



# Tourismuskonzeption Thüringer Wald 2025

Regionale Governance-  
und Organisationsstruktur/  
Destinationsmanagement  
Thüringer Wald



### **Auftraggeber:**

Regionalverbund Thüringer Wald e. V. (RVTW) | Bahnhofstraße 4-8 | 98527 Suhl  
vertreten durch die Geschäftsführerin Frau Marietta Schlütter

### **Projektbearbeitung:**

dwif-Consulting GmbH | Sonnenstraße 27 | 80331 München | [www.dwif.de](http://www.dwif.de)

- ▶ Lars Bengsch, [l.bensch@dwif.de](mailto:l.bensch@dwif.de)
- ▶ Markus Seibold, [m.seibold@dwif.de](mailto:m.seibold@dwif.de)
- ▶ Veronika Waldleben, [v.waldleben@dwif.de](mailto:v.waldleben@dwif.de)

Brand Trust GmbH | Pfannenschmiedsgasse 1 | 90402 Nürnberg | [www.brand-trust.de](http://www.brand-trust.de)

- ▶ Dr. Christoph Engl, [christoph.engl@brand-trust.de](mailto:christoph.engl@brand-trust.de)
- ▶ Eva Köttschau, [eva.koetschau@brand-trust.de](mailto:eva.koetschau@brand-trust.de)

Teil 4 wurde im November 2016 fertiggestellt.



Teil 4:

Regionale Governance- und  
Organisationsstruktur/Destinations-  
management Thüringer Wald



Teil 1: (Teil-)Regionale Organisationsstrukturen	06
‣ Rückblick auf die Analyse	08
‣ Ziele zur Optimierung von Organisation und Finanzierung	18
‣ Zukunftsszenarien für die Organisationsstrukturen	22
‣ Maßnahmenempfehlungen	24
Teil 2: Interne Organisationsstrukturen RVTW	26
‣ Rückblick auf die Analyse	27
‣ EU-beihilferechtlicher und vergaberechtlicher Status des RVTW	34
‣ Ziele der Weiterentwicklung des RVTW	36
‣ Konsequenzen der Markenstrategie für die Organisationsstrukturen des RVTW	41
‣ Maßnahmenempfehlungen	46





