

# Ostbayern konkret

Standortpolitik | April 2009

## Tourismusstrukturen im Bezirk der IHK Regensburg



## Impressum

### Herausgeber:

IHK Regensburg  
D.-Martin-Luther-Straße 12  
93047 Regensburg  
Telefon (0941) 5694-0  
Telefax (0941) 5694-279  
[www.ihk-regensburg.de](http://www.ihk-regensburg.de)

### Inhalte:

Kurzfassung der Studie  
„Tourismusstrukturen im Bezirk  
der IHK Regensburg“ von  
Brigitte Franz, Projektleiterin  
bei CenTouris.  
Erstellt im Auftrag der  
IHK Regensburg von CenTouris  
(Centrum für marktorientierte  
Tourismusforschung) an der  
Universität Passau

### Gestaltung:

Pluraldesign  
Büro für Gestaltung  
[info@plural-design.de](mailto:info@plural-design.de)  
[www.plural-design.de](http://www.plural-design.de)

### Druck:

Erhardi Druck GmbH  
Regensburg  
[info@erhardi.de](mailto:info@erhardi.de)  
[www.erhardi.de](http://www.erhardi.de)

Die Studie wurde im April 2009  
redaktionell abgeschlossen.



## Effiziente Tourismusstrukturen

Die demografische Entwicklung, eine immer stärker voranschreitende Globalisierung und die wachsende Mobilität der Menschen führen die Tourismusbranche in einen tiefgreifenden, stetigen Wandel. Obwohl die Branche von Überkapazitäten und einem damit einhergehenden harten Verdrängungswettbewerb geprägt ist, gilt sie gleichzeitig weltweit als Zukunftsbranche. Rund 180.000 Vollzeitarbeitsplätze und über 24 Milliarden Euro touristischer Umsatz in Bayern spiegeln die immense Bedeutung dieser Leitbranche wider.

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

Die IHK Regensburg greift dieses komplexe und vielschichtige Thema mit der vorliegenden Publikation auf. Sie hat dafür das Centrum für marktorientierte Tourismusforschung der Uni-

versität Passau (CenTouris) damit beauftragt, die Tourismusstrukturen im Bezirk der IHK Regensburg kritisch unter die Lupe zu nehmen und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für eine klare Aufgabenverteilung der unterschiedlichen Ebenen abzuleiten.

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

Regensburg im April 2009

Dr. Jürgen Helmes  
Hauptgeschäftsführer

# Inhaltsverzeichnis

<b>A.</b>	<b>Das Untersuchungsgebiet: Der Bezirk der IHK Regensburg</b> .....	3
<b>B.</b>	<b>Die Organisationsstrukturen im Deutschland-Tourismus</b> .....	4
B.1	Der Einfluss der Politik .....	4
B.2	Die politischen Grenzen .....	6
<b>C.</b>	<b>Die Organisationsstrukturen im Bezirk der IHK Regensburg</b> .....	7
C.1	Die regionale Ebene .....	7
C.2	Die Landkreisebene .....	7
C.3	Die Ortsebene .....	7
C.4	Die Privatwirtschaft .....	8
<b>D.</b>	<b>Finanzielle und personelle Kapazitäten auf Ebene der Orte und Landkreise</b> .....	12
D.1	Die Ortsebene .....	12
D.2	Die Landkreisebene .....	13
<b>E.</b>	<b>Alte Aufgaben neu verteilen</b> .....	14
E.1	Auf der regionalen Ebene .....	14
E.2	Auf der Landkreisebene .....	15
E.3	Auf der Ortsebene .....	15
<b>F.</b>	<b>Markenhierarchie</b> .....	19
<b>G.</b>	<b>Integration der Beherbergungsbetriebe in ein Gesamtsystem</b> .....	20
<b>H.</b>	<b>Aus der Praxis: Erfolgreiche Zusammenarbeit auf regionaler Ebene</b> .....	21
<b>I.</b>	<b>Ausblick</b> .....	22
<b>J.</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	23



## A. Das Untersuchungsgebiet: Der Bezirk der IHK Regensburg

Der Bezirk der IHK Regensburg umfasst die acht Landkreise Amberg-Sulzbach, Cham, Kelheim, Neumarkt, Neustadt a.d. Waldnaab, Regensburg, Schwandorf und Tirschenreuth sowie die drei kreisfreien Städte Amberg, Regensburg und Weiden. In das insgesamt sehr heterogene Gebiet fallen die Landschaftsgebiete Oberpfälzer Wald, Bayerischer Wald und Bayerischer Jura, Teile der Landschaftsgebiete Bayerisches Golf- und Thermenland, Naturpark Altmühltal, und Franken sowie drei der insgesamt acht Städte Ostbayerns (vgl. Abb. 2).

Die meisten Übernachtungen verzeichnet der Landkreis Cham (1.830.319 Übernachtungen; vgl. hierzu und im Folgenden Abb. 1), der geografisch zum Bayerischen Wald zählt und auch in seiner Werbung diesem Landschaftsgebiet folgt. Vom Naturpark Altmühltal profitiert insbesondere der Landkreis Kelheim (765.179 Übernachtungen) und noch teilweise der Landkreis Neumarkt (359.827 Übernachtungen). Ausgesprochen positiv wirkt sich auch der Tourismus in Bad Gögging (Gemeinde „Neustadt an der Donau“; 490.720 Übernachtungen) auf die Übernachtungsstatistik im Landkreis Kelheim aus. Ähnlich verhält es sich im Landkreis Tirschenreuth (321.135 Übernachtungen). Hier fällt ein Großteil der Übernachtungen auf die Gemeinde Neualbenreuth (-> Sibyllenbad Neualbenreuth; 77.957 Übernachtungen).

Von den drei kreisfreien Städten zählt die Stadt Regensburg die meisten Übernachtungen (741.479), gefolgt von den Städten Amberg (71.168) und Weiden (77.067).

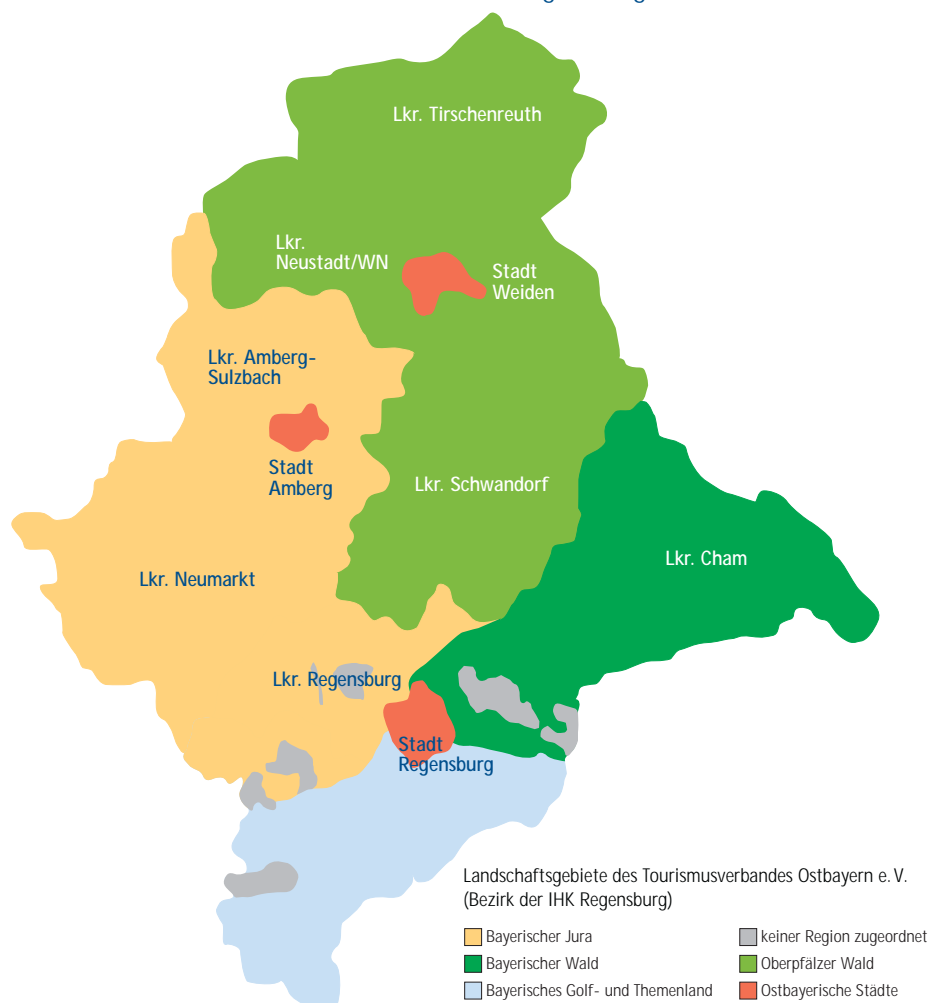
Abb. 1: Gästeankünfte und Übernachtungen im Bezirk der IHK Regensburg

2008		Gästeauskünfte*	Übernachtungen*
Städte	Amberg	39.574	71.168
	Regensburg	422.481	741.479
	Weiden	37.725	77.067
Landkreise	Kelheim	225.734	765.179
	Amberg-Sulzbach	107.572	270.203
	Cham	391.142	1.830.319
	Neumarkt	174.180	359.827
	Neustadt a. d. Waldnaab	88.644	246.041
	Regensburg	134.207	301.577
	Schwandorf	133.046	321.852
	Tirschenreuth	92.689	321.135
<b>Gesamt</b>		<b>1.846.994</b>	<b>5.305.847</b>

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenerfassung. Sonderauswertung vom Februar 2009.

\* in Beherbergungsbetrieben mit neun und mehr Gästebetten

Abb. 2: Landschaftsbezirke im Bezirk der IHK Regensburg





## B. Die Organisationsstrukturen im Deutschland-Tourismus

Im Deutschland-Tourismus existiert eine mehrstufige, bürokratische Organisationshierarchie über fünf, teilweise sogar sechs Ebenen. Sie orientiert sich meist an politischen Grenzen (Bundesländer, Landkreise, Orte) statt an touristischen Destinationen. Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche zwischen den einzelnen Ebenen sind oft nicht klar geregelt. Das ohnehin knappe verfügbare Marketing-Budget ist sehr stark zersplittert. Dies führt zu Aufgabendoppelungen, unerledigten Aufgaben, Leerlauf durch Missverständnisse, Fehlinformationen und schließlich zu Kommunikationsstörungen. Selbst dort, wo eine klare Aufgabenteilung existiert, führen die vielen Schnittstellen zu langen Entscheidungswegen mit enormen Reibungs- und Zeitverlusten. Die Tourismusarbeit wird langsam und ineffizient. Doch gerade der

globale Verdrängungswettbewerb erfordert schnelle und schlagkräftige Organisationsstrukturen.

Auf jeder Ebene, angefangen von der Bundes- über die Landes- bis hin zur Kreis- und Kommunalebene, gibt es jeweils mehrere Organisationen, die Aufgaben im Bereich Tourismus wahrnehmen (vgl. Abb. 3). Eine exakte Aufgabentrennung (wie z.B. auf Bundesebene zwischen dem Deutschen Tourismusverband e.V. und der Deutschen Zentrale für Tourismus) ist dabei eher die Ausnahme als die Regel.

Weitere Strukturprobleme sind ferner der massive Einfluss der Politik bei strategischen und operativen Entscheidungen und die Orientierung an politischen Grenzen bei der touristischen Vermarktung.

### B.1 Der Einfluss der Politik

Die vorherrschenden Organisationsformen auf Gemeinde- und Landkreisebene als Abteilungen der öffentlichen Verwaltung lassen wenig Handlungsspielraum zu. Der Kontrolle und Verwendung öffentlicher Mittel kommt dabei ein deutlich höherer Stellenwert zu als einer konsequenten Orientierung an den Erfordernissen des Marktes.

Die Entscheidung, ob ausreichend Mittel für zukünftige Projekte zur Verfügung gestellt werden, liegt dabei nicht beim Gemeinde- oder Landkreis-Touristiker, sondern bei den politischen Führungsgremien. Konkrete Maßnahmen müssen lange im Voraus geplant werden, da sämtlicher Mittelbedarf ein Jahr zuvor angemeldet und bewilligt werden muss. Durch diesen langwierigen Entscheidungsprozess werden gute Ideen oft blockiert oder verhindert. Dabei gilt doch auch im Tourismus: „Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen“.

Den gemeinnützig orientierten Fremdenverkehrsverbänden und -vereinen ist erwerbswirtschaftliches Handeln gemäß ihrer Vereinsstatuten nicht erlaubt.

