

Touristische Strukturen in der Region des IHK-Kammerbezirks Wiesbaden

Eckpunktepapier

Lüneburg, den 23.04.14

Geschäftsführer:
Dipl.-Volksw. Andreas Lorenz
Dipl.-Kfm. Cornelius Obier

Wissenschaftliche Leitung:
Prof. Dr. Edgar Kreilkamp
Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack

Büro Berlin

Tempelhofer Ufer 23/24
10963 Berlin
Tel. 030.21 45 87 0
Fax 030.21 45 87 11
berlin@projectm.de

Büro Lüneburg

Vor dem Roten Tore 1
21335 Lüneburg
Tel. 04131.7 89 62 0
Fax 04131.7 89 62 29
lueneburg@projectm.de

Büro München

Wilhelm-Kuhnert-Straße 26
81543 München
Tel. 089.614 66 08 0
Fax 089.614 66 08 5
muenchen@projectm.de

Büro Trier

Am Wissenschaftspark 25/27
54296 Trier
Tel. 0651.9 78 66 0
Fax 0651.9 78 66 18

Kontakt:

Dipl.-Kfm.
Cornelius Obier
Büro Lüneburg
info@projectm.de

www.projectm.de



Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung.....	4
1.1	Ausgangssituation im Deutschlandtourismus.....	4
1.2	Strukturoptimierung im Kammerbezirk der IHK Wiesbaden.....	5
2.	Ausgangssituation: Touristische Strukturen im Kammerbezirk der IHK Wiesbaden.....	6
2.1	Beschreibung der Region.....	6
2.2	Entwicklung der touristischen Strukturen seit 2002.....	9
2.3	Gegenwärtige touristische Strukturen.....	11
2.3.1	Touristische Organisationen.....	11
2.3.2	Tourismusrelevante Organisationen	14
2.4	Probleme der gegenwärtigen touristischen Strukturen.....	15
3.	Benchmarks: Tourismusstrukturen in vergleichbaren Regionen	18
3.1	Überblick über Tourismusstrukturen in vergleichbaren Regionen	18
3.2	Vertiefung ausgewählter Benchmarks	19
3.2.1	Region Augsburg.....	19
3.2.2	Region Bonn	21
3.2.3	Region Hannover	22
3.2.4	Region Stuttgart.....	24
3.3	Erkenntnisse für die touristischen Strukturen im Kammerbezirk der IHK Wiesbaden	26



4.	Weiterentwicklung der gegenwärtigen touristischen Strukturen	28
4.1	Grundsätzliche Hinweise	28
4.2	Handlungsoptionen für die künftige Destinations- und Markenarchitektur	29
4.3	Handlungsoptionen für die künftigen Kooperations-, Entscheidungs- und Finanzierungsstrukturen	31
5.	Fazit und Ausblick	34
6.	Weiterführende Literatur	36



1. Einführung

1.1 Ausgangssituation im Deutschlandtourismus

Verschärfte Wettbewerbssituation, veränderte Rahmenbedingungen

In den letzten Jahren haben sich sowohl die Markt- und Wettbewerbssituation, als auch die Rahmenbedingungen im Destinationsmanagement erheblich verändert.

- Die Bedeutung der Markenführung im Destinationsmanagement ist deutlich gestiegen – Destinationsmarken sind Orientierungspunkte der Reiseentscheidung. Sie werden nach vergleichbaren Prinzipien des Markenmanagement anderer Branchen geführt.
- Das Reiseverhalten hat sich stärker regionalisiert – heute werden zunehmend Regionen bereist. Die Herausforderung besteht darin, diese für den Gast zu vernetzen und als homogene Erlebnisräume erfahr- und erlebbar zu machen.
- Die Service- und Qualitätserwartungen sind deutlich gestiegen – es bedarf auf Ebene der bereisten Region möglichst durchgängiger Serviceketten und einer systematischen regionsweiten Qualitätssicherung.
- Die Marketing- und Vertriebsstrukturen haben sich in den letzten Jahren völlig verändert – heute bedarf es neben den klassischen Marketingmedien einer umfassenden Online-Präsenz, die sich eine aus miteinander voll verzahnten Internet- und Online-Aktivitäten aller Akteure einer Destination speist.
- Die Herausforderungen im Destinationsmanagement und -marketing sind deutlich gestiegen. Immer mehr Spezialistentum und Professionalität sind gefragt. Einzelne, kleinere Organisationen können diesen Herausforderungen zunehmend weniger entsprechen. Nur in größeren Einheiten lassen sich die erforderlichen spezialisierten Kompetenzen ausprägen.
- Den zunehmenden Herausforderungen stehen immer knappere Mittel gegenüber, denn die öffentliche Hand verfügt zunehmend über weniger Mittel für die „freiwillige Aufgabe“ Tourismus.
- Bei Förderungen werden größere regionale Einheiten häufig bevorzugt behandelt. Im Land Hessen betrifft dies sowohl Regionalentwicklungsprozesse als auch touristische Entwicklungsprozesse und -vorhaben.



- Das System der Tourismusfinanzierung erlaubt gegenwärtig in Hessen keine adäquate Einbindung der privaten Leistungsanbieter in die Finanzierung touristischer Organisationen.

Bedeutung effizienter Organisations- und Marketingstrukturen

Infolge der beschriebenen Herausforderungen ist die Bedeutung effizient arbeitender Organisations- und Marketingstrukturen in den letzten Jahren nochmals deutlich gestiegen. Viele Destinationen in Deutschland professionalisieren und bündeln ihre touristischen Strukturen, indem sie auf größerräumiger Ebene interkommunaler Kooperationen ausbilden. Die Aufgabenteilung im touristischen System einer Destination wird flächendeckend und in allen Aufgabenbereichen vollzogen. Die Marktbearbeitung wird möglichst vollumfänglich aufeinander abgestimmt.

In vielen Bundesländern im deutschsprachigen Raum finden systematisch gesteuerte Reorganisationsprozesse statt, die die Zusammenführung der Tourismusstrukturen bis auf die Ortsebene hinunter betreffen.

Auch in Hessen wird eine Professionalisierung und Bündelung der touristischen Strukturen angestrebt. So sollen möglichst viele Ressourcen, die bisher über einzelne Orte verteilt sind und häufig kaum Wirkung erzielen, in ortsübergreifenden Strukturen (Destinationen und touristische Arbeitsgemeinschaften) gebündelt werden. Der diesbezügliche Entwicklungs- und Umsetzungsprozess bedarf auf Landesebene einer stringenten Fortführung.

1.2 Strukturoptimierung im Kammerbezirk der IHK Wiesbaden

Vor diesem Hintergrund ist auch die Diskussion um die touristischen Strukturen im Kammerbezirk der IHK Wiesbaden einzuordnen. Der Druck auf die bestehenden Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen zur Professionalisierung und Verdichtung der Zusammenarbeit ist in den letzten Jahren immer größer geworden. Diesem Markt- und Wettbewerbsdruck können die gegenwärtigen Strukturen nach Meinung vieler Akteure vor Ort nicht hinreichend entsprechen.

PROJECT M wurde beauftragt, die Zusammenarbeit in der Region des Kammerbezirks Wiesbaden unter Einbeziehung der Strukturen im touristischen Umfeld zu betrachten. In die Betrachtung wurden v.a. die touristischen und tourismusnahen Strukturen in Wiesbaden, dem Rheingau-Taunus-Kreis sowie und der Stadt Hochheim am Main (Main-Taunus-Kreis) einbezogen. Die Strukturen im nahen Umfeld (Frankfurt Rhein-Main sowie Taunus) sowie



übergeordnete Strukturen auf Landesebene (HA Hessen Agentur GmbH, Hessischer Tourismusverband und Hessischer Heilbäderverband) wurden beachtet, jedoch nicht explizit ausgeführt.

PROJECT M hat hierbei unter Betrachtung anderer Städte, wie z.B. Stuttgart, Saarbrücken oder Hannover, geprüft, inwiefern eine Verdichtung der Zusammenarbeit für die Region von Nutzen sein könnte. Das vorliegende Eckpunktepapier ist als Ergebnis dieser Prüfung einzuordnen. Es wird hiermit in einer Entwurfsfassung zur Diskussion vorgelegt.

Ausdrücklich darauf hinzuweisen ist, dass es sich beim vorliegenden Eckpunktepapier nicht um ein Organisationsgutachten handelt. Weder bestand hierfür der inhaltliche Auftrag, noch umfasst der erteilte Auftrag den hierfür erforderlichen Ressourcenaufwand. Das vorliegende Papier stellt ein Eckpunktepapier mit einer gutachterlichen Einschätzung von PROJECT M dar, die sich auf eine Bewertung der grundsätzlichen Strukturen stützt, nicht auf eine vertiefte Organisationsanalyse.

2. Ausgangssituation: Touristische Strukturen im Kammerbezirk der IHK Wiesbaden

2.1 Beschreibung der Region

Regionale Abgrenzung

Zum Kammerbezirk der IHK Wiesbaden gehören die hessische Landeshauptstadt Wiesbaden, alle Kommunen des Rheingau-Taunus-Kreises und die Stadt Hochheim am Main (Main-Taunus-Kreis). Die Region grenzt im Westen an den rheinland-pfälzischen Rhein-Lahn-Kreis, im Norden und Osten an die hessischen Kreise Limburg-Weilburg und Hochtaunus sowie den übrigen Main-Taunus-Kreis. Der Rhein bildet die südliche Grenze der Region und stellt ein zentrales Landschaftselement dar. Links des Rheins befindet sich die rheinland-pfälzische Landeshauptstadt Mainz sowie das Tourismus- und Weingebiet Rheinhessen. Der Kammerbezirk ist Teil der Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main.

Bedeutung des Tourismus

Der Tourismus trägt etwa 4,0 % zum Primäreinkommen des IHK Kammerbezirks Wiesbaden bei und bietet etwa 19 Tausend Einkommensäquivalente (vgl. dwif consulting 2010, S. 18).



Im Jahr 2012 wurden im IHK Kammerbezirk Wiesbaden etwa 1 Mio. Ankünfte und knapp 2,4 Mio. Übernachtungen verzeichnet. Die Verteilung veranschaulicht Tabelle 1.

Touristische Schwerpunkte in der Region bilden hinsichtlich der jährlichen Übernachtungszahl die Städte Wiesbaden (46 %), Rüdeshheim (16 %), Bad Schwalbach (14 %) und Eltville (5 %). Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer aller Gäste liegt zwischen 1,7 und 2,1 Tagen. Ausnahmen stellen aufgrund ihres Schwerpunkts im Kurbereich die Kreisstadt Bad Schwalbach (12,6) und die Gemeinde Schlangenbad (3,6) dar. In der Landeshauptstadt Wiesbaden ist der Anteil der Auslandsgäste an den Übernachtungen um 5,8 Prozentpunkte höher als im Rheingau-Taunus-Kreis. Dagegen verzeichnet der Rheingau-Taunus-Kreis einen geringfügig höheren Anteil bei den Ankünften von Auslandsgästen (0,9 Prozentpunkte).

