Regionen sowie Interessensvertretungen der Tourismuswirtschaft in Hessen. Aufgaben sind die Begleitung von touristischen Entwicklungsprozessen auf Landesebene, die Beratung und Betreuung der Mitglieder des HTV sowie die Zusammenarbeit mit Partnerverbänden der Tourismuswirtschaft und Fachverbänden auf Bundesebene. In der Umsetzung tourismuspolitischer Handlungsfelder soll der HTV künftig eine stärkere Rolle einnehmen.

### Destinationsebene

Das Drei-Ebenen-Modell stellt die elf hessischen Destinationen (siehe Abbildung 2) in den Mittelpunkt der Marktbearbeitung:

- Bergstraße
- Frankfurt RheinMain
- Lahntal
- Nordhessen
- Odenwald
- Rheingau
- Rhön
- Spessart
- Taunus
- Vogelsberg
- Westerwald

Auf Destinationsebene sollen Markenführung und Marketing zur Neukundengewinnung gebündelt werden. Zu den Aufgaben gehören weiterhin regionale Angebotsvernetzung, Impulsgebung für Maßnahmen der Qualitätsverbesserung sowie Initiierung von Kooperationsprozessen.

### Lokale Ebene – Städte, Gemeinden, Touristische Arbeitsgemeinschaften (TAGs)

Auf lokaler Ebene geht es um die Umsetzung einer professionellen Marktbearbeitung, die schlagkräftige und handlungsfähig aufgestellte Strukturen voraussetzt. Dies kann oft am besten in interkommunalen Zusammenschlüssen mehrerer Städte und Gemeinden gelingen, wenn einzelne Kommunen nicht über die erforderlichen Ressourcen hierfür verfügen. Möglichst viele Mittel und Ressourcen, die zersplittert und wirkungslos in einzelnen Kommunen verwendet werden, sollen gebündelt im Marketing auf Destinationsebene eingesetzt werden.

Die hierbei erforderlichen interkommunalen Zusammenschlüsse werden als Touristische Arbeitsgemeinschaften (TAGs) bezeichnet. Die Aufgaben von TAGs sind Kundenbindung und -betreuung, Angebotsgestaltung, Infrastrukturentwicklung, Gästeinformation und -betreuung, Information des Gastes über das Angebot der Region.

### Leistungsanbieter und Marketingpartner

Die Organisationsstruktur im Drei-Ebenen-Modell sieht für alle Ebenen das Mitwirken der Leistungsanbieter und Marketingpartner, wie z. B. Hoteliers, Thermenbetreiber usw., in der Vermarktung und Produktentwicklung vor. Sie (ko-) finanzieren und unterstützen das Marketing, informieren und betreuen den Gast vor Ort. Eine Beteiligung an Aktivitäten der Neukundengewinnung auf Landes- und Destinationsebene wird ermöglicht.

Abb. 2: Touristische Destinationen in Hessen und angrenzenden Bundesländern



Quelle: HMWEVL (2013): Tourismus in Hessen – Zahlen und Fakten, Wiesbaden.



### Funktionale Partner

Unter funktionalen Partnern werden Organisationen der Landkreise, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Trägerorganisationen der Schutzgebiete, regionale Entwicklungsgruppen, Institutionen, wie z. B. die hessischen Industrie- und Handelskammern, Verbände, wie z. B. der Hotel und Gastronomieverband DEHOGA Hessen e. V., verstanden.

Funktionale Partner unterstützen die Landes-, Destinations- und Ortsebene. Sie übernehmen i. d.R. infrastruktur- und qualitätsverbessernde Projekte. Funktionale Partner sollen kein Tourismusmarketing betreiben. Das Tourismusmarketing soll konsequent auf die lokale Ebene, Destinations- und Landesebene übertragen werden.

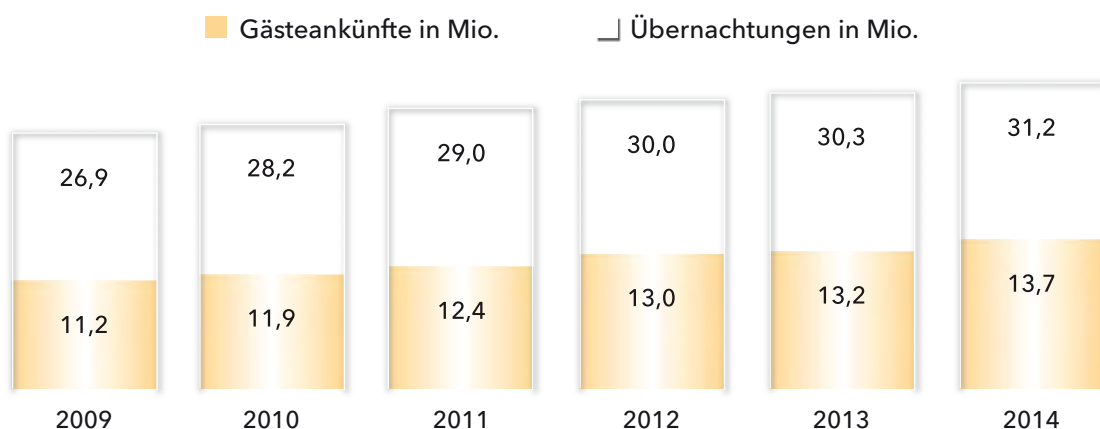
## 2.4 Entwicklung des Tourismus in Hessen

### Insgesamt positive Tourismusedwicklung – Wachstumstreiber Städte und Incoming-Tourismus

Der Tourismus in Hessen hat sich – wie der Tourismus in Deutschland – positiv entwickelt: Von 2009 bis 2014 konnte ein Plus von 22% Gästeankünften und 16% Übernachtungen verzeichnet werden. Mit 13,7 Mio. Gästeankünften und 31,2 Mio. Übernachtungen hat Hessen im Jahr 2014 erneut einen Rekordwert erreicht (siehe Abbildung 3). Das Bundesland liegt damit im Bundesvergleich bei den Ankünften auf Platz 4, bei den Übernachtungen auf Platz 5.

Zur positiven Entwicklung des Tourismus in Hessen hat in besonderem Maße der Incoming-Tourismus beigetragen: Die Übernachtungen ausländischer Gäste sind in den Jahren 2009 bis 2014 um 36% gestiegen, die Ankünfte um 30%. Inzwischen stammen 21% der Übernachtungen und 25% der Ankünfte Hessens aus dem Ausland. Zusätzlich zu den Übernachtungsgästen kommen jährlich knapp 230 Mio. Tagesreisende nach Hessen<sup>6</sup>.

Abb. 3: Gästeankünfte und Übernachtungen in Hessen 2009–2014<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Beherbergungsbetriebe mit mindestens 9 Betten bzw. auf Campingplätzen mit mindestens 3 Stellplätzen bis 2011, ab 2012 mit mindestens 10 Betten bzw. auf Campingplätzen mit mindestens 10 Stellplätzen Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2015

<sup>6</sup> vgl. dwif e.V. (2013): Tagesreisen der Deutschen, München.



### Deutliche regionale Unterschiede

Der Tourismus hat sich allerdings nicht durchweg gleichermaßen positiv entwickelt. Treiber der positiven Entwicklung sind fast ausschließlich die Städte, allen voran Frankfurt am Main. Hier wirken mehrere Faktoren positiv: der wachsende Kurzreisemarkt im Städte- und Kulturtourismus, die Zunahme ausländischer Gäste sowie die positive Entwicklung im Geschäftsreise- und Tagungsmarkt.

Entsprechend stellen sich die Entwicklungen in den elf hessischen Destinationen unterschiedlich dar (siehe Tabelle 1). Während Frankfurt RheinMain 13,8 Mio. Übernachtungen zählt und nach wie vor wächst, sind die ländlichen Destinationen teils sehr kleinteilig strukturiert und können an dieser Entwicklung nicht gleichermaßen teilhaben. Der Anteil an ausländischen Ankünften in Frankfurt RheinMain beträgt 36%, in der Rhön beispielsweise dagegen nur 6%. Die für den Übernachtungstourismus beschriebene Entwicklung gilt auch für den Tagestourismus: Von den knapp 230 Mio. Tagesreisen pro Jahr führt inzwischen etwa die Hälfte in die großen hessischen Städte.

Tab. 1: Ankünfte, Übernachtungen und Aufenthaltsdauer in den hessischen Destinationen<sup>1</sup>

Destination	Ankünfte 2014 (in Mio.)	Veränderung der Ankünfte 2009-2014 (in%)	Übernachtungen 2014 (in Mio.)	Veränderung der Übernachtungen 2009-2014 (in%)	Aufenthaltsdauer 2014 (in Tagen)	Veränderung der Aufenthaltsdauer 2014 (in%)
Bergstraße	1,1	+26,0	2,1	+24,7	1,9	-1,0
Frankfurt RheinMain	7,8	+35,5	13,8	+35,3	1,8	-0,1
Lahntal	1,0	+14,3	2,5	+6,0	2,4	-7,2
Nordhessen	2,3	+7,7	7,2	+1,0	3,1	-6,2
Odenwald	0,6	+10,1	2,0	+3,4	3,3	-6,0
Rheingau	0,4	+11,3	0,7	+7,4	1,9	-3,5
Rhön	1,4	+14,6	5,0	+6,2	3,5	-7,3
Spessart	0,8	+14,7	2,2	+12,2	2,9	-2,1
Taunus	1,1	+10,6	3,7	+8,5	3,3	-1,9
Vogelsberg	0,3	-1,6	0,8	-3,2	2,6	-1,7
Westerwald	0,6	+4,1	1,4	+2,0	2,3	-2,0

<sup>1</sup> Beherbergungsbetriebe mit mindestens 9 Betten bzw. auf Campingplätzen mit mindestens 3 Stellplätzen bis 2011, ab 2012 mit mindestens 10 Betten bzw. auf Campingplätzen mit mindestens 10 Stellplätzen

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt, Wiesbaden 2012; Hessisches Statistisches Landesamt, Wiesbaden 2015.

Es ist davon auszugehen, dass sich diese Entwicklung in Zukunft verstärken wird. In ländlichen Räumen wirken außerdem die Kräfte des demographischen Wandels in Form von Bevölkerungsrückgang, Betriebsnachfolgeprobleme und Fachkräftemangel stärker als in Verdichtungsräumen.

### Fortgesetzte Veränderung der Betriebsstruktur

In den Jahren 2009 bis 2014 ist die Anzahl der geöffneten Betriebe in Hessen um etwa 2% zurückgegangen. Im gleichen Zeitraum stieg die Anzahl der angebotenen Schlafgelegenheiten um knapp 3% an. Somit standen im Jahr 2014 in den ca. 3.500 geöffneten Betrieben fast 252 Tausend Betten zur Verfügung. Diese Entwicklung entspricht in etwa dem deutschlandweiten Trend.

Wie bei der Entwicklung der Gästeankünfte und Übernachtungen sind unter den hessischen Destinationen und Regionen jedoch erhebliche Unterschiede feststellbar (siehe Tabelle 2): Während in der Destination Frankfurt RheinMain die Zahl der Betriebe und Betten überdurchschnittlich zunahm, sind





die Betriebs- und Bettenzahl bei der Mehrzahl der übrigen hessischen Destinationen rückläufig bzw. nur in wenigen Ausnahmen leicht positiv bis stagnierend. Diese Entwicklung ist, wie der Rückgang auf Nachfrageseite, auch mit dem demographischen Wandel sowie dem auf Grund der häufig noch kleinteiligeren Unternehmensstruktur in ländlichen Räumen in stärkerem Maße stattfindenden Strukturwandel zu begründen.

Tab. 2: Betriebe, Betten und Betriebsgröße in den hessischen Destinationen<sup>1</sup>

Destination	geöffnete Betriebe Juli 2014	Veränderung der Betriebe 2009-2014 (in%)	angebotene Betten Juli 2014 (in Tausend)	Veränderung der Betten 2009-2014 (in%)	Betriebsgröße in Betten (Eigene Berechnung für Juli 2014)	Veränderung der Betriebsgröße 2009-2014 (in%)
Bergstraße	195	-4,4	13,3	+2,8	68	+7,6
Frankfurt RheinMain	798	+9,3	83,7	+12,8	105	+3,2
Lahntal	418	-9,3	27,5	-8,7	66	+0,7
Nordhessen	993	-5,4	70,8	-0,4	71	+5,4
Odenwald	429	-8,3	23,4	-3,2	55	+5,6
Rheingau	133	+5,6	7,7	+3,9	58	-1,5
Rhön	612	-11,6	38,8	-1,6	63	+11,2
Spessart	386	-13,6	22,6	-0,5	59	+15,3
Taunus	375	-0,5	23,6	+3,4	63	+4,0
Vogelsberg	195	-4,9	11,0	-9,5	56	-4,9
Westerwald	323	-18,8	19,0	-10,5	59	+10,3

<sup>1</sup> Beherbergungsbetriebe mit mindestens 9 Betten bzw. auf Campingplätzen mit mindestens 3 Stellplätzen bis 2011, ab 2012 mit mindestens 10 Betten bzw. auf Campingplätzen mit mindestens 10 Stellplätzen

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt, Wiesbaden 2012; Hessisches Statistisches Landesamt, Wiesbaden 2015.

## 2.5 Touristische Marktbearbeitung in Hessen

Die insgesamt positive Entwicklung des Tourismus in Hessen fußt auf den guten Angebotsvoraussetzungen des Landes, resultiert aber auch aus dessen wirtschaftlicher Stärke. Denn die prosperierende Wirtschaft Hessens leistet durch Geschäftsreisen, Tagungen und Kongresse einen wichtigen Beitrag zur touristischen Entwicklung.