#### → Handlungsempfehlung

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



Abb. 3: Organisation des Tourismus von der Bundesebene bis zur Kreis- und Kommunalebene (dargestellt am Beispiel Ostbayern)



Modernes Tourismusmarketing ist aber auf Einnahmen, Gewinne und die Erhöhung von Marktanteilen ausgerichtet. Des Weiteren führt die finanzielle Abhängigkeit der Tourismusverbände von Kommunen und Landkreisen dazu, dass Politiker die Tourismusarbeit stark dominieren.

Problematisch ist auch die Tatsache, dass Fremdenverkehrsgemeinschaften und Regionalverbände meist durch Politiker (Landräte/Oberbürgermeister/Bürgermeister) vertreten sind. Private Leistungsträger sind als Mitglieder in den öffentlich orientierten Fremdenverkehrsverbänden auf regionaler Ebene eher die Ausnahme als die Regel und haben teilweise ganz andere Vorstellungen von Management und Marketing.

### B.2 Die Orientierung an politischen Grenzen

Der mehrstufige Organisationsaufbau im Deutschlandtourismus orientiert sich in erster Linie an politischen Grenzen, also Landkreis- oder Landesgrenzen (vgl. Abb. 3). Insbesondere Landkreise stellen jedoch aus Gästesicht in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle keine touristischen Zielgebiete dar.

Die Tourismusreferenten der acht Landratsämter im Bezirk der IHK Regensburg haben erste Schritte unternommen, Gäste für die touristische Destination (Altmühl-

tal, Bayerischer Wald, Bayerischer Jura, Oberpfälzer Wald) zu gewinnen. Aufgrund der kommunalen Strukturen und der Geschichte der Tourismusverbände gelingt das nicht immer.

Dass eine Vermarktung als Region „marktgerechter“ ist als eine Vermarktung als Landkreis haben die Landkreise Tirschenreuth, Neustadt a.d. Waldnaab und Schwandorf bereits richtig erkannt: Die beiden erstgenannten Landkreise verlinken auf die Internetseite des Oberpfälzer Waldes und stellen keine weiteren Informationen auf der Landkreis-Seite zur Verfügung. Im Landkreis Schwandorf steht ebenso die Vermarktung über die Dachmarke „Oberpfälzer Wald“ im Vordergrund (-> Link zur Internetseite des Oberpfälzer Waldes), allerdings werden zusätzlich die wichtigsten Infos auf Landkreisebene aufgelistet (-> Link zum Oberpfälzer Seenland, Übersicht über die Badeseen im Landkreis, Veranstaltungskalender). Auch das Prospektsortiment ist konsequent auf die Region Oberpfälzer Wald ausgerichtet, Landkreisprospekte gibt es hier schon längere Zeit nicht mehr.

Diese Positionierung der Landkreise innerhalb der Destination „Oberpfälzer Wald“ ist vorbildlich, eine ähnliche Ausrichtung wird für den Bayerischen Wald mit der „Markenoffensive Bayerischer Wald“ angestrebt. Hier stehen allerdings die Landkreise noch zu sehr im Vordergrund. Dabei fällt der im Bayerischen Wald und gleich-

zeitig im Bezirk der IHK Regensburg liegende Landkreis Cham positiv auf. Hier verlinken die Touristiker von der Landkreisseite aus auf die Internetseite „Naturpark Oberer Bayerischer Wald“ ([www.bayerischer-wald.org](http://www.bayerischer-wald.org)). Diese Internetseite wird vom Landkreis geführt, wendet sich aber bewusst von der politischen Grenze ab und setzt auf landschaftliche Charakteristika. Weiterhin führt ein Link von der Internetseite des Landkreises Cham auf die Internetseite des Tourismusverbandes Ostbayern ([www.bayerischer-wald.de](http://www.bayerischer-wald.de)). Eine stärkere Orientierung an der Dachmarke Bayerischer Wald wäre jedoch im Bereich „Prospekte“ wünschenswert: Hier liegt der Fokus noch zu sehr beim „politischen“ Landkreis.

Die Landkreise Neumarkt und Kelheim präsentieren sich auf der jeweiligen Landkreisseite unter der Rubrik „Tourismus“. Auch hier stehen nicht die Landkreise im Vordergrund, sondern die jeweiligen touristischen Regionen (d.h. der Bayerische Jura bei beiden Landkreisen; im Landkreis Kelheim zusätzlich das Hopfenland Hallertau, das Laabertal und der Naturpark Altmühltal). In den Landkreisen Amberg-Weizsach und Regensburg dominieren nach wie vor die politischen Grenzen: Der Landkreis Amberg-Weizsach wirbt beispielsweise mit dem „Amberg-Weizsacher Land“, der Landkreis Regensburg mit dem „Regensburger Land“. Letzterer vermarktet sich jedoch zusätzlich über die Marken „Bayerischer Wald“ und „Bayerischer Jura“.

#### → Handlungsempfehlung

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



## C. Die Organisationsstrukturen im Bezirk der IHK Regensburg

Mit über 300 touristischen Organisationen ist der Tourismus im Bezirk der IHK Regensburg zweifelsohne überorganisiert (vgl. Abb. 4). Um wirklich alle Institutionen zu erfassen, waren intensive Recherchen notwendig: Bis dato gab es für das Untersuchungsgebiet keine Zusammenstellung oder Übersicht über touristische Organisationen. Viele Aufgaben werden ohne jegliche Abstimmung mit anderen Ebenen/Organisationen wahrgenommen, was unweigerlich zu Aufgabendoppelungen aber auch zu unerledigten Aufgaben führt.

### C.1 Die regionale Ebene

Die touristische Spitze der Region bilden die vier Landschaftsgebiete Bayerischer Wald, Oberpfälzer Wald, Bayerischer Jura und das Altmühltal. Letzteres ist nicht wie die drei anderen Landschaftsgebiete dem Tourismusverband Ostbayern e.V. angegliedert, sondern wird neben dem Informationszentrum Naturpark Altmühltal über den Tourismusverband Franken e.V. vermarktet.

Für den Bayerischen Wald wurde in einem Markenentwicklungsprozess neben der Dachmarke eine komplette Vermarktungsstrategie entwickelt. Dabei waren im Rahmen von Landkreis-Workshops viele Beteiligte aus der Region in diesen richtungweisenden Prozess eingebunden. Ein zwölfköpfiges Lenkungsgremium aus Landräten, Tourismusreferenten, Bürgermeistern und privaten Unternehmern, die von den IHKs benannt wurden, fungiert als strategisches Beschlussorgan. Für die neue Vermarktung des Bayerischen Waldes wurde beim Tourismusverband Ostbayern e.V. die Stelle eines Marketingleiters Bayerischer Wald neu geschaffen. Auf die im ursprünglichen Konzept von CenTouris

Abb. 4: Touristische Organisationseinheiten im Bezirk der IHK Regensburg



vorgeschlagenen Stellen der Produkt- und Salesmanager hat das Lenkungsgremium aus finanziellen Gründen zunächst verzichtet. Im Arbeitskreis Bayerischer Wald setzten die Tourismusreferenten der sechs Landkreise im bayerischen Wald das neue Marketingkonzept jetzt um.

Für die beiden Vermarktungseinheiten Oberpfälzer Wald und Bayerischer Jura gibt es beim Tourismusverband Ostbayern e.V. jeweils einen für das Gebiet zuständigen Projektleiter und einen Arbeitskreis. In den Arbeitskreisen wird entschieden, wie viel Geld für welche Maßnahmen in Form von Fördermitteln und Kofinanzierung durch die Region bereitgestellt werden kann.

### C.2 Die Landkreisebene

Auf der Ebene der Landkreise gibt es elf Organisationen. Hier ist der Tourismus in den Tourismusreferaten der Landratsämter und kreisfreien Städte angesiedelt. Im

Bezirk der IHK Regensburg gibt es in sieben Landkreisen sowie in zwei kreisfreien Städten ein solches Referat. Ausnahmen bilden die Stadt Regensburg und der Landkreis Kelheim, die den Bereich Tourismus in eine GmbH (Regensburg Tourismus GmbH) und einen Verein (Tourismusverband im Landkreis Kelheim e.V.) ausgelagert haben.

### C.3 Die Ortsebene

Tourismusstrukturen sind insbesondere auf der Ebene der Gemeinden schwer zu erfassen, weil sie dort besonders kleingliedrig sind. Eine Gemeindebefragung hat ergeben, dass es im Bezirk der IHK Regensburg 188 (von 247) Gemeinden gibt, die sich aktiv um den, zu den freiwilligen Aufgaben der Gemeinden zählenden Bereich Tourismus, kümmern (-> Tourismusgemeinden)<sup>1</sup>. Solche Tourismusgemeinden findet man überdurchschnittlich viele im Landschaftsgebiet Bayerischer Wald (94 Prozent aller

<sup>1</sup> Schriftliche Befragung von Gemeinden und kreisfreien Städten in Niederbayern und der Oberpfalz im Zeitraum November 2004 bis März 2005. Durchführendes Institut: CenTouris.

Gemeinden im Bezirk der IHK Regensburg, die im Bayerischen Wald liegen), etwas weniger im Landschaftsgebiet Bayerischer Jura (70 Prozent aller Gemeinden im Bezirk der IHK Regensburg, die im Bayerischen Jura liegen), wo es auch einige Gemeinden gibt, die keinerlei Aktivitäten beim Tourismus aufweisen.

Darüber hinaus wurden in der Region im Laufe der Zeit 22 touristische Werbe-/ Gebietsgemeinschaften gebildet, in denen sich die Gemeindetouristiker und/oder Bürgermeister ortsübergreifend engagieren.

Ebenfalls auf Gemeindeebene, allerdings privatwirtschaftlich organisiert, existieren im Bezirk der IHK Regensburg 97 touristische Vereinigungen (vgl. Abb. 4), meist in Form eines eingetragenen Vereins (e.V.). Überdurchschnittlich viele dieser privaten touristischen Vereinigungen gibt es in den Landkreisen Cham (26), Schwandorf (18), Amberg-Sulzbach (14) und Tirschenreuth (12). In der Regel zählen Betriebe aus der Hotellerie/Gastronomie, Privatpersonen und auch die jeweilige Gemeinde zu den Mitgliedern.

Eine Befragung dieser Vereinigungen auf Ortsebene hat ergeben, dass neben der privatwirtschaftlichen Organisation meist auch die Gemeinde selbst Tourismusaufgaben wahrnimmt<sup>2</sup>. Hier drängt sich die Frage auf, ob ein derartiges Nebeneinander in ein und derselben Gemeinde sinnvoll ist. Prinzipiell erscheint die zusätzliche Existenz eines Fremdenverkehrsvereins nur dann als zweckmäßig, wenn dieser sich in enger Zusammenarbeit mit dem Gemeindetouristiker ausschließlich oder überwiegend dem Innenmarketing und der Kundenbindung widmet. Denn Außenmarketing ist primäre Aufgabe der touristischen Destination (also des Bayerischen Waldes, des Bayerischen Jura, des Oberpfälzer Waldes und des Altmühltals), wobei die Gemeinden die Schnittstelle zu den Leistungsträgern - insbesondere bei der Produktentwicklung! - darstellen. Lediglich in Orten, in denen der Tourismus nur eine sehr untergeordnete Rolle im Wirtschaftsleben spielt, könnte ein Fremdenverkehrsverein als alleiniger örtlicher Organisationsträger die Vermarktungsfunktionen erfüllen.

### C.4 Die Privatwirtschaft

Die eigentlichen Träger des Tourismus sind die Betriebe im Hotel- und Gaststätten-gewerbe, wo der größte Teil der touristischen Wertschöpfung stattfindet. Daher soll im Folgenden die Struktur der Beherbergungsbetriebe im Untersuchungsgebiet näher beleuchtet werden.

Im Bezirk der IHK Regensburg gibt es insgesamt 1.081 gewerbliche Beherbergungsbetriebe und 4.844 gewerbliche Gastronomiebetriebe (vgl. Abb. 5). Unter diesen insgesamt 5.925 Betrieben der Hotellerie und Gastronomie befinden sich 5.371 Kleingewerbebetriebe und 554 im Handelsregister eingetragene Betriebe. Die Betriebe im Untersuchungsgebiet sind überwiegend klein strukturiert und ein Großteil der Kleingewerbebetriebe dient vermutlich in erster Linie dem Nebenerwerb und weniger dem Haupterwerb.