Tabelle 1: Ankünfte, Übernachtungen und Aufenthaltsdauer im IHK Bezirk Wiesbaden 2012

	Ankünfte		Übernachtungen		Durchschnittl. Aufenthaltsdauer in Tagen	
	insgesamt	darunter Aus- landsgäste in %	insgesamt	darunter Aus- landsgäste in %	aller Gäste	der Aus- landsgäste
Wiesbaden	524.006	23,0	1.093.129	24,5	2,1	2,2
Rheingau-Taunus-Kreis	474.615	23,9	1.240.869	18,7	2,6	2,1
davon Rüdeshheim/Rhein	188.301	k. A.	379.310	k. A.	2,0	k. A.
davon Eltville/Rhein	64.224	k. A.	113.395	k. A.	1,8	k. A.
davon Bad Schwalbach	26.284	k. A.	336.223	k. A.	12,8	k. A.
Hochheim/Main	18.766	k. A.	36.947	k. A.	2,0	k. A.
insgesamt	1.017.387	-	2.370.945	-	-	-

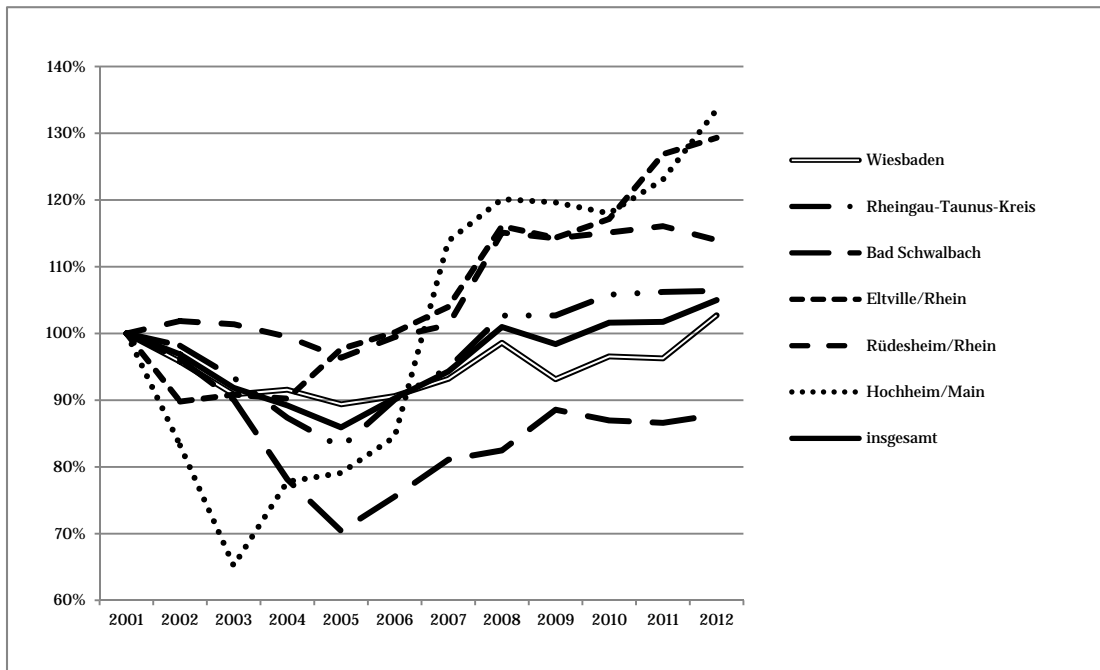
Quelle: Eigene Darstellung nach Hessisches Statistisches Landesamt 2013.

Entwicklung des Tourismus

Seit 2001 haben sich die Übernachtungen in den Gebietskörperschaften sehr unterschiedlich entwickelt (siehe Abbildung 1). Am positivsten verlief sie in Hochheim am Main (+33,5 %) und Eltville am Rhein (+29,3 %), am negativsten in Bad Schwalbach (-12,2 %). Eine Ursache für die erheblichen Nachfrageverluste in Bad Schwalbach stellt der Strukturwandel im Kurbereich infolge der Gesundheitsreformen dar.



Abbildung 1: Übernachtungsentwicklung im IHK Kammerbezirk Wiesbaden (2001=100%)



Quelle: Eigene Darstellung nach Hessisches Statistisches Landesamt 2002-2013.

Unterschiedliche Teilregionen

Naturräumlich wie infolgedessen auch touristisch ist eine Zweiteilung der Region erkennbar: Sie besteht ...

- einerseits aus dem vom Weinbau geprägten **Rheingau**, der international v.a. für Qualitätsweine, Rüdesheim, Weinorte sowie das Niederwalddenkmal bekannt ist, – Teil des Rheingaus ist ebenfalls die Stadt Hochheim am Main, –
- andererseits aus dem stark bewaldeten westlichen **Taunus**, in dem sich mit Bad Schwalbach und Schlangenbad bedeutende Kurorte befinden.

Die beschriebene Zweiteilung spiegelte sich bis 1977 ebenfalls in den administrativen Grenzen der Region. Bis dahin existierten der Rheingau- und der Untertaunuskreis, die 1977 zum Rheingau-Taunus Kreis mit Verwaltungssitz Bad Schwalbach fusionierten.

Die Zweiteilung ist auch heute in den verschiedenen touristischen Schwerpunktthemen der Teilregionen feststellbar. So verstehen sich die Kommunen im Rheingau als Wein- und Sektstädte bzw. -gemeinden am Rhein. Wichtige touristische Themen sind demnach Wein, Kultur, Wandern, Rad- sowie Schifffahren.



Die Gemeinden des Untertaunus (v. a. Bad Schwalbach und Schlangenbad) werben dagegen mit dem Titel „Staatsbad“ sowie den Themen Kur und Gesundheit, Natur, Wandern und Radfahren.

Die Landeshauptstadt **Wiesbaden** nimmt zwischen den beiden Regionsteilen eine differenzierte Rolle ein. Sie zählt mit ihren zahlreichen Thermal- und Mineralquellen zu den ältesten Kurbädern Europas. Wiesbaden ist ein bedeutender Event-, Tagungs-, Messe- und Kongressstandort. Die Stadt zeichnet sich im Städtetourismus insbesondere in den Bereichen Shopping, Kultur und Events aus.

Die Frage, wie im Tourismus mit der Zweiteilung der Region umzugehen ist, wurde bereits mehrfach diskutiert: U.a. wurde 2010 mit der Überleitung der Taunusgemeinden an die Taunus Touristik Service e. V. eine klare touristische Zuordnung von Rheingau und Taunus im Tourismus umgesetzt. 2013 wurde diese Zuordnung rückgängig gemacht.

2.2 Entwicklung der touristischen Strukturen seit 2002

Die Entwicklung der touristischen Strukturen im Rheingau lässt deutlich das Bestreben zur Bündelung und Professionalisierung erkennen. Als Meilensteine der Entwicklung der Tourismusstrukturen seit 2001 sind folgende Punkte zu nennen:¹

- **12.02.02:** Erstmalige Formulierung der Ziele der Weiterentwicklung des Rheingaus in der „**Johannisberger Erklärung**“ durch die sieben Städte und Gemeinden des Rheingaus sowie den Rheingau-Taunus-Kreis
- **Mai/ Juni 2003:** Beschluss der aus der „Johannisberger Erklärung“ entwickelten „**Leitsätze Regionalpark im Rheingau**“ durch die Kommunalparlamente der sieben Rheingauer Kommunen. Die Leitsätze konzentrieren sich stark auf landschaftliche Aspekte, da mit der Gründung eines Regionalparks Rheingau die Hoffnung verbunden ist, über ein interkommunales Instrument für die ganzheitliche Entwicklung der Region zu verfügen.

¹¹ Quellen: Kreisausschuss des Rheingau-Taunus-Kreises 2010, S. 45f.; RTKT (2014): Regionalpark (Online verfügbar unter: <http://www.kulturland-rheingau.de/de/region-rheingau/regionalpark/regionalpark-im-rheingau/>); Rheingau-Taunus Kultur und Tourismus GmbH (2012): Prüfungsbericht zum 31.12.2012; Satzung des Zweckverbands Rheingau in der Fassung vom 27.02.07; Taunus Zeitung (2013): Scheidung mit Begleitmusik (Online verfügbar unter: <http://www.taunus-zeitung.de/lokales/hochtaunus/Scheidung-mit-Begleitmusik;art690,191273>); Verein Regionalentwicklung Rheingau e.V. 2014, o. S.; Zweckverband Rheingau (o.J.): Mit Regionalentwicklung das Kulturland Rheingau gestalten, Oestrich-Winkel; Zweckverband Rheingau (2013): Haushaltsplan 2013 (Online verfügbar unter: http://www.kulturland-rheingau.de/fileadmin/RHG/www.kulturland-rheingau.de/Region_Rheingau/pdf/HP_ZV_Rheingau_2013_Genehmigung_Veroeffentlichung.pdf).



- **2002 – 2006:** Initiierung und Umsetzung der **Destinationsentwicklung in Hessen**, mit dem Ziel, landesweit teilweise Landesgrenzen übergreifende Destinationsstrukturen zu entwickeln. Der Umsetzungsprozess wurde von mehreren Konzepten und Analysen zur Destinationsbildung begleitet, bei denen der **Rheingau u.a. als Pilotregion** fungierte.
- **27.02.07:** Gründung des **Zweckverbands Rheingau** durch die sieben Rheingauer Kommunen, den Rheingau-Taunus-Kreis sowie den Verein zur Regionalentwicklung im Rheingau e. V.; partielle Aufgabenübertragung der Kommunen auf den Zweckverband.
- **29.06.09:** Verabschiedung der „**Rheingauer Tourismus-Thesen**“ durch zentrale touristische Akteure im Rheingau; Ziele: gemeinsame touristische Entwicklung und Initiierung einer Dachmarke.
- **2010:** Schaffung der **Dachmarke „Kulturland Rheingau“** unter Federführung des Zweckverbands Rheingau; Unterzeichnung einer Kooperationsvereinbarung über eine „**Touristische Vermarktungsgemeinschaft Rheingau-Rüdesheim**“ zwischen WTF Rüdesheim am Rhein und RTKT; Ziel: Optimierung der touristischen Zusammenarbeit im Rheingau durch die Bündelung von Marketing- und Vertriebsaufgaben unter Einhaltung bestehender Organisationsstrukturen; Unterzeichnung eines **Kooperationsvertrags** zwischen **Taunus Touristik Service e. V.** und **RTKT**; Folge: Überleitung der Orte im Untertaunus in das touristische Marketing der Taunus Touristik Service e. V.; **Ziele für 2011:** Aufstellung eines Konzepts für eine neue touristische Rheingau-Werbung unter der Dachmarke „Kulturland Rheingau“
- **Zum 30.06.2013:** Austritt der Kommunen Aarbergen, Bad Schwalbach, Heidenrod, Hünstetten und Schlangenbad sowie der RTKT aus dem Taunus Touristik Service e. V.; Gründe: deutliche Erhöhung der Mitgliedsbeiträge, ohne entsprechende Leistungserhöhung sowie Unzufriedenheit mit den bisherigen Leistungen des Vereins; Folge: RTKT übernimmt wieder das touristische Marketing der Gemeinden.
- **2014:** Beauftragung der PROJECT M GmbH mit der Entwicklung eines Eckpunktepapiers für die künftigen touristischen Strukturen im Kammerbezirk der IHK Wiesbaden.



2.3 Gegenwärtige touristische Strukturen

Im Folgenden werden zentrale touristische Akteure mit ihren Aufgabenschwerpunkten und Zuständigkeitsbereichen sowie bestehende Kooperationsstrukturen dargestellt.

2.3.1 Touristische Organisationen

Rheingau-Taunus Kultur und Tourismus GmbH (RTKT)²

Die RTKT wurde 1996 gegründet. Gesellschaftssitz ist Eltville am Rhein. Die Gesellschaft hat die Aufgabe den Rheingau-Taunus Kreis in den Bereichen Wirtschaftsförderung, Weinbau, Kultur und Sport werbewirksam darzustellen und öffentlichkeitswirksam zu vermarkten. Zur Erfüllung ihrer Aufgaben kann die Gesellschaft u.a. touristische Angebote entwickeln, bewerben und vertreiben sowie den Kreis im Außenmarketing präsentieren.

Insgesamt beläuft sich das Budget für das Jahr 2014 auf etwa 335 TEUR, wovon etwa 54% für Personalkosten aufgewendet werden und 32% für Marketingaktivitäten. Der Marketingplan für das Jahr 2014 umfasst verschiedene Maßnahmen wie beispielsweise Messebesuche, Veranstaltungen, Print-Produkte und Pressereisen. Die geplanten Kosten für das Marketing belaufen sich auf etwas über 106 TEUR, davon etwa 15 bis 20 TEUR für den Untertaunus. Es wird von Erlösen in Höhe von etwa 51 TEUR ausgegangen.

An der RTKT sind derzeit 29 Gesellschafter beteiligt. Bei den drei größten Gesellschaftern, die zusammen fast 90 % der Gesellschaftereinlagen halten, handelt es sich um die RTK Holding GmbH (eine Beteiligungsgesellschaft des Rheingau-Taunus-Kreises), die Rheingauer Weinwerbung GmbH und den Verein Rheingau-Taunus Marketing e. V. Die Gesellschaft verfügt über eine Geschäftsführung, eine Gesellschafterversammlung und, da aktuell mehr als 15 Gesellschafter an der Gesellschaft beteiligt sind, einen Aufsichtsrat. Zu den 12 Mitgliedern des Aufsichtsrats zählen sowohl politische Vertreter (z.B. aus dem Rheingau-Taunus-Kreis und der Stadt Eltville) als auch privatwirtschaftliche aus den Bereichen Gastronomie, Hotellerie, Weinbau und Kultur.

² Quellen: E-Mail von Fr. Westermann vom 05.02.14 mit Anhängen (u.a. Satzung der RTKT in der Fassung vom 20.06.2013; Plan-Gewinn- und Verlustrechnung der RTKT); Gesellschafterliste der RTKT in der Fassung vom 09.12.2011.