### Über welches touristische Angebot verfügt Hessen?

Info

- 31 hochprädiatisierte Heilbäder und Kurorte, die über ein natürliches Heilmittel verfügen und besonders hohe Qualitätsanforderungen erfüllen, davon 19 Heilbäder, 2 Heilquellenkurbetriebe, 9 Kneippheilbäder und 2 Kneippkurorte, 5 Heilklimatische Kurorte; weiterhin: 45 Luftkurorte und 70 Erholungsorte
- Bedeutender Messe und Tagungsstandort, Top-Ranking unter den beliebtesten Flächenbundesländern
- Rund 3.500 Beherbergungsbetriebe mit rund 252.000 Betten (statistisch erfasste Betriebe mit 10 und mehr Betten)
- Rund 19.000 gastgewerbliche Betriebe
- Rund 500 landwirtschaftliche Betriebe mit touristischen Angeboten (z.B. Urlaub auf dem Bauernhof, Bauernhofcafés, Gutsausschank/Straußwirtschaft)



## Positionsbestimmung: Ausgangssituation und Entwicklung des Tourismus in Hessen

Info

- 230 statistisch erfasste Campingplätze mit rd. 13.500 Stellplätzen für Tourismuscamping
- Attraktive Wasserwanderwege: Diemel, Eder, Fulda, Weser, Werra, Lahn, Neckar, Rhein, Main
- Über 3.300 Kilometer Radwanderwege, zwei 4-SterneRadwege und ein 5-SterneRadweg
- Über 2.400 Kilometer Wanderwegenetz, darunter ausgezeichnete qualitätsgeprüfte Wanderwege mit den Gütesiegeln: „Premiumweg Deutsches Wandersiegel“ und „Qualitätsweg Wanderbares Deutschland“, 162 wanderfreundliche Unterkunftsbetriebe mit dem Gütesiegel „Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland“
- UNESCO Welterbe:
  - Weltnaturerbe: „Grube Messel“, Nationalpark Kellerwald-Edersee als Teil des Weltnaturerbes „Buchenurwälder der Karpaten und Alte Buchenwälder Deutschlands“
  - Weltkulturerbe: Kloster Lorsch, Oberes Mittelrheintal, Obergermanisch-Raetischer Limes (Römerkastell Saalburg), Bergpark Kassel-Wilhelmshöhe
  - Weltdokumentenerbe: Originalschriften der Brüder Grimm, zwei von sieben Originalexemplaren der Goldenen Bulle, Internationaler Suchdienst in Bad Arolsen, Stummfilm „Metropolis“ von Fritz Lang, Lorscher Arzneibuch, mittelalterliche Handschrift Gero-Codex

Quelle: HMWEVL (2013): Tourismus in Hessen 2013: Zahlen und Fakten, Wiesbaden; HMWEVL/ HessenAgentur GmbH (2013): Strategischer Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2014-2018, Wiesbaden, S. 8

Um die touristischen Potenziale Hessens optimal zu nutzen, wurde durch die HA Hessen Agentur GmbH im Jahr 2013 in Zusammenarbeit mit wichtigen touristischen Akteuren Hessens der „Strategische Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2014-2018“ erarbeitet und von allen beteiligten Akteuren unterzeichnet. Er bildet für die Jahre 2014 bis 2018 die zentrale Grundlage für das touristische Marketing Hessens.



Im „Strategischen Marketingplan“ sind u. a. die strategischen Leitlinien sowie die Profilthemen und Märkte für das touristische Marketing Hessens festgelegt (siehe Abbildung 4). Wegen seiner großen Relevanz für den Tourismus in Hessen stellen die Inhalte und Aussagen des „Strategischen Marketingplans“ für den Tourismuspolitischen Handlungsrahmens eine wichtige Grundlage dar.



Abb. 4: Leitlinien, Profilthemen und Märkte der touristischen Marktbearbeitung Hessens

**Leitlinien**



**Marketing**

Profilthemen



Quellen: HMWEVL/ HA Hessen Agentur GmbH (2013): Strategischer Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2014 - 2018, Wiesbaden, S. 44.



Tagen



Städteerlebnis



Wellness



Natur- und Landerlebnis





# 3.

## Ziele, Strategien und Handlungsfelder

### 3.1 Strategischer Ansatz der Tourismuspolitik

#### Einordnung der Tourismuspolitik in Hessen

Tourismuspolitik ist in Hessen ein wichtiger Bestandteil der aktiven Wirtschaftspolitik. Die Bedeutung der Tourismuspolitik reicht jedoch weit über die wirtschaftlichen Effekte für die Tourismuswirtschaft hinaus. Der Tourismus trägt vielmehr zu einer Verbesserung der Lebensqualität und damit zur Sicherung des Lebens-, Wohn- und Wirtschaftsstandortes bei. Auch für eigentlich nicht dem Tourismus zuzurechnende Unternehmen schafft der Tourismus wichtige Standortfaktoren für die Ansiedlung von Unternehmen und die Gewinnung von Fachkräften.

#### Wem nutzt die Tourismuspolitik in Hessen?

Info

*Im Mittelpunkt des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens stehen verschiedene Anspruchsgruppen der Tourismuspolitik in Hessen:*

- *Politik und Verwaltung in der zukunftsfähigen Stadt- und Regionalentwicklung, insbesondere auch strukturschwächerer Regionen*
- *Unternehmen durch Entwicklung eines positiven Standortimages und einer hohen Lebensqualität durch ein attraktives Tourismus- und Freizeitangebot*
- *Bürgerinnen und Bürger des Landes im Rahmen der Gestaltung und Verbesserung ihres Arbeits- und Wohnumfeldes*
- *Unternehmen der Tourismuswirtschaft durch Schaffung und Sicherung zukunftsfähiger Arbeitsplätze sowie durch Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft*

#### Ziele der Tourismuspolitik in Hessen

Die Tourismuspolitik in Hessen verfolgt vor diesem Hintergrund Ziele, die sich in drei Bereiche einordnen lassen:

- Die Schaffung und Sicherung von zukunftsfähigen Arbeitsplätzen und Wertschöpfung - Hierbei handelt es sich sowohl um Arbeitsplätze und Wertschöpfung mit direktem Tourismusbezug (z. B. in Hotellerie oder Gastronomie), als auch in vor und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen (z. B. im Bereich der Lebensmittelherstellung).
- Die Förderung eines positiven Standortimages durch ein qualitativ hochwertiges Tourismus- und Freizeitangebot kann in diesem Zusammenhang als Standortfaktor bei der Ansiedlung bzw. Gewinnung und Bindung von Unternehmen und Fachkräften auch aus anderen Branchen dienen.
- Die Förderung von Wohn und Lebensqualität für die hessische Bevölkerung z. B. durch die Unterstützung der Sicherung von Kultur-, Freizeit- und Gesundheitsinfrastruktur in ländlichen Räumen, die Bewahrung von regionaler Identität und den Erhalt von Kultur- und Naturlandschaften.

Damit zielt die Tourismuspolitik in Hessen darauf ab, die bereits heute erheblichen positiven sozioökonomischen Effekte des Tourismus für das Land zu sichern sowie qualitativ und nachhaltig auszubauen. Der Nutzenbeitrag der Tourismuspolitik kann daher sowohl für urbane, als auch für ländliche Regionen in Hessen nicht hoch genug eingeschätzt werden. Vorrangig in den strukturschwächeren Landesteilen werden zur Umsetzung der Ziele Fördermittel des Landes, des Bundes und der EU eingesetzt. Es gelten die regionalpolitischen Prinzipien „Stärkung der Stärken“ und „Nutzung marktfähiger Potenziale“, um zusätzliche Wertschöpfung zu erreichen.



### Strategielinien und Handlungsfelder

Zur Erreichung o. g. Ziele werden durch die hessische Tourismuspolitik verschiedene Strategielinien und Handlungsfelder verfolgt. Diese lassen sich in fünf Bereiche einordnen, und zwar:

1. Handlungsfelder, die der inhaltlichen Weiterentwicklung des Tourismus in Hessen dienen: Hier sind zu nennen „Qualität bei Infrastruktur und Dienstleistungen“, „Fachkräftemangel und Nachfolgeproblematik“, „Nachhaltigkeit“ und „Reisen für alle“. In diesen Handlungsfeldern unterstützt die Landesregierung die hessischen Akteure bei der Umsetzung impulsgebender Projekte sowie durch Information und Qualifizierung.
2. Handlungsfelder, die der Weiterentwicklung der Tourismusstrukturen in Hessen dienen: Hier geht es im Wesentlichen um die Optimierung der Organisations- und Marketingstrukturen sowie eine verbesserte Aufgabenwahrnehmung, Aufgabenabgrenzung und Zusammenarbeit. In diesen Handlungsfeldern setzt die Landesregierung Rahmenbedingungen und fordert Entwicklungen ein, unterstützt die hessischen Akteure bei der Umsetzung impulsgebender Projekte und setzt ein unterstützendes Umsetzungsmanagement auf.
3. Handlungsfelder, die die Verbesserung der Rahmenbedingungen für das touristische System in Hessen betreffen: Dies betrifft die Verbesserung der Tourismusfinanzierung, die Umsetzung einer strategieadäquaten Tourismusförderung sowie die Veränderung des Tourismusbewusstseins. In diesen Handlungsfeldern setzt die Landesregierung Rahmenbedingungen und unterstützt öffentlichkeitswirksame Aktivitäten.
4. Handlungsfelder, die der strategischen und abgestimmten Marktbearbeitung dienen: Für Hessen insgesamt wird eine möglichst weitgehend mit allen Ebenen abgestimmte Marktbearbeitung angestrebt. Als Grundlage der strategischen und operativen touristischen Marktbearbeitung der HA Hessen Agentur GmbH und ihrer Partner wird der „Strategische Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2014-2018“ angesehen. Dies gilt in besonderem Maße für die definierten Zielgruppen, Themen und Zielmärkte der Marktbearbeitung.
5. Handlungsfelder, die einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit dienen: Tourismuspolitik wird als partnerschaftlicher Dialog zwischen dem Land, den Städten und Regionen ebenso wie zwischen Land und Kommunen auf der einen und privater Wirtschaft auf der anderen Seite verstanden. Die erforderliche Kommunikation, Zusammenarbeit und Abstimmung soll zwischen den wichtigsten Institutionen im Tourismus sowie zwischen den für Tourismus zuständigen Fachministerien vorangetrieben werden. Dies gilt besonders für die Umsetzung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens. Im touristischen System in Hessen wird eine klare, im Konsens zwischen Land, Destinationen, Landkreisen, Städten und Gemeinden, Schutzgebieten und allen weiteren Partnern im touristischen System festgelegte Aufgabenteilung aktiv gelebt. Eine gute Abstimmung der Aktivitäten und Ressourcen über alle Ebenen ist zwingend notwendig, um einen wirkungsvollen Mitteleinsatz zu gewährleisten.



## Welche Strategielinien und Handlungsfelder verfolgt die hessische Tourismuspolitik?

Die hessische Tourismuspolitik verfolgt verschiedene Strategielinien und Handlungsfelder. Diese lassen sich in fünf Bereiche einordnen, und zwar:

<i>Strategielinien und Handlungsfelder ...</i>	<i>Themen</i>
<i>... zur inhaltlichen Weiterentwicklung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität bei Infrastruktur und Dienstleistungen</li> <li>• Fachkräftemangel und Nachfolgeproblematik</li> <li>• Nachhaltigkeit</li> <li>• „Reisen für alle“</li> </ul>
<i>... zur strukturellen Weiterentwicklung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisations- und Marketingstrukturen</li> <li>• Aufgabenwahrnehmung, Aufgabenabgrenzung und Zusammenarbeitsstrukturen</li> </ul>
<i>... zur Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourismusfinanzierung</li> <li>• Tourismusförderung</li> <li>• Tourismusbewusstsein</li> </ul>
<i>... zur strategischen und abgestimmten Marktbearbeitung</i>	<i>u. a. Fokussierung auf Themen, Zielgruppen und Zielmärkte (weitere Informationen: Strategischer Marketingplan)</i>
<i>... zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit</i>	<i>Kommunikation, Zusammenarbeit und Abstimmung auf und zwischen den Ebenen des touristischen Systems</i>

## 3.2 Handlungsfelder zur inhaltlichen Weiterentwicklung

Veränderungen wie demographischer Wandel, Wertewandel und Digitalisierung machen die inhaltliche Weiterentwicklung des Tourismus in Hessen erforderlich. Mit der Bearbeitung der Handlungsfelder „Qualität bei Infrastruktur und Dienstleistungen“, „Fachkräftemangel und Nachfolgeproblematik“, „Nachhaltigkeit“ und „Reisen für alle“ begegnet die hessische Landesregierung den veränderten Markt- und Rahmenbedingungen. Dadurch sollen zukunftsweisende Impulse für den Tourismus in Hessen gesetzt werden, die die Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Angebote in Hessen erhöhen und damit zukunftsfähige Arbeitsplätze in Hessen schaffen und sichern.