# Teil 1 (teil-)regionale Organisationsstrukturen

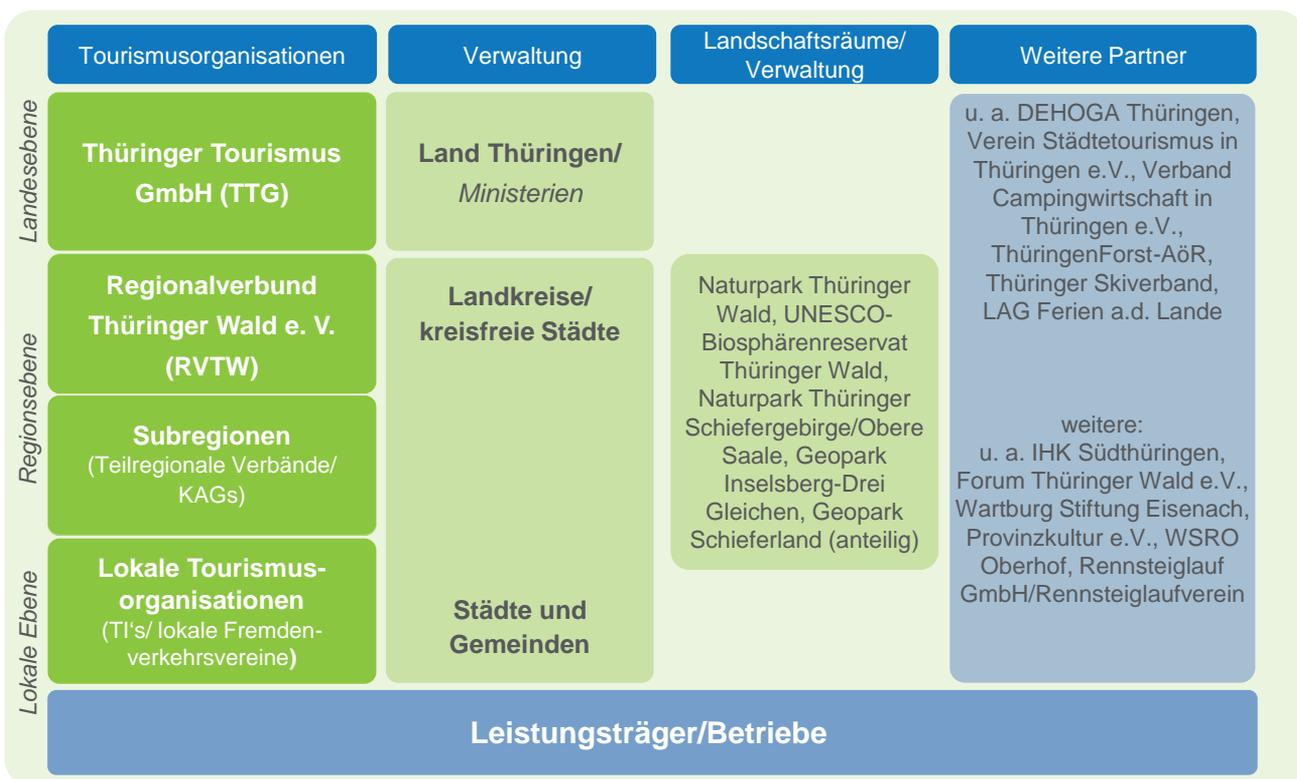


# Rückblick auf die Analyse



### Status Quo der Tourismusakteure im Thüringer Wald

Am Tourismusgeschehen im Thüringer Wald sind eine Vielzahl von Akteuren auf Landes-, Regional- und Ortsebene beteiligt. Angefangen bei den Leistungsträgern (Hoteliere, Gastronomen, Dienstleister) über die Tourismusorganisationen und öffentlichen Verwaltungen bis hin zu Verbänden, Vereinen etc. – sie alle erfüllen wichtige Aufgaben oder Dienstleistungen, die für die Angebotsqualität bzw. die Zufriedenheit der Gäste eine große Rolle spielen. Ein gutes Zusammenspiel all dieser Akteure ist für den zukünftigen Erfolg der Region von großer Bedeutung.