Rheingau – Taunus – Marketing e. V.³

Der Verein Rheingau – Taunus – Marketing e. V. mit Sitz in Oestrich-Winkel hat derzeit etwa 60 Mitglieder. Er verfolgt das Ziel, die Leistungen seiner Mitglieder bestmöglich zu vermarkten. Zur Zielerreichung können Leistungen der RTKT in Anspruch genommen werden. Während der einmal jährlich stattfindenden Mitgliederversammlung sowie den viermal jährlichen Vorstandssitzungen werden die Aktivitäten der RTKT sowie Projekte, an denen sich die Vereinsmitglieder beteiligen können, thematisiert. Weitere Themen sind Schulungen für die Mitglieder und der Bericht durch den Schatzmeister. Nach jeder Vorstandssitzung findet ein Get-together zum gegenseitigen Austausch statt. Für die bei der RTKT in Anspruch genommenen Leistungen wendet der Verein aktuell etwa 30 TEUR auf.

Wirtschafts- und Tourismusförderung Rüdesheim und Assmannshausen am Rhein e. V. (WTF)/ Rüdesheim Tourist AG⁴

Mitglied des Vereins Wirtschafts- und Tourismusförderung Rüdesheim und Assmannshausen am Rhein e. V. (WTF) sind Leistungsträger aus allen wirtschaftlichen Bereichen der Stadt. Besonders stark vertreten ist der Tourismus. Dem 1996 durch den Zusammenschluss der Verkehrsvereine Rüdesheim und Assmannshausen gegründeten Verein mit Sitz in Rüdesheim am Rhein obliegt die Aufgabe, seine Mitglieder tourismus- und wirtschaftspolitisch zu vertreten. Zur Koordination der Vermarktung trifft sich der geschäftsführende Vorstand in einem 2-Wochen-Rhythmus, der erweiterte Vorstand viermal jährlich. Der Verein hat mit der Rüdesheim Tourist AG einen Dienstleistungsvertrag geschlossen und überweist der Tourismusagentur monatliche Zahlungen für die Aufgabenerfüllung. Der WTF wird durch die Stadt Rüdesheim sowie seine Mitglieder finanziert.

Wiesbaden Marketing GmbH⁵

Die Wiesbaden Marketing GmbH wurde von der Landeshauptstadt Wiesbaden zur Profilierung und Stärkung der Stadt im Wettbewerb der Städte und Regionen beauftragt. Hierzu setzt sie Mittel des Marketings ein. Alleiniger Gesellschafter der Wiesbaden Marketing GmbH ist die TriWiCon, ein Eigenbetrieb der Stadt Wiesbaden.

³ Quellen: E-Mail von Fr. Westermann vom 05.02.14; Satzung des Rheingau – Taunus – Marketing e. V. in der Fassung vom 21.01.2000.

⁴ Quellen: E-Mail von Hr. Wölfert vom 07.02.14; WTF (2014): Homepage (Online verfügbar unter: <http://www.wtf-ruedesheim.de/>).

⁵ Quelle: Landeshauptstadt Wiesbaden (2012): Beteiligungsbericht für das Geschäftsjahr 2011, Wiesbaden, S. 167ff.; Wiesbaden Marketing GmbH (2010): Wiesbaden Marketing GmbH - Das Profil, Wiesbaden.



Die Wiesbaden Marketing GmbH ist in verschiedene Geschäftsfelder unterteilt; touristische Aufgaben werden v. a. in den Geschäftsfeldern „Märkte & Events“, „Tourismus Marketing“ und „Tourist Service“ wahrgenommen.

Arbeitskreis Kulturland Rheingau⁶

An den Treffen des Arbeitskreises Kulturland Rheingau nehmen in unterschiedlicher Häufigkeit die Tourismusorganisationen der Städte Eltville, Hochheim, Rüdesheim und Wiesbaden, die RTKT, der Rheingauer Weinbauverband, der Zweckverband Rheingau und die Marketing-Agentur „Das Team“ teil. Der Arbeitskreis trifft sich einmal im Monat an wechselnden Orten zur Besprechung laufender und zukünftiger Projekte. Besprochen werden u.a. Aktivitäten wie Messen, Werbung, Markenentwicklung, Events, Schulungen, Social Media. Für das Jahr 2013 waren diverse Projekte angedacht, konnten jedoch nur teilweise umgesetzt werden.

Taunus Touristik Service e. V.⁷

Die Taunus Touristik Service e. V. wurde 1989 gegründet. Zweck des Vereins ist die Förderung des Fremdenverkehrs in Zusammenarbeit mit allen touristischen Akteuren des Zuständigkeitsgebiets. Der Verein übernimmt eine Bündelungsfunktion für das Vereinsgebiet. Der Verein Taunus Touristik Service wird durch seine Mitglieder getragen. Die Mitgliederstruktur und -zahl unterlag in den letzten vier Jahren erheblichem Wandel. So ist im Jahr 2013 mit der Wetteraustadt Bad Vilbel ein langjähriges Mitglied aus dem Verein ausgetreten. Außerdem kehrten sechs weitere Kommunen, bis auf eine alle Teil des Rheingau-Taunus-Kreises, und die RTKT dem Verein nach nur zwei jähriger Mitgliedschaft den Rücken. Auch die Stadt Hofheim erwägt derzeit einen Austritt. Neu hinzugekommen ist zum 01.01.14 der Naturpark Rhein-Taunus.

Tourismusorganisationen und Tourist Informationen

Insgesamt verfügen neun von 17 Kommunen des Rheingau-Taunus-Kreises sowie die Landeshauptstadt Wiesbaden über lokale Tourist-Informationen. In Hochheim am Main existiert eine Ansprechpartnerin für den Bereich Tourismus, jedoch keine Tourist-Information.

⁶ Quellen: E-Mail von Fr. Kind vom 06.02.14; E-Mail von Fr. Westermann vom 05.02.14.

⁷ Quellen: Frankfurter Rundschau (2013): Steuern rauf und eisern sparen (Online verfügbar unter: file:///C:/Users/juv/Downloads/Hofheim%20Haushalt%202014%20%20Steuern%20rauf%20und%20eisern%20sparen%20_%20Main-Taunus%20-%20Frankfurter%20Rundschau.htm); Main-Taunus-Kreis (2010): 9. Beteiligungsbericht - Wirtschaftsjahr 2010, Hofheim, S. 101f.; Naturpark Rhein-Taunus (2014): Neue Mitgliedschaft im Taunus Touristik Service e.V. (Online verfügbar unter: <http://www.naturparkmagazin.de/rhein-taunus/neue-mitgliedschaft-im-taunus-touristik-service-e-v/>); Taunus Zeitung (2013): Scheidung mit Begleitmusik (Online verfügbar unter: <http://www.taunus-zeitung.de/lokales/hochtaunus/Scheidung-mit-Begleitmusik;art690,191273>).



2.3.2 Tourismusrelevante Organisationen

Zweckverband Rheingau⁸

Der Zweckverband Rheingau mit Sitz in Oestrich-Winkel wurde 2007 von den Kommunen Eltville/Rhein, Geisenheim, Kiedrich, Lorch/Rhein, Oestrich-Winkel, Rüdesheim/Rhein und Walluf, dem Rheingau-Taunus-Kreis sowie dem Verein zur Regionalentwicklung im Rheingau e. V. gegründet. Beim Zweckverband handelt es sich um eine Körperschaft des öffentlichen Rechts, der Aufgaben im Bereich Regionalpark, Stadtumbau und Regionalentwicklung im Rheingau obliegen. Damit stellt der Verband die organisatorische Plattform zur Realisierung von Regional- und Stadtentwicklung im Rheingau dar. Zu seinen Aufgabenbereichen zählen u. a. die Entwicklung touristischer Infrastruktur sowie die Pflege und Entwicklung der Dachmarke „Kulturland Rheingau“. Für Markenpflege und -entwicklung wurden im Jahr 2013 Mittel in Höhe von 35 TEUR aufgewendet. Der Zweckverband verfügt über eine ehrenamtliche Geschäftsstellenleiterin, einen ehrenamtlichen Kassenverwalter und eine $\frac{3}{4}$ Stelle für die Geschäftsführung.

Rheingauer Weinverband e. V./ Rheingauer Weinwerbung GmbH⁹

Beim Rheingauer Weinbauverband e. V. handelt es sich um einen gemeinnützigen Verein, der sich über Mitgliedsbeiträge finanziert. Er wurde im Jahr 1909 erstmals gegründet, im Jahr 1947 erfolgte seine Wiedergründung. Sitz des Verbands ist das Kloster Eberbach in Eltville am Rhein. Mitglieder des Vereins sind insbesondere im Rheingauer Weinbau tätige Personen und ihre Angehörigen. Demnach stellt der Verein eine berufsständische Organisation dar. 2012 belief sich die Mitgliederzahl auf etwas über 500, zzgl. 171 aktive genossenschaftliche Betriebe. Seine Hauptaufgaben sind die Vertretung der Interessen der Mitglieder und der Region, die Förderung des qualitätsorientierten Weinan- und -ausbaus, Imageverbesserung und nachhaltige Absatzentwicklung. Um das Image des Rheingauer Weins zu verbessern und seinen Absatz nachhaltig zu steigern, ist der Verein alleiniger Gesellschafter der Rheingauer Weinwerbung GmbH. Außerdem ist er Mitglied des Deutschen Weinbauverbands sowie des Hessischen Bauernverbands.

Die Gesellschaft Rheingauer Weinwerbung GmbH ist 2011 aus einer Umfirmierung der Gesellschaft für Rheingauer Weinkultur mbH entstanden. Ihr obliegt die Aufgabe mit Mitteln des Marketings zur positiven Absatzentwicklung im Weinanbaugebiets Rheingau beizutragen.

⁸ Quellen: E-Mail von Fr. Kind vom 06.02.14; Satzung des Zweckverbands Rheingau in der Fassung vom 27.02.07.

⁹ Quellen: E-Mail von Hrn. Sperling vom 06.03.14 mit Anhängen; RTKT (2014): Der Rheingauer Weinbauverband e. V. (Online verfügbar unter: <http://www.kulturland-rheingau.de/de/wein/rheingauer-weinbauverband/>); RTKT (2014): Weinwerbung im Rheingau (Online verfügbar unter: <http://www.kulturland-rheingau.de/de/wein/rheingauer-weinwerbung-gmbh/>).

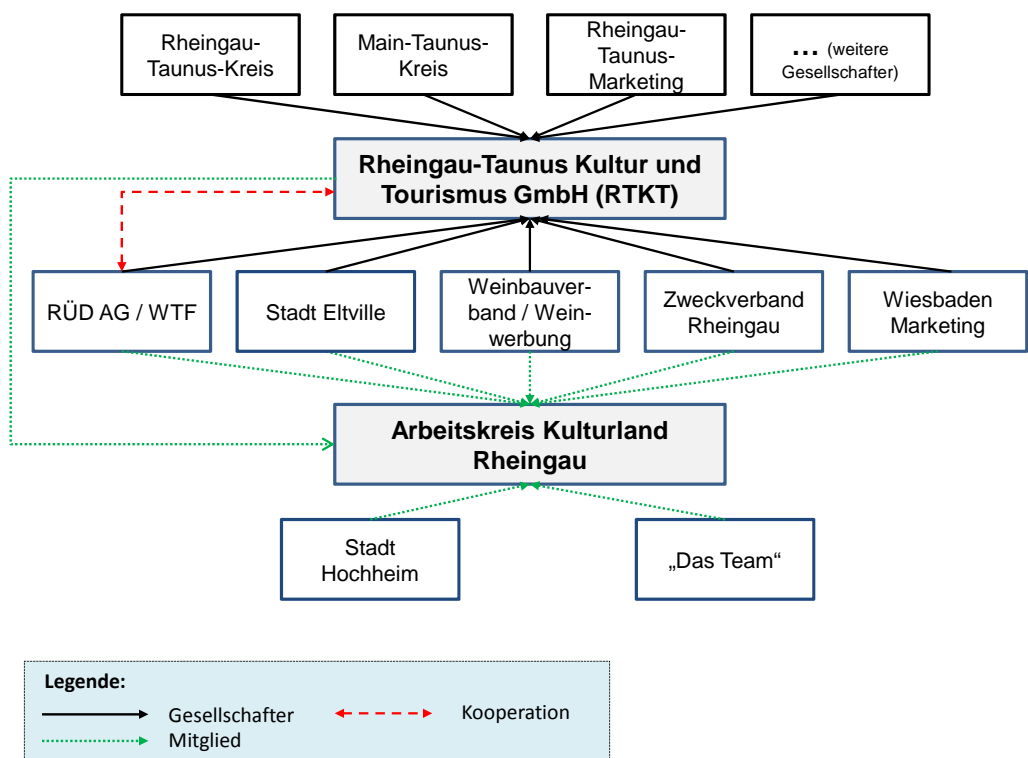


gen. Die Gesellschaft wird finanziell durch die Weinwirtschaft getragen. Sie hat ihren Geschäftsstellensitz im Kloster Eberbach in Eltville am Rhein. Neben dem Geschäftsführer, der zugleich Geschäftsführer des Rheingauer Weinbauverband e. V. ist, beschäftigt die Gesellschaft derzeit drei Mitarbeiter.