### 3.2.1 Qualität bei Infrastruktur und Dienstleistungen

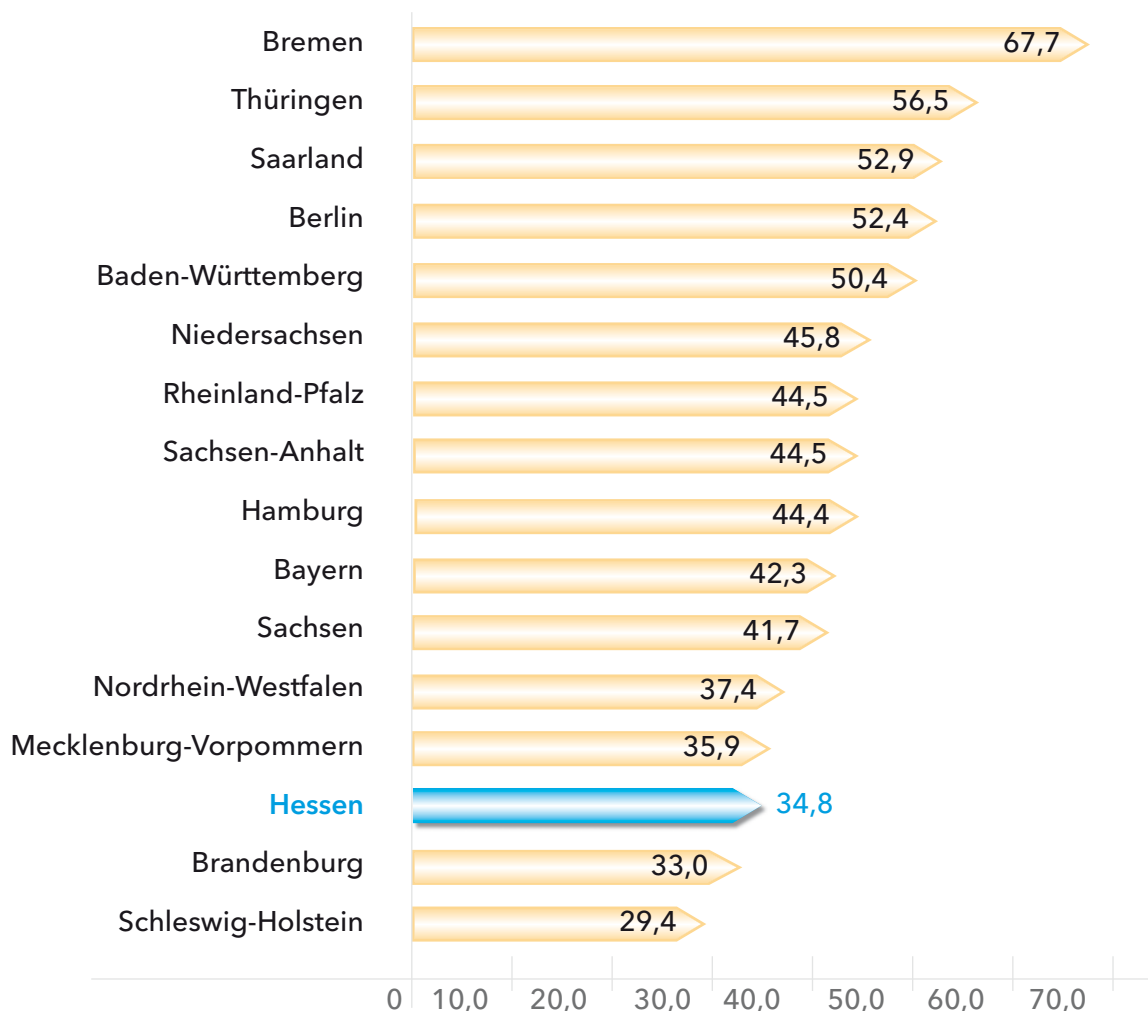
#### Ausgangssituation

In den letzten Jahren hat sich der Wettbewerb im nationalen und internationalen Tourismus erheblich verschärft. Zugleich sind die Qualitätsansprüche der Gäste deutlich gestiegen. Darüber hinaus verfügen diese dank Internet und Social Media über die Möglichkeit, eigene Erfahrungen schnell und einfach mit einer großen Masse zu teilen sowie sich umfassend über ein Angebot zu informieren. Dementsprechend herrscht für den Kunden eine sehr große Informations-, Qualitäts- und Preistransparenz. Vor diesem Hintergrund stellt zielgruppenbezogene Qualität einen zentralen Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit des Landes und seiner Destinationen dar.



Die Verbesserung der Qualität von Infrastruktur und Dienstleistungen war bereits Gegenstand des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens 2007. In diesem Zusammenhang wurden in Hessen in den letzten Jahren zahlreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität durchgeführt. Exemplarisch hierfür stehen die Klassifizierungsoffensive im Hotelgewerbe, Investitionen in das Rad- und Wanderwegenetz sowie die Umsetzung der Initiative „ServiceQualität Deutschland“ (SQ) in Hessen. Dennoch bedarf es, dies zeigen verschiedene Kennzahlen und Parameter (siehe z. B. Abbildung 5), der weiteren und noch intensiveren Bearbeitung des Themenfelds „Qualität“. Ein besonderes Augenmerk ist hierbei angesichts der gestiegenen Bedeutung von Onlinebewertungen auf diesen Bereich zu richten.

Abb. 5: DEHOGA-Klassifizierung im Bundesländervergleich (Anteil klassifizierter Hotels je Bundesland Juli 2014 in %)



Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben des Hotel- und Gastronomieverbands DEHOGA Hessen e.V.





### Ziele und Handlungsfelder

Ziel ist es, hessenweit eine systematische und nachhaltige Verbesserung zielgruppenbezogener Qualität zu erreichen. Zur Zielerreichung können folgende Ansatzpunkte dienen:

- Entwicklung zielgruppenbezogener Qualitäten und Serviceketten für die Profilt Themen und Zielgruppen
- Förderung von Qualitätskampagnen, Weiterbildungsmaßnahmen, Qualifizierung der Anbieter, insbesondere hinsichtlich der Profilt Themen und Zielgruppen
- Steigerung des Anteils klassifizierter bzw. zertifizierter Betriebe (DEHOGA-Hotelklassifizierung, DTV-Klassifizierung, ServiceQualität Deutschland u. a.)
- Soweit möglich Nachfrageorientierung im Sinne zielgruppenbezogener Qualität als Voraussetzung für die Vergabe von Fördermitteln
- Regelmäßige Qualitätsbeobachtung, Evaluierung und Monitoring anhand definierter Kennziffern und in relevanten Portalen

Ein Teil der genannten Ansätze wird bereits verfolgt bzw. ist in der Vorbereitung. Dies gilt beispielsweise für die Entwicklung zielgruppenbezogener Qualitäten und Serviceketten für das Profilt Thema „Natur und Landerlebnis“ sowie die Förderung von Qualitätskampagnen, Weiterbildungsmaßnahmen und Qualifizierung. So stellte beispielsweise die Schaffung qualitätsorientierter Wanderinfrastruktur eine Förder Voraussetzung in der letzten LEADER-Periode dar. Auch das Monitoring von Qualitätskennziffern wird durch die HA Hessen Agentur GmbH im Rahmen der Veröffentlichung von Marktforschungsergebnissen bereits durchgeführt. Angesichts dieser Ausgangssituation stehen eine Zusammenführung der Einzelaktivitäten und das gemeinsame Reporting im Vordergrund.

### 3.2.2 Fachkräftemangel und Nachfolgeproblematik

#### Ausgangssituation

Fachkräftemangel und Nachfolgeprobleme bringen erhebliche Risiken für das touristische Angebot mit sich, insbesondere in ländlichen Räumen. Es wird zunehmend schwieriger, entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte bzw. Nachfolger für Unternehmen zu finden. Zum Einen sind durch den demographischen Wandel auf dem Arbeitsmarkt grundsätzlich weniger Erwerbspersonen verfügbar. Zum Anderen verfügt die Tourismusbranche wegen teils schlechter Bezahlung, saisonaler Arbeitsverhältnisse und ungünstiger Arbeitszeiten über ein nachteiliges Image.

Wie die aktuelle Studie „Zukunftstrends im Tourismus - Wirtschaftliche Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen“ belegt, sind bereits heute in einigen Regionen Hessens Fachkräftemangel und Nachfolgeproblematik feststellbar. Diese Situation wird sich laut der Prognose bis 2025 verstärken, tritt jedoch je nach Region in unterschiedlicher Intensität auf.

Zur Verbesserung der Fachkräfteverfügbarkeit sowie zur Erhöhung der Anzahl der erfolgreichen Unternehmensübergaben im Tourismus bieten sich die in Tabelle 3 dargestellten Ansatzpunkte an. Diese stellen laut Studie wichtige Ursachen für Fachkräftemangel und Nachfolgeproblematik in Hessen dar.



Tab. 3: Zentrale Ansatzpunkte zur Verbesserung von Fachkräfteverfügbarkeit sowie zur Erhöhung der Anzahl erfolgreicher Unternehmensübergaben

Fachkräftemangel	Nachfolgeproblematik
Zu späte und zu oberflächliche Beschäftigung mit der Thematik	Zu späte und zu oberflächliche Beschäftigung mit der Thematik
Zu wenig vorausschauende Personalplanung	Unrealistische Einschätzungen der Übergeber
Schlechte Arbeitsbedingungen in den touristischen Berufen	Fehlende Unterstützung bei Planung und Umsetzung der Betriebsübergabe
Schlechter Ruf der touristischen Berufe	Hohe Anforderungen zur Finanzierung von Unternehmensübernahmen
Keine vollständige Ausschöpfung des Arbeitsmarktpotenzials	Anspruchsvolle gesetzliche Vorgaben im Rahmen der Übernahme

Quelle: ift Freizeit und Tourismusberatung GmbH/Rambøll Management Consulting GmbH (2014): Zukunftstrends im Tourismus - Wirtschaftliche Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen, Berlin u. a., S. 168 und 174.

### Ziele und Handlungsfelder

Ziel ist es, durch eine konzertierte Kampagne zur Sensibilisierung, Beratung, Unterstützung und Förderung, gemeinsam mit Partnern wie dem hessischen DEHOGA und den hessischen IHKn, Fachkräftemangel und Nachfolgeproblematik in Hessen entgegen zu wirken.

In Hessen existieren bereits an verschiedenen Stellen Initiativen, Beratungs-, Unterstützungs- und Förderangebote zum Thema „Fachkräftemangel und Nachfolgeproblematik“<sup>8</sup>. Diese sind jedoch, wie die Studie „Zukunftstrends im Tourismus - Wirtschaftliche Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen“ gezeigt hat, den Betroffenen häufig zu wenig bekannt und oft noch nicht umfassend vernetzt. Zudem sind sich die Betroffenen der bevorstehenden Herausforderungen für ihren Betrieb oft nicht ausreichend bewusst. Vor diesem Hintergrund wurde als erster Schritt das Informationsportal „Demographischer Wandel im Tourismus“ im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung eingerichtet. Dieses enthält einen „Beratungslotsen“. Weitere zentrale Ansatzpunkte sind:

- Sensibilisierung der handelnden Akteure (Politik, Verwaltung, Banken etc.) und Betroffenen für die Bedeutung der Themen
- verbesserte Information der Betroffenen zu den vorhandenen Beratungs-, Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten
- Unterstützung von Pilotvorhaben wie z. B. das Förderprogramm „unternehmensWert:Mensch“<sup>9</sup> zur Gewinnung und Bindung von (potenziellen) Fachkräften an kleine und mittlere Unternehmen
- konsequente Verknüpfung der bestehenden Akteure, Initiativen und Aktivitäten

<sup>8</sup> vgl. z. B. <http://www.dewithessen.de/Beratungslotse>

<sup>9</sup> vgl. <http://www.unternehmenswertmensch.de/startseite.html>; [https://www.ihkkassel.de/unternehmensfoerderung/unternehmenssicherung/unternehmenswertmensch/unternehmensfoerderung\\_unternehmenswert\\_mensch](https://www.ihkkassel.de/unternehmensfoerderung/unternehmenssicherung/unternehmenswertmensch/unternehmensfoerderung_unternehmenswert_mensch)



Die Studie „Zukunftstrends im Tourismus – Wirtschaftliche Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus in Hessen“, betrachtet erstmalig vertiefend und differenziert die Folgen des demographischen Wandels für die Tourismuswirtschaft in Hessen. Die Ausgestaltung konkreter Maßnahmen erfolgt jeweils unter Berücksichtigung ressortübergreifender Gesamtkonzepte zur Fachkräftesicherung der Hessischen Landesregierung.

### 3.2.3 Nachhaltigkeit

#### Ausgangssituation

Nachhaltigkeit ist in Deutschland schon lange kein Nischenthema mehr, die Bedeutung nimmt auch im Tourismus zu. Die Einstellung der Deutschen zum Reisen hat sich durch den Wertewandel hin zu einem nachhaltigen und gesünderen Lebensstil verändert: Knapp ein Drittel der deutschsprachigen Wohnbevölkerung ab 14 Jahren ist laut Reiseanalyse 2014<sup>10</sup> ein möglichst ökologisch verträglicher, ressourcenschonender und umweltfreundlicher Urlaub wichtig, Sozialverträglichkeit sogar für 38%. Allerdings ist der Wunsch nach einem nachhaltigen Urlaub nicht mit der Bereitschaft, auf Komfort oder andere wichtige Angebotskomponenten zu verzichten und/oder Mehrausgaben zu leisten, gleichzusetzen. Die Gäste sehen im Bereich der Nachhaltigkeit sowohl sich selbst als Verbraucher, als auch die Anbieter und den Staat in der Verantwortung.<sup>11</sup>

#### Was bedeutet Nachhaltigkeit im Tourismus?

Info

*Nachhaltigkeit wird auch im Tourismus durch die Realisierung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielen erreicht. Exemplarisch können folgende Umsetzungsbeispiele genannt werden:*

- **soziale Komponente:** z.B. barrierefreie Gestaltung touristischer Infrastruktur, Erhalt regionaler Architektur, kultureller Identität, kulturellen Erbes/Traditionen, Bindung von Mitarbeitern an die hessischen Regionen durch verantwortungsvolle Unternehmenskonzepte, Verbesserung des Wohn- und Freizeitumfelds

- **ökologische Komponente:** z.B. schonender Umgang mit natürlichen Ressourcen beim Bau touristischer Infrastruktur, Erhöhung der Energieeffizienz im Gastgewerbe, Förderung von Umweltbewusstsein, Umsetzung von Strategien zur Abfallvermeidung, Gewährleistung der Erreichbarkeit touristischer Ziele mit dem ÖPNV
- **ökonomische Komponente:** z.B. Schaffung qualifizierter Beschäftigungsmöglichkeiten für den regionalen Arbeitsmarkt, Sicherung von Unternehmensnachfolgen, Entwicklung und Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe

Angesichts der zunehmenden Bedeutung des Themas „Nachhaltigkeit“ in der deutschen Bevölkerung, aber auch vor dem Hintergrund globaler Rahmenbedingungen, wie Ressourcenknappheit, Klimawandel und Bevölkerungswachstum, beschäftigt sich inzwischen eine große Zahl an Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen im Tourismus mit dem Thema.

In Hessen ist „Nachhaltigkeit“ bereits als übergreifendes Querschnittsthema im Strategischen Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2014–2018<sup>12</sup> verankert. Bestehende Angebote werden derzeit auf Landesebene im Bereich „Natur und Landerlebnis“ gebündelt. Im Rahmen der Bearbeitung dieses Profiltitels soll eine Bündelung bestehender Angebote und Anbieter sowie eine aktive Angebots- und Produktentwicklung angestoßen werden.

<sup>10</sup> vgl. FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (Hrsg.) (2014): Abschlussbericht zu dem Forschungsvorhaben: Nachfrage für Nachhaltigen Tourismus im Rahmen der Reiseanalyse, Kiel, S. 5.

<sup>11</sup> vgl. FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. Reiseanalyse 2014 – Erste Ausgewählte Ergebnisse der 44. Reiseanalyse zur ITB 2014, Kiel, S. 6.

<sup>12</sup> vgl. HMWEVL/ HA HessenAgentur GmbH (2013): Strategischer Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2014–2018, Wiesbaden, S. 15.