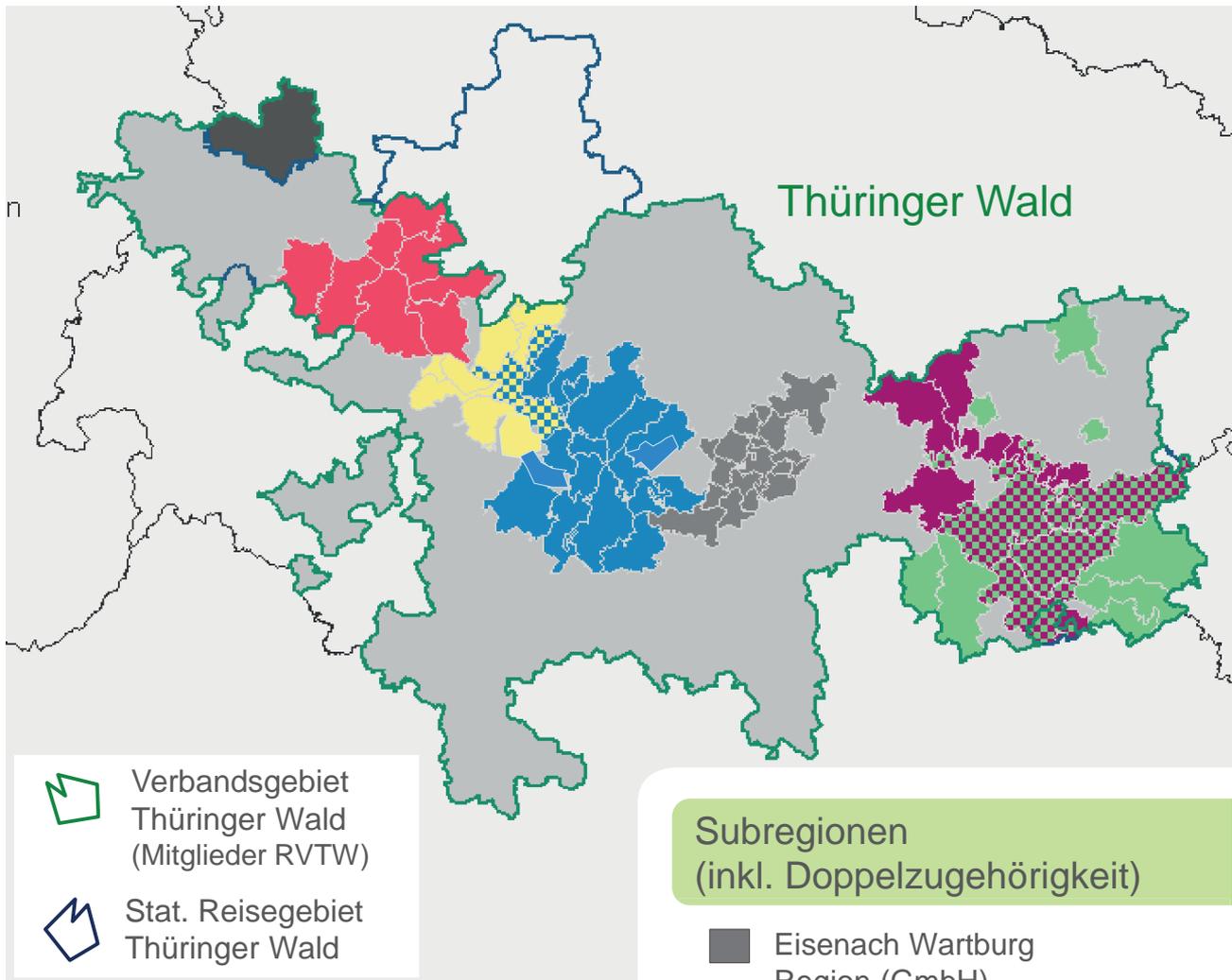
### Thüringer Wald: Verbandsgebiet und statistisches Reisegebiet

Das Verbandsgebiet des Regionalverbundes Thüringer Wald e. V. als regionale Tourismusorganisation stellt das größte in Thüringen dar und ist bundesweit vergleichsweise groß. Es beinhaltet acht Landkreise vollständig bzw. zum Teil und zwei freie Kreisstädte. Dies hat zur Folge, dass positive wie negative Entwicklungen im Thüringer Wald immer auch großen Einfluss auf das Gesamtergebnis des Freistaates Thüringen haben.

Zusätzlich zum Regionalverbund Thüringer Wald e. V. hat sich das dwif einen Überblick über die Organisationsstrukturen auf der Ebene zwischen den einzelnen Orten und dem Regionalverbund verschafft (sog. Subregionen). Hinzu kommen weitere Partnerregionen, die sich entweder in unmittelbarer Nachbarschaft zum Thüringer Wald befinden (z. B. Rhön, Frankenwald) oder gar Gebietsüberschneidungen aufweisen (z. B. Thüringer Wald/Gothaer Land, Tourismusregion Coburg.Rennsteig e.V.). Die Ergebnisse dieser Bestandsanalyse werden im Folgenden dargestellt:



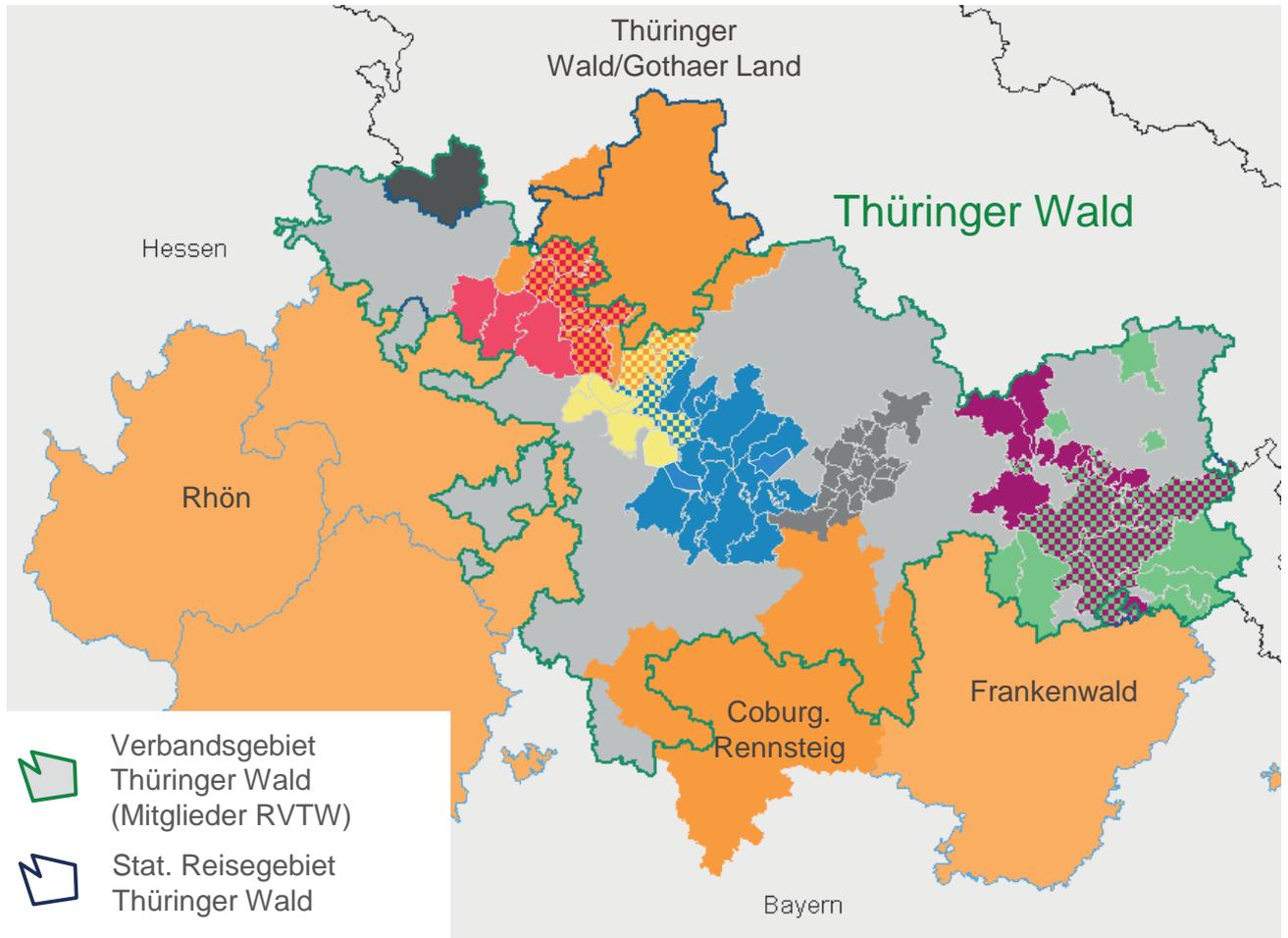
## Übersicht der (teil-)regionalen Organisationsstrukturen im Tourismus des Thüringer Waldes



Die Biosphärenregion ist keine touristische Subregion im eigentlichen Sinne, sondern eine staatliche Verwaltung. Touristische Aufgaben wurden in der Vergangenheit nur über das Tourismusbudget finanziert und ausgeführt. Die Bildung einer touristischen Organisationsstruktur ist anzustreben.