Qualität wird immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsinstrument im Tourismus. Gäste und Kunden entscheiden sich vielfach für jene Angebote, bei denen sie

Abb. 5: Struktur der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe im IHK-Bezirk Regensburg

2009		im Handelsregister eingetragen...			Kleingewerbebetreibende			Gesamt		
		Beherbergung	Gastronomie	gesamt	Beherbergung	Gastronomie	gesamt	Beherbergung	Gastronomie	gesamt
Städte	Amberg	4	21	25	11	150	161	15	171	186
	Regensburg	30	148	178	17	453	470	47	601	648
	Weiden	7	19	26	7	172	179	14	191	205
Landkreise	Kelheim	16	25	41	102	403	505	118	428	546
	Amberg-Sulzbach	10	17	27	62	384	446	72	401	473
	Cham	44	32	76	310	604	914	354	636	990
	Neumarkt	11	37	48	53	455	508	64	492	556
	Neustadt a. d. Waldnaab	15	7	22	80	440	520	95	447	542
	Regensburg	8	26	34	74	488	562	82	514	596
	Schwandorf	15	34	49	107	548	655	122	582	704
	Tirschenreuth	13	15	28	85	366	451	98	381	479
<b>Gesamt</b>		<b>173</b>	<b>381</b>	<b>554</b>	<b>908</b>	<b>4.463</b>	<b>5.371</b>	<b>1.081</b>	<b>4.844</b>	<b>5.925</b>

Quelle: IHK Regensburg, Stand Februar 2009

<sup>2</sup> Telefonische Befragung von privatwirtschaftlich organisierten touristischen Vereinigungen im Bezirk der IHK Regensburg im Juli/August 2008. Durchführendes Institut: CenTouris.



die Sicherheit haben, dass die Leistungen qualitativ hochstehend und ihren Preis wert sind. Qualitätsförderung und -sicherung im Tourismus ist eines der Hauptanliegen aller Akteure im ostbayerischen Tourismus, sowohl für die eigenen Dienstleistungen als auch für die ganze Tourismusbranche.

Jeder Gast kennt heutzutage die Systematik der Hotelsterne. Inzwischen hat sich aber auch in anderen touristischen Bereichen viel getan. Qualitätssiegel und Klassifizierungssysteme bringen eine hohe Transparenz der Angebote, klare Positionierung im Preis-Leistungsverhältnis und Qualität durch einheitliche Kriterien. Grundsätzlich beruht die Teilnahme an solchen Beurteilungen auf Freiwilligkeit.

Sterne geben Auskunft über die Ausstattung eines Gastgebers. Hotels, Gasthöfe und Pensionen können nach der offiziellen Deutschen Hotelklassifikation des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA) klassifiziert werden. Nach mehreren Aktualisierungen werden heute 280 Kriterien in den Bereichen Gebäude/Raumangebot, Einrichtung/ Ausstattung, Service, Freizeit, Angebotsgestaltung und hauseigener Tagungsbereich überprüft. Der Gast erhält dadurch eine sichere und transparente Übersicht über die Leistungen und Angebote, die ein klassifizierter Beherbergungsbetrieb bietet. Er kann so einfach und schnell vergleichen, welche Einrichtungen er erwarten und was er während seines Aufenthaltes unternehmen kann.

Seit Juli 2005 gibt es zudem die neu eingeführte G-Klassifizierung. Hierbei handelt es sich um die Klassifizierung des DEHOGA für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen. Sie gilt für Beherbergungsbetriebe mit mehr als acht Gästebetten und nicht mehr als 20 Gästezimmern, die keinen Hotelcharakter aufweisen und in deren Betriebsname der Begriff „Hotel“ nicht enthalten sein darf. Die Einführung der G-Klassifizierung wurde notwendig, weil

Abb. 6: Hotelklassifizierung nach DEHOGA (in Prozent, Zahlen gerundet)

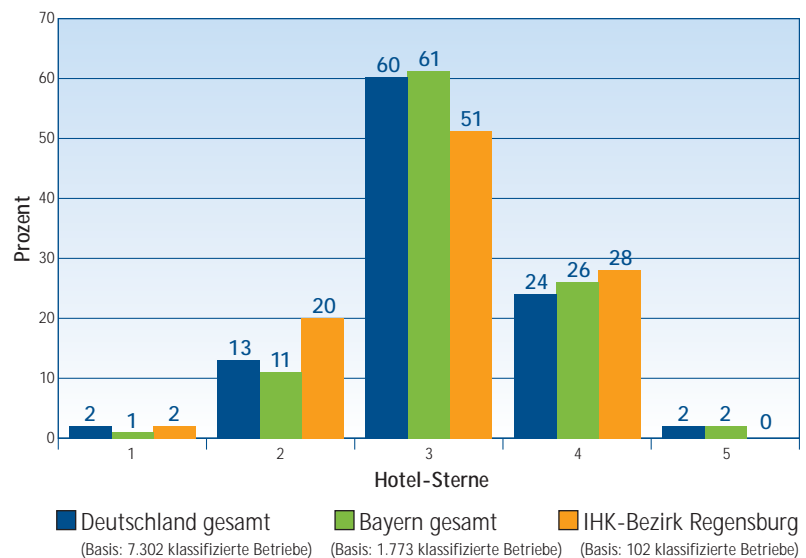
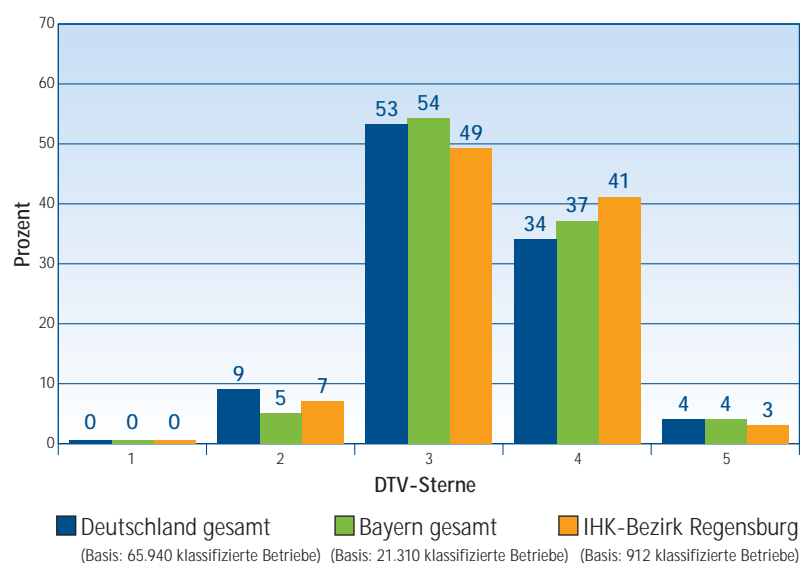


Abb. 7: DTV-Klassifizierung für Ferienhäuser, -wohnungen und Privatzimmer (in Prozent, Zahlen gerundet)

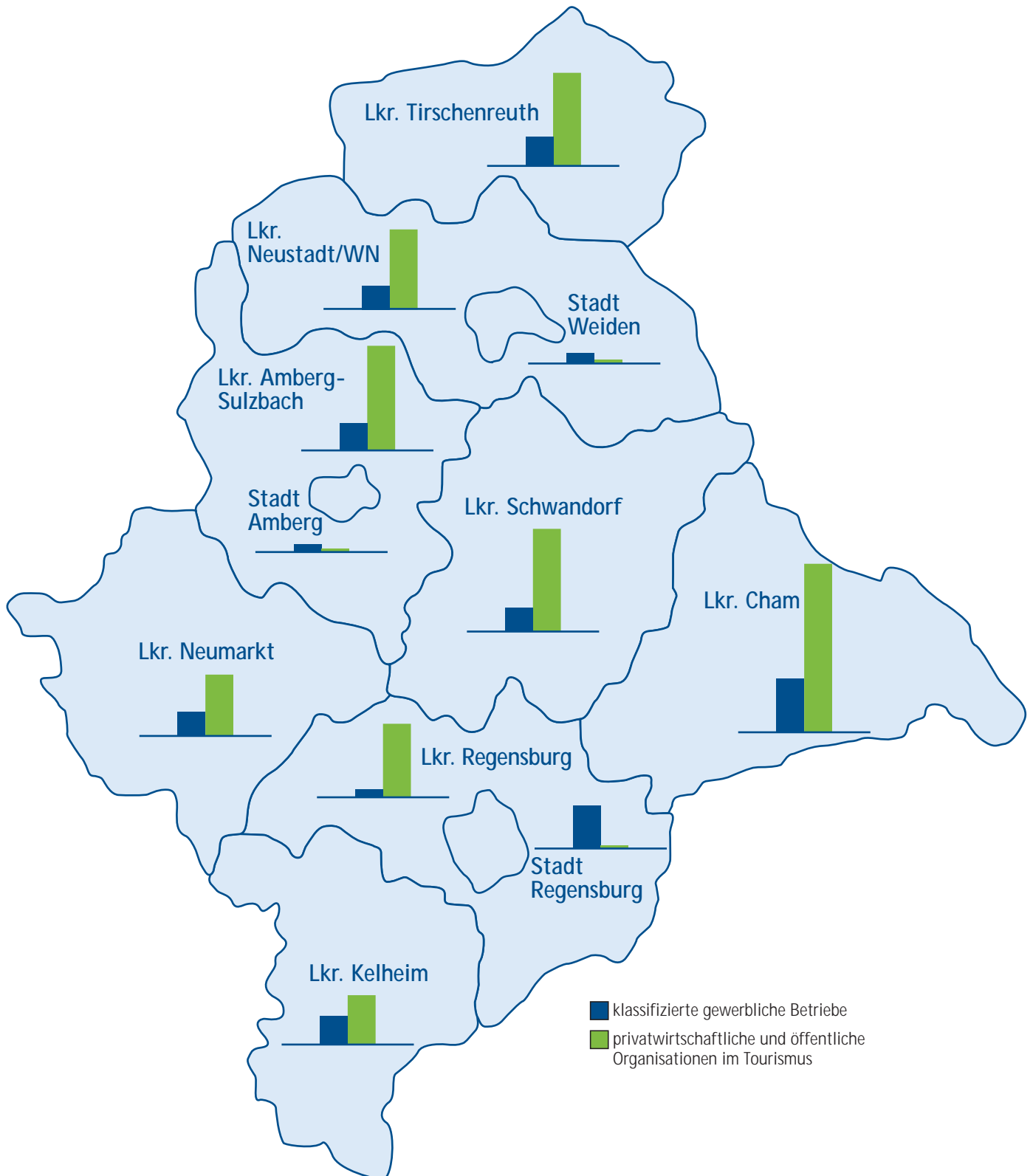


sich Hotelkriterien aus dem Tagungs-, Wellness- oder Restaurantbereich nicht auf Pensionen und Gästehäuser übertragen ließen. Beispielsweise hat nur eine geringe Anzahl der Pensionen aufgrund ihrer Hausgröße eine eigenständige Rezeption. Die neue G-Klassifizierung ist ein adäquates Bewertungssystem. Den Sternen wird hier stets ein „G“ vorange-

stellt. Weitere Informationen und die jeweilig zuständigen Klassifizierungsinstitutionen findet man im Internet unter [www.klassifizierung.de](http://www.klassifizierung.de).

Als Betreiber erhalten Hotels mit der Sterneklassifizierung einen deutlichen Wettbewerbsvorteil, da sie ihren Gästen klar präsentieren, welche Standards sie

Abb. 8: Überorganisation der Tourismusstrukturen im IHK-Bezirk – Klassifizierte Beherbergungsbetriebe (ab 9 Betten) versus Organisationen im öffentlichen Tourismus





erfüllen und profitieren von der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit der Hotelsterne in Deutschland und Europa.

Im IHK-Bezirk sind insgesamt 117 größere gewerbliche Beherbergungsbetriebe klassifiziert (davon Hotel-Klassifizierung: 102 Betriebe und so genannte G-Klassifizierung – für Gästehäuser und Pensionen: 15 Betriebe). Das sind 10,8 Prozent aller gewerblichen Beherbergungsbetriebe im Untersuchungsgebiet. Zum Vergleich: Die deutschlandweite Klassifizierungsquote (Hotel-Klassifizierung und G-Klassifizierung) aller gewerblichen Beherbergungsbetriebe liegt mit 15,2 Prozent deutlich höher.

Bei der Hotel-Klassifizierung liegt ein deutlicher Schwerpunkt im Drei-Sterne-Segment (vgl. Abb. 6). Ähnliches gilt auch für die G-Klassifizierung. Allerdings ist im Untersuchungsgebiet im Gegensatz zu Deutschland (gesamt) und Bayern (gesamt) die Mitte etwas entzerrt in Richtung Zwei-Sterne und Vier-Sterne-Hotels. Das Angebot für den gehobenen Anspruch ist

im Untersuchungsgebiet auf Vier-Sterne-Häuser begrenzt. Der gesamte Bezirk der IHK Regensburg verfügt über kein einziges Fünf-Sterne-Hotel.