### Ziele und Handlungsfelder

Ziel der Landesregierung ist es, in Hessen systematisch eine nachhaltige Tourismusedwicklung anzustoßen, die insbesondere auch den Tourismus in den ländlichen Räumen Hessens weiter entwickeln soll. Zur Zielerreichung sind folgende Ansatzpunkte hilfreich:

- Stärkere Durchdringung der Profithemen des Landesmarketings mit dem Nachhaltigkeitsgedanken/ Umsetzung als Querschnittsthema im hessischen Tourismus
- Verbesserung der Sichtbarkeit nachhaltiger Reiseangebote in Hessen sowie der Sichtbarkeit Hessens als nachhaltiges Reiseziel
- Unterstützung der Anbieter bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens sowie der Entwicklung nachhaltiger Urlaubsangebote
- Lösung von potenziellen Zielkonflikten zwischen Interessen einer ökologisch nachhaltigen Energiegewinnung und touristischen Interessen

### 3.2.4 Reisen für alle

#### Ausgangssituation

„Reisen für alle“ ist angesichts des demographischen Wandels auch für den Tourismus in Hessen ein langfristiges Schlüsselthema. Durch die steigende Zahl an Menschen mit Aktivitäts- und Mobilitätseinschränkungen nimmt die Anzahl der Gäste, die auf eine barrierefreie Gestaltung der touristischen Servicekette angewiesen ist bzw. diese schätzt, zu. Das Thema ist nicht nur wegen seines erheblichen Marktvolumens- und wachstums, sondern auch wegen des Reiseverhaltens der Zielgruppe für Hessen und die hessischen Regionen wichtig. Ältere Menschen und Menschen mit Aktivitäts- und Mobilitätseinschränkungen verreisen häufiger innerhalb Deutschlands und in stärkerem Maße als andere Reisende außerhalb der Hauptsaison.

Bisher fehlt es vielen Anbietern und Akteuren jedoch an der erforderlichen Sensibilisierung für das Thema. Es gibt Wissensdefizite und eine starke Verengung der Wahrnehmung auf die Zielgruppe der Menschen mit Behinderung, und hier speziell auf Mobilitätseingeschränkte. Gerade für ländliche Räume stellt der Aufbau regionaler barrierefreier Serviceketten aufgrund einer geringen Dichte qualifizierter Anbieter eine Herausforderung dar.

Hessen verfügt bereits über barrierefreie Angebote, die jedoch noch nicht durch ein einheitliches Kennzeichnungssystem erfasst sind und nur in wenigen Fällen eine gesamte Servicekette abbilden. Deswegen führt die HA Hessen Agentur GmbH, im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung, derzeit das bundesweit einheitliche Kennzeichnungssystem „Reisen für alle“ ein.

### Ziele und Handlungsfelder

Ziel ist es, Hessen durch die Schaffung entsprechender Serviceketten zu einem Ziel für „Reisen für alle“ zu entwickeln. Zur Zielerreichung bieten sich folgende Ansatzpunkte an:



- Sensibilisierung und Klassifizierung möglichst vieler Leistungsanbieter in ganz Hessen zur Entwicklung barrierefreier Serviceketten
- Qualifizierung und Unterstützung der touristischen Akteure bei der Entwicklung passgenauer barrierefreier Urlaubsangebote für verschiedene Einschränkungen (Mobilität, Sensorik, chronische Erkrankungen)
- Entwicklung von räumlichen Kristallisationspunkten sowie einer wahrnehmbaren Anzahl von Angeboten für Übernachtungs- und Tagesreisende mit Handicap (Modellregionen/-produkte)
- Förderung der Schaffung barrierefreier Infrastruktur
- Bewerbung ausgezeichneter barrierefreier Angebote in Hessen

Ein Teil der genannten Punkte, wie die Sensibilisierung und Qualifizierung von Leistungsanbietern sowie die Bewerbung von barrierefreien Angeboten, ist bereits angedacht bzw. wird derzeit durch die HA Hessen Agentur GmbH im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung umgesetzt.

### 3.3 Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der Tourismusstrukturen

#### 3.3.1 Gegenwärtige touristische Strukturen in Hessen

##### Gegenwärtige Ausgangssituation auf Landesebene HA Hessen Agentur GmbH

Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den Akteuren konnten über den Marketingbeirat der HA Hessen Agentur GmbH und thematische Arbeitskreise seit 2010 deutlich verbessert werden. Insbesondere in der operativen Abstimmung besteht hier jedoch weiterhin Verbesserungspotenzial.

In den vergangenen Jahren hat das Landesmarketing der HA Hessen Agentur GmbH und ihrer Partner im Land an Profil gewonnen. In Folge des Strategischen Marketingplans 2014-2018 wurde ein weiterer wichtiger Prozess zur verstärkten Profilbildung angestoßen. Die Marktforschung zur Zielgruppen-, Themen- und Quellmarktausrichtung ist für alle Destinationen in Hessen und das Land eine wichtige Grundlage einer abgestimmten und fokussierten Marktbearbeitung.

Zunehmend rücken neue Aufgaben in das Aufgabenportfolio der HA Hessen Agentur GmbH, die v. a. unterstützende Leistungen für ihre Partner im Tourismus umfassen. Gemeint sind impulsgebende Maßnahmen, Maßnahmen zur Qualifizierung oder auch Informations- und Wissenstransfer über Trendscouting, Social Media und Marktforschung. Diese Aufgaben werden absehbar in den kommenden Jahren immer bedeutender werden. Mit den veränderten Aufgaben rückt die Frage nach einer aufgabenadäquaten Mittel- und Ressourcenausstattung der HA Hessen Agentur GmbH weiter ins Blickfeld.





### Gegenwärtige Situation auf Ebene der hessischen Destinationen

Für Destinationen und interkommunale Touristische Arbeitsgemeinschaften (TAGs) wurden im Destinationskonzept aus dem Jahr 2002 mit Blick auf die damaligen Markt- und Rahmenbedingungen belastbare Anforderungen und Richtlinien definiert<sup>13</sup>. In einem mehrjährigen Aufbauprozess haben die touristischen Akteure in Hessen daran gearbeitet, den notwendigen Wandel in neuen Strukturen für das Destinationsmanagement zu vollziehen. Nach mehr als zehn Jahren besteht weiterhin deutlicher Optimierungsbedarf auf allen Ebenen<sup>14</sup>. Nach wie vor haben viele Destinationen deutliche Probleme und Nachteile in der Marktbearbeitung<sup>15</sup>:

- Die Destinationen in Hessen sind sehr heterogen. Die größte Destination verzeichnet 7,8 Mio. Ankünfte und 13,8 Mio. Übernachtungen (Frankfurt RheinMain), die kleinste 0,3 Mio. Ankünfte (Vogelsberg) und 0,7 Mio. Übernachtungen (Rheingau). Während sich städtisch geprägte Destinationen dynamisch entwickeln (z. B. Frankfurt RheinMain: +35 % Übernachtungen zwischen 2009 und 2014), stagnieren Destinationen in den ländlichen Räumen. Die Struktur der touristischen Nachfrage ist dazu höchst unterschiedlich. Auf der einen Seite finden sich Destinationen und Teilregionen mit sehr hoher Bedeutung des Geschäftsreiseturismus, an anderer Stelle dominieren Gesundheitstourismus oder Radfahren bzw. Wandern. In manchen Destinationen findet sich ein sehr hoher Anteil ausländischer Gäste, in anderen ist der Anteil ausgesprochen gering. Die Unterschiede zwischen den Destinationen haben sich in den letzten Jahren durch den Boom des Städtetourismus und des Incoming-Tourismus noch verstärkt.
- Als Soll-Vorgabe für Destinationsorganisationen wurde 2002 ein Marketingbudget (ohne Personalkosten) i. H. v. 500 TEUR p.a. definiert. Das durchschnittliche Marketingbudget der Organisationen in den elf hessischen Destinationen beträgt heute lediglich 231 TEUR. Nur eine hessische Destination erfüllt die Budgetvorgaben (Nordhessen). Der durchschnittliche Gesamtetat pro Jahr liegt gerade einmal bei 570 TEUR und damit nur unwesentlich höher als die seinerzeit für notwendig erachteten Sachmittel für Marketing. Die Mittelausstattung der Destinationen ist mit Blick auf die Konkurrenz in Deutschland zu gering. Die Suche nach neuen Finanzierungsquellen wird durch die verschärft angewendeten Rahmenbedingungen des Beihilfe- und Vergaberechts deutlich beschränkt.
- Mehrere hessische Destinationen sind sehr kleinteilig aufgestellt. Die eigentlichen Vorgaben aus dem Destinationskonzept von 2002 von einer Mio. Übernachtungen und 200 Tsd. Gästeankünften werden mitunter deutlich unterschritten. Andere Destinationen werden zwar als solche ausgewiesen, jedoch fehlen ihnen die erforderlichen Charakteristika einer tatsächlichen Destinationsstruktur (Marke, Identität, vertikale Durchdringung mit Produkten und Infrastruktur usw.).
- Nach wie vor nehmen viele Destinationen wichtige Aufgaben nicht oder nicht hinreichend wahr (siehe Abbildung 6). Es fehlt darüber hinaus oft an den erforderlichen strategischen Grundlagen für eine wirksame Marktbearbeitung. Nur vier von elf Destinationen verfügen nach eigener Einschätzung über eine hinreichende Markenstärke bzw. Positionierung im Wettbewerb. Diese subjektive Einschätzung deckt sich mit einer Untersuchung der Markenstärke bei potenziellen und tatsächlichen Gästen, die für die elf hessischen Destinationen überwiegend nachteilige Ergebnisse

<sup>13</sup> vgl. FUTOUR (2002): Ansätze der Neukonzeption des Tourismus in Hessen.

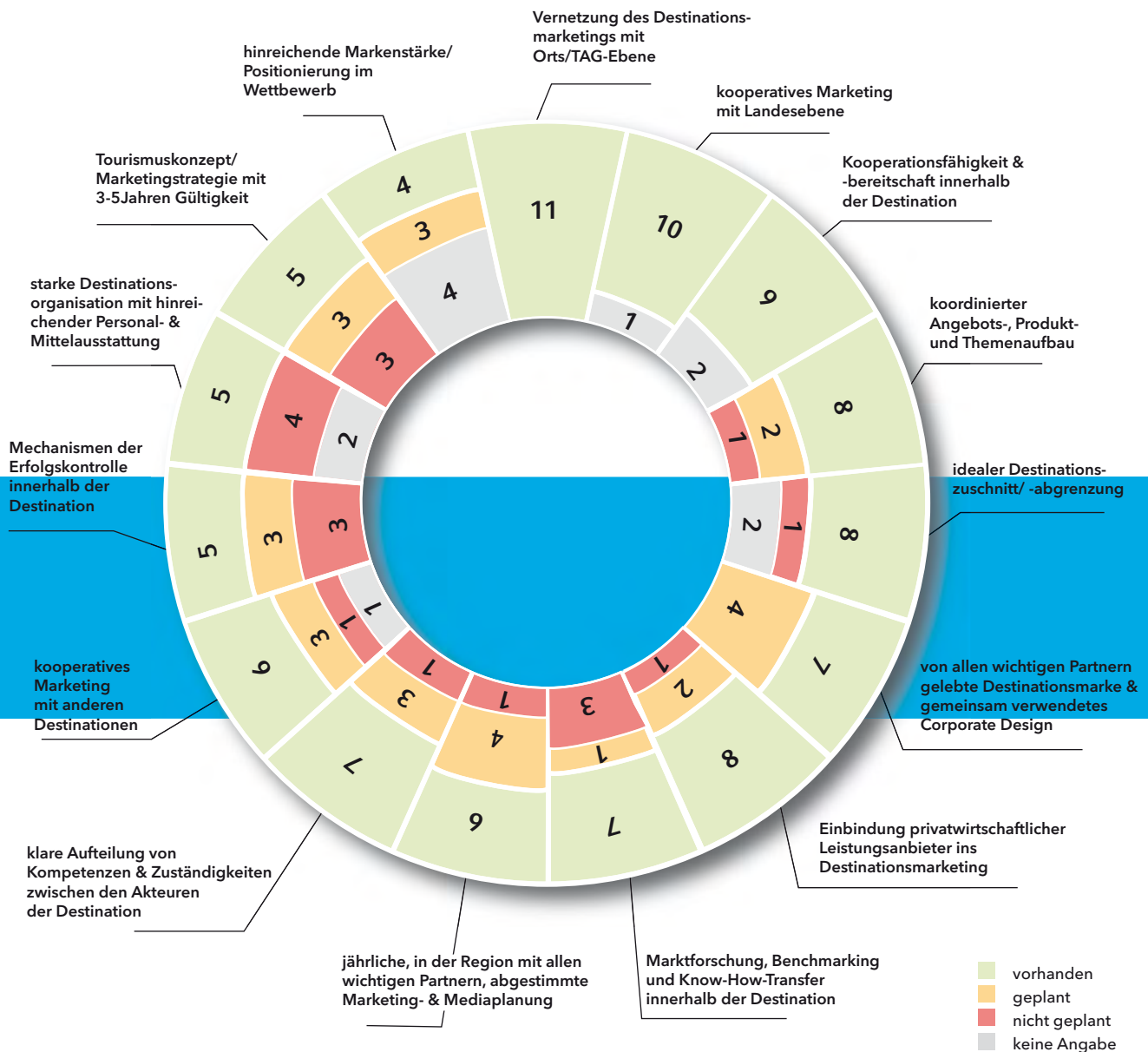
<sup>14</sup> vgl. z. B. HMWEVL/ HA HessenAgentur GmbH (2013): Strategischer Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2014-2018, Wiesbaden, S. 15

<sup>15</sup> vgl. PROJECT M (2015): Erhebung der touristischen Strukturen in Hessen. Diese wurde im Zuge der Vorbereitung des aktuellen Tourismuspolitischen Handlungsrahmens durchgeführt.



im deutschlandweiten Wettbewerbsvergleich erbracht hat<sup>16</sup>. Profile, Alleinstellung, Schwerpunktbildungen, Spezialisierungen der hessischen Destinationen sind schwach ausgeprägt. Viele machen mehr oder minder das Gleiche.

Abb. 6: Sachstand der Destinationsbildung nach Einschätzung der Destinationsverantwortlichen in Hessen



Frage:  
 Bitte beschreiben Sie anhand der nachfolgend dargestellten Kriterien den Sachstand der Destinationsbildung.  
 a) Sind die folgenden Aspekte bei Ihnen bereits vorhanden, sind sie zukünftig geplant (wenn ja, für welches Jahr) oder sind sie bei Ihnen weder vorhanden noch geplant?  
 b) Stellt der jeweilige Aspekt ein Problem in Ihrer Destination dar? Wenn ja, wo liegt Ihrer Meinung nach die Ursache?  
 c) Gab es hinsichtlich der jeweiligen Aspekte innerhalb des letzten Jahres Fortschritte in Ihrer Destination? Wenn ja, welche?  
 n=11

Quelle: PROJECT M (2015): Erhebung der touristischen Strukturen in Hessen.