2.4 Probleme der gegenwärtigen touristischen Strukturen

Insgesamt sind die touristischen Akteure im Rheingau über den Arbeitskreis Kulturland Rheingau, Gesellschaftsbeteiligten sowie Kooperationsvereinbarungen stark miteinander verknüpft. Das folgende Strukturschema zeigt die grundsätzlichen Verflechtungen auf.¹⁰

Abbildung 2: Strukturschema der touristischen Strukturen im Kammerbezirk der IHK Wiesbaden



Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁰ Das Schema dient lediglich der Veranschaulichung. Die tatsächlichen Verflechtungen der Akteure untereinander werden teilweise über Stellvertreterorganisationen abgebildet. Teilweise Die Bezeichnungen der Organisationen wurden bewusst verkürzt, um das Schaubild darstellen zu können.



Der infolgedessen innerhalb der Region stattfindende Austausch ist in jedem Fall positiv zu werden. Jedoch ergibt sich aus den gegenwärtigen Strukturen eine Vielzahl von Problemen:

- Es existieren bei den gegenwärtigen Tourismusstrukturen **kaum klare Absprachen zu Zuständigkeiten**. Dies verhindert Transparenz, macht eine klare Zuordnung von Verantwortung nahezu unmöglich und erschwert die Kontrolle der operativen Arbeit durch die jeweiligen Trägerstrukturen. Das Arbeiten untereinander ist schwierig, gleichsam die systematische und intensive Einbindung privatwirtschaftliche touristischer Leistungsanbieter.
- Weitere Probleme stellen die **geringe Verbindlichkeit** der gegenwärtigen Strukturen und die zu **geringe Durchsetzungskraft von Entscheidungen** im Arbeitskreis und der RTKT dar. Dies verhindert u.a., dass die Region als schlagkräftige Einheit im Wettbewerb agieren kann und ist folglich als erheblicher Wettbewerbsnachteil einzustufen.
- Darüber hinaus werden die lokalen **Tourismusorganisationen unterschiedlich stark in regionale Aktivitäten** eingebunden. So ist die Rudesheim Tourist AG deutlich stärker integriert als beispielsweise Wiesbaden, Eltville oder Hochheim. Dies kann zu Dissonanzen innerhalb der Region führen sowie ein uneinheitliches und unausgewogenes Bild der Destination nach außen erzeugen.
- Ergänzend problematisch wirkt sich **speziell für die RTKT und ihre Partner** die erforderliche Führung von **zwei Marken – Rheingau und Untertaunus** – aus. Ein **nochmaliger Budgetsplit** der sowieso schon knappen Mittel ist erforderlich. Auch ist ein **ständiger Rechtfertigungsdruck** für eine nach den zwei Teilregionen „gerechte“ Mittelverteilung angelegt.
- **Potenzielle Synergien** durch Zusammenlegung gleichartiger Aufgaben werden **nicht realisiert**. Dadurch wird ein optimaler Mitteleinsatz im touristischen System der Region verhindert.
- Die **Ausprägung arbeitsteiliger Organisationsstrukturen** mit in einzelnen Bereichen spezialisierten Mitarbeitern wird durch die Kleinteiligkeit der vorhandenen Organisationen und die vorhandenen Doppelstrukturen **erschwert, wenn nicht gar verhindert**.
- Durch die vielen beteiligten Organisationen werden **jeweils eigene Overhead-Kosten** im Personal- und Sachkostenbereich ausgelöst. Die in den einzelnen Organisationen sowieso bereits knappen Mittel werden damit auch noch zu erheblichen Anteilen in nicht am Markt wirksamen Kostenbereichen gebunden.



- Eine **transparente und gerechte Finanzierungsstruktur** des gemeinsamen Tourismusmarketings und damit eine gerechte Relation von Aufwand und Nutzen ist in den gegenwärtigen Strukturen **nicht erkennbar**. Daher lassen sich einzig auf der Ebene einzelner Maßnahmen und kleinerer Kampagnen Nutzen und Aufwand in adäquater Relation erkennen. Dadurch werden eigentlich erforderliche, mehrjährige, größere und damit wirksame Kampagnen verhindert.
- Neben den fehlenden formellen Strukturen und Mechanismen macht sich auch die nicht hinreichende Umsetzung eines wichtigen impliziten Steuerungsmechanismus bemerkbar: Die Region verfügt über **keine klare, akzeptierte, breit verankerte und durchgesetzte Markenarchitektur**. Damit zahlen vorhandene Ressourcen und durchgeführte Projekte und Maßnahmen nicht systematisch auf Bekanntheitsgrad und Markenstärke ein.



3. Benchmarks: Tourismusstrukturen in vergleichbaren Regionen

Um die im vorangegangenen Kapitel herausgearbeiteten Probleme zu beheben, sind in der Region tragfähige Tourismusstrukturen erforderlich. Um einen Erkenntnisgewinn für die möglichen Strukturen zu erreichen, werden im vorliegenden Kapitel mit der Region vergleichbare Regionen, in denen tragfähige Strukturen im Tourismus existieren, identifiziert und beschrieben.

3.1 Überblick über Tourismusstrukturen in vergleichbaren Regionen

Eine Vorauswahl von Regionen mit tragfähigen Tourismusstrukturen, die bezüglich ihrer Rahmenbedingungen mit der Region des Kammerbezirks Wiesbaden vergleichbar sind, erfolgte mit Hilfe folgenden Suchkriterien:

- primär touristisch ausgerichtete Zusammenarbeitsstruktur unter Einbindung einer Großstadt (Gegenbeispiel: Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten e. V.)
- zusammenhängender räumlicher Verbund bzw. nicht ausschließlich themen- bzw. anlassbezogene Kooperation (Gegenbeispiel: Historic Highlights of Germany)
- Raum mit administrativen Grenzen (keine geographisch klar abgrenzbare Destination) (Gegenbeispiel: Schwarzwald)

Im nächsten Schritt wurden die Regionen noch einmal genauer betrachtet, um Regionen mit besonders tragfähigen Tourismusstrukturen, im Folgenden als Benchmarks bezeichnet, herauszufiltern. Hierfür wurden die jeweiligen Internetauftritte, Geschäfts- bzw. Beteiligungsberichte, Strategiepläne und ähnliche Dokumente herangezogen. Im Rahmen der detaillierten Betrachtung der sieben Regionen (siehe Tabelle 2 im Anhang) fällt folgendes auf:

- Bei der Mehrzahl der Organisationen handelt es sich um eine GmbH, bei wenigen dagegen um einen Verein. Eine Vereinsstruktur ist aufgrund der relativ niedrigen Ein- und Austrittsbarrieren mit Ausnahmen für eine nachhaltig stabile Tourismusstruktur als eher kritisch einzustufen. Daher wurden im Folgenden nur Organisationen mit einer auf Stabilität und Konstanz ausgelegten Rechtsform (GmbH) betrachtet.



- Alle „funktionierenden“ Organisationen, die als Benchmarks für die Region heran gezogen werden können, sollten bereits länger am Markt sein. Es wurden daher nur Regionen betrachtet, die mindestens 10 Jahre am Markt sind.
- Die Regionen unterscheiden sich stark hinsichtlich Ausdehnung und Übernachtungsvolumen. Einige Regionen unterschreiten eine Übernachtungszahl von 1 Mio. Dieser Grenzwert stellt eines der Größenkriterien für die in Hessen angenommenen Soll-Strukturen für Destinationen dar. Deswegen werden im Folgenden nur Regionen weiter vertieft, die mehr als 1 Mio. Übernachtungen auf sich vereinen.

Vor diesem Hintergrund werden die Regionen Augsburg, Bonn, Hannover und Stuttgart als Regionen mit tragfähigen Tourismusstrukturen und damit potenzielle Benchmarks eingeschätzt. Diese werden im Folgenden vertieft dargestellt.

3.2 Vertiefung ausgewählter Benchmarks

3.2.1 Region Augsburg¹¹

Die Regio Augsburg Tourismus GmbH (RAT) wurde 1998 als Nachfolgegesellschaft des Verkehrsvereins Region Augsburg e. V. gegründet. Der Verein stellt den einzigen Gesellschafter der RAT, die damit der operativ tätige „Arm“ des Vereins ist.

Zum Zeitpunkt der Gründung hatte der Verein 191 Mitglieder. Bei den heute etwa 430 Mitgliedern des Vereins, die mittelbar an der RAT beteiligt sind, handelt es sich um die Stadt Augsburg, den Hauptzuschussgeber des Vereins und somit ebenfalls der GmbH, die Landkreise Aichach-Friedberg und Augsburg sowie natürliche und juristische Personen unterschiedlicher Bereiche und Branchen. Durch die Gründung der Gesellschaft sind die bis dahin beim Verkehrsverein beschäftigten Mitarbeiter nicht mehr nur für die Stadt, sondern auch für die beiden Landkreise tätig. Die Vorarbeit des Verkehrsvereins Region Augsburg e. V. ist als Gunstfaktor bei der Gründung der RAT einzustufen.

Der RAT obliegt die Förderung von Wirtschaft und Tourismus sowie die Durchführung von Tagungen, Messen und Veranstaltungen in Stadt und Umlandlandkreisen. Ihre Aufgaben sind v.a. Standortmarketing und -werbung, regionale und überregionale Werbung sowie Förderung, Koordination und Organisation von Zusammenarbeit in diesen Themenfeldern. Als Ziele sind u.a. die Steigerung der Gästezahl und des Bekanntheitsgrades der Region, die

¹¹ Quellen: Landratsamt Augsburg 2013, S. 93ff.; Landratsamt Aichach-Friedberg o.J., S. 27ff.; Regio Augsburg Tourismus GmbH o. J. a + b; Stadt Augsburg 2013, S. 263ff.



Verlängerung der Aufenthaltsdauer und die Verstärkung des „Regio-Gedankens“ definiert. Die RAT fungiert als Betreiber des Mozarthauses, des Kleinen und des Großen Wasserturms sowie des Fugger- und Welser-Erlebnismuseums. Des Weiteren ist sie Mitbetreiber mehrerer Gedenkstätten und Einrichtungen in den Landkreisen Aichach-Friedberg und Augsburg.

Das Stammkapital der RAT hat ein Volumen von 100 TEUR. Die RAT erwirtschaftete 2011 Umsatzerlöse in Höhe von etwa 509 TEUR u.a. durch Stadtführungen, Eintrittsgelder, Souvenir- und Anzeigenverkäufe. Die sonstigen betrieblichen Erträge von mehr als 1,4 Mio. EUR bestehen im Wesentlichen aus Betriebskostenzuschüssen des Verkehrsvereins Region Augsburg e.V., der primär von der Stadt Augsburg und den beiden Landkreisen entrichtet wurde. Sie umfassen außerdem einen Betriebskostenzuschuss für das Mozarthaus (60 TEUR), sowie Erlöse für das Management der Kongresshalle Augsburg Betriebs GmbH (60 TEUR) zu. Hinzu kamen 2011 zusätzlich Zuschüsse für das „Wieselhaus“ (35 TEUR). Die RAT ist u.a. Mitglied des Tourismusverbands Allgäu/ Bayerisch-Schwaben e. V. und der Arbeitsgemeinschaft Romantische Straße. Darüber hinaus ist sie den Historic Highlights of Germany angeschlossen. Die RAT verfügt neben der obligatorischen Geschäftsführung und der Gesellschafterversammlung über einen Beirat. Seit ihrer Gründung ist der frühere Verkehrsdirektor der Stadt Bad Mergentheim, Götz Beck, Geschäftsführer der GmbH. Die Gesellschaft ist Arbeitgeber von acht Voll- und elf Teilzeitkräften sowie einer Auszubildenden.

Im Jahr 2012 lag der touristisch bedingte Gesamtbruttoumsatz (Übernachtungsgäste und Tagestouristen inkl. MwSt.) in der Region Augsburg bei etwa 1 Mrd. EUR. Es wurden im Jahr 2012 knapp 1,3 Mio. Übernachtungen in der Region getätigt, davon 53 % in der Stadt Augsburg, 33 % im Landkreis Augsburg und 14 % im Landkreis Aichach-Friedberg. Dies stellt eine Steigerung von 5,1% gegenüber dem Vorjahr dar. Im Vergleich zum Gründungsjahr 1998 hat die Zahl der Übernachtungen in der Region um 58 % zugenommen; wird nur der Landkreis Aichach-Friedberg betrachtet, so stieg die Zahl der Übernachtungen zwischen 1998 und 2012 um 112 %. Der Anteil an Übernachtungen von Ausländern beträgt knapp 28 %.

Die RAT hat bereits dreimal den Bayerischen Innovationspreis für Angebotsgestaltung im Tourismus, ausgeschrieben von der Bayern Tourismus Marketing GmbH, gewonnen. Sie verfügt über ein durchgesetztes Corporate Design sowie über langfristige Marketingstrategien mit Schwerpunktthemen.



3.2.2 Region Bonn¹²

Auf Empfehlung einer im Jahr 1995 verfassten Tourismusstudie für die Region Bonn/ Rhein-Sieg/ Ahrweiler wurde die Tourismus & Congress GmbH Region Bonn/ Rhein-Sieg/ Ahrweiler (TCB) 1996 im Rahmen der Ausgleichsmaßnahmen Bonn/ Berlin gegründet. Bei ihren Gesellschaftern handelt es sich um die Bundesstadt Bonn, den Tourismus Förderverein Bonn/ Rhein-Sieg/ Ahrweiler e. V., den Rhein-Sieg-Kreis, die Industrie- und Handelskammer Bonn/ Rhein-Sieg sowie die Hotel- und Gaststätteninnung Bonn und Rhein-Sieg-Kreis e. V.

Zweck der TCB ist die Stärkung der Tourismusregion Bonn/ Rhein-Sieg/ Ahrweiler sowie die Entwicklung und Realisierung einer umfassenden Tourismus- und Eventwerbung. Zu den Zielen bzw. Aufgaben des Unternehmens gehören v. a. die Steigerung des Bekanntheitsgrades und die Herausstellung der Vorzüge der Region als Reiseziel, die Konzeption und Realisierung eines Marketingkonzepts für die Region, gezielte Werbung (u. a. in den Sparten Städtetourismus, Kongress- und Tagungswesen, Kultur- und Freizeitangebot), Initiierung von Tagungen, Kongressen und Veranstaltungen, die Verbesserung des touristischen Angebots der Region, Veranstaltungskoordination sowie die Beratung und Betreuung touristischer Leistungsträger. Derzeit befindet sich die Gesellschaft in einem Prozess der strategischen Neuausrichtung.

Das Stammkapital der TCB beträgt 52 TEUR. Davon entfallen seit 04.10.2012 38,5 % auf die Bundesstadt Bonn, 30 % auf den Tourismus Förderverein Bonn/ Rhein-Sieg/ Ahrweiler e. V., 19,5 % auf den Rhein-Sieg-Kreis sowie je 6 % auf die Industrie- und Handelskammer Bonn/ Rhein-Sieg und Hotel- und Gaststätteninnung Bonn und Rhein-Sieg-Kreis e. V. Bis zum 03.10.2012 hielt die Ahr, Rhein, Eifel Tourismus & Service GmbH (TSG) einen Anteil von 5 %. Dieser wurde nach der Kündigung des Geschäftsanteils durch die TSG am 16.02.2011 von den anderen Gesellschaftern anteilig mit Wirkung zum 04.10.2012 übernommen.

Im Geschäftsjahr 2012/13 verfügte die TCB über ein Ausgaben-Budget von rund 2,2 Mio. EUR. Davon wurden etwa 63 % durch von der Gesellschaft erwirtschaftete Umsätze in Höhe von etwa 1,4 Mio. EUR finanziert. Sie stammen primär aus den Geschäftsbereichen Reiseleistungen und Provisionen. Trotz des hohen Eigenanteils ist die TCB zur Realisierung der Unternehmensziele auf Zuschüsse der Gesellschafter angewiesen. Diese beliefen sich im Geschäftsjahr 2012/13 auf einen Betrag von etwa 0,75 Mio. EUR. Im Allgemeinen orientieren

¹² Quellen: Stadt Bonn 2013, S. 81ff.; Stadt Bonn 2014, S. 59ff.; TCB 2013; TCB 2014.



sich die Zuschüsse an der Höhe des im Wirtschaftsplan erwarteten Verlusts und sind durch eine Obergrenze limitiert. Diese liegt bei der Stadt Bonn etwa bei 511 TEUR, beim Rhein-Sieg-Kreis etwa bei 102 TEUR und beim Tourismus Förderverein Bonn/ Rhein-Sieg/ Ahrweiler e. V. bei knapp 358 TEUR. Darüber hinaus erhielt die Gesellschaft 0,12 Mio. EUR für den Verkauf des Geschäftsbereichs BONNTICKET.

Bei den Organen der Gesellschaft handelt es sich um eine Gesellschafterversammlung, einen Aufsichtsrat und eine Geschäftsführung. Alleiniger Geschäftsführer ist derzeit Udo Schäfer. Die TCB hatte im Geschäftsjahr 2012 insgesamt zwanzig Beschäftigte, darunter zwölf Voll- und zwei Teilzeitkräfte, fünf Aushilfen und eine Auszubildende.

Das Reisegebiet „Bonn und Rhein-Sieg-Kreis“ verzeichnete im Jahr 2012 2,7 Übernachtungen. Dies stellt ein Plus von 4,6 % gegenüber dem Vorjahr dar. Die Übernachtungen verteilen sich fast gleichmäßig auf die beiden Gebietskörperschaften. Der Anteil der durch Ausländer getätigten Übernachtungen liegt insgesamt bei knapp 18 %, wobei er in Bonn (23 %) höher ist als im Rhein-Sieg-Kreis (13 %).

3.2.3 Region Hannover¹³

Am 19.10.2000 wurde die Hannover Marketing GmbH von der Landeshauptstadt Hannover sowie hannoverschen Firmen im Rahmen eines Public-Private-Partnership gegründet. Anfang 2007 trat die Region Hannover der Gesellschaft bei. 2008 entstand die Hannover Marketing und Tourismus GmbH (HMTG) durch die Verschmelzung der Hannover Tourismus GmbH auf die Hannover Marketing GmbH. Damit wurde die zuvor bestehende Trennung von Imageförderung und Tourismusförderung beseitigt.

Der HMTG obliegen die Aufgaben, die 21 Gemeinden der Region Hannover überregional zu vermarkten sowie deren Image und speziell den Tourismus zu fördern. Diese Aufgaben kann die Gesellschaft mittels eigener Aktivitäten und in Zusammenarbeit mit Partnern erfüllen. Die wichtigsten Zielgruppen der Aktivitäten der Gesellschaft sind dementsprechend die Einwohner der Region sowie Gäste, Firmen, Fach- und Führungskräfte.

Die HMTG verfügt über ein Stammkapital von 216 TEUR. Mit einem Anteil von 50 % ist die hannoverimpuls GmbH, deren Gesellschafter je zur Hälfte die Landeshauptstadt Hannover und die Region Hannover sind, der Gesellschafter mit dem höchsten Gesellschafteranteil. Die übrigen Gesellschaftsanteile verteilen sich auf etwa 20 hannoveranische Unternehmen.

¹³ Quellen: Hannover.de Internet GmbH 2014 a+b; hannoverimpuls GmbH 2012; Landeshauptstadt Hannover 2012, S. 121ff.; News aktuell GmbH 2013; Region Hannover 2013.



Die HMTG besitzt einen Eigenanteil von 8,19 %, hat jedoch kein Stimmrecht. Die Gesellschaft erhielt im Jahr 2011 für die Durchführung touristischer Aufgaben einen Zuschuss in Höhe von 800 TEUR von der hannoverimpuls GmbH sowie einen Zuschuss von etwa 80 TEUR von den privaten Gesellschaftern. Die Durchführung von Veranstaltungen übernimmt die 2011 gegründete Hannover Veranstaltungs GmbH, deren alleiniger Träger die HMTG ist. Die Finanzierung der Sparte Marketing wird separat abgerechnet.

Die HMTG verfügt über neben Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung (derzeitiger Geschäftsführer Hans Christian Nolte) über einen Aufsichtsrat und einen beratenden Beirat. Im Bereich Tourismus sind neben dem Geschäftsführer, der ebenfalls für die Sparte Marketing zuständig ist, sieben Mitarbeiter beschäftigt.

Im Jahr 2012 wurden in der Region Hannover 3,7 Mio. Übernachtungen getätigt, davon knapp 2,1 Mio. (57 %) in der Landeshauptstadt Hannover. Dies stellt insgesamt ein Plus von 1,7 % gegenüber dem Vorjahr dar. Die Anzahl der Gästeankünfte stieg um 2,4 % auf knapp 2 Mio., davon entfielen 1,2 Mio. (61 %) auf die Stadt Hannover.

Ein wichtiger Gunstfaktor für die Arbeit der HMTG war die Gründung der Region Hannover im Jahr 2001. Damals schlossen sich die Landeshauptstadt Hannover und 20 Umlandgemeinden zu einer neuen Gebietskörperschaft zusammen. Diese verfügt über eine gewählte Regionsversammlung sowie einen Regionspräsidenten und übernimmt alle anfallenden kommunalen Aufgaben. Ein weiterer Faktor ist die Tatsache, dass seit 2012 alle Institutionen der Stadt und der Region Hannover, die mit Aufgaben im Bereich Wirtschaftsförderung und Standortmarketing betraut sind, räumlich im „Haus der Wirtschaftsförderung“ zusammengelegt wurden. Außerdem existiert seit 1993 der Verein Tourismus Region Hannover e. V., bestehend aus dem damaligen Kommunalverband Großraum Hannover (heute Region Hannover) sowie 36 weiteren Städten, Gemeinden und touristischen Unternehmen aus der Region Hannover und dem sogenannten zweiten Ring (z.B. Celle, Hildesheim). Er ist quasi ein Vorgänger der HMTG, wirkte strukturschaffend und war die Basis für großräumige Kooperation im Tourismus. Der Verein soll Ende 2014 voraussichtlich aufgelöst werden.



3.2.4 Region Stuttgart¹⁴

Bereits 1974 wurde der Verband Region Stuttgart, damals unter dem Namen „Regionalverband Mittlerer Neckar“, in seinen heutigen Grenzen gegründet. Er fungiert seither als einheitliche Planungsregion, die aus den Planungsgemeinschaften Rems-Murr, Neckar-Fils und Württemberg-Mitte hervorging. Erst 20 Jahre später erhielt der Verein über die Planung hinausgehende erweiterte Kompetenzen sowie eine direkt gewählte Regionalversammlung.

In diesem Zusammenhang ist auch die Gründung der Regio Stuttgart Marketing- und Tourismus GmbH (RSMT) im Jahr 1994 zu sehen. Bei ihren Gesellschaftern handelt es sich um die Stuttgart Marketing GmbH (SMG) (32,4 %), den Verein Regio Stuttgart Marketing und Tourismus e. V. (32,4 %), den Verband Region Stuttgart (32,4 %) und die Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (2,9 %).

Die RSMT übernimmt im Auftrag des Verbands Region Stuttgart, der Landeshauptstadt Stuttgart und der unter dem Dach der Regio Stuttgart Marketing-Tourismus e. V. zusammengeschlossenen Städte und Gemeinden Aufgaben im Bereich Standortmarketing und Tourismus. Dabei obliegt dem Verein Regio Stuttgart Marketing- und Tourismus e. V., der ebenfalls im Jahr 1994 als Zusammenschluss von Kommunen (aktuell 38) aus der Metropolregion Stuttgart gegründet wurde, u. a. die Aufgabe die für die Vermarktung der Region notwendigen Finanzmittel für die SMG zu bündeln.

Das Gesellschaftskapital beläuft sich auf 187 TEUR. Im Geschäftsjahr 2012 erhielt die RSMT von ihren drei Hauptgesellschaftern einen Gesellschafterzuschuss von insgesamt 1.950 TEUR. Die Höhe des jährlichen Gesellschafterzuschusses orientiert sich seit 2011 am jeweiligen Geschäftsanteil, bis dahin richtete sie sich nach der Einwohnerzahl der Städte und Kommunen am Stichtag des vorangegangenen Kalenderjahres, dem 30. Juni. Zusätzlich zu den Gesellschafter-Zuschüssen erhielt die RSMT im Geschäftsjahr 2012 einen Zuschuss der Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg von knapp 123 TEUR. Die RSMT ist an der Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg mit einer Stammeinlage von 10.400 EUR (5,4%) beteiligt

Die RSMT verfügt über drei Organe: die Geschäftsführung, bestehend aus einem hauptamtlichen und zwei nebenamtlichen Geschäftsführer, dem Aufsichtsrat und der Gesellschafterversammlung. Die Geschäftsführer, Armin Dellnitz (Geschäftsführer der SMG), Dr. Walter Rogg

¹⁴ Quellen: Stuttgart-Marketing GmbH/ Regio Stuttgart Marketing- und Tourismus GmbH (o. J.); Stuttgart-Marketing GmbH 2014; Verband Region Stuttgart 2012, S. 33ff.; Verband Region Stuttgart 2013, S. 27ff.; Verband Region Stuttgart 2014.



(Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart) und Hans Wössner, stellen zugleich die einzigen Mitarbeiter der RSMT dar, da die Gesellschafter direkt bei der Gründung der RSMT mit der SMG, deren alleiniger Träger die Stadt Stuttgart ist, einen Geschäftsbesorgungsvertrag zur Realisierung des Gesellschaftszwecks schlossen.

Durch die Aufgabenübertragung sollen die zur Aufgabenerfüllung entstehenden Kosten minimiert und gleichzeitig die Ressourcenverwendung optimiert werden. Für die 2012 erbrachten Leistungen verrechnete die SMG der RSMT einen Betrag von knapp 1,5 Mio. €.

RSMT und SMG verfügen über einen gemeinschaftlich genutzten i-Punkt, in dem die RSMT als Untermieter über ihre Aktivitäten informieren und Prospekte auslegen kann. Die TI gilt als innovatives, deutschlandweites Vorbild. In die TI sind neben den Präsenzen der Akteure aus der Region auch bedeutende privatwirtschaftliche Unternehmen der Region eingebunden, die einen erheblichen Teil der Investitions- und Betriebskosten abdecken.

Die Gesellschaften treten nicht nur im operativen Geschäft, d. h. bei der touristischen Vermarktung und Förderung der Region Stuttgart, gemeinsam auf, sondern verfügen auch über eine gemeinsame Marken- und Marketingstrategie.

Die Region Stuttgart verzeichnete im Jahr 2012 mehr als 10,5 Mio. Übernachtungen, davon entfiel knapp ein Drittel auf die Landeshauptstadt. Sowohl in der Region, als auch in der Stadt Stuttgart sind die Übernachtungszahlen gegenüber 2002 angestiegen (in der Region um 37 %, in der Stadt um 46 %). Mit 75 % (Region) bzw. 70 % (Stadt) der Übernachtungsgäste stellt Deutschland den bedeutendsten Quellmarkt dar. Tages- und Übernachtungstourismus erzielen in der Region Stuttgart jährlich einen Bruttoumsatz von 5,4 Mill. €. Ein Großteil des Umsatzes (etwa 80 %) ist auf die Tagesgäste zurückzuführen.



3.3 Erkenntnisse für die touristischen Strukturen im Kammerbezirk der IHK Wiesbaden

Vorteile der Strukturen der betrachteten Benchmarks

Die betrachteten Benchmarks unterliegen selbstverständlich ebenfalls bestimmter Herausforderungen, die sich in der operativen Zusammenarbeit heterogener Akteure in einem dynamischen Marktumfeld zwangsläufig ergeben. Immer wieder sind Probleme und Aufgaben, auch struktureller Art, zu bewältigen.

Gleichwohl ist zu konstatieren, dass die betrachteten Benchmarks durch die übergreifenden und weitgehend verzahnten Strukturen viele der für die Region des IHK-Kammerbezirks Wiesbaden benannten Probleme (siehe Kap. 2.4) strukturbedingt vermeiden können. Die betrachteten Regionen treten als schlagkräftige Einheiten im Wettbewerb auf. Dadurch wird ein optimaler Mitteleinsatz im touristischen System der Region realisiert. Die Benchmarks zeichnen sich durch folgende Vorteile aus:

- aufgrund der gebündelten Strukturen klare Regelung der Zuständigkeiten und Aufgaben
- verbindliche Umsetzung und Durchsetzung von Entscheidungen
- systematische, gerechte und transparente Finanzierungsstrukturen
- erhebliche Bündelungswirkung der vorhandenen Mittel und Ressourcen
- Kampagnenfähigkeit und Fähigkeit zur Realisierung impulsgebender Schlüsselprojekte
- Vorhandensein einer gemeinsamen, gelebten und laufend kontrollierten und justierten Tourismusstrategie
- klare, systematische und akzeptierte Markenarchitektur
- deutlich höherer Professionalisierungsgrad der Organisation, Kostensynergien, Spezialisierung und Effizienzgewinne durch Zusammenlegung der Strukturen
- den Aufgaben entsprechende Personal- und Budgetausstattung



Gunstfaktoren der Strukturen der betrachteten Benchmarks

Als Gunstfaktoren für die Strukturen in den betrachteten Regionen lassen sich besonders heraus heben:

- verbindende, handlungsleitende, gelebte und kontrollierte Tourismusstrategie – nicht nur punktuelle und anlassgetriebene Kooperation, sondern Langfriststrategie und Maßnahmenplanung
- verbindliche Aufgabenzuordnung und -verteilung der Akteure untereinander – möglichst alle Akteure zahlen durch ihr Handeln auf gemeinsame Ziele und Vorhaben ein
- klare Organisation und Finanzierung mit systematischer und konzeptionell unterlegten Entscheidungs-, Beteiligungs- und Einbindungsstrukturen
- stabile und auf ein hohes Maß an Verbindlichkeit ausgelegte Rechtsform
- Markenmanagement und Markenarchitektur als verbindendes und implizites Steuerungsinstrument – gemeinsame Marke wird als strahlkräftiges, einendes Symbol um- und eingesetzt
- aufgabenadäquate Bereitstellung von Ressourcen und Mitteln durch die beteiligten Akteure
- Existenz vertrauensbildender Vorgängerstrukturen



4. Weiterentwicklung der gegenwärtigen touristischen Strukturen

4.1 Grundsätzliche Hinweise

Deutlicher Veränderungsbedarf – erhebliche Chancen

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass der Region des Kammerbezirks der IHK Wiesbaden aufgrund der eingangs geschilderten Veränderung der Markt- und Wettbewerbsbedingungen eine deutliche Veränderung der Strukturen dringend zu empfehlen ist.

Diese Veränderung sollte nicht nur aus Vermeidungsmotiven (Nachteile am Markt) getrieben sein. Vielmehr gibt es klar erkennbare Chancen: Für alle Akteure in der Region gilt es, die erheblichen Potenziale, die in einer gemeinsamen Marktbearbeitung erkennbar sind, zu heben. In verschiedenen Bereichen lassen sich Chancen und Möglichkeiten benennen, die an dieser Stelle nur verkürzt aufgezählt werden können und einer detaillierten, ausführlichen Herausarbeitung zugeführt werden sollten:

- gemeinsames Infrastruktur- und Ansiedlungsmanagement: Wander- und Radwege bzw. -netze; regionsweite, touristische Leit- und Hinweisbeschilderung, Welcome-Center, Tourist Informationen, Hotelansiedlung usw.
- aufeinander abgestimmte Markenführung und Marktbearbeitung, hierdurch Umsetzung von miteinander verzahnten Kampagnen, Abstimmung der Aktivitäten nach Zielgruppen, Zielmärkten und Angebotsthemen usw.
- arbeitsteilige, voll verzahnte Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen unter Nutzung von Synergien, Spezialisierungsmöglichkeiten und Effizienzverbesserungen durch wegfallende Abstimmungs- und Koordinierungsbedarfe

Veränderungsnutzen für alle Akteure

Gegenwärtig werden lediglich die Strukturen in der Landeshauptstadt Wiesbaden weitgehend und mit Einschränkungen diejenigen in Rüdenheim als wettbewerbsfähig angesehen. Jedoch würden auch diese beiden Strukturen erheblich von einer Professionalisierung der gesamten Region profitieren:



- Wiesbaden benötigt das regionale Umfeld des Rheingaus zur Schaffung von neuen Reiseanlässen, zur Verlängerung der Aufenthaltsdauer und zur Einbindung von Produktbestandteilen in eigene Programme und Angebote. Im Vergleich zu anderen Regionen in Deutschland ergeben sich auch für Wiesbaden Wettbewerbsnachteile aufgrund der suboptimalen Organisations- und Marketingstrukturen in der Region.
- Für Rüdeshheim gilt dies in noch stärkerem Maße: Die Stadt könnte von einer qualitätsvollen Angebots- und Marketingstruktur im Umfeld erheblich profitieren. Auch für Rüdeshheim gilt es, neue Reiseanlässe, eine Verlängerung der Aufenthaltsdauer und die Einbindung von Produktbestandteilen in eigene Programme und Angebote umzusetzen. Darüber hinaus wäre der Rheingau als funktionierende Marke in den näheren Quellgebieten auch für Rüdeshheim gut einsetzbar, um eigene Imagedefizite zu kompensieren.
- Für alle weiteren Städte und Gemeinden sowie für die privatwirtschaftlichen Leistungsanbieter ergibt sich ein unmittelbarer Nutzen aus optimierten Strukturen. Sie würden unter veränderten Bedingungen eine wichtige Plattform für eine touristische Marktbearbeitung hinzugewinnen. Gemeinsam mit allen Partnern könnten impulsgebende Initiativen und Projekte umgesetzt werden.

4.2 Handlungsoptionen für die künftige Destinations- und Markenarchitektur

Markt- und Kundenperspektive

Die gutachterlich eingeschätzte Wahrnehmung aus Gästesicht spricht dafür, den Bereich des Untertaunus nicht unter der Destinationsbezeichnung „Rheingau“ zu vermarkten. Dadurch würde eine Gästeerwartung geweckt, die angesichts des originären touristischen Angebotes des Untertaunus kaum einzulösen wäre.

Zu klären ist darüber hinaus, ob die Identitätswahrnehmung der Untertaunus-Gemeinden eine Eingliederung in die Destination „Rheingau“ überhaupt zulässt. Die Bereitschaft aller wichtigen touristischen Partner im Rheingau hierfür wird zudem nach den geführten Gesprächen kritisch eingeschätzt.

Solange daher die RTKT für die touristische Marktbearbeitung von Rheingau und Untertaunus zuständig ist, kann sich der Bedarf einer Zweiteilung der Region in einen Bereich ergeben, der dem Rheingau und einen weiteren, der dem Untertaunus zuzuordnen ist. Diese Zweiteilung ist angesichts der in den Mittelpunkt zu stellenden touristischen Markt- und Kundenperspektive sowie der zu erwartenden Identitätskonflikte wohl nicht vermeidbar.



Organisations- und Strukturperspektive

Würde man beide Destinationsgebiete in einer Organisation führen, wären voraussichtlich zwei eigenständige Bereiche innerhalb der Organisation zu bilden. Es ergäben sich voraussichtlich zwei Marktbearbeitungsstrategien, zwei Budgets sowie zwei Abstimmungs- und Einbindungsstrukturen. Die aufgezählten Notwendigkeiten ergeben sich zum ersten aus den Erwartungen der Akteure. Zum zweiten wird die Einbindung von Ressourcen und Mitteln aller wichtigen Organisationen (Zweckverband, Weinbauverband, Wiesbaden, Rüdesheim) nach den geführten Gesprächen nur dann möglich, wenn eine auf die Destinationsbezeichnung „Rheingau“ ausgerichtete Marktbearbeitung in Reinform zur Umsetzung kommt.

Die RTKT könnte bei Führung von zwei Bereichen zwar im Bereich der Verwaltungsaufgaben (z.B. Geschäftsführung, Buchhaltung usw.) Synergien nutzen. Erfahrungsgemäß sind jedoch durch eine solche Zweiteilung in einer Organisation Konflikte und erhebliche Abstimmungsprozesse vorprogrammiert. Nach allen Erfahrungen würden diese Prozesse mögliche Verwaltungssynergien „auffressen“. Gleichzeitig gerieten sowohl die Träger der Organisation, als auch die operativ Durchführenden in der Geschäftsleitung ständig in Konflikte und Rechtfertigungsdruck.

Es wird daher als sinnvoll angesehen, die Bereiche Rheingau und Untertaunus organisatorisch zu trennen, klare Zuständigkeiten zu schaffen und eine adäquate Standortlösung für die Tourismusorganisation zu realisieren.

Ressourcen- und Finanzierungsperspektive

Betrachtet man die Folgen der oben geführten Diskussion zu Markt- und Organisationsperspektive für den künftigen Ressourceneinsatz und die dahinter stehende Finanzierung, so wären für beide Destinationsgebiete so hinreichende Ressourcen bereit zu stellen, dass ein jeweiliges Destinationsmarketing möglich wird.

Dies ist durch die erforderliche Mittelbündelung und Abstimmung der Marktbearbeitung nur im Rheingau machbar. Hier gälte es, „geeignete“ Strukturen und Prozesse aufzubauen, was angesichts der gegenwärtigen Veränderungsbereitschaft aller Akteure als machbar eingeschätzt wird.

Jedoch wäre es für die Region „Untertaunus“ wohl nicht möglich, eine wirksame eigenständige Marktbearbeitung umzusetzen. Hierfür fehlen Marktwahrnehmung, Angebotsstärke, finanzielle Mittel und starke Partner in hinreichender Zahl auf Ebene der touristischen Akteure.



Für den Untertaunus erscheint daher die Angliederung an das Destinationsgebiet des Taunus der richtige Weg. Die hierbei zu lösenden Fragen rund um Finanzierung, Mitsprache- und Entscheidungsbefugnisse sowie inhaltliche bzw. regionale Ausrichtung der Marktbearbeitung des Taunus usw. wären allerdings vorab im Detail zu klären.

In der Folge wären die finanziellen Mittel und Ressourcen des Landkreises für Tourismus entsprechend einem noch zu entwickelnden Schlüssel aufzuteilen. Dieser Schlüssel sollte jedoch nicht nur die Übernachtungen in den Teilregionen umfassen. Hier sind weiter gehende Überlegungen erforderlich.

4.3 Handlungsoptionen für die künftigen Kooperations-, Entscheidungs- und Finanzierungsstrukturen

Bereinigung der Strukturen oder Strukturvielfalt?

Folgt man der in Kap. 4.2 ausgeführten Argumentationsline, ist für die Destination „Rheingau“ eine deutlich veränderte Organisations- und Kooperationsstruktur erforderlich. Gegenwärtig gibt es mehrere Kooperations- und Abstimmungsplattformen:

- RTKT GmbH
- Arbeitskreis „Kulturland Rheingau“
- Zweckverband „Rheingau“

Die wesentlichen Kooperationen und Abstimmungen werden gegenwärtig auf Ebene der RTKT, des Zweckverbands „Rheingau“ sowie v.a. im Arbeitskreis „Kulturland Rheingau“ vorgenommen. Die Aufgaben sowie die Beteiligungs- und Einbindungsstrukturen sind jedoch höchst unterschiedlich. Es gibt keine klaren Aufgabenzuordnungen, Kooperations- und Entscheidungsmechanismen und Finanzierungsstrukturen (siehe hierzu auch Kap. 2.3 und 2.4).

Eine Bereinigung auf **eine** Kooperations-, Abstimmungs- und Entscheidungsstruktur ist erforderlich. Hierbei stellt sich die Frage, welche Organisation als Plattform hierfür geeignet ist. Es kommen nach gutachterlicher Einschätzung lediglich die RTKT GmbH und der Arbeitskreis „Kulturland Rheingau“ in Frage.

Der „Zweckverband Rheingau“ hat viele andere, nicht touristische Aufgaben. Das Zuständigkeitsgebiet umfasst nicht die gesamte Destination. Darüber hinaus stellt er eine öffentlich-rechtliche Organisation dar. Damit verbunden sind Nachteile und Einschränkungen hinsichtlich einer marktwirtschaftlichen Betätigung, der vorgegebenen kommunalen Mitglieder-



struktur sowie ggf. erhöhte Kosten und nachteilige Rahmenbedingungen, z.B. bei der Beschäftigung von Personal.

Der Rheingau-Taunus Marketing e.V. ist eine Bündelungsorganisation für Anbieter und Akteure. Der Rheingauer Weinbauverband e.V. / die Rheingauer Weinwerbung GmbH ist thematisch bzw. sektoral auf das Thema Wein fokussiert. WTF / Rüdesheim Tourismus AG sind teilregional aufgestellt und als gesamtregionale Kooperations-, Abstimmungs- und Entscheidungsstruktur nicht geeignet.

Verbindlichkeit der Strukturen oder lose Abstimmungsmechanismen?

Daher stellt sich die Frage, ob die RTKT GmbH oder der Arbeitskreis Kulturland Rheingau künftig als Kooperations-, Abstimmungs- und Entscheidungsstruktur fungieren sollen.

Aus gutachterlicher Sicht ist die Frage, welche der beiden Strukturen künftig heran gezogen werden soll, klar zu beantworten. Alle untersuchten Benchmarks (siehe hierzu Kap. 3) weisen auf den Gunstfaktor „stabile und auf ein hohes Maß an Verbindlichkeit ausgelegte Rechtsform“ hin. Ein loser Arbeitskreis wird als nicht sinnvoll und tragfähig erachtet.

Es wird daher empfohlen, die RTKT GmbH als Kooperations-, Abstimmungs- und Entscheidungsstruktur auszugestalten. Die erforderlichen Veränderungen und Regelungen zu Gesellschafts- und Beteiligungsstrukturen, Finanzierungs- und Entscheidungsmechanismen den künftigen Aufgaben bedürfen einer intensiven Diskussion und Ausarbeitung.

Die Notwendigkeit des Arbeitskreises „Kulturland Rheingau“ zur gleichen Zeit sollte hinterfragt werden, denn dessen Funktion werden auf die künftige Organe und Gremien der RTKT übergehen.

Übertragung oder Abstimmung von Mitteln und Ressourcen?

Durch die Bereinigung der Strukturen und Verlagerung sämtlicher Kooperations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse in die RTKT als von allen Akteuren verbindlich getragene Struktur werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, die Kräfte, Mittel und Ressourcen in der Region entscheidend zu bündeln. Hierbei stellt sich die Frage, wie die künftige RTKT aufgestellt sein sollte.

Grundsätzlich ist klar, dass die RTKT die Kooperations-, Abstimmungs- und Entscheidungsstruktur für alle Fragen der touristischen Marktbearbeitung werden sollte. Jedoch ist zu klären, ob ihr hierfür von allen relevanten Partnern feste Budgets zur Verfügung gestellt werden. Dies ist gegenwärtig nicht und nicht nach einer regionsweiten Finanzierungssystematik



der Fall. Es ist zu entscheiden, ob die RTKT nur anlassbezogen Budgets für gemeinsame Projekte und Maßnahmen erhält, oder ob auf Grundlage einer gemeinsamen Marketingstrategie und operativen Umsetzungsplänen von allen Partnern definierte Budgets verbindlich zur Verfügung gestellt werden.

Die Betrachtung sämtlicher Benchmarks hat gezeigt, dass feste, verbindliche Budgets, die auf Basis strategischer und operativer Planungen definiert werden, eine wirksame Marktbearbeitung erst möglich machen.

Operativ tätige Geschäftsstelle oder Geschäftsbesorgung durch Dritte?

Für den Fall der Bereitstellung fester Budgets durch die relevanten Partner in der Region ergeben sich mit Blick auf die operative Durchführung der touristischen Aufgaben zwei Optionen:

- **Ausgestaltung der RTKT mit einer operativ tätigen Geschäftsstelle:** Hierbei gälte es, möglichst viele Mittel sämtlicher touristischen und tourismusrelevanten Akteure und Organisationen auf die RTKT zu übertragen und dann dort zu verausgaben. Diesem Modell entsprechen im Grundsatz die aufgezeigten Beispiele Augsburg, Bonn und Hannover.
- **Ausgestaltung der RTKT ohne operativ tätige Geschäftsstelle:** Hier wären die operativen Aufgaben der Marktbearbeitung im Wege der Geschäftsbesorgung von Dritten zu erbringen. Diesem Modell entspricht im Grundsatz das Beispiel Stuttgart.

Für die Ausgestaltung der RTKT ohne operativ tätige Geschäftsstelle und die Geschäftsbesorgung durch Dritte spricht die spezielle Konstellation in der Region, dass mehrere operativ schlagkräftig aufgestellte Organisationen in der Region vorhanden sind, die die zu erledigenden Aufgaben übernehmen könnten. Angesichts der sowieso bereits knappen Mittel ist es darüber hinaus sinnvoll, die Verwaltungs- und Overheadkosten der RTKT so gering wie möglich zu halten.



5. Fazit und Ausblick

Künftige Destinations- und Markenarchitektur

Eine Aufteilung der Destinationsgebiete in Rheingau und Untertaunus wird als notwendig angesehen. Der Rheingau kann sich, allerdings nur unter deutlicher Veränderung der gegenwärtigen Strukturen, marktfähig als Destination aufstellen. Der Untertaunus alleine ist jedoch als Destination nicht marktfähig. Hier wird eine Angliederung an den Taunus empfohlen. In diesem Zusammenhang sind verschiedene Fragen rund um Finanzierung, Mitsprache- und Entscheidungsbefugnisse sowie inhaltliche bzw. regionale Ausrichtung der Marktbearbeitung in den Strukturen des Taunus vorab zu lösen.

Künftige Kooperations-, Entscheidungs- und Finanzierungsstrukturen

Die Region benötigt eine Bereinigung auf **eine** Kooperations-, Abstimmungs- und Entscheidungsstruktur. Es wird als sinnvoll erachtet, die RTKT GmbH entsprechend auszugestalten. Die erforderlichen Veränderungen und Regelungen zu Gesellschafts- und Beteiligungsstrukturen, Finanzierungs- und Entscheidungsmechanismen den künftigen Aufgaben bedürfen einer intensiven Diskussion und Ausarbeitung. Auch eine Marken- und Marketingstrategie sowie entsprechende operative Umsetzungspläne sind zu erarbeiten.

Für eine wirksame Marktbearbeitung werden feste, verbindliche Budgets benötigt, die auf Basis strategischer und operativer Planungen definiert werden. Als Grundlage wird weiterhin ein transparenter, gerechter und verbindlicher Finanzierungsschlüssel benötigt. Für die Ausgestaltung der RTKT ohne operativ tätige Geschäftsstelle sowie die Geschäftsbesorgung durch Dritte spricht die spezielle Konstellation in der Region.

Erforderlicher Veränderungsprozess

Angesichts der Voraussetzungen in der Region besteht mit Blick auf die Umsetzung der angesprochenen Strukturveränderungen der Bedarf eines umfassenden Veränderungsprozesses. Zu erarbeiten sind folgende inhaltliche Grundlagen:

- Tourismusstrategie für den Rheingau mit Langfriststrategie sowie kontrollierbarer, transparenter, detaillierter Maßnahmen- und Umsetzungsplanung
- Markenarchitektur und Umsetzungsplanung für die strategische Markenführung
- Organisations- und Finanzierungskonzept für die künftige Aufstellung der RTKT als Destinationsagentur für den Rheingau: verbindliche Aufgabenzuordnung und -verteilung der Akteure, klare Entscheidungs-, Beteiligungs- und Einbindungsstrukturen



- Klärung von Finanzierungs-, Mitsprache- und Entscheidungsmechanismen sowie inhaltliche bzw. regionale Ausrichtung der Marktbearbeitung für die Angliederung des Untertaunus an den Taunus

Der Veränderungsprozess sollte darauf ausgerichtet sein, die Akteure und Betroffenen in der Region in geeigneter Weise einzubinden und mitzunehmen. Eine Erarbeitung „am grünen Tisch“ dürfte nicht die erforderlichen Beteiligungseffekte erzeugen. Daher ist eine adäquate Planung und Gestaltung des Prozesses erforderlich.

Lüneburg, den 23.04.2014

PROJECT M GmbH

Cornelius Obier
Geschäftsführer



6. Weiterführende Literatur

Dwif-Consulting GmbH (2010): Wirtschaftsfaktor Tourismus im Kammerbezirk IHK Wiesbaden 2009, München.

Hannover.de Internet GmbH (2014 a): Porträt: Hannover Marketing und Tourismus GmbH (HMTG) (Online verfügbar unter: <https://www.hannover.de/Service/Presse-Medien/Hannover-Marketing-und-Tourismus-GmbH-HMTG/Portr%C3%A4t-Hannover-Marketing-und-Tourismus-GmbH-HMTG>).

Hannover.de Internet GmbH (2014 b): Was dahinter steckt (Online verfügbar unter: <http://www.hannover.de/Leben-in-der-Region-Hannover/Verwaltungen-Kommunen/Die-Verwaltung-der-Region-Hannover/Die-Region-Hannover/Region-Hannover-zum-Nachlesen/Was-dahinter-steckt>).

Hannoverimpuls GmbH (2012): Haus der Wirtschaftsförderung eröffnet – Alles unter einem Dach (Online verfügbar: http://m.hannoverimpuls.de/news/news_uebersicht.php?we_objectID=1947&pid=2009).

Hessischer Tourismusverband e. V./Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (Hrsg.) (o. J.): Aufgaben und Strukturen der touristischen Arbeitsgemeinschaften im Tourismus in Hessen. Handlungshilfe für die lokale Ebene (Online verfügbar unter: <https://wirtschaft.hessen.de/sites/default/files/HMWVL/tourismusbroschuere1.pdf>).

Hessisches Statistisches Landesamt (2013): Hessische Gemeindestatistik 2013. Ausgewählte Strukturdaten aus Bevölkerung und Wirtschaft 2012 (Vorabbericht), 34. Ausgabe, Wiesbaden.

Kreisausschuss des Rheingau-Taunus-Kreises (2010): Rheingau-Taunus-Kreis. Beteiligungsbericht 2010, Bad Schwalbach.

Landeshauptstadt Hannover (2012): Beteiligungsbericht 2012 (Online verfügbar unter: [https://e-government.hannover-stadt.de/lhhSIMwebdd.nsf/24D68A26FF8A2875C1257A68003D404B/\\$FILE/2087-2012_Anlage1.pdf](https://e-government.hannover-stadt.de/lhhSIMwebdd.nsf/24D68A26FF8A2875C1257A68003D404B/$FILE/2087-2012_Anlage1.pdf)).



Landratsamt Aichach-Friedberg (o.J.): 11. Beteiligungsbericht Landkreis Aichach-Friedberg Beteiligungszeitraum 2012 (Online verfügbar unter: www.lra-aic-fdb.de/landkreis/jahresberichte/beteiligungsbericht2012.pdf) .

Landratsamt Augsburg (2013): Beteiligungsbericht 2012 des Landkreises Augsburg (Online verfügbar unter: <https://www.landkreis-augsburg.de/Dox.aspx?docid=d9fd625c-2499-458f-99d0-05dc112d3ce9>).

News aktuell GmbH (2013): Tourismus-Destination Hannover zeigt Stärke. (Online verfügbar unter: <http://www.presseportal.de/pm/42831/2422666/tourismus-destination-hannover-zeigt-staerke-ueber-3-7-millionen-uebernachtungen-in-der-region>).

Regio Augsburg Tourismus GmbH (o. J. a): 10 Jahre Regio Augsburg Tourismus GmbH (Online verfügbar unter: http://www.augsburg-tourismus.de/tl_files/augsburg_tourismus/wir-ueber-uns/chronik/chronik_10jahre-regio.pdf).

Regio Augsburg Tourismus GmbH (o. J. b): Geschäftsbericht 2012: Zahlen, Daten, Fakten (Online verfügbar unter: http://www.augsburg-tourismus.de/tl_files/augsburg_tourismus/wir-ueber-uns/geschaeftsbericht/Gescha%CC%88ftsbericht%20Regio%202012%20DS.pdf).

Region Hannover (2013): Auflösung des Tourismus Region Hannover e. V. (Online verfügbar unter: http://www.wedemark.de/allris/___tmp/tmp/45-181-13680379751/80379751/00006657/57-Anlagen/01/RHVorlageAufloesungTRH.pdf).

Stadt Augsburg (2013): Beteiligungsbericht 2012 der Stadt Augsburg (Online verfügbar unter: https://www.augsburg.de/fileadmin/user_upload/verwaltungswegweiser/beteiligungsberichte/Beteiligungsbericht_2012.pdf)

Stadt Bonn (2013): Beteiligungsbericht 2012 (Online verfügbar unter: https://www.bonn.de/rat_verwaltung_buergerdienste/aktuelles/beteiligungen/14333/index.html?lang=de).

Stadt Bonn (2014): Beteiligungsbericht 2013 (Online verfügbar unter: http://www.bonn.de/rat_verwaltung_buergerdienste/aktuelles/beteiligungen/15279/index.html).

Stuttgart-Marketing GmbH (2014): Über uns (Online verfügbar unter: <http://business.stuttgart-tourist.de/ueber-uns>).



Stuttgart-Marketing GmbH/ Regio Stuttgart Marketing- und Tourismus GmbH (o. J.): Strategieplan 2013 bis 2017 (Online verfügbar unter: http://business.stuttgart-tourist.de/data/_partner/mediadb/cms_mime/%7B48fe7c9b-7c61-a01f-424a-1ccc66a0f07e%7D.pdf).

TCB (Tourismus & Congress GmbH Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler) (2013): Strategieplan 2013-2017 (Online verfügbar unter: http://www.bonn-region.de/fileadmin/redaktion/T_C/Strategiepapier_TundC_2013-2017.pdf).

TCB (Tourismus & Congress GmbH Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler) (2014): Wir über uns (Online verfügbar unter: <http://www.bonn-region.de/deutsch/tourismus-congress-gmbh/wir-ueber-uns.html>).

Tourismusverband Schleswig-Holstein e. V./ Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (o. J.): Mehr Erfolg durch Kooperation. Ein Leitfa-
den zur Optimierung der lokalen Strukturen im Tourismus in Schleswig-Holstein, Kiel.

Verband Region Stuttgart (2012): Beteiligungsbericht 2011 des Verbands Region Stuttgart (Online verfügbar unter: http://www.region-stutt-gart.org/fileadmin/regionstuttgart/04_Informationen_und_Download/04_01_Veroeffentlichungen/04_04_02_Berichte/beteiligungsbericht_2011.pdf).

Verband Region Stuttgart (2013): Beteiligungsbericht 2012 des Verbands Region Stuttgart (Online verfügbar unter: http://www.region-stutt-gart.org/fileadmin/regionstuttgart/02_Politik_und_Verwaltung/02_06_Beteiligung/Beteiligungsbericht_2012_WIV15413A002.pdf).

Verband Region Stuttgart (2014): Rückblick auf Personen und Daten (Online verfügbar unter: <http://www.region-stuttgart.org/politik-und-verwaltung/rueckblick/>).

Verein Regionalentwicklung Rheingau e.V. (2014): Allgemeine Berichte. Viele Hürden für Rheingauer Projekte (Online verfügbar unter: <http://www.zukunft-rheingau.de/presse/allgemeine-berichte/index.html>).



Anhang

Tabelle 2: Detaillierter Überblick über Kooperationen in mit Wiesbaden vergleichbaren Regionen (alphabet. Reihenfolge)

Region	Federführende Organisation	Gründungsjahr	Mitglieder/Gesellschafter	Ausdehnung	Aufgaben & Herausforderungen	Übernachtungszahl (2012)
Region Augsburg	Regio Augsburg Tourismus GmbH	1998	Verkehrsverein Region Augsburg e. V.	Stadt Augsburg, LK Aichach-Friedberg, LK Augsburg	Förderung der Wirtschaft, des Tourismus, Durchführung von Tagungen, Messen und Veranstaltungen in Stadt und Region, v. a. Standortmarketing, Standortwerbung, regionale & überregionale Werbung, Förderung, Koordination und Organisation der Zusammenarbeit auf diesem Gebiet mit anderen Organisationen	1,3 Mio.
Region Bonn	Tourismus & Congress GmbH Region Bonn/ Rhein-Sieg/ Ahrweiler	1996	Bundesstadt Bonn (38,5%), Tourismus Förderverein Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler (30%), Rhein-Sieg-Kreis (19,5%), IHK Bonn/Rhein-Sieg (6%), Hotel- und Gaststätteninnung Bonn/Rhein-Sieg-Kreis e. V. (6%)	Bundesstadt Bonn, Rhein-Sieg-Kreis, LK Ahrweiler	Stärkung der Tourismusregion Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler, Entwicklung und Umsetzung einer umfassenden Tourismus- und Eventwerbung, v. a. Erhöhung des Bekanntheitsgrades & Herausstellung der Vorzüge der Region, Erstellung & Durchführung eines Marketingkonzepts, Werbung, Initiierung von Tagungen, Kongressen & Veranstaltungen, Verbesserung & Entwicklung der tourist. Angebote, Vermittlungs- und Buchungsservice, Mitwirkung bei der Konzeption tourist. Infrastruktur, Durchführung tourist. Leistungen, Beratung & Betreuung tourist. Leistungsträger, Veranstaltungskoordination.	2,7 Mio.



Region	Federführende Organisation	Gründungsjahr	Mitglieder/Gesellschafter	Ausdehnung	Aufgaben & Herausforderungen	Übernachtungszahl (2012)
Region Hannover	Hannover Marketing und Tourismus GmbH	2000	Hannoverimpuls GmbH (50%), andere Unternehmen aus der Region (insgesamt 50%)	Landeshauptstadt Hannover & 20 Gemeinden aus der Region Hannover	Überregionale Vermarktung & Imageförderung des Raums Hannover, Förderung des Wirtschaftszweigs Tourismus	3,7 Mio.
Region Osnabrück	Tourismusverband Osnabrücker Land e. V.	1991	Stadt & Landkreis Osnabrück, 40 Städte & Gemeinden der Region, 11 Wirtschaftsunternehmen, Vereine & Verbände	Stadt & Landkreis Osnabrück sowie 40 Städte & Gemeinden der Region	Überregionale Positionierung der Region, Aufbau & Verbesserung tourist. Infrastruktur, strateg. Produktplanung, Dienst- und Serviceleistungen für Mitglieder & Gäste der Region, Verkaufsförderung & Absatzpolitik, Zimmervermittlung, Entwicklung & Verkauf von Pauschalreisen, Kooperationen im Tagungs- & Kongressbereich	1,6 Mio.
Region Paderborn	Touristikzentrale Paderborner Land e. V.	k. A.	k. A.	7 Städte & 3 Gemeinden	k. A.	863.477
Region Saarbrücken	Kongress- und Touristik Service Region Saarbrücken GmbH	1993	Verkehrsverein Saarbrücken e. V. (55%), Congress Centrum Saar GmbH (20%), Regionalverband Saarbrücken (10%), Saarmesse GmbH (5%), Saarland Spielbank GmbH (5%), Gesellschaft für Kommunalanlagen und Beratung Saarbrücken mbH (5%)	Landeshauptstadt Saarbrücken & 9 weitere Gemeinden (d.h. alle Gemeinden im Regionalverband Saarbrücken)	Kongress- & Tagungsservice, Hotelreservierung, Pauschalarrangements, Fahrrad- & Wanderpauschalen, Stadtführungen & Gruppenreisen, Vermittlung von Gästeführern, Touristische Information & Beratung, Kartenvorverkauf, Souvenirshop	492.274 (2009)



Region	Federführende Organisation	Gründungsjahr	Mitglieder/Gesellschafter	Ausdehnung	Aufgaben & Herausforderungen	Übernachtungszahl (2012)
Region Stuttgart	Stuttgart-Marketing GmbH & Region Stuttgart Marketing- und Tourismus GmbH	1994.	Stuttgart Marketing GmbH (32,4%), Verein Regio Stuttgart Marketing und Tourismus e. V. (32,4%), Verband Region Stuttgart (32,4%), Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (2,9%)	Landeshauptstadt Stuttgart & 38 Kommunen aus der Metropolregion Stuttgart	Standortmarketing, allgemeine Standortwerbung, allgemeine Werbung, Tourismusförderung, Tourismusmarketing, v.a. Positionierung der Region, Förderung von Tourismuseinrichtungen, Innen- & Außenmarketing, Verbesserung des tourist. Angebots, Hotelzimmervermittlung, Kartenverkauf, Förderung, Vorbereitung & Durchführung von Veranstaltungen	10,5 Mio.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den jeweiligen Internetauftritten, Geschäfts- bzw. Beteiligungsberichten, Strategieplänen und ähnlichen Dokumenten.

Tabelle 3: Budget und Anzahl der Beschäftigten der Benchmark-Organisationen

	Budget (Umsatzerlöse und sonstige betriebliche Erträge laut jew. Gewinn- und Verlustrechnung)	Anzahl der Beschäftigten
Regio Augsburg Tourismus GmbH	1,9 Mio. EUR (2012)	20 Beschäftigte, darunter 8 Voll- und 11 Teilzeitkräfte sowie eine Auszubildende (2012)
Tourismus & Congress GmbH Region Bonn/Rhein-Sieg/ Ahrweiler	2,0 Mio. EUR (2011/12)	20 Beschäftigte, darunter 12 Voll- und 2 Teilzeitkräfte, 5 Aushilfen und 1 Auszubildende (2012)
Hannover Marketing und Tourismus GmbH	7,2 Mio. (2011)	16 Beschäftigte, davon 7 im Bereich Tourismus sowie anteilig der Geschäftsführer (2011)
Regio Stuttgart Marketing- und Tourismus GmbH	2,2 Mio. EUR (2012)	3 Beschäftigte, darunter ein hauptamtlicher und ein nebenamtlicher Geschäftsführer (2012)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den jeweiligen Internetauftritten, Geschäfts- bzw. Beteiligungsberichten, Strategieplänen und ähnlichen Dokumenten.