Eine Befragung von Beherbergungsbetrieben bestätigt die kleingliedrige Struktur der Beherbergungsbetriebe im Untersuchungsgebiet: Mehr als ein Drittel der Beherbergungsbetriebe hat maximal drei Mitarbeiter beschäftigt, drei Viertel der Betriebe verfügen über maximal 50 Betten und ein Drittel der Betriebe erwirtschaftet einen Jahresumsatz von unter 40.000 Euro. Gut jeder zweite Vermieter hat sich noch keine Gedanken über die Regelung der Betriebsnachfolge gemacht.

Ferienhäuser, Ferienwohnungen und Privatzimmer gehören zum Übernachtungsangebot im ostbayerischen Tourismus. International bekannte Sterne geben auch hier einen zuverlässigen Hinweis auf die Qualität und helfen dem Gast bei der Wahl seiner Unterkunft. Seit 1994 gibt es für Anbieter dieser Kategorie die DTV-Klassifizierung, die vom Deutschen Tourismus-

verband entwickelt wurde. Das etablierte Qualitätssicherungsinstrument des DTV trägt nicht nur zur Qualitätssicherung, sondern ganz besonders auch zur Qualitätsentwicklung von Privatunterkünften im Deutschlandtourismus bei. Seit 2004 wird durch die Vergabe einer Klassifizierungslizenz die Überprüfung der klassifizierten Objekte verschärft und die Klassifizierung objektiviert.

An der so genannten DTV-Sterne-Klassifizierung können alle kleineren gewerblichen Anbieter von Ferienhäusern und Ferienwohnungen sowie Anbieter von Privatzimmern bis einschließlich acht Betten teilnehmen. Die Teilnahme an der Klassifizierung ist freiwillig. Seit 1994 wurden bundesweit bereits über 50.000 Objekte klassifiziert; mehr als 800 Tourismusorganisationen führen die DTV-Klassifizierung mit viel Engagement und großem Erfolg durch.

Im IHK-Bezirk sind im Rahmen der DTV-Klassifizierung 912 Ferienhäuser, Ferienwohnungen und Privatzimmer klassifiziert.

## → Handlungsempfehlung

Ohne die Existenz privater Tourismusanbieter gäbe es vermutlich auch keine touristischen Organisationen im öffentlichen Bereich, deren Aufgabe in erster Linie darin besteht, für eine steigende Wertschöpfung in der Region oder im Ort zu sorgen. Daher ist es geradezu grotesk, dass es im Bezirk der IHK Regensburg mehr Organisationen und Institutionen im öffentlichen Tourismus gibt als klassifizierte Hotelbetriebe (vgl. Abb. 5 und Abb. 6).

Die Überorganisation auf der Ebene der Gemeinden ist am gravierendsten. Insgesamt 307 der 322 Organisationseinheiten, das sind 95 Prozent, sind dort angesiedelt. Der größte Struktur-Anpassungsbedarf besteht daher auf dieser untersten Ebene des öffentlichen Tourismus.

Alle Anstrengungen des öffentlichen Tourismus können jedoch nur dann fruchten, wenn vor Ort die Qualität geboten wird, die der Gast erwartet. Jeder einzelne Beherbergungsbetrieb repräsentiert mit seinem Angebot die Region und steht daher im Hinblick auf eine professionelle Kundenbindung und positiver Mundwerbung in der Pflicht, sich im bestmöglichen Licht zu präsentieren. Für den Gast sind Sterne als international verständliche Symbole bei der Auswahl seines Ferienquartiers eine zuverlässige Orientierung und ein unverzichtbares Kriterium für die Buchung. Dies gilt besonders dann, wenn er im Internet bucht, was mittlerweile 38 Prozent tun. Ein Ziel in diesem Zusammenhang muss daher gerade für uns als Tourismusregion sein, die Klassifizierungsquote im Hotel- und Gaststättensegment im IHK-Bezirk kurzfristig auf Bundesniveau, das heißt von derzeit 10,8 Prozent auf 15,2 Prozent, zu steigern und dieses Niveau sogar mittel- bis langfristig zu übertreffen.



## D. Finanzielle und personelle Kapazitäten auf Ebene der Orte und Landkreise

Es stellt sich immer wieder die Frage, ab welcher Größe eine touristische Region erfolgreich am Markt agieren kann. In Deutschland gibt es dafür keine offizielle Richtlinie oder Faustregel. Ausführliche Gedanken dazu haben sich Touristiker aus Österreich gemacht.

Für eine Destination im internationalen Wettbewerb, also im eigenen Land und im näheren Ausland, wurden folgende Kenngrößen<sup>3</sup> identifiziert:

- Mindestens 600.000 Übernachtungen
- Mindestens 730.000 Euro<sup>4</sup> Marketingbudget
- Mindestens 5.000 Qualitätsbetten (d.h. im 3, 4 oder 5 Sterne-Bereich).

Gemäß dieser Definition gäbe es in Ostbayern eigentlich nur die Destination „Bayerischer Wald“. Alle anderen Regionen scheitern letztendlich am Kriterium „Marketingbudget“ und vermutlich auch am Kriterium „Qualitätsbetten“.

Die einzelnen touristischen Organisationen/Institutionen im Untersuchungsgebiet verfügen in der Tat über relativ geringe finanzielle und auch personelle Kapazitäten. Zielführend ist es vor diesem Hintergrund, alle Aufgaben genau zu verteilen und die knappen Ressourcen gezielt und gebündelt zum Einsatz zu bringen.

### D.1 Die Ortsebene

Die Gemeindebefragung hat ergeben, dass eine Tourismusgemeinde Typ 1<sup>5</sup> pro Jahr im Durchschnitt über 79.300 Euro (ca. 40.000 Euro ohne Personalkosten) verfügt. Eine

Tourismusgemeinde Typ 2<sup>6</sup> muss mit durchschnittlich gerade einmal 7.800 Euro pro Jahr (4.600 Euro ohne Personalkosten) auskommen. Hochgerechnet stehen somit auf der Ortsebene rund 2,6 Millionen Euro (ohne Personalkosten) zur Verfügung.

#### → Handlungsempfehlung

- Stärkere Bündelung der finanziellen Mittel
- Konsequente Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen touristischen Ebenen, um Doppelarbeiten zu vermeiden
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlich organisierten touristischen Vereinigungen
- Konzentration auf die „wesentlichen“ Aufgabenbereiche: Gästebetreuung vor Ort; mehr Engagement im Bereich des Innenmarketings, weniger im Bereich der Neukundengewinnung (Ausnahme: touristisch wirklich bedeutende Orte), Ausbau/Pflege der touristischen Infrastruktur
- Verbesserung der Buchungsmöglichkeiten im Internet; stärkere Online-Verlinkung auf wichtige Partner; stärkere Nutzung des Vertriebswegs „Online-Reiseportale“
- Reduzierung der „Prospektflut“ auf Gemeindeebene: Erarbeitung einer Empfehlung, ab wann eine Gemeinde einen eigenen Ortsprospekt haben sollte
- Flexiblere Öffnungszeiten der Tourist-Informationen durch einen Zusammenschluss jeweils mehrerer Gemeinden (analog dem „Apothekennotdienst“)
- Errichtung von ortsübergreifenden Infozentren für eine zentrale Bearbeitung eingehender Anfragen
- Forcierung der Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsprogrammen
- Ausbau der Fremdsprachenkenntnisse bei Mitarbeitern mit Gästekontakt

<sup>3</sup> Quelle: Bratl, H. / Schmidt, F. (1998): „Destination Management. Ein Weg für starke Tourismusregionen mit dem Mut wie ‚ein Unternehmen‘ zu werden“, Wien.

<sup>4</sup> Ebenda.

<sup>5</sup> Gemeinde mit Tourist-Information und mindestens einer Person, die sich ausschließlich um den Tourismus kümmert.

<sup>6</sup> Die Gemeinde nimmt Tourismusaufgaben wahr, es gibt jedoch keine Person, die sich ausschließlich um den Tourismus kümmert.



## D.2 Die Landkreisebene

Auf Landkreisebene stehen im Untersuchungsgebiet durchschnittlich 279.000 Euro pro Jahr (ohne Fördergelder) zur Verfügung. Das hat eine aktuelle Umfrage von Landkreistouristikern im Bezirk der IHK Regensburg ergeben<sup>7</sup>. Allerdings sind große Schwankungen zwischen den einzelnen Landkreisen feststellbar: Das geringste Tourismusbudget eines Landkreises beträgt ca. 90.000 Euro und ist mit dem durchschnittlichen Budget einer Tourismusgemeinde vom Typ 1 vergleichbar. Ein anderer Landkreis im Untersuchungsgebiet hat pro Jahr ein Budget von 400.000 Euro zur Verfügung.

Ganze 16 Prozent des durchschnittlichen Tourismusgesamtbudgets (ca. 45.000 Euro) werden durchschnittlich für „Marketing-Maßnahmen“ (im Sinne von Werbung) aufgebraucht, obwohl die Tourismusreferenten der Landkreise eigentlich nicht für die Neukundengewinnung zuständig

sind (-> vgl. hierzu die Aufgabenbereiche auf Landkreis-Ebene in Kapitel E).

Hochgerechnet auf alle acht Landkreise ergibt sich so ein Betrag in Höhe von rund 360.000 Euro. Dieser Betrag sollte vielmehr dafür genutzt werden, um die für die Neukundengewinnung zuständige Ebene darüber, also das entsprechende Landschaftsgebiet, mit deutlich mehr Geld auszustatten. Hierfür werden derzeit gerade einmal 13 Prozent des Budgets in Form von Mitgliedsbeiträgen an Verbände und Vereine bzw. Ausgaben für Anschließermodelle verwendet.

Personelle Engpässe beklagen auch die Tourismusreferate der Landratsämter. Im Durchschnitt sind dort 2,3 Vollzeitstellen besetzt. Einige Tourismusreferenten haben nicht einmal eine assistierende Kraft an ihrer Seite, maximal sind in einem Landkreis vier Vollzeitmitarbeiter tätig.

Diese Einzelbudgets auf der Ortsebene reichen weder für eine länger angelegte Radio-Werbung (inkl. Produktion) noch für eine Anzeigenkampagne in ausgewählten Fachzeitschriften aus. Um schlagkräftiges Marketing betreiben zu können und beispielsweise auch reichweitenstarke Medien belegen zu können, muss ein Teil des Budgets „nach oben“ gebündelt werden.

Ein weiteres Manko auf der Ortsebene ist die relativ schwache Personal-Ausstattung: In Tourismusgemeinden Typ 1 müssen durchschnittlich zwei Vollzeit-Mitarbeiter, in Tourismusgemeinden Typ 2 durchschnittlich 0,27 Mitarbeiter die komplette Tourismusarbeit erledigen. Nur eine äußerst strikte Aufgabenteilung verhindert Doppelarbeiten und ermöglicht es, dieses knappe Arbeitszeitbudget effektiv zu nutzen.

Mit noch weniger Budget und Personal agieren die privatwirtschaftlich organisierten touristischen Vereinigungen: Mit einem Durchschnittsbudget in Höhe von 3.400 Euro pro Jahr und ausschließlich ehrenamtlicher Tätigkeit, wobei der Vorstand im Schnitt 23 Stunden Arbeitszeit im Monat einbringt, sind hier deutliche Grenzen gesetzt.

### → Handlungsempfehlung

- Konsequente Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen touristischen Ebenen, um Doppelarbeiten zu vermeiden
- Ungleiche „Partner“ (Tourismusreferate): genaue Definition der Aufgabengebiete der einzelnen Tourismusreferate der Landratsämter (Wer kann was leisten?)
- Betreuung (neu zu schaffender!) landkreisübergreifender Themen- und Projektarbeitskreise, mit dem Ziel, Produkte (weiter) zu entwickeln und dafür sinnvolle Kommunikations- und Vertriebsstrukturen zu erarbeiten
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit nachgelagerten Ebenen (Touristiker auf Ortsebene, Vertreter privatwirtschaftlich organisierter touristischer Vereinigungen)
- Stärkere Bündelung der finanziellen Mittel „nach oben“ (keine Vermarktung einzelner Landkreise als touristische Regionen!)
- Gezieltere Auswahl der Mitgliedschaften bei „Anschließer-Werbemaßnahmen“; keine „Pauschal-Beteiligungen“, die touristisch nicht ins Gesamtkonzept passen.

<sup>7</sup> Schriftliche Befragung im Juli/August 2008. Durchführendes Institut: CenTouris.

## E. Alte Aufgaben neu verteilen

Für eine erfolgreiche touristische Zukunft im Bezirk der IHK Regensburg ist eine strukturierte Organisationsentwicklung die Grundvoraussetzung. Ziel sollte ein effizienter Ressourcen- und Mitteleinsatz sowie die optimale Wahrnehmung und Positionierung am Markt sein. Dabei reicht es völlig aus, bestehende Aufgabenbereiche neu zu verteilen. Es müssen keine neuen Aufgaben, geschweige denn grundlegend neue Strukturen geschaffen werden.