<sup>16</sup> vgl. Institut für Management und Tourismus (IMT) (2013): Destination Brand 12 - Ergebnisüberblick für hessische Reiseziele.



- Einige Destinationen kämpfen mit Akzeptanz und Identifikationsproblemen, manche sind in ihrer Existenz gefährdet. Bei fünf der elf hessischen Destinationen gab es seit 2012 Veränderungen am Gebietszuschnitt, bei weiteren drei sind (weitere) Veränderungen zu erwarten. Die Gründe hierfür sind vielfältig: finanzielle Ursachen, strategische Überlegungen, mangelndes Zugehörigkeitsgefühl, insbesondere an den Randgebieten, und die als gering erachtete Bedeutung des Tourismus vor Ort, weswegen die Notwendigkeit für eine Mitgliedschaft nicht gesehen wird. Die regionalen Gebietskulissen ändern sich durch Ein- und Austritte mitunter jährlich. Teils rufen sich neue Gebietskulissen, die den Anforderungen an Destinationen nicht entsprechen, als Destinationen aus und spalten sich von den Ursprungsdestinationen ab. Dies erschwert dann wiederum nicht nur die Marktbearbeitung erheblich, sondern stellt den Bestand der Ursprungsdestinationen in Frage.
- Die Ländergrenzen übergreifende Zusammenarbeit gestaltet sich teilweise problematisch. In Ländergrenzen übergreifenden Destinationen, bei denen das jeweilige Partnerbundesland auf solche Kooperationen eingestellt ist, wie z. B. Rheinland-Pfalz, funktioniert die Zusammenarbeit. In anderen Bundesländern ist die Abstimmung von Strukturen und Fördermechanismen hinsichtlich der Länder übergreifenden Zusammenarbeit auf Destinationsebene teilweise und vergleichsweise schwierig.

### Gegenwärtige Situation auf lokaler Ebene

Auch auf lokaler Ebene lassen sich, ebenso wie auf Destinationsebene, eine Vielzahl von Handlungserfordernissen, erkennen:

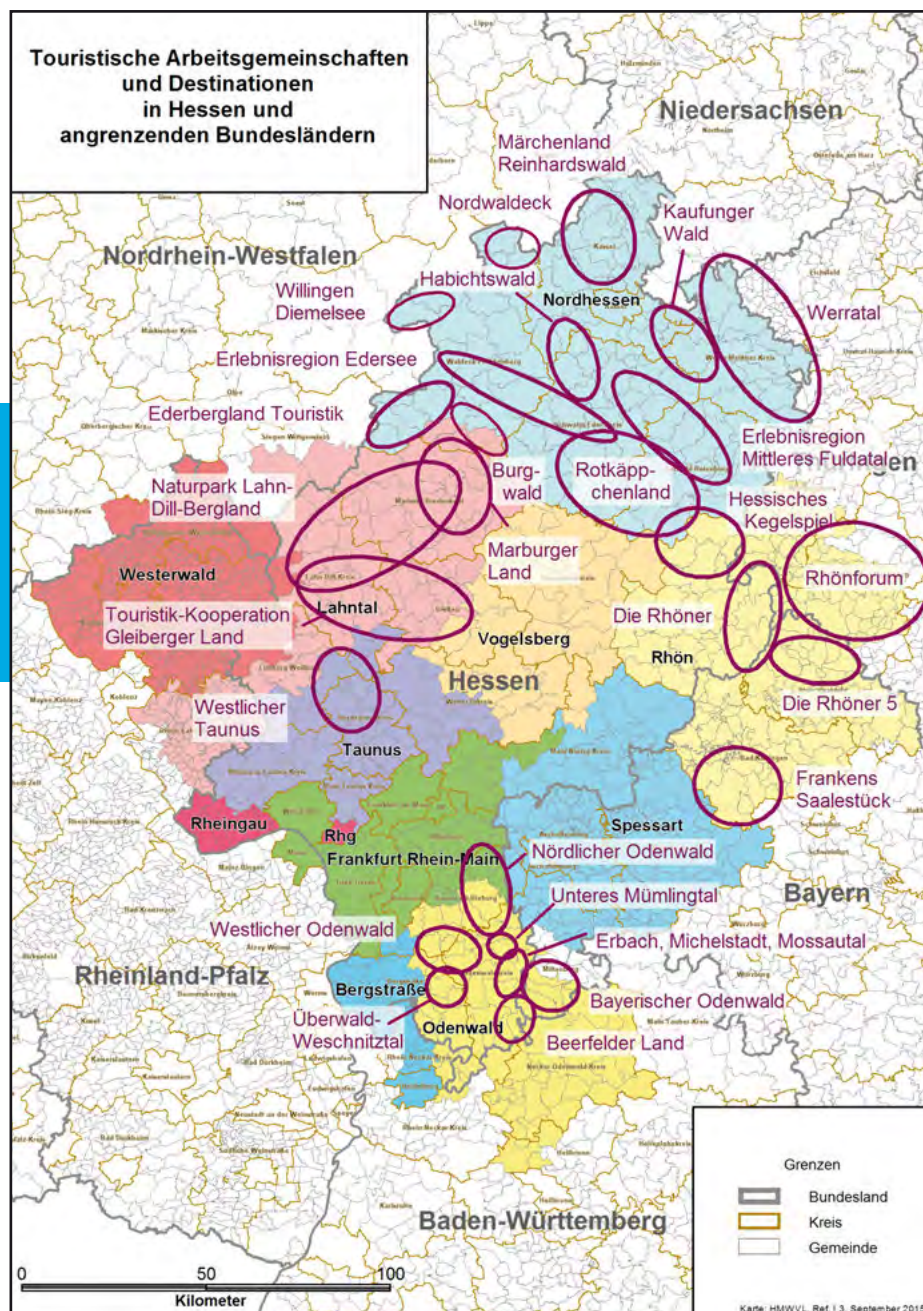
- Die in allen Destinationen vorgesehene Einführung interkommunaler Touristischer Arbeitsgemeinschaften (TAGs) wurde lediglich in vier Destinationen (Nordhessen, Odenwald, Rhön, Lahntal – siehe Abbildung 8) halbwegs flächendeckend umgesetzt. In anderen Destinationen finden sich mitunter nur vereinzelte oder keine TAG-Strukturen. Dies ist selbst bei Destinationen der Fall, in denen aufgrund der kleinteiligen Strukturen auf lokaler Ebene entsprechende Zusammenschlüsse erforderlich wären.
- Mitunter ist die lokale Ebene schon deswegen nicht in Touristischen Arbeitsgemeinschaften aufgestellt, weil einzelörtlich starke Tourismusstrukturen vorhanden sind. Dies gilt insbesondere dort, wo sich größere oder mittelgroße Städte, stark aufgestellte Kurorte oder touristisch bedeutsame Gebiete befinden. Mit dem Boom des Städtetourismus haben sich insbesondere die städtischen Tourismusorganisationen deutlich professionalisiert. Gerade die größeren Städte in Hessen verfügen über Ressourcen, die die auf Destinationsebene vorhandenen mitunter deutlich übertreffen. Diese Entwicklung kann sich in den kommenden Jahren noch weiter verstärken. Weiterhin ist zu erwarten, dass es zunehmend zu organisatorischen Zusammenschlüssen zwischen Stadt und unmittelbarem Umland kommt, wie heute bereits beispielsweise in der Stadt Marburg und im Landkreis MarburgBiedenkopf.
- Hinzu kommt, dass die Aufgabenteilung zwischen den Destinationsorganisationen und den TAGs mitunter nicht optimal funktioniert: Inhaltlich und ressourcenstark aufgestellte TAGs entwickeln teils unabgestimmte Eigenaktivitäten. Dies führt in manchen Destinationen zu Eigenaktivitäten der TAGs, zum Nachteil der Gesamtdestination und mitunter konkurrierend innerhalb der Destination. Umgekehrt ist aber auch der Fall zu beobachten, dass die Interessen der TAGs seitens der Destinationen nicht ausreichend wahrgenommen werden, oder die Situation, dass zu schwach aufgestellte TAGs mitunter eine intensive Betreuung und Aufgabenübernahme durch die Destinationsorganisationen benötigen, damit sie überhaupt am Leben gehalten werden können.





- In kleinen Destinationen, wie Bergstraße, Rheingau und Vogelsberg, finden sich teils keine nachgeordneten Strukturen auf der lokalen Ebene, da diese Destinationen von der Größe her selbst eher einer TAG ähneln. In diesen Destinationen geht es absehbar auch künftig nicht um die Bildung von Zusammenschlüssen auf der lokalen Ebene, sondern vielmehr um eine vertikale Integration der Strukturen und damit beispielsweise die Übernahme der Rolle und der Aufgaben von Destination und TAG durch die dortigen Destinationsstrukturen.

Abb. 7: Touristische Arbeitsgemeinschaften in den hessischen Destinationen



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Angaben der Destinationsverantwortlichen in Hessen und in Anlehnung an HMWEVL, Ref. I 3 (2012): Touristische Destinationen in HESSEN und angrenzenden Bundesländern.



### Gegenwärtige Situation auf Ebene der Funktionalpartner und Leistungsanbieter

Funktionale Partner (Verbände, kommunale Verwaltungseinheiten, regionale Entwicklungsgruppen, Wirtschaftsförderungsgesellschaften etc.) sollen im touristischen System unterstützen – durch infrastruktur- und qualitätsschaffende/-verbessernde Projekte, nicht jedoch durch touristische Marketingaktivitäten. Dieses Aufgabenverständnis ist in Hessen jedoch noch nicht hinreichend verankert. Pro Destination gibt es hessenweit durchschnittlich 4,3 Organisationen (über Destinations- und lokale Strukturen hinaus), die touristische und/oder tourismusrelevante Marketingaktivitäten, oftmals nicht abgestimmt, durchführen. Auch die aktive Abstimmung zwischen Destinationsebene und Funktionalpartnern funktioniert nicht optimal.

Auf Ebene der Landkreise und Wirtschaftsförderungsgesellschaften funktioniert die Unterstützung des touristischen Systems nur teilweise gut. In einigen Landkreisen gibt es inzwischen offene Bestrebungen, die Destinationen zu verlassen und eigene, kreisbezogene Destinationsstrukturen aufzubauen. Mit dieser Vorgehensweise sind auf zwei Ebenen negative Wirkungen verbunden: Zum ersten schadet sich der betreffende Kreis selbst, da nicht davon auszugehen ist, dass es mit dem verfügbaren Potenzial und den Ressourcen gelingen kann, in der gegenwärtigen Markt- und Wettbewerbssituation eine eigenständige Marktposition aufzubauen. Zweitens werden die verbleibenden Akteure in der betreffenden Destination durch das Herausbrechen von Teilregionen geschwächt oder ggf. gänzlich in Frage gestellt. Insgesamt sind daher aufgrund der Marktanforderungen größere Destinationen, d. h. Destinationen die sich nicht nur auf einen Landkreis beschränken, erstrebenswert.

Die Zusammenarbeit mit Leistungsanbietern und Marketingpartnern ist auf allen Ebenen höchst unterschiedlich ausgeprägt. Mitunter findet eine aktive Zusammenarbeit statt, die Regel jedoch sieht anders aus: Insbesondere die finanzielle Einbindung der Leistungsanbieter gelingt oft nur anlassbezogen. Eine strukturelle Einbindung scheitert häufig an Nutzenerwägungen seitens der Leistungsanbieter selbst. Eine gesellschaftsrechtliche Einbindung ist darüber hinaus beihilfe- und vergaberechtlich mit erheblichen Herausforderungen verbunden und scheidet oft aus.

### Zwischenfazit

Die gegenwärtige Situation des touristischen Systems in Hessen verdeutlicht an vielen Stellen einen erheblichen Handlungsbedarf. Das touristische System ist konzeptionell noch nicht auf die Marktentwicklungen der letzten Jahre und die künftigen Herausforderungen eingestellt. Die Rolle von starken Städtedestinationen ist noch nicht ihrer Bedeutung gemäß in das touristische System integriert. Aufgabenwahrnehmung und Marktanforderungen divergieren. Pflichten und Anforderungen der einzelnen Akteure im touristischen System sind zwar grundsätzlich formuliert, werden jedoch nicht transparent vollzogen und konsequent verfolgt.

Zu den größten Problemen gehört auch die zu geringe Ressourcenausstattung auf Destinationsebene. Diese ist zum ersten bedingt durch die nicht hinreichend erfolgte Bündelung von Mitteln der lokalen Ebene, die, wie aufgezeigt, teilweise plausible Ursachen hat, und nicht nur mit Fehlverhalten der Akteure auf der lokalen Ebene erklärbar ist. Zum zweiten fehlt es in einigen Destinationen tatsächlich an den Voraussetzungen, da auf der lokalen Ebene selbst kaum Ressourcen vorhanden sind. Zum dritten ist die politische Bereitschaft, Mittel für Tourismus einzusetzen, oft nicht hinreichend ausgeprägt. Es fehlt mitunter an Verständnis und Wertschätzung für die sozioökonomische Bedeutung des Tourismus.





### 3.3.2 Künftige Strukturen im Tourismus in Hessen

#### Grundsätzliche Perspektiven

Das gegenwärtige touristische System in Hessen soll grundsätzlich beibehalten werden, es besteht jedoch ein deutlicher Weiterentwicklungsbedarf. Die geschilderten Markt- und Rahmenbedingungen üben in Kombination mit den Problemen im touristischen System in Hessen selbst einen erheblichen Veränderungsdruck, vor allem auf die hessischen Destinationen, aus. Entsprechend der veränderten Aufgaben ergeben sich neue Fähigkeiten und Qualifikationen des Destinationsmanagements und andere Ressourcenbedarfe in den Destinationen.