Quelle: dwif 2016 auf Basis Basis GfK GeoMarketing GmbH und Eigenangaben der genannten Organisationen

## Übersicht der (teil-)regionalen Organisationsstrukturen inkl. Partnerregionen für den Thüringer Wald



### Subregionen (inkl. Doppelzugehörigkeit)

- Eisenach Wartburg Region (GmbH)
- Inselsbergregion (KAG)
- Ferienregion Oberhof (KAG)
- Erweiterte Biosphären-Region (staatliche Verwaltung)
- Rennsteig-Schwarzatal (e. V./KAG)
- Thüringer Meer (KAG)
- Rennsteig-Saaaleland (e. V.)

### Partnerregionen

- TV Thüringer Wald- Gothaer Land (e. V.)
- Tourismusregion Coburg.Rennsteig (e. V.)
- Frankenwald
- Rhön

Quelle: dwif 2016 auf Basis Basis GfK GeoMarketing GmbH und Eigenangaben der genannten Organisationen

## Budgetausstattung der Sub- und Partnerregionen

Region (Organisationsform)	Budget 2015 (teilweise ohne Personalaufwand)
<b>Subregionen</b>	
Eisenach Wartburg Region (GmbH) (Gebietskulisse Stadt Eisenach)	k.A.
Inselsbergregion (KAG):	0 € <sup>1</sup>
Ferienregion Oberhof (KAG):	30.000 €
Biosphärenregion (staatliche Verwaltung):	k. A.
Rennsteig-Schwarzatal (e.V./ KAG):	86.000 €
Thüringer Meer (KAG):	192.000 €
Rennsteig-Saaleland (e.V.):	75.000 €
<b>Gesamtbudget der Subregionen im Thüringer Wald</b>	<b>733.000 €</b>
<b>Partnerregionen</b>	
Thüringer Wald – Gothaer Land (e.V.):	140.000 €
Coburg.Rennsteig (e.V.):	370.000 € (Mitgliedsbeiträge)
Frankenwald Tourismus Service Center	700.000 €

<sup>1</sup> finanzielle Aufwendungen nur für Einzelprojekte

## Personalausstattung der Sub- und Partnerregionen im Thüringer Wald

Subregionen			
Eisenach Wartburg Region: k.A.	Inselsbergregion: <b>0</b> (projektbezogen)	Ferienregion Oberhof: <b>1</b> (davon 1 TZ)	Biosphärenregion: k.A.
Rennsteig – Schwarzatal: <b>8</b> (davon 8 VZ) <sup>1</sup>	Thüringer Meer: <b>2</b> (davon 2 TZ) <sup>2</sup>	Rennsteig – Saaleland: <b>2</b> (davon 2 TZ)	
Partnerregionen			
Thüringer Wald – Gothaer Land: <b>2</b> (davon 1 VZ)	Coburg. Rennsteig: <b>4,5</b> (davon 4 VZ)	Frankenwald: <b>5</b> (davon 5 VZ)	

<sup>1</sup> Stadthalle Bad Blankenburg mit Tourist- und Servicecenter Rennsteig-Schwarzatal

<sup>2</sup> LRA SOK: Arbeit nach Bedarf ohne Ausweisung Stunden

Quelle: dwif 2016 auf Basis der Eigenangaben der genannten Organisationen

### Übersicht der Aufgaben der Sub- und Partnerregionen

Legende:		5.	6.	7.	8.	9.	
1.	Eisenach Wartburg Region	5.	Rennsteig-Schwarzatal		ja		
2.	Inselsbergregion	6.	Thüringer Meer		nein		
3.	Ferienregion Oberhof	7.	Rennsteig-