Allerdings beruht der Erfolg einer Neuverteilung der Aufgaben in Deutschland einzig und allein auf Freiwilligkeit, die nur durch die Überzeugung aller am Tourismus beteiligten Akteure erreicht werden kann.

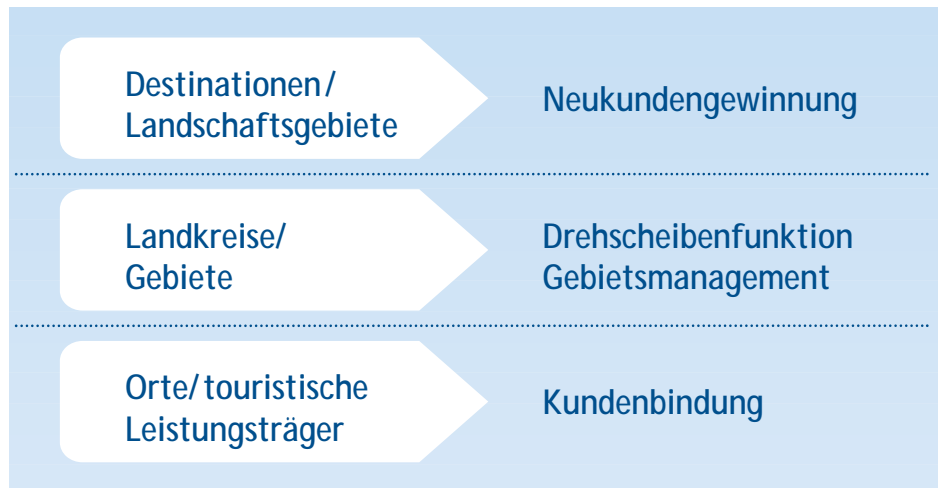
### E.1 Auf der regionalen Ebene

Um die Tourismusstrukturen im Bezirk der IHK Regensburg zu verbessern, muss in Zukunft eine stärkere Orientierung an der Sichtweise der Gäste erfolgen. Politische Verwaltungsgrenzen müssen dahinter zurücktreten. Ein potenzieller Gast interessiert sich beispielsweise für den Bayerischen oder den Oberpfälzer Wald, jedoch nicht für den Landkreis Cham oder den Landkreis Tirschenreuth. Ein zielgruppenorientiertes Außenmarketing gehört zu den vorrangigen Aufgaben der Landschaftsgebiete oder touristisch bedeutender Orte oder Ortsgemeinschaften.

Neben diesem zentralen Tätigkeitsbereich fallen auf der Ebene der Landschaftsgebiete weitere wichtige Aufgaben an:

- Entwicklung eines Leitbildes für die Region.
- Neukundengewinnung durch zielgruppenorientiertes Außenmarketing in den Kernquellmärkten der Region. Dabei ist zwischen reiner Imagewerbung und verkaufsorientierter Werbung zu unter-

Abb. 9: Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen touristischen Ebenen



scheiden, wobei der Schwerpunkt aber auf der verkaufsorientierung liegen sollte. Für den Bayerischen Jura müsste allerdings sehr viel Geld in die Imagewerbung gesteckt werden, um eine spürbare Bekanntheitssteigerung hervorzurufen. Des Weiteren sind Anschließermodelle für Orte/Ortsgemeinschaften und touristische Leistungsträger zu entwickeln. Alle Werbemittel sollten stets dem touristischen Corporate Design der Region entsprechen.

- Aufbau/zeitgemäßer Relaunch und Pflege einer eigenen Internetseite für die Region; Integration und Pflege eines touristischen Veranstaltungskalenders für die Region.
- Sales-Management: Online-Buchungstool auf der Internetseite der Region, Verkauf auf Messen, Verkauf über das zentrale Servicecenter der Region.
- Produkt-/Preispolitik: Entwicklung vermarktungsfähiger Produkte für die Kernquellmärkte der Region auf nationaler und internationaler Ebene. Eine internationale Vermarktung der Produkte sollte dabei in Zusammenarbeit mit der Bayern Tourismus Marketing GmbH und/oder der Deutschen Zentrale für Tourismus erfolgen.

- Marktforschung: Aufbereitung und Auswertung des vorhandenen statistischen Materials; Definition von Zielgruppen und Zielmärkten unter Einbeziehung des Tourismusbarometers Bayern (soweit eine Beteiligung durch das Landschaftsgebiet vorliegt).
- Zentrales Servicecenter für die Region (mit aktivem Verkauf von Pauschalen und sonstigen touristischen Produkten, vgl. oben).
- Pflege der „überregionalen“ touristischen Infrastruktur (Fernwanderwege/-radwege).
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auf regionaler und überregionaler Ebene.
- Beratung und Information von Landkreis- und Ortstouristikern, Fremdenverkehrsvereinen sowie touristischen Leistungsträgern.
- Interessenvertretung der regionalen touristischen Leistungsträger gegenüber politischen Gremien und Verwaltungen.
- Koordination zwischen den übergeordneten Ebenen (-> Bayern Tourismus Marketing GmbH, Deutsche Zentrale für Tourismus) und den untergeordneten Ebenen (Landkreise/Orte/Ortsgemeinschaften/touristische Leistungsträger).



## E.2 Auf der Landkreis-Ebene

Wichtig ist auch hier, dass sich der Gast bei seiner Reiseentscheidung eben nicht an Verwaltungsgrenzen hält. Bei der Definition der touristischen Aufgaben auf Landkreisebene muss das dringend beachtet werden. Die Aufgabenbereiche der Tourismusreferenten sollten daher überwiegend nach innen gerichtet sein.

Empfohlene Aufgabenbereiche für Tourismusreferenten in den Landratsämtern:

- Schaffung touristischer Basisinfrastruktur auf Landkreis-Ebene („überörtlich“)
- Tourismus-/Wirtschaftsförderung
- Gebietsmanagement/Innenmarketing:
- Betreuung (neu zu schaffender!) landkreisübergreifender Themen-/Projektarbeitskreise, mit dem Ziel, Produkte weiter zu entwickeln und dafür sinnvolle Kommunikations- und Vertriebsstrukturen zu erarbeiten (vgl. Handlungsempfehlung „Themen-/Projektarbeitskreise“).
- Betreuung/Koordination der Werbe-/Ortsgemeinschaften im Landkreis
- Durchführung qualitätsverbessernder Maßnahmen (z.B. Workshops, Seminare)

- Eigenverantwortliche Durchführung von regionalen Veranstaltungen/Events (inkl. Media-Arbeit und PR) sowie deren Koordination
- Touristische Beratung von Betrieben, Kommunen und Einrichtungen des Tourismus
- Ansprechpartner und Interessenvertretung für den Tourismus im Landkreis
- Zusammenarbeit mit den Tourismusverwaltungen und -vereinigungen der Orte im Landkreis, mit den Orts/Werbegemeinschaften im Landkreis und übergeordneten Regionalverbänden
- Betreuung von Landkreiseinrichtungen mit touristischer Bedeutung
- Koordination mit anderen Ämtern

## E.3 Auf der Ortsebene

Die Aufgaben auf Ortsebene sollten in Abstimmung mit dem jeweiligen Landschaftsgebiet (Bayerischer Wald, Oberpfälzer Wald, Bayerischer Jura, Altmühltal) und den von der Region vorgegebenen Produktlinie entsprechen. Sämtliche Aufgaben der örtlichen Ebene sind innengerichtet. Eine Ausnahme bilden einige wenige Gemeinden mit sehr hoher touristischer

Relevanz, die jedoch ausschließlich diese Orte oder ihre Ortsgemeinschaft betreffen.

Gemeindetouristiker, örtliche Tourismusvereinigungen und touristische Leistungsträger sind die Tourismusakteure auf Ortsebene. Sie pflegen den direkten Kontakt zum Gast und sind daher in besonderem Maße über dessen Wünsche und Bedürfnisse informiert. Sie sind geradezu prädestiniert für eine professionelle Gästebindung/-betreuung sowie für die Entwicklung marktgängiger Produkte. Daneben sollten die Ortstouristiker weitere, auf sie zugeschnittene Aufgabenbereiche übernehmen. Empfohlene Aufgabenbereiche für Gemeindetouristiker:

- Gästebindung/-betreuung
  - Informationen über Angebote in der Umgebung
  - Vermittlung von Zimmern und touristischen Dienstleistungen
  - Verkauf von Souvenirs, Kartenmaterial etc.
  - First- und Second-Level-Support bei telefonischen Anfragen: Durchstellungen vom Gästeservicecenter des Landschaftsgebiets, Weiterleitung an Betriebe
- Der Gast wird am Urlaubsort begeistert

### → Handlungsempfehlung

#### Themen-/Projektarbeitskreise

Die einzelnen Regionen im Untersuchungsgebiet (Bayerischer Wald, Oberpfälzer Wald, Bayerischer Jura, Altmühltal) können auf keine Produktmanager zurückgreifen. Selbst im Destinationsmanagement Bayerischer Wald, das kürzlich neu organisiert wurde, hat man sich aus finanziellen Gründen gegen die Schaffung der Stelle eines Produktmanagers entschlossen. Daher sollte dieser essenzielle Aufgabenbereich - Produktpolitik ist das Herzstück des Marketings - auf die nächste Ebene, nämlich auf die Ebene der Landkreise, übertragen werden.

Für eine professionelle Produktentwicklung und für das Erarbeiten sinnvoller Kommunikations- und Vertriebsstrukturen einer Destination eignen sich insbesondere landkreisübergreifende Themen-/Projektarbeitskreise. Die Anzahl dieser Arbeitskreise orientiert sich an der Anzahl der für die jeweilige Region (Bayerischer Wald, Oberpfälzer Wald, Bayerischer Jura, Altmühltal) relevanten Themen.

Bei der Besetzung der Position der Arbeitskreisleiter stellt sich die Frage, welcher Landkreistouristiker aufgrund seiner Kompetenzen und Erfahrungen dafür am besten geeignet ist. Neben ausgewählten Ortstouristikern, -vereinigungen und touristischen Leistungsträgern sollte auch der jeweilige Leiter des Landschaftsgebiets/der Destination bei Bedarf an den Themenarbeitskreissitzungen teilnehmen. Der Themenarbeitskreisleiter ist für das Innenmarketing, also für die Kommunikation mit den Akteuren der übergeordneten (Landschaftsgebiet/Destination) und untergeordneten Ebene (Ortsebene: Gemeindetouristiker, örtlicher Fremdenverkehrsverein, touristische Leistungsträger) verantwortlich.

## Alte Aufgaben neu verteilen

oder enttäuscht. Daher kommt Orten und Leistungsträgern eine sehr wichtige Aufgabe zu. Eine erfolgreiche Gästebindung führt nicht nur dazu, dass ein Gast wieder kommt, sondern dieser auch Freunden und Bekannten von seinen Erfahrungen berichtet und dadurch per Empfehlung neue Gäste akquiriert. Positive Mundwerbung ist besonders glaubwürdig und bewirkt mehr als jede andere Art von Anbieterwerbung.

- Marktgerechte Produkt- und Angebotsentwicklung in Abstimmung mit den Fremdenverkehrsvereinen und den touristischen Leistungsträgern sowie mit dem Produktentwicklungskonzept des jeweiligen Landschaftsgebiets
- Umsetzung weiterer Marketingmaßnahmen für die lokale und regionale Ebene

- Kooperationen mit Nachbargemeinden
- Unterstützung der regionalen Ebene (Bayerischer Wald, Oberpfälzer Wald, Bayerischer Jura, Altmühltal) durch Bündelung finanzieller Mittel: Eigene Außenmarketingaktivitäten sind nur für touristische Schwerpunkorte sinnvoll. Sämtliche Werbemittel sollten dabei dem touristischen Corporate Design der Region entsprechen. Für alle anderen Orte bietet sich die weitestgehende Übertragung der Außen-Marketingaktivitäten auf die regionalen Vermarktungseinheiten an.
- Pflege der Internetseite oder der Inhalte auf der Ortsseite unter dem Dach des einen Regions-Portals
- Umsetzung qualitätsfördernder Maßnahmen

Jedem Gast soll die Qualität geboten werden, die ihm in der Werbung versprochen wurde. Als Orientierungshilfe bieten sich für den Gast diverse Klassifizierungen bezüglich der „Hardware“ (z.B. Sterneklassifizierung nach DEHOGA, DTV, Zertifizierung von Tourist-Informationen, u.a.) sowie der „Software“ (Umsetzung von Maßnahmen zur Erlangung des „ServiceQualität Deutschland in Bayern“-Zertifikats) an. Ein modernes Qualitätsmanagement beinhaltet zudem ein aktives Beschwerdemanagement. Aufgabe der Ortstouristiker ist es, solch qualitätsfördernde Maßnahmen bei den Leistungsträgern zu forcieren und wenn nötig zu begleiten.