#### Was soll sich grundsätzlich im Tourismus in Hessen verändern?

Info

- *Touristische Marktbearbeitung wird zunehmend nicht nur als branchenbezogene Unterstützung des Gastgewerbes, sondern als zentraler Bestandteil und wesentliches Gestaltungsmittel von Wirtschaftspolitik, Regionalentwicklung und Standortmarketing verstanden.*
- *Regional-/ Standortmanagements und -marketings sowie Tourismusmanagements und -marketings existieren nicht mehr unabhängig voneinander, sondern gehen immer stärker Hand in Hand und verschmelzen zunehmend miteinander.*
- *Destinationsmanagements nehmen entsprechend einem ganzheitlicheren Ansatz von Regionalentwicklung und Standortmarketing künftig Aufgaben mit stärkerer Innenorientierung wahr, z.B. Qualifizierung, Wissensmanagement und KnowHowTransfer, Angebotsentwicklung, Vernetzung, Marken und Identitätsmanagement.*
- *Destinationsmanagements führen weniger Vermarktungs und Vertriebsaktivitäten im herkömmlichen Sinn durch, sondern inspirieren potenzielle Gäste vielmehr durch interessante Angebote. Dabei liegt der Schwerpunkt eindeutig auf der online-gestützten Marktbearbeitung.*
- *Destinationsmanagements verfügen über eine adäquate, verlässliche finanzielle Ausstattung. Sie stellen mehr Transparenz über Mitteleinsatz und Wirkung der eingesetzten Mittel her.*
- *Die im hessischen Tourismussystem verfügbaren Mittel und Kräfte werden, verbunden mit einer klar definierten, verbindlichen und nachprüfbaren Aufgabenteilung, noch stärker gebündelt.*

#### Entwicklungsperspektiven für Destinationen und das Destinationsmanagement

Aus den veränderten Markt und Rahmenbedingungen ergeben sich veränderte Anforderungen an die Destinationen in Hessen.

#### Was ist eine Destination?

Info

- *Räumlich-geographische und hinsichtlich der Identitätskultur **homogene, abgrenzbare Region** - Wahrnehmung der Bevölkerung, der Anbieter und der Gäste maßgeblich - Verwaltungsgrenzen sind nicht maßgeblich*
- *vertikale Durchdringung und Entwicklung der Destination hinsichtlich Identität, Infrastruktur sowie Angebotsstruktur - eine bloße Marketingkooperation auf horizontaler Ebene reicht nicht aus*
- *von allen Partnern verinnerlichtes und verbindlich gewolltes Selbstverständnis, aus dem kooperatives und zielgerichtetes Handeln gefördert und koordiniert wird - eine anlassbezogene, instabile Zusammenarbeit ist nicht ausreichend*
- ***gemeinsames Destinationsnetzwerk** in allen Bereichen der Tourismus- und Regionalentwicklung mit gemeinsamer Identitätskultur und gemeinsamen Markenverständnis*
- ***handlungsfähiges, stabiles, adäquat ausgestattetes und qualifiziertes Destinationsmanagement***



Auch die Anforderungen an das Destinationsmanagement ändern sich. Heute versteht sich das Destinationsmanagement noch oft vorwiegend als Marketingakteur. Künftig wird es viel stärker Impulsgeber, Förderer, Steuerer und Koordinator, Berater und Netzwerker. Es geht um Netzwerkbildung und -management, denn die Destination soll ein gesamtregionales „Wir-Gefühl“ entwickeln.

Das Destinationsmanagement initiiert und koordiniert hierzu kooperative Prozesse und Projekte: in den Bereichen Angebots- und Produktentwicklung, Qualifizierung und Qualitätsentwicklung, Marken- und Identitätsmanagement, Vernetzung und Marketing. Dies erfordert Qualifikationen in Projektmanagement und Prozesssteuerung, als Moderator und Coach.

### Kriterien und Vorgaben für Destinationen und Destinationsorganisationen

Entsprechend den vorgestellten Überlegungen ergeben sich klare Vorgaben für Destinationen und Destinationsorganisationen. Diese umfassen folgende Bereiche:

1. Destinationsorganisation
2. Relevante Destinationsnachfrage
3. Stabile, langfristig beständige Destinationsidentität
4. Destinationsmanagement
5. Destinationsresonanz und -wirkung

Ausschlaggebend für die Einschätzung des Fortschritts der Destination ist letztendlich die Schlagkraft der Destinationsorganisation und damit Kriterienbereich 1 („Destinationsorganisation“). Alle anderen Kriterienbereiche sollen auf die für eine Destination erforderliche Schlagkraft hinwirken bzw. sind Konsequenz einer starken Destination. Bei entsprechender Destinationsabgrenzung gelten sämtliche Kriterien Landesgrenzen übergreifend. Die Kriterien gelten auch für Städtedestinationen.

Die Kriterien sind darauf ausgerichtet, bestehende, funktionstüchtige Strukturen fortzuführen und zu optimieren. Größere Destinationszuschnitte werden hierbei grundsätzlich als perspektivenreicher eingeschätzt. Bestrebungen für kleinere Destinationen werden – selbst bei Erfüllung der nachfolgenden Kriterien und Vorgaben für künftige Destinationsorganisationen – nicht befürwortet, wenn sie funktionierende größere Destinationen in Frage stellen. Die Bildung vollständig neuer Destinationen wird kritisch bewertet.

Sämtliche Kriterienbereiche verstehen sich als Entwicklungsperspektive, auf die die Destinationen in Hessen in den kommenden fünf Jahren bis 2020 hinarbeiten sollen. Der Fortschritt der Destinationsbildung soll anhand dieser Kriterien jährlich erfasst und sichtbar gemacht werden. Kriterienbereich 5 („Destinationsrelevanz und -wirkung“) soll erstmals 2018 und danach wieder 2020 vollständig für alle hessischen Destinationen erfasst werden.



## Welche Kriterien gelten für Destinationen und Destinationsmanagementorganisationen?

### 1 Destinationsorganisation

- **Personal:**
  - mindestens 7 Vollzeitäquivalente im Destinationsmanagement tätig
  - mindestens 5 Mitarbeiter/innen mit fachtouristischem Studium oder Ausbildung
  - regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter/innen
- **Finanzen:**
  - mindestens 800 TEUR Gesamtbudget p. a., mindestens 350 TEUR p.a. eigenes Marketing/ Maßnahmenbudget
  - mindestens 200 TEUR Einnahmen aus freiwilligen Marketingbeteiligungen

### 2 Relevante Destinationsnachfrage

- mindestens 1,5 Mio. Übernachtungen gem. amtl. Statistik
- mindestens 15.000 Gästebetten gem. amtl. Statistik
- mindestens 10 Mio. Tagesreisen, nachgewiesen durch Studien und Untersuchungen

### 3 Stabile, langfristig beständige Destinationsidentität

- räumlich-geographisch abgrenzbare und abgegrenzte Einheit
- gemeinsame Identitätskultur, verbindende Regionalität und Netzwerke
- vertikale Durchdringung und Entwicklung hinsichtlich Identität, Infrastruktur, Angebotsstruktur, Vernetzung und Organisationsstrukturen

### 4 Destinationsmanagement\*

- **Marken und Identitätskonzept:** definierte, verbindende Identität und Soll-Markenprofil der Destination
- **Destinationsentwicklungs-/Tourismuskonzept:** Definition von Zielen, Zielgruppen, Zielmärkten und Themen als Grundlage für Management und Kontrolle
- **Netzwerk und Netzwerkmanagement:** Binnenmarketing- und Netzwerkkonzept, systematische Bearbeitung aller Anspruchsgruppen
- **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

### 5 Destinationsresonanz und Wirkung

- mindestens 80% gestützte Markenbekanntheit im Tages-/Kurzreiseumfeld (Anreise in 120-180 PKW-Minuten) (messbar mittels Erfassung der Markenstärke durch Marktforschung)
- mindestens 80% TrustYou-Score (= am Markt verfügbare Maßzahl für die aggregierten Online-Qualitätsbewertungen der Gäste)
- mindestens 80% Binnenbekanntheit und -zufriedenheit mit Destinationsmanagement (messbar mittels Befragung der Leistungsanbieter und Anspruchsgruppen)

\* Hinweise:

- 1) Bei entsprechender Destinationsabgrenzung gelten sämtliche Anforderungen an das Destinationsmanagement Landesgrenzen übergreifend.
- 2) Sämtliche Grundlagen des Destinationsmanagements setzen eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit allen Partnern aus Tourismus, Regionalentwicklung, Standortmarketing, Wirtschaftsförderung und Schutzgebieten voraus und sind mit diesen eng abzustimmen.

## Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung der Destinationen

Während an manchen der Kriterien unmittelbar gearbeitet werden kann, stellen andere Kriterien die gegenwärtigen Destinationen vor Herausforderungen, da die Gebietskulisse nicht ohne weiteres verändert werden kann oder die verfügbaren Ressourcen zu gering sind. Für diese Destinationen empfiehlt sich, wie unten dargestellt, die Einleitung von Veränderungsprozessen.

## Welche Ansätze sind für die Weiterentwicklung von Destinationen denkbar?

### Welche Möglichkeiten ergeben sich bei zu kleinteiligen Destinationsstrukturen?

- **Zusammenschluss der Destinationsorganisation mit Städtedestinationen in direkter Nachbarschaft**
- **Anschluss an größere Destinationen, die die Kriterien erfüllen**
- **vertikale Integration: innerer Zusammenschluss mit Wirtschaftsförderung, Weinwirtschaft, Schutzgebiete/ Naturparke, regionale Produkte und Agrarmarketing, Zusammenführung von Destinations- und TAG Aufgaben**



*Welche Möglichkeiten ergeben sich für Destinationsorganisationen mit zu geringen Ressourcen?*

- *Ausweitung des Destinationsgebietes um weitere Teilregionen und Kommunen*
- *Ländergrenzen übergreifende Zusammenführung der Destinationsstrukturen*
- *Erschließung neuer Finanzierungsquellen durch stärkere Einbeziehung der privaten Wirtschaft in die Finanzierung*
- *Einwerbung von mehr Mitteln bei den Partnern in der Region*

*Welche Möglichkeiten ergeben sich für Destinationsorganisationen, die gegenwärtig nur horizontale Marketingkooperationen darstellen?*

- *tatsächliche Zusammenführung der Teilstrukturen zu einer schlagkräftig aufgestellten Destinationsorganisation*
- *Neuordnung des Destinationszuschnitts: Begrenzung auf Destinationsgebiete und Partner, die bereit sind, eine den Kriterien entsprechende Destination umzusetzen*

### Weiterentwicklung der Strukturen auf der lokalen Ebene

Der Druck zur Umsetzung professioneller Strukturen auch auf der lokalen Ebene steigt angesichts fordernder Markt- und Rahmenbedingungen seit vielen Jahren. Kleinteilige Tourismusstrukturen sind nicht mehr in der Lage, diesen Anforderungen zu entsprechen. Um die Aufgaben die auf lokaler Ebene notwendige Marktbearbeitung qualitativ adäquat bewerkstelligen zu können, bedarf es einer kritischen Größe, die es erlaubt, dem Gast ein entsprechend seiner Urlaubsbedürfnisse umfassendes Angebot machen zu können.

**Was soll vor Ort geleistet werden?**

- *Gewährleistung einer professionellen Führung und Planung des Tourismus im lokalen Zuständigkeitsgebiet*
- *Sicherstellung einer aufgabenadäquaten und marktfähigen Budget- und Personalausstattung*
- *Professionelle Bearbeitung der Kernaufgaben „Angebots- und Produktentwicklung und -management“, „Gästeinformation und Gästebetreuung“, „informierende und angebotsspezifische Marketingaktivitäten“, „Koordination, Entwicklung und Betrieb touristischer Infrastruktur“, „Qualitätsentwicklung und -sicherung“*
- *vollständige Einbindung in das touristische System der Destination und des Landes, entsprechend einer in der jeweiligen Destination entwickelten und verbindlichen Aufgaben- und Arbeitsteilung; vollständige Einbindung in die Standort- und Regionalentwicklung*
- *Von nicht abgestimmter und auf eine eigene Positionierung ausgerichteter Marktbearbeitung ist im Übernachtungstourismus abzusehen. Ausnahmen hiervon können größere Städte mit eigenen städtetouristischen Geschäftsfeldern sowie Heilbäder und Kurorte im Gesundheitstourismus darstellen. Im Tagestourismus bedarf es einer Abstimmung der Marktbearbeitung zwischen den Akteuren in einer Destination.*

Funktionsfähige Strukturen auf der lokalen Ebene haben deutlich weitreichendere Aufgaben als „nur“ die einer Tourist Information. Daher sind das notwendige Know-How und die erforderlichen Fähigkeiten zu entwickeln, die meist nur mit spezialisierten Fachkräften gewährleistet werden können. Darüber hinaus bedarf es ausreichender personeller Ressourcen und finanzieller Mittel, die für die Aufgabenerfüllung notwendig sind.





### Welche Anforderungen ergeben sich an die lokale Ebene?

Info

- **Strategische Führung:** Die lokale Struktur arbeitet in einem klar abgegrenzten, verbindlich festgelegten Zuständigkeitsgebiet. Diese verfügt über die erforderlichen Führungs-/Planungsgrundlagen: jährliche Marketing und Mediaplanung, Aufgaben und Organisationsbeschreibung. Kurorte und Heilbäder, größere Tourismusorte und Städte mit mehr Gäste-/Übernachtungsaufkommen sowie touristische Arbeitsgemeinschaften sollten über ein eigenes Tourismuskonzept mit Einbindung in das Destinationskonzept der jeweiligen Destination verfügen.
- **Marktfähige Ausstattung:** Mindestens zwei Vollzeit-äquivalente werden über den normalen Betrieb der Tourist Information hinaus benötigt. Diese müssen die über die Gästeinformation und -betreuung hinausgehenden Aufgaben qualifiziert führen und bearbeiten können. Die Leitung der lokalen Struktur sollte über eine qualifizierte Tourismusausbildung verfügen. Zur Bearbeitung der Aufgaben müssen entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen vorhanden sein. Es ist von einem regelmäßigen Sach und Marketingbudget von mindestens 100 TEUR pro Jahr zusätzlich zum reinen Betrieb der Tourist Information auszugehen. Grundlage für die Bemessung sind Sachkosten, die für die o.g. Kernaufgaben eingesetzt werden – ohne externe Refinanzierung, ohne Raum und Betriebskosten. Mitunter sind in erheblichem Ausmaß Mittel zur Finanzierung von Maßnahmen der Infrastruktur- und Angebotsgestaltung notwendig, die in den hier dargestellten Kostenansätzen nicht enthalten sind. Der tatsächliche Ressourcenbedarf kann je nach Aufgabenstellung erheblich höher liegen.
- **Professionelle Bearbeitung von Kernaufgaben:** professionelle Führung der eigenen Organisation und touristische Entwicklung des lokalen Zuständigkeitsbereichs, professionell betriebene Tourist Information mit adäquater Ausstattung- und Servicestandards, vergleichbar der IMarkenZertifizierung des DTV, mindestens Zertifizierung nach ServiceQualität Deutschland auf Ebene der Tourist Information; systematische Angebots- und Infrastrukturentwicklung bzw. -pflege sowie Qualitätssicherung der Infrastruktur, professionelle Umsetzung und Einbindung ins Marketing auf Destinationsebene.

### Differenzierte Möglichkeiten der Umsetzung der Strukturen auf lokaler Ebene

Strukturen auf der lokalen Ebene können einzelörtlich (z. B. größere Städte, Heilbäder und Kurorte) oder in interkommunaler Kooperation mehrerer Orte betrieben werden. Entscheidend ist, dass die betriebenen Strukturen den o. g. Anforderungen hinsichtlich Größe und Professionalität entsprechen.

In ländlichen Räumen sind angesichts der Kleinteiligkeit der Organisationen Lösungen zu prüfen, die es sowohl leistungsfähigen Orten als auch kleineren, weniger leistungsfähigen Orten ermöglichen, den vielfältigen und ressourcenintensiven Aufgabenstellungen auf der lokalen Ebene nachzukommen. Hierfür ist auch die Haushaltslage der Kommunen verantwortlich, die gekennzeichnet ist von immer knapperen Mitteln. Viele Einzelorte können sich professionell arbeitende Tourismusorganisationen nicht, oder nicht mehr leisten.

Dies macht oftmals den Zusammenschluss zu interkommunalen touristischen Kooperationen, den Touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs), sinnvoll. Für TAGs gelten sämtliche im Laufe des vorliegenden Kapitels beschriebenen Vorgaben.

### Funktionale Partner: Einbindungs und Zusammenarbeitsstruktur

Funktionale Partner sollen, wie bereits oben ausgeführt, im touristischen System unterstützen – durch infrastruktur- und qualitätsschaffende/verbessernde Projekte. Sie sind nicht für operative Aufgaben der touristischen Marktbearbeitung, wie Vermarktung und Vertrieb, zuständig.

Oft genug ist dieses Aufgabenverständnis im touristischen System in Hessen jedoch noch nicht hinreichend verankert. Um die Rolle der funktionalen Partner von der Rolle der marktbearbeitenden Strukturen auf Landes-, Destinations- und lokaler Ebene abzugrenzen, sollen die wesentlichen Grundlagen für die Rolle funktionaler Partner nochmals beschrieben werden:





### Welche Rolle haben funktionale Partner im touristischen System Hessens?

- **Landkreise:** Landkreise sind für die touristische Wirtschaftsförderung zuständig. Pro Landkreis sollte eine Institution bzw. Struktur für die Wahrnehmung der in diesem Zusammenhang anfallenden Aufgaben verantwortlich sein. Dies kann beispielsweise eine Struktur im jeweiligen Landratsamt oder eine kreisweite Wirtschaftsförderungsorganisation sein. Es ist davon auszugehen, dass die Aufgaben eines funktionalen Partners i. d. R. mindestens Ressourcen im Umfang von einem Vollzeitäquivalent pro Landkreis erforderlich machen.
- **Schutzgebiete:** Schutzgebiete sind ebenfalls funktionale Partner im touristischen System in Hessen. Sie übernehmen ausgesprochen wichtige Funktionen in der Infrastrukturentwicklung und -pflege, aber auch hinsichtlich Angebotsgestaltung, insbesondere hinsichtlich Natur- und Umweltbildung. Darüber hinaus prägen sie maßgeblich Netzwerk- und Zusammenarbeitsstrukturen in einer Destination. Weiterhin leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur Prägung und Bewahrung der Regionalität und Identitätskultur einer Destination – ausgesprochen wichtige Grundlagen für die touristische Markenführung und Marktbearbeitung.
- **Regionalentwicklung und -management:** Strukturen der Regionalentwicklung und des Regionalmanagements sind ebenfalls bedeutsame Partner der touristischen Marktbearbeitung. Auf dieser Ebene ist es erforderlich, dass sich die touristischen Akteure proaktiv einbinden und die Regionalentwicklung in ihrem Zuständigkeitsgebiet zu einer ihrer Tourismus fördernden Gestaltungsaufgaben machen.
- **Niederlassungen der Industrie und Handelskammer (IHK) sowie des Hotel- und Gastronomieverbands DEHOGA Hessen e. V.:** Die Niederlassungen von IHK und DEHOGA leisten durch die Vertretung der Interessen ihrer Mitglieder sowie die Unterstützung ihrer Mitglieder durch Dienstleistungen wie Beratungs- und Weiterbildungsangebote einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der hessischen Tourismus-wirtschaft. Sie sind als Experten und Partner proaktiv in Vorhaben, die ihre Kompetenzbereiche (Qualifizierung, Fachkräfte, Nachfolge, etc.) betreffen, einzubinden.

Auf allen Ebenen werden Strategien, Konzepte sowie Handlungs- und Maßnahmenpläne erstellt: Kreisentwicklungskonzepte in Landkreisen, Entwicklungs- und Managementpläne für Schutzgebiete und Regionale Entwicklungskonzepte durch Organisationen im Bereich Regionalentwicklung und -management. Von zentraler Bedeutung ist, dass diese Konzepte frühzeitig und von allen Beteiligten aus proaktiv mit den touristischen Konzepten auf Landes-, Destinations- und lokaler Ebene abgestimmt werden.

Darüber hinaus bedarf es klar definierter Aufgabenabgrenzungen und Zusammenarbeitsstrukturen, die gewährleisten, dass auch die operative Arbeit aller Akteure umfassend miteinander verzahnt wird. Es steht in der Verantwortung aller Beteiligten, für eine sinnvolle Zusammenarbeit und Abstimmung zu sorgen.

### Umsetzungsmanagement für den Strukturentwicklungsprozess

Die erforderlichen Veränderungsprozesse werden durch Kriterien und Vorgaben sowie ein begleitendes Umsetzungsmanagement von Landesebene aus unterstützt. Die konkrete Ausgestaltung der künftigen Destinationen und Strukturen auf der lokalen Ebene bleibt jedoch auch weiterhin Aufgabe der Akteure vor Ort.

Ab 2016 beabsichtigt das Land Hessen, bis zum Jahr 2020 das Umsetzungsmanagement für die Weiterentwicklung der Strukturen im Tourismus in Hessen einzusetzen. Am Umsetzungsmanagement beteiligt sein werden die HA Hessen Agentur GmbH, der Hessische Tourismusverband, das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung (HMWEVL), das Hessische Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (HMUKLV) sowie nach Bedarf weitere Partner. Im Zuge des Umsetzungsmanagements werden weitere Grundlagen und Umsetzungshilfen erarbeitet, Maßnahmen der Information und Qualifizierung durchgeführt, Benchmarking und Erfahrungsaustausch initiiert sowie Monitoring und Evaluierung durchgeführt.



Förderrichtlinien und das Landesmarketing werden, soweit nicht bereits geschehen, auf die Kriterien für das touristische System bezogen. Die Erreichung der Mindestkriterien liegt in der Verantwortung und im Interesse der Akteure vor Ort: Destinationen, die keine kriterienkonforme Aufstellung erreichen, müssen davon ausgehen, langfristig betrachtet nicht zukunftsfähig aufgestellt zu sein und folglich gegenüber Wettbewerbern zurückzubleiben. Sie müssen weiterhin mit eingeschränkter Unterstützung rechnen.

Bis Ende 2018 soll die Hälfte, bis Ende 2020 sollen alle Destinationen in Hessen kriterienadäquat aufgestellt sein. Die Destinationsentwicklung wird jährlich einem Monitoring unterzogen, 2018 zwischen- evaluiert und dann im Jahr 2020 abschließend evaluiert.

### 3.4 Handlungsfelder zur Verbesserung der Rahmenbedingungen

Für den Erfolg des Tourismus in Hessen gilt es, zentrale Rahmenbedingungen wie Tourismusfinanzierung, -förderung und -bewusstsein möglichst so auszugestalten, dass sie die Akteure bei ihrer Arbeit unterstützen. Gerade bei den genannten Rahmenbedingungen besteht in Hessen Weiterentwicklungsbedarf. Dieser wird z. B. im „Strategischen Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2014–2018“ dargelegt.<sup>17</sup> Mit der Bearbeitung der Handlungsfelder „Tourismusfinanzierung“, „Tourismusförderung“ und „Tourismusbewusstsein“ gibt die Landesregierung hinsichtlich des von den Akteuren formulierten Weiterentwicklungsbedarfs zukunftsweisende Impulse zur Weiterentwicklung des Tourismus in Hessen.

#### 3.4.1 Tourismusfinanzierung

##### Ausgangssituation

In Zeiten knapper werdender öffentlicher Haushalte wird die Finanzierung der freiwilligen Aufgabe Tourismus vielerorts kritisch diskutiert. Zeitgleich steigen die erforderlichen Budgetgrößen angesichts zunehmenden Wettbewerbsdrucks, steigender Gästeansprüche, Mitarbeiterqualifikationen und Marketingkosten. Die Suche nach neuen Finanzierungsstrukturen wird durch eine verschärfte Anwendung des Vergabe- und Beihilferechtes erschwert. Vor diesem Hintergrund stehen die Tourismusorganisationen in zunehmendem Maße vor der Herausforderung, eine ausreichende Personal und Mittelausstattung zu gewährleisten. Destinationsmanagementorganisationen sind von dieser Problematik häufig stärker betroffen als kommunale Tourismusorganisationen. Bereits heute verfügen die hessischen Destinationen weit überwiegend nicht über eine aufgabenadäquate Personal- und Mittelausstattung. Ohne ein aktives Entgegenwirken könnte sich die schwierige Ausgangssituation der Destinationen in Zukunft – mit erheblichen Folgen für die Leistungsfähigkeit des Tourismus in Hessen – noch verschärfen.

##### Welche Möglichkeiten zur Tourismusfinanzierung gibt es?

Info

- *Abgabenfinanzierung – In Hessen sind bisher nur Heilbäder und Kurorte sowie Erholungsorte erhebungsberechtigt (Hinweis: Eine Veränderung dieser Situation wird landesseitig angestrebt.)*
- *Freiwillige Beteiligung der Privatwirtschaft*
- *Finanzielle Unterstützung durch öffentliche Geldgeber (Kommunen, Landkreise, Bundesland, Bund)*
- *Erwirtschaftung von Eigenmitteln (z.B. Anzeigenschaltungen, Merchandising, Vermittlungspauschalen)*
- *(Projektgebundene) Fördermittel von Land, Bund, EU oder anderen Fördermittelgebern*

Hinweis: Je nach Ebene, Aufgabenstruktur und Organisationsform ergeben sich unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten.

<sup>17</sup> vgl. HMWEVL/ HA HessenAgentur GmbH (2013): Strategischer Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2014–2018, Wiesbaden, S. 15.



### Ziele und Handlungsfelder

Ziel ist es vor diesem Hintergrund, soweit möglich, auf eine wettbewerbsfähige Ressourcenausstattung und Verteilung im touristischen System in Hessen hinzuwirken. Hierzu ist seitens der Akteure sowohl die konsequente Nutzung neuer Möglichkeiten der gemeinsamen öffentlichen und privaten Tourismusfinanzierung (vgl. Marketingumlage Rostock, Nürnberger Tourismusfonds etc.<sup>18</sup>) als auch der optimale Ressourceneinsatz im touristischen System in Hessen erforderlich. Zur Zielerreichung können folgende Ansatzpunkte dienen:

- Unterstützung der Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen bei der Sicherung einer aufgabenadäquaten Ausstattung (z. B. durch Aufklärungsarbeit und Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten, Sensibilisierung aller vom Tourismus profitierenden Akteure für den Nutzen und die Notwendigkeit einer finanziellen Beteiligung an touristischen Aufgaben sowie die Vorteile einer Mittelbündelung).
- Beteiligung der Projektträger an Marketingkonzepten und -aktivitäten der Landesmarketingorganisation und der jeweiligen touristischen Destination als Voraussetzung für die Förderung von Tourismusprojekten. Weiterhin haben sich die Projekte in die jeweiligen Destinationsstrategien einzufügen.
- Bevorzugte Behandlung von Kommunen und TAGs, die sich an übergeordneten Ebenen (TAGs, Destinationen) beteiligen, im touristischen Marketing des Landes.

Zur Verbesserung der Tourismusfinanzierung wird seitens der Landesregierung eine Veränderung des Kommunalen Abgabengesetzes in Hessen angestrebt.

Darüber hinaus bedarf es nachhaltiger Anstrengungen, finanzielle Mittel dort hinzuführen, wo sie am wirksamsten eingesetzt werden können: auf die Destinationsebene.

### 3.4.2 Tourismusförderung

#### Ausgangssituation: Bisherige Tourismusförderung

Tourismus stellt eine Querschnittsbranche dar. Deswegen fließen dem Tourismus aus unterschiedlichen Quellen Fördermittel zu, die kaum in ihrer Gänze erfasst werden können. Neben der Tourismusförderung durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung und das Hessische Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz leisten auch andere Akteure des touristischen Systems einen Beitrag zur Tourismusentwicklung, z. B. Kommunen durch Investitionen in die touristische Infrastruktur oder Industrie- und Handelskammern durch die Finanzierung von Studien. Darüber hinaus kommen dem Tourismus zahlreiche Förderprojekte zu Gute, die nicht originär auf diesen Bereich ausgerichtet sind. Beispiele hierfür stellen z. B. die Förderung von kulturellen Einrichtungen und Kulturveranstaltungen, Stadt- und Dorfentwicklungsmaßnahmen, Denkmalschutz und die Förderung von Schutzgebieten dar. Des Weiteren erhalten Unternehmen der Tourismusbranche weitere Förderungen z. B. aus der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW), dem hessischen Strukturförderprogramm, dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und dem Darlehensprogramm Gründung und Wachstum.

<sup>18</sup> vgl. dwif consulting (2013): Finanzierung des Tourismus in Hessen 2014+ Positionspapier des Hessischen Tourismusverbands, Berlin, S. 21f.