- Innenmarketing: Information der touristischen Leistungsträger über aktuelle

Abb. 10: Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen Ebenen im Tourismus (Überblick)

Institutionen		Beherbergungs-/Gastronomiebetriebe	Gemeinden	privatwirtschaftlich organisierte touristische Vereinigungen	Tourismusreferate in den Landratsämtern	Tourismusverband Ostbayern e.V./ Altmühltal
<b>Aufgabenbereiche</b>						
<b>Planungs-/Leitbildfunktion</b>			Anpassung des Leitbildes der Region	←		Erstellung Leitbild für die Region
<b>Angebotsfunktion</b>	Info-Zentrale		Tourist-Infos			Service-Center TVO
	Produktentwicklung	Produkte liefern	Produkte liefern	Unterstützung der Orte	Drehscheibenfunktion!	Konzeptvorgaben/Ideen
	Gästebetreuung/-bindung	Gästebetreuung Stammgästebindung	Gästebetreuung vor Ort	Gästebetreuung vor Ort		
	tour. Basisinfrastruktur	Renovierungen/Modernisierungen	im Gemeindebereich	im Gemeindebereich	im Landkreis	Fernwanderwege/radwege
	Veranstaltungen/Events	im Betrieb	im Ort	im Ort	größere Events	
<b>Marketingfunktion</b>	Imagewerbung					auf Ebene der Vermarktungseinheiten
	Neukundengewinnung	Bonussystem "Gäste werben Gäste" Direktmailings	nur touristisch bedeutende Gemeinden			in reichweitenstarken Medien Messen Auslandsmarketing
	aktiver Verkauf/Vertrieb	Verkauf von Pauschalen	Buchungsmöglichkeiten in der Gemeinde			Online-Buchung Verkauf auf Messen...
	Innenmarketing				Drehscheibenfunktion!	↔
<b>Interessenvertretungsfunktion</b>			Bevölkerung: Politik	Politik	Bevölkerung: Politik	Bevölkerung: Politik
<b>Beratung</b>			von Betrieben (Schwerpunkt Marketing)		von Gemeinden (Schwerpunkt Marketing)	der Mitglieder (Betriebe und Orte)



Geschehnisse/Aktionen im Ort und der Region und über allgemeingültige touristische Neuigkeiten (-> z.B. in Form eines Newsletters für die Gastgeber), Organisation/Moderation örtlicher Arbeitskreise und Qualitätszirkel, Einführung eines touristischen Stammtisches ...

- Entwicklung und Pflege der örtlichen touristischen Basisinfrastruktur, z.B. Tourist-Information, (Online-) Veranstaltungskalender, Rad- und Wanderwege, Loipen, Freibäder, Museen, Reitwege, Organisation kleinerer Veranstaltungen von örtlicher Bedeutung, Führungen, Beschilderungen...
- Beratung der örtlichen Leistungsträger, z.B. im Hinblick auf Klassifizierung (DTV, DEHOGA), ServiceQualität, zielgruppengerechtes Marketing...
- Interessenvertretung gegenüber der lokalen Politik/Verwaltung sowie Aufklärung der einheimischen Bevölkerung über die Relevanz der Tourismuswirtschaft für die Region.
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auf Ortsebene.
- Direktmarketing: Versenden von Flyern, Angeboten, Prospektmaterial an Gäste (aus der gemeindlichen Datenbank) und Anfrager.

Unabhängig von der Neuverteilung der Aufgaben sollte sich jeder einzelne Ort fragen, ob ein eigener Ortsprospekt und ein eigener Internetauftritt wirklich sinnvoll sind. Gastfreundliche Öffnungszeiten von Tourist-Infos (auch am Wochenende!) lassen sich analog des Modells des „Apotheken-Notdienstes“ realisieren. Grundsätzlich sollte sich jede Gemeinde auch Gedanken darüber machen, ob man überhaupt eine eigene Tourist-Information (im Sinne einer Anlaufstelle für Gäste) braucht oder ob nicht mehrere benachbarte Gemeinden eines Tals oder einer Region stattdessen eine zentrale Anlaufstelle als Tourist-Info-Zentrale unterhalten. Die so frei werdenden Personalzeiten können Gemeindetouristiker für andere Aufgaben nutzen.

## → Exkurs

### Public Private Partnership (ppp) – die Lösung auf Ortsebene?

Die privatwirtschaftlich organisierten touristischen Vereinigungen auf Ortsebene (meist eingetragene Vereine) haben die primäre Aufgabe, die Interessen der touristischen Leistungsträger zu bündeln und gegenüber dem Gemeindetouristiker (Verwaltung) und der Kommunalpolitik zu vertreten. Außerdem haben sie an der marktgerechten Produkt- und Angebotsentwicklung mitzuwirken. Die Zusammenarbeit zwischen privatwirtschaftlich touristischen Vereinigungen und öffentlich-rechtlichen Organisationen lässt sich durch verschiedenste Formen der „Public Private Partnership“ regeln: Von einer regelmäßigen, informellen Zusammenarbeit bis hin zu Betreiber- und Betriebsführungsmodellen ist im Prinzip alles möglich. Es ist jedoch stets abzuwägen, welches Modell für den konkreten Fall die beste Lösung darstellt.

Auf der Suche nach klassischen PPP-Modellen im Bereich Tourismus wird man insbesondere im Nachbarland Österreich fündig, aber auch in Bayern gibt es einige sehr gute Beispiele für eine erfolgreiche Zusammenarbeit privater und öffentlicher Akteure im Tourismus:

- **Franken – Wein.Schöner.Land!**  
Das Projekt „Franken –Wein.Schöner.Land!“ basiert auf einem gemeinsamen Qualitätskonzept des Fränkischen Weinbauverbandes, der Bayerischen Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau und des Tourismusverbandes Franken. Ziel der Kampagne ist die Schaffung eines einzigartigen Premiumangebotes in Form einer Vernetzung relevanter Bereiche („Winzer & Weine“,

„Gasthöfe & Restaurants“, „Zu Gast beim Winzer“, „Weinfeste“, „Vinotheken“, „Weindozenten“, „weinkulturelle Veranstaltungen“, „Feines vom Land“, „Heckenwirtschaften“) für den genussorientierten Gast und Weinfreund.

- **Marketingabteilung Bayerischer Wald beim Tourismusverband Ostbayern e.V.**  
Die sechs Bayerwaldlandkreise (Landkreise Regen, Cham, Freyung-Grafenau, Passau, Straubing-Bogen und Deggendorf), ein Großteil der Kommunen und zahlreiche private Unternehmen (in erster Linie Beherbergungsbetriebe) im Bayerischen Wald haben sich im Jahr 2007 dafür entschieden, zukünftig den Bayerischen Wald noch stärker als bisher gemeinsam zu vermarkten. Dafür werden jährlich rund 590.000 Euro gebündelt, die der Tourismusverband Ostbayern e.V. durch den Einsatz von EU-Fördermitteln auf rund 1,2 Millionen Euro verdoppelt. Die Bündelung der Mittel ermöglicht nun auch die Beschäftigung eines Marketingleiters Bayerischer Wald. Das zwölköpfige Lenkungsgremium besteht aus Landräten, Bürgermeistern, Tourismusreferenten, Hoteliers und weiteren Unternehmern.
- **Gesundheitstourismus im Wegscheider Land**  
Das Wegscheider Land hat in Kooperation mit dem Krankenhaus Wegscheid das Leader+-Projekt „Gesundheitstourismus im Wegscheider Land“ ins Leben gerufen, mit dem Ziel, eine Auslastungssteigerung sowohl für den Tourismus als auch für das Krankenhaus zu erreichen. Das vorhandene touristische Angebot wurde konsequent auf



### → Exkurs (Fortsetzung)

die Themen Gesundheit, Wellness und Fitness ausgerichtet und mit neuen Ideen verbunden. Auf diese Art und Weise konnte ein tragfähiges und zukunftsweisendes Gesundheits-Netzwerk im Wegscheider Land entstehen. Das Netzwerk besteht zum einen aus verschiedenen Tourismusbetrieben (z.B. Hotels, Pensionen, Privatvermieter) und zum anderen aus Gesundheitsdienstleistern (z.B. Kosmetikerinnen, Gesundheitsberater, Fitness-Studios). Das Vorhaben steht dabei unter dem Motto: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“

- Die Glasstraße  
Dabei handelt es sich um eine Arbeitsgemeinschaft innerhalb des Tourismusverbandes Ostbayern e.V. Zu den festen Mitgliedern der Glasstraße zählen 48 Städte und Orte sowie die acht angrenzenden Landkreise. Weitere rund 28 Betriebe aus dem Bereich „Glas“ (angefangen von Ein-Mann-Betrieben bis hin zu den großen Glas verarbeitenden Betrieben im Bayerischen Wald) unterstützen die Glasstraße finanziell bei einzelnen Aktionen.
- Genuß-Kooperation  
Um dem Ge(h)nuss am Wandern im Bayerischen Wald und im Oberpfälzer Wald gerecht zu werden, haben die Wander-Anbieter der Region eine eigene Marke geschaffen. Dazu wurde ein EU-Förderprojekt aufgelegt, dessen Leitung der Tourismusverband Ostbayern e.V. inne hatte (das aber Ende 2008 ausgelaufen ist). Viele Betriebe im Oberpfälzer Wald und Bayerischen Wald besitzen nun das Qualitätssiegel „Wanderbares Deutschland in Bayern“. 63 Betriebe sind noch einen Schritt weiter gegangen: Sie haben sich zu den Ge(h)nuss-Gastgebern



Baierwein Museum in Bach a. d. Donau

Bild: Archiv Landkreis Regensburg

zusammengeschlossen, unter der Voraussetzung, bestimmte Qualitätskriterien zu erfüllen. Über das Förderprojekt war es dem Tourismusverband Ostbayern e.V. möglich, die Betriebe für die Zielgruppe Wanderer fit zu machen. Derzeit wird überlegt, wie das Projekt weitergeführt werden könnte. Eine Idee ist die Vermarktung als Goldsteig-Gehnuß-Partner jeweils auf der Ebene der Landschaftsgebiete (Bayerischer Wald, Oberpfälzer Wald).

- Nationalpark-Partner Bayerischer Wald  
Das Projekt Nationalpark-Partner Bayerischer Wald wurde im Herbst 2005 von der Nationalparkverwaltung gemeinsam mit den Touristikern der Landkreise Freyung-Grafenau und Regen sowie dem Zweckverband der Nationalparkgemeinden und der

Werbegemeinschaft Zwieseler Winkel ins Leben gerufen. Ziel des Projektes ist es, den Gästen der Nationalparkregion verlässliche Qualitäts- und Umweltstandards in der Beherbergung zu bieten und ihnen zugleich umfangreiche Informationen über den Nationalpark und dessen Naturschutzphilosophie zu vermitteln. Die Nationalparkverwaltung unterstützt dabei die Partner-Betriebe aktiv durch Marketing- und Fortbildungsaktivitäten. Durch das gemeinschaftliche Handeln von Naturschutz und Tourismuswirtschaft erhoffen sich die Beteiligten eine umfassendere touristische Vermarktung der Region und eine gesteigerte Akzeptanz des Nationalparks.

### → Handlungsempfehlung

In fast allen oben aufgeführten Beispielen sind seitens des privaten Partners Beherbergungsbetriebe involviert. Dagegen findet man kaum größere Projekte, bei denen privatwirtschaftlich organisierte touristische Vereinigungen (z.B. örtliche Fremdenverkehrsvereine) engagiert sind. Im Hinblick auf eine reibungslose Zusammenarbeit aller touristischen Ebenen und Institutionen müsste daher das Ziel sein, auch die privatwirtschaftlich organisierten touristischen Vereinigungen stärker mit ins Boot zu holen, z.B. über Public-Private-Partnership-Modelle.

Als Start könnte man ein Pilotprojekt initiieren, das schließlich als Vorbild für weitere Zusammenschlüsse dienen sollte.



## F. Markenhierarchie

Ein einheitlicher Marktauftritt bedingt Markenpolitik, die auf einer starken Dachmarke aufbaut. Für die Regionen im Bezirk der IHK Regensburg ist Bayern die Tourismus- und Freizeit-Marke, unter deren Dach sich alle stellen sollten (vgl. Abb. 10).

Für die Führung der Marke Bayern ist die Bayern Tourismus Marketing GmbH (byTM) in München zuständig. Diese konzentriert sich im Wesentlichen auf derzeit neun Produktlinien. Die Vermarktung der Regionen wird ganz bewusst den vier Regionalverbänden (Allgäu, Oberbayern, Franken und Ostbayern) überlassen.

Unter dieser starken Dachmarke gibt es nur noch einige wenige bekannte Submarken in Bayern (vgl. Abb. 11), darunter in Ostbayern den Bayerischen Wald.

Die Region Ostbayern ist den meisten potenziellen Gästen kein Begriff. Demnach ist Ostbayern auch keine touristische Marke, mit der am Markt geworben werden könnte, sondern vielmehr eine wichtige organisatorische Klammer für die Landschaftsgebiete und Arbeitsgemeinschaften ohne oder mit allenfalls geringem Markenpotenzial (Bayerischer Jura, Bayerisches Golf & Thermenland, Ostbayerische Städte, Oberpfälzer Wald, Altmühltal): Der Tourismusverband Ostbayern e.V. betreibt insbesondere auch für diese Gebiete ein modernes Destinations- und Themenmarketing. Darüber hinaus nimmt der Tourismusverband Ostbayern e.V. wichtige zentrale Aufgaben (z.B. Pressearbeit, Servicecenter, Messeauftritte...) wahr, von denen alle Landschaftsgebiete (auch der Bayerische Wald als einziges Landschaftsgebiet in Ostbayern mit Submarkencharakter) unter Nutzung von Synergieeffekten profitieren.

Abb. 11: Dach- und Submarken in Bayern

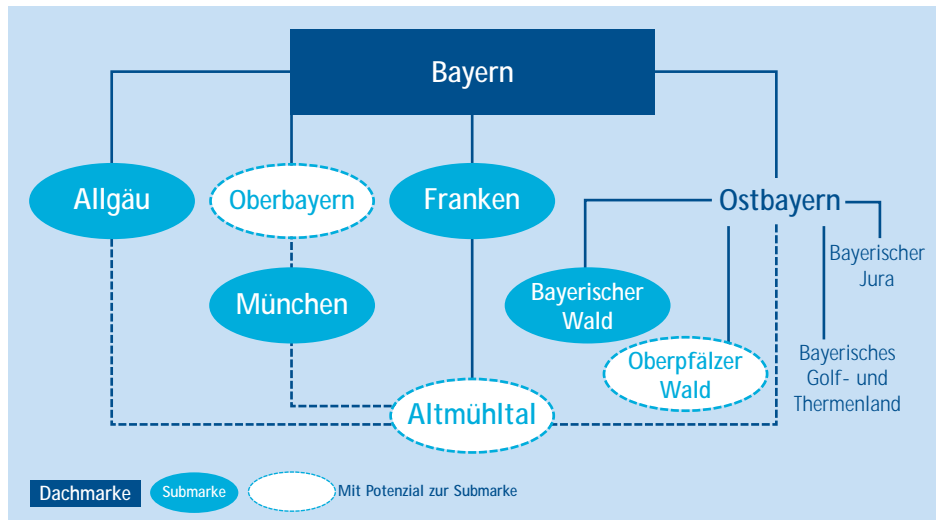
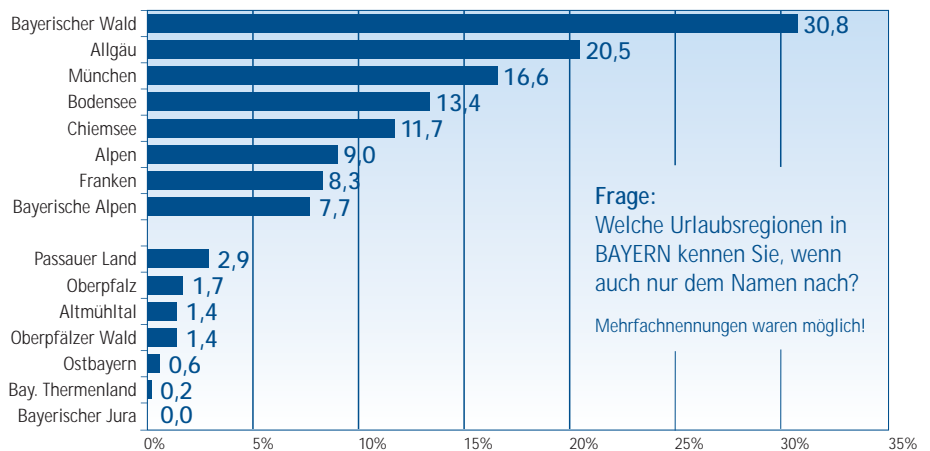


Abb. 12: Ungestützte Bekanntheit bayerischer Urlaubsgebiete



Quelle: CenTouris, Herbst 2007

### → Handlungsempfehlung

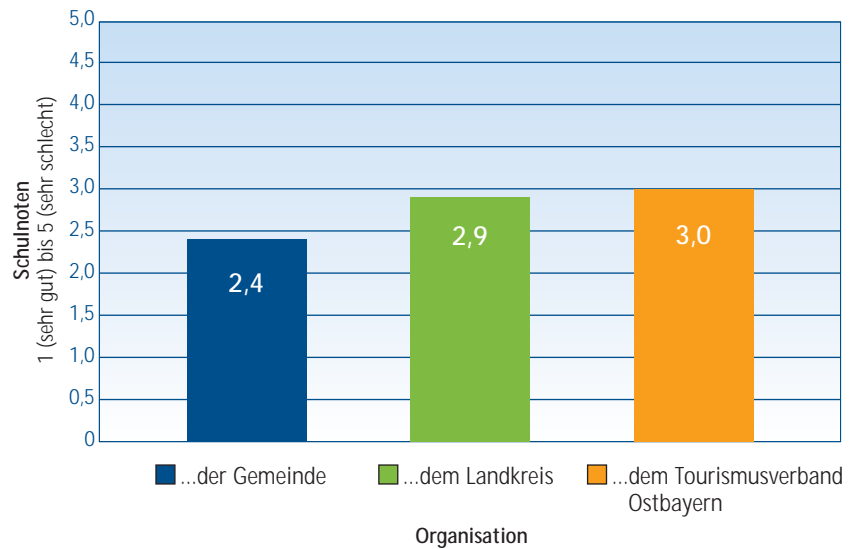
- Bei sämtlichen Aktivitäten im Bereich des Außenmarketings, sei es durch touristische Leistungsträger oder durch Akteure im Bereich des öffentlichen Tourismus, ist eine Orientierung an der bestehenden Markenhierarchie „Dachmarke Bayern – Submarke (z.B. Bayerischer Wald)“ unbedingt empfehlenswert.
- Jede Gemeinde und auch jeder Landkreis im Bezirk der IHK Regensburg muss sich zu einer bis maximal zwei „Submarken“ bekennen bzw. den „jüngeren“ Vermarktungseinheiten (Bayerischer Jura, Bayerisches Golf & Thermenland, Ostbayerische Städte) anschließen und Kapazitäten soweit möglich dahingehend bündeln.

## G. Integration der Beherbergungsbetriebe in ein Gesamtsystem

Professionell geführte Hotelbetriebe ab einer gewissen Größenordnung, oft auch eingebunden in eine (internationale) Hotelkette, sind vom öffentlichen Tourismus weitgehend unabhängig. Sie haben ihre eigenen Vertriebsstrukturen und Marketingkampagnen und sind sowohl finanziell als auch personell besser aufgestellt als örtliche Ansprechpartner in der Tourist-Information.

Die Betriebe im Untersuchungsgebiet sind jedoch überwiegend kleingliedrig strukturiert und benötigen durchaus eine qualifizierte Unterstützung durch die zahlreichen touristischen Organisationen (in erster Linie vom jeweiligen Gemeinde-Touristiker und/oder Tourismusreferenten des Landratsamtes), angefangen von einer stärker-

Abb. 13: Zufriedenheit der Beherbergungsbetriebe mit der Beurteilung der Zusammenarbeit mit...



### → Handlungsempfehlung

#### Wobei benötigen Beherbergungsbetriebe intensive Unterstützung?

Die Beherbergungsbetriebe im Untersuchungsgebiet sind überwiegend klein strukturiert und benötigen daher Hilfestellung insbesondere...

- ...bei der Zielgruppenausrichtung unter besonderer Orientierung am jeweiligen Leitbild der Region (Bayerischer Wald, Bayerischer Jura, Oberpfälzer Wald, Altmühltal)
- ...bei einer professionellen Produktentwicklung in Abstimmung mit den Zielgruppen des Betriebs und den Kernthemen der Region
- ...beim Qualitätsmanagement, indem den Betrieben ein Leitfaden zur Hand gegeben wird; bei Bedarf auch Hilfestellung bei der Implementierung im Betrieb. Als wesentlich sehen wir hierbei eine forcierte Umsetzung des Qualitätssiegels „ServiceQualität Deutschland in Bayern“, das vom Bayerischen Hotel- und Gaststättenverband mit Unterstützung der Tourismusverbände und den IHKs umgesetzt werden soll
- ...beim Ausbau der Stammgast-Pflege: Bonussystem „Gäste werben Gäste“; Preisdifferenzierungsmodelle; Direkt-Mailings; intensivere Nutzung der Kundendaten
- ...für eine intensivere Zusammenarbeit mit anderen Betrieben: Wo lassen sich Synergie-Effekte nutzen?
- ...für eine höhere Professionalität bei der Werbung durch die Zusammenarbeit mit Werbeagenturen: Wie kann auch kostengünstige Werbung wirken? (-> Kleinere Betriebe könnten z.B. gemeinsam eine Agentur beauftragen)



ren Zielgruppenorientierung bis hin zu mehr Professionalität bei der Werbung (vgl. „Handlungsempfehlungen: Wobei benötigten Beherbergungsbetriebe eine intensive Hilfestellung?“).

Ausbaufähig ist auch die zwischenbetriebliche Kooperation etwa in Form eines gemeinsamen Marketings, einer Einkaufskooperation, der gemeinsamen Organisation von Ausflügen, Shuttlediensten usw. Der Betriebsbefragung zufolge arbeitet fast jeder zweite Beherbergungsbetrieb nicht mit anderen Unternehmen zusammen. Gerade für kleine Betriebe bieten diese Kooperationen eine sehr gute Möglichkeit, mit maßgeschneiderten Angeboten dem von Überkapazitäten geprägten Markt entgegen zu wirken. Die jeweiligen Gemeindetouristiker sollten dabei den Betrieben Synergieeffekte aufzeigen und sie gegebenenfalls beim Aufbau derartiger zwischenbetrieblicher Kooperationen unterstützen.

Die Betriebsbefragung im Untersuchungsgebiet hat zudem ergeben, dass Beherbergungsbetriebe die Zusammenarbeit mit Ebenen des öffentlichen Tourismus (Gemeinde, Landkreis, Tourismusverband Ostbayern e.V.) eher schlecht einstufen: Auf einer Skala von 1 = sehr gut bis 5 = sehr schlecht resultieren Mittelwerte von 2,4 (Beurteilung der Zusammenarbeit mit der Gemeinde), 2,9 (Landkreis) und 3,0 (Tourismusverband Ostbayern e.V.). Je größer die geografische Distanz zwischen den Beteiligten, umso weniger gut funktioniert scheinbar die Zusammenarbeit.

## H. Aus der Praxis: Erfolgreiche Zusammenarbeit auf regionaler Ebene

Trotz der eher schwierigen strukturellen Rahmenbedingungen im Deutschland-Tourismus gibt es immer wieder sehr erfolgreiche Tourismus-Projekte auf regionaler Ebene. Dabei handelt es sich oft um Förderprojekte (EU-Förderung und/oder Landesförderung), für die es aufgrund strenger Fördervorgaben von Anfang an einen detaillierten Projektplan gibt. Sämtliche Aufgaben werden so von vorne herein klar auf die einzelnen Projektpartner verteilt. Ein exakter Zeitplan regelt, wer welche Aufgaben bis wann erledigt. Für die Einhaltung des Projektplans sorgt ein speziell für das jeweilige Projekt engagierter Projektleiter.

Ein wesentliches Förderkriterium beim Europäischen Leader+ Programm ist die Einbindung der Bevölkerung. Das bedeutet, dass ein Projekt nur dann bewilligt wird, wenn – anders als im öffentlichen Tourismus üblich – über mehrere Ebenen hinweg zusammengearbeitet wird. „Good-Practice-Beispiele“ findet man nicht nur bei der Konkurrenz, sondern auch in der Region: Mit den Projekten „Goldsteig“ und „Jurasteig“ ist jeweils eine überaus erfolgreiche Zusammenarbeit der verschiedensten Organisationen/Institutionen innerhalb des Bayerischen Waldes, des

Oberpfälzer Waldes und des Bayerischen Jura gelungen.

Der Goldsteig gehört seit August 2007 zu den „Qualitätswegen Wanderbares Deutschland“ und verläuft auf rund 660 km auf drei Abschnitten durch den Oberpfälzer Wald und den Bayerischen Wald und ist damit der längste Wanderweg mit Prädikat Deutschlands<sup>8</sup>. Der Qualitätsweg erfüllt die Gütekriterien hinsichtlich der Wegeschaffenheit, der Naturattraktivität, der kulturellen Sehenswürdigkeiten und des Wanderleitsystems. Der Goldsteig gehört auch zu den „Top Trails of Germany“ und damit zu den besten und schönsten Fernwanderwegen Deutschlands.

Die Schaffung und Zertifizierung dieses Fernwanderweges wurde auf Initiative des Tourismusverbandes Ostbayern e.V. und in Zusammenarbeit mit den Landkreisen, Gemeinden, Waldvereinen, Naturparks, den Bayerischen Staatsforsten und der Goldsteig Käserei Bayerwald GmbH (-> Namenspaten) realisiert.

Mit dem Projekt Jurasteig ist eine überaus erfolgreiche Zusammenarbeit der verschiedensten Organisationen/Institutionen im Gebiet des Bayerischen Jura gelungen<sup>9</sup>. Der Jurasteig erhielt am 12. Januar 2008 auf der Messe CMT in Stuttgart offiziell das Gütesiegel „Qualitätsweg Wanderbares Deutschland“. Wandern am Jurasteig als Wandererlebnis, das garantiert der hohe Anteil naturbelassener Wege, eine einzigartige, attraktive Mittelgebirgslandschaft, aber auch zahlreiche Rastmöglichkeiten und eine wanderfreundlichen Gastronomie. All das vereint das Jurasteig-Konzept. Eine moderne, lückenlose und eindeutige Beschilderung sorgt für sichere Orientierung.

### → Handlungsempfehlung

- Im Hinblick auf eine erfolgreiche Produktpolitik sollte noch stärker auf eine regionale Projektarbeit gesetzt werden.
- Dass gerade jene Produkte, die im Rahmen einer intensiven Projektarbeit entwickelt wurden (wie z.B. der Jurasteig und der Goldsteig), überaus erfolgreich am Markt positioniert werden konnten und nicht zuletzt zu Aushängeschildern der Region wurden, ist der beste Beweis dafür, dass sich die Zusammenarbeit einer ganzen Region letztendlich auszahlt.

<sup>8</sup> Quelle: [www.goldsteig-wandern.de](http://www.goldsteig-wandern.de)

<sup>9</sup> Quelle: [www.jurasteig.de](http://www.jurasteig.de)



## I. Ausblick

Trotz des dargestellten strukturellen Verbesserungspotenzials profitiert der Tourismus in Ostbayern von einer guten Vernetzung und auch sehr stark davon, dass sich die touristischen Hauptakteure persönlich gut kennen. Dennoch ist eine vermittelnde und koordinierende Klammer über alle Tourismusstrukturen der Region unabdingbar. Diese wichtige Aufgabe muss ein starker Tourismusverband Ostbayern wahrnehmen!

Aus Sicht der Tourismuswirtschaft muss die Koordination und die Zusammenarbeit der einzelnen Akteure im Tourismus weiter forciert werden. Gerade im Bereich der Produktentwicklung liegt die Zukunft im „Miteinander“: Der verstärkte Ausbau landkreisübergreifender Themen- oder Projektarbeitskreise ist ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung einer überregionalen Tourismusarbeit. Aber auch personelle und finanzielle Engpässe auf Orts-, Kreis- oder Destinationsebene lassen sich nur durch eine gezielte Bündelung der Kapazitäten überwinden und somit in eine schlagkräftige Einheit verwandeln.

Ein effektiver und effizienter Mitteleinsatz erfordert für die Zukunft eine noch bessere

Aufgabenteilung bzw. eine intensivere Abstimmung zwischen den einzelnen Ebenen im Tourismus. Nachdem es keinen „Königsweg“ bezüglich einer (allgemeingültigen) Aufgabenverteilung im Tourismus gibt, muss für jede Kommune und für jeden Landkreis im Einzelfall festgelegt werden, welche Strategie verfolgt werden soll. Leitlinie sollte dabei sein, dass auf Gemeindeebene der Schwerpunkt mehr im Bereich des Innenmarketings und der Gästebetreuung vor Ort liegen sollte, während Aufgaben im Bereich des Außenmarketings schwerpunktmäßig von einer übergeordneten Destination wahrgenommen werden sollten.

Als Ansatz für neue Formen der Kooperation könnte die stufenweise Entwicklung oder Fortschreibung von Leitbildern in überschaubaren Teams sein, und zwar über die Ebenen Destination (Bayerischer Wald/Oberpfälzer Wald/Bayerischer Jura/Altmühltal) – Branchengruppe (z.B. Hoteliers) – Gemeinde – Unternehmen.

In der ausgeprägten Eigeninitiative und in der Kreativität jedes einzelnen liegt die Stärke vieler kleiner und mittelgroßer

Leistungsträger im Tourismus. Aber Einzelkämpfertum eines Leistungsträgers oder einer kleinen Tourismusgemeinde, wird niemals die volle Gästeakzeptanz bewirken können, denn der Gast hat eine Vielzahl von Leistungswünschen, die ihm nur als Gesamtpaket angeboten werden kann.

Eine breite Zusammenarbeit aller einzelnen Leistungsträger und der touristischen Organisationsträger ist daher aus Sicht der IHK Regensburg die geeignetste Handlungsgrundlage für ein erfolgreiches „Destination Management“ in Ostbayern.

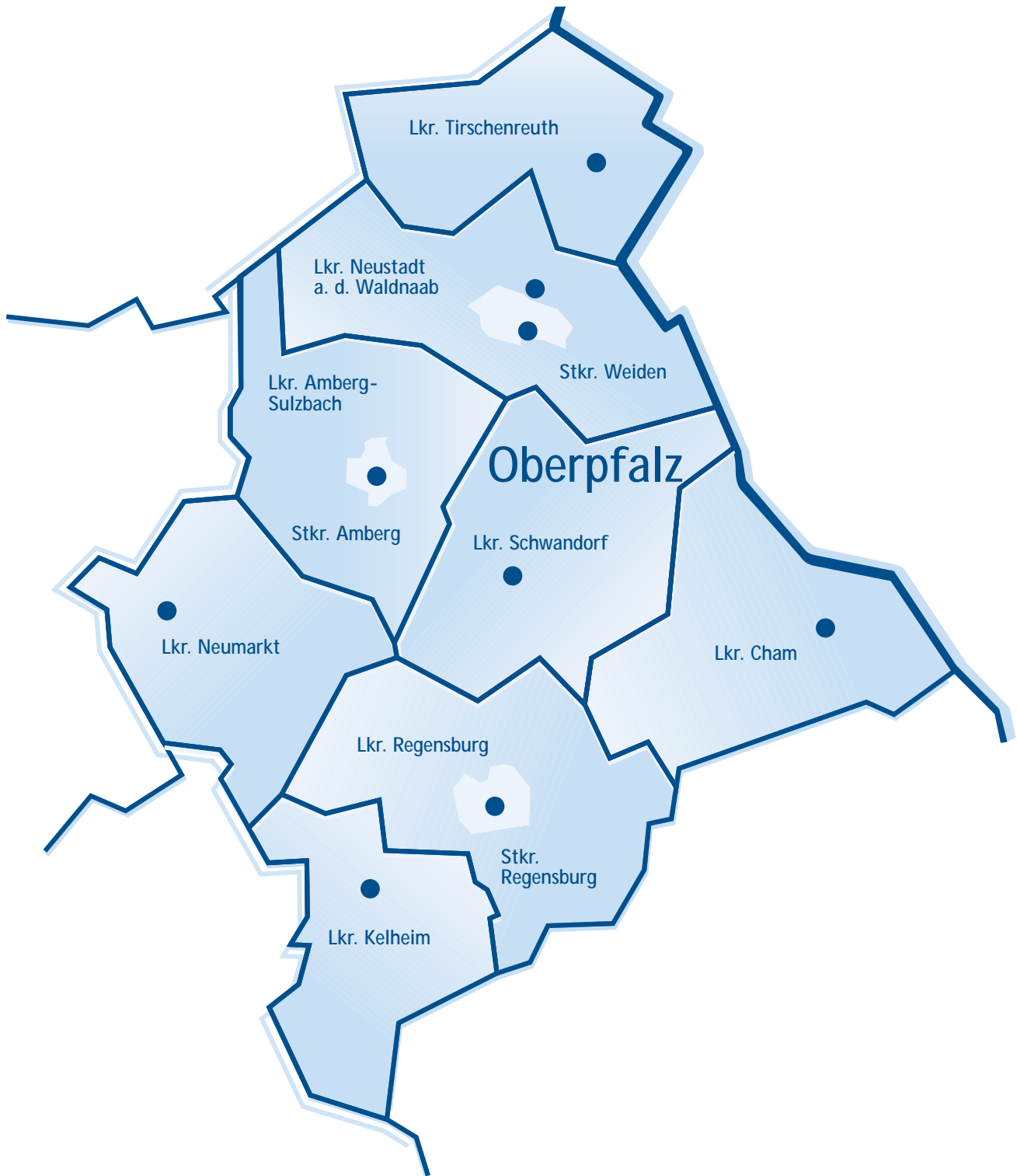
Die IHK Regensburg sieht ihre Aufgabe darin, den Diskussionsprozess über effizientere Tourismusstrukturen in Gang zu setzen und Hilfestellung bei der Vernetzung zwischen Touristikern und den gewerblichen Betrieben zu geben.



## J. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Gästeankünfte und Übernachtungen im Bezirk der IHK Regensburg	3
Abb. 2:	Landschaftsgebiete im Bezirk der IHK Regensburg	3
Abb. 3:	Organisation des Tourismus von der Bundesebene bis zur Kreis- und Kommunalebene (dargestellt am Beispiel Ostbayern)	5
Abb. 4:	Touristische Organisationseinheiten im Bezirk der IHK Regensburg	7
Abb. 5:	Struktur der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe im IHK Bezirk Regensburg	8
Abb. 6:	Hotelklassifizierung nach DEHOGA	9
Abb. 7:	DTV-Klassifizierung für Ferienhäuser, -wohnungen und Privatzimmer	9
Abb. 8:	Überorganisation der Tourismusstrukturen im IHK - Bezirk – Klassifizierte Beherbergungsbetriebe (ab 9 Betten) versus Organisationen im öffentlichen Tourismus	10
Abb. 9:	Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen touristischen Ebene	14
Abb. 10:	Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen Ebenen im Tourismus (Überblick)	16
Abb. 11:	Dach- und Submarken in Bayern	19
Abb. 12:	Ungestützte Bekanntheit bayerischer Urlaubsgebiete	19
Abb. 13:	Zufriedenheit der Beherbergungsbetriebe mit der Beurteilung der Zusammenarbeit mit Gemeinde, Landkreis und Tourismusverband Ostbayern	20

## Der IHK-Bezirk Oberpfalz und Landkreis Kelheim (Ndb.)



Die IHK Regensburg stützt die Aussagen dieser Broschüre auf eigene Befragungen sowie verschiedene Quellen. Die Erstellung des Inhaltes erfolgte nach bestem Wissen, ohne jegliche Gewähr und Haftung für die Richtigkeit aller Angaben.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Tourismusregionen sind effiziente Strukturen. Starke Tourismusregionen treten wie „ein Unternehmen“ am Markt auf. Nur wenn das Zusammenspiel aller Beteiligten einer Tourismusregion (private Leistungsträger, Kommunen, Landkreise, Destination-Management Organisation) auf den verschiedenen Ebenen klar geregelt ist, kann das gelingen.

Die vorliegende Untersuchung des Centrums für marktorientierte Tourismusforschung der Universität Passau (CenTouris) im Auftrag der IHK Regensburg nimmt die Tourismusstrukturen im IHK-Bezirk kritisch unter die Lupe und gibt darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für eine klare Aufgabenverteilung der unterschiedlichen Ebenen.

Vor diesem Hintergrund geht die Veröffentlichung auf folgende Fragestellungen ein:

*Wie sind die Strukturen im Deutschland-Tourismus und im Bezirk der IHK Regensburg organisiert?*

*Welche finanziellen und personellen Kapazitäten stehen für den Tourismus auf Ebene der Orte und Landkreise zur Verfügung?*

*Wie könnte man alte Aufgaben neu verteilen?*

*An welcher Markenhierarchie sollen sich die touristischen Akteure im Untersuchungsgebiet orientieren?*

*Wie könnten die Beherbergungsbetriebe von stärkerer Kooperation profitieren?*