### Förderung des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung (HMWEVL)

Zur Tourismusförderung hat das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung in den Jahren 2007 bis 2014 ca. 60 Mio. Euro eingesetzt. Hierbei handelt es sich zu 46% um Mittel des Landes, zu 42% um Mittel des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und zu 12% um Mittel der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW). Die wichtigsten Förderthemen stellten in den Jahren 2007 bis 2014 die touristische Infrastruktur (ca. zwei Drittel des Fördervolumens) und das touristische Marketing auf Landes- und Destinationsebene (ca. ein Drittel des Fördervolumens) dar. Mit den Fördermitteln wurden Investitionen in Höhe von mindestens 119 Mio. Euro angestoßen.

### Förderung des Hessischen Ministeriums für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (HMUKLV)

Die Förderung des Hessischen Ministeriums für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz für den ländlichen Tourismus betrug in den Jahren 2007 bis 2014 insgesamt knapp 7 Mio. Euro. Eingesetzt wurden Mittel des Landes, der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes (GAK) und des Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER). Gut zwei Drittel des Fördervolumens entfielen auf landtouristische Infrastruktur (vorrangig Rad- und Wanderinfrastruktur), gut ein Viertel auf Fördermaßnahmen in Naturparks. Die übrigen Mittel kamen Tourismusinvestitionen in landwirtschaftlichen Betrieben zu Gute.

### Zukünftige Tourismusförderung

In den kommenden Jahren werden für die originäre Tourismusförderung voraussichtlich folgende Mittel zur Verfügung stehen:<sup>19</sup>

Themenbereich	Fördertopf	Hinweise	Rechnerischer Wert in Mio. € pro Jahr
Öffentliche Infrastruktur	EFRE	2014 - 2020 insgesamt 15 Mio. €	2,1
	GRW	Fördergebiet: Werra-Meißner-Kreis, Vogelsbergkreis, LK Waldeck- Frankenberg, Teile der LKe Gießen und Hersfeld-Rotenburg	1,2
	Landesmittel HMWEVL		0,2
Marketing	Landesmittel HMWEVL		2,1
	Landesmittel HMUKLV	Im Bereich ländlicher Tourismus (Natur- und Landerlebnis)	0,2
Dienstleistungen	Landesmittel HMWEVL	u. a. Studien, Qualitätssicherung	0,1
<b>Summe</b>			<b>5,9</b>

<sup>19</sup> Richtlinien des Landes Hessen zur Förderung der regionalen Entwicklung sowie zur Gründungs- und Mittelstandsförderung siehe <https://wirtschaft.hessen.de/landesentwicklung/regionalentwicklung/tourismus>; Richtlinie zur Förderung der ländlichen Entwicklung siehe [https://umweltministerium.hessen.de/sites/default/files/media/hmuelv/2015\\_02\\_16\\_richtlinie\\_dere\\_gez\\_fassung.pdf](https://umweltministerium.hessen.de/sites/default/files/media/hmuelv/2015_02_16_richtlinie_dere_gez_fassung.pdf).



Hinzu kommen Fördermittel aus anderen Förderquellen z. B. Fördermittel für ländliche Räume im Rahmen der ELER/LEADER-Förderung, die sich für die 24 Lokalen Aktionsgruppen in Hessen auf insgesamt 50 Mio. Euro für alle Förderthemen der Förderperiode 2014–2020 belaufen – davon werden voraussichtlich etwa ein Fünftel der Mittel dem Tourismus z.B. für Investitionen von Kommunen in die touristische Infrastruktur zu Gute kommen.

### Ziele und Handlungsfelder

Um die verfügbaren Mittel der Tourismusförderung optimal zu nutzen und die im Tourismuspolitischen Handlungsrahmen formulierten Ziele zu erreichen, sollen nach Möglichkeit Förderansätze und Mitteleinsatz noch stärker als bisher auf die Umsetzung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens ausgerichtet und zwischen den Ministerien abgestimmt werden. Hierzu können folgende Ansatzpunkte dienen:

- Soweit möglich interministeriell abgestimmte Anpassung der Förderrichtlinien an die Ziele des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens
- Bevorzugung von Maßnahmen, die die Erreichung der im Tourismuspolitischen Handlungsrahmen definierten Ziele unterstützen
- Durchführung regelmäßiger Abstimmungen zur Koordinierung des Fördermitteleinsatzes unter den betroffenen Ressorts
- Je nach Haushaltslage und Verfügbarkeit geeigneter Förderprogramme wird angestrebt, die in Hessen eingesetzten Mittel zur Tourismusförderung zu erhöhen.

### 3.4.3 Tourismusbewusstsein

#### Ausgangssituation

Tourismus wird als Wirtschaftsfaktor und Querschnittsaufgabe in seiner Bedeutung unterschätzt. Dies spiegeln nicht zuletzt die in den Tourismus fließenden Mittel. Dabei wird oft verkannt, dass es sich bei der Unterstützung und Förderung von Tourismus nicht um eine branchenbezogene Förderung, sondern um ein Instrument der Standortförderung handelt. Tourismus bringt nicht nur Wertschöpfung für die Akteure vor Ort und schafft und sichert Arbeitsplätze, sondern ist als Standortfaktor für die Ansiedlung von Unternehmen und die Gewinnung und Bindung von Einwohnern bedeutsam. Er leistet darüber hinaus einen Beitrag zur Auslastung des regionalen Handels und der Freizeitinfrastruktur. Dadurch trägt er zur Steigerung der Standort- und Lebensqualität bei.

#### Ziele und Handlungsfelder

Ziel ist es, das Bewusstsein für die Bedeutung des Tourismus bei Politik und Öffentlichkeit in Hessen stärker zu verankern. Verdeutlicht werden soll v. a., dass es sich bei der Unterstützung des Tourismus nicht um eine branchenbezogene Förderung, sondern um ein Instrument zur Standortförderung als Querschnittsaufgabe handelt. Darüber hinaus gilt es, die Inhalte des vorliegenden Tourismuspolitischen Handlungsrahmens systematisch und permanent zu kommunizieren und zu vermitteln.





Bei der Stärkung des Tourismusbewusstseins handelt es sich um eine kontinuierliche Aufgabe. Sie muss bei allen Anspruchsgruppen der Tourismuspolitik umgesetzt werden: bei der Bevölkerung, den touristischen und tourismusnahen Leistungsanbietern, bei Unternehmen, bei den Touristikern auf allen Ebenen selbst sowie bei Politik und Verwaltung auf allen Ebenen.

In Hessen kann diesbezüglich auf zahlreiche Vorarbeiten zurückgegriffen werden. Derartige Initiativen sind in Zukunft noch zu intensivieren und stärker miteinander zu vernetzen. Hierzu bieten sich folgende Ansatzpunkte an:

- Schaffung einer Vernetzungs- und Bündelungsplattform für sämtliche Informationen, Studien und Sachverhalte rund um den Tourismus: Eine derartige Plattform würde nicht nur der Förderung des Tourismusbewusstseins dienen, sondern auch das Verständnis und den Austausch der hessischen Destinationen untereinander sowie anderer touristischer Akteure fördern.
- regelmäßige unter den zentralen tourismuspolitischen Akteuren in Hessen abgestimmte Binnenkommunikation zur Bedeutung des Tourismus in Hessen sowie zu Umsetzungsschritten und -erfolgen des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens.

Den Rahmen hierfür kann das geplante Umsetzungsmanagement für den Tourismuspolitischen Handlungsrahmen bilden.

Natur- und Landerlebnis



Städteerlebnis



Tagen



Wellness



# 4. Ausblick

Der Tourismus in Hessen steht angesichts veränderter Markt- und Rahmenbedingungen vor großen Herausforderungen. Mit der Umsetzung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens hat der Tourismus in Hessen die Chance, einen wichtigen Beitrag zur Standortentwicklung und -sicherung zu leisten.

## Systematisches Umsetzungsmanagement

Um die Umsetzung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens zu gewährleisten, wird eine entscheidende Maßnahme umgesetzt: Ein systematisches Umsetzungsmanagement wird installiert. Das Umsetzungsmanagement wird vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung (HMWEVL) getragen und von maßgeblichen Organisationen im Tourismus in Hessen beratend begleitet, und zwar: dem Hessischen Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (HMUKLV), der HA Hessen Agentur GmbH, dem Hessischen Tourismusverband (HTV), dem Hessischen Heilbäderverband (HHV), dem Hotel- und Gastronomieverband DEHOGA Hessen e.V. sowie den Industrie- und Handelskammern in Hessen.

Diese Partner werden die im Zuge der Fortschreibung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens eingerichtete Lenkungsgruppe in den kommenden Jahren fortführen. Auch das touristische Binnenmarketing soll in einer konzertierten Aktion dieser Akteure intensiviert werden. Von zentraler Bedeutung ist eine systematische Bewusstseinsbildung, Information und Vermittlung des Tourismus als bedeutender Standort- und Wirtschaftsfaktor.

Mit der operativen Umsetzungsunterstützung für die Tourismusstrukturen in Hessen soll der Hessische Tourismusverband (HTV) beauftragt werden. Im Mittelpunkt wird die Verbesserung der Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen im Tourismus in Hessen stehen, wie in Kapitel 3.3 ausgeführt. Hierbei wird es darauf ankommen, eine systematische Entwicklung in den Tourismusstrukturen in Hessen anzustoßen und mittels Wissenstransfer, Qualifizierungs- und Coachingprozessen zu begleiten.

## Gemeinsame Initiative aller Akteure im Tourismus in Hessen

Für die Umsetzung bedarf es darüber hinaus einer intensiven und umfassenden Mitwirkung auf allen Ebenen: Die Destinationsorganisationen sind aufgefordert, sich strukturell so aufzustellen, dass eine hinreichende Schlagkraft erreicht werden kann. Auf der örtlichen Ebene bedarf es handlungsfähiger Touristischer Arbeitsgemeinschaften in interkommunalen Zusammenschlüssen einzelner Orte, die nicht isoliert, sondern eingebunden in die Destinationsstrukturen agieren.

In starkem Maße wird es auf die Landkreise ankommen. Hier sind Gestaltungskraft und Weitblick gefragt, damit das berechtigte Interesse an Standortmarketing und Wirtschaftsförderung nicht verwechselt wird mit schlagkräftigen Tourismusstrukturen. Schlagkräftige Tourismusstrukturen sind nur erreichbar, wenn der Markt in Landkreis übergreifenden, oft auch Landesgrenzen übergreifenden Destinationsstrukturen bearbeitet wird. Keiner der Landkreise in Hessen verfügt nach heutigem Kenntnisstand über die erforderlichen Ressourcen und die inhaltlichen Voraussetzungen zur Destinationsbildung. Auch weitere funktionale Partner sind gefragt: Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Trägerorganisationen der Schutzgebiete, regionale Entwicklungsgruppen sowie Institutionen, wie z. B. die hessischen Industrie- und Handelskammern, und Verbände, wie z. B. der Hotel- und Gastronomieverband DEHOGA Hessen e. V. verstehen sich als Partner der Landes-, Destinations- und Ortsebene im Tourismus, jedoch nicht als eigenständig am Markt agierende Strukturen. In einer gemeinsamen Anstrengung dieser Akteure kann das gelingen, was dem Tourismus in Hessen einen echten Schub verleihen kann: die Entwicklung

schlagkräftiger Tourismusstrukturen, aus denen heraus eine innovative und im Wettbewerb profilbildende Marktbearbeitung gelingen kann.

### Umsetzungsmonitoring

Die Umsetzung der Ziele des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens im Bereich der Strukturentwicklung sollen kontinuierlich erfasst werden, um ggf. Nachjustierungen und weiterführende Schritte in die Wege leiten zu können. Eine genaue Kenntnis des Umsetzungsfortschritts ist nicht nur auf Landesebene wichtig, sondern noch viel mehr bei den touristischen Akteuren selbst: Eine vergleichende Einordnung bringt aktivierende Erkenntnisse und regt zu gezielten Veränderungen an. Die Ergebnisse eines laufenden Umsetzungsmonitorings sollen daher regelmäßig einmal jährlich an alle Beteiligten kommuniziert werden.





# Impressum

## Herausgeber | Erarbeitung

Hessisches Ministerium für Wirtschaft,  
Energie, Verkehr und Landesentwicklung  
Kaiser Friedrich Ring 75  
65185 Wiesbaden  
www.wirtschaft.hessen.de

## Fachliche Beratung

PROJECT M GmbH  
Gurlittstraße 28 - 20099 Hamburg  
www.projectm.de

## Gestaltungskonzept & Artwork

N. Faber de.sign, Wiesbaden

© **Bildnachweise:** (jeweils von oben nach unten gesehen)

Titel: Tourismus & Congress GmbH Frankfurt am Main, Philipp von Saalfeld | Darmstadt, Fotograf: Holger Ullmann | GrimmHeimat Nordhessen, Regionalmanagement Nordhessen GmbH | Antonia Alberti, Hessen Agentur

Seite 6: Messe Frankfurt | Göbels Hotel Aquavita, Bad Wildungen-Reinhardshausen | Dominik Ketz/Westerwald Touristik-Service | GrimmHeimat Nordhessen, Regionalmanagement Nordhessen GmbH

Seite 8: Messe Frankfurt | Fotograf: Fouad Vollmer/Werbeagentur für den Hessischen Heilbäderverband e.V. | Stadt Darmstadt | Freilichtmuseum Hessenpark

Seite 20: Congress Park Hanau | Rheingau-Taunus Kultur und Tourismus GmbH | Fotograf: Fouad Vollmer/Werbeagentur für den Hessischen Heilbäderverband e.V. | Antonia Alberti, Hessen Agentur

Seite 46: UNESCO Bergstraße Odenwald | Hessische Landesregierung | Messe Frankfurt | Kur- u. Kongress GmbH Bad Homburg v.d.H.

## Druck

Gruendruckendruckkollektiv GmbH, Gießen

## Stand

September 2015



## Hinweise zur Verwendung der Broschüre

Nachdruck - auch auszugsweise - und Nutzung von Abschnitten zu gewerblichen Zwecken bedürfen ausdrücklich der schriftlichen Genehmigung des Herausgebers. Die Nennung der Quelle ist unbedingt erforderlich. Belegexemplare erbeten. Die Publikation wurde aus Hausmitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung finanziert. Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen und Wahlbewerbern und Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verbreitung bei Wahlveranstaltungen an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteimaßnahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



HESSEN



**Hessisches Ministerium für Wirtschaft,  
Energie, Verkehr und Landesentwicklung**

Kaiser Friedrich Ring 75  
65185 Wiesbaden

[www.wirtschaft.hessen.de](http://www.wirtschaft.hessen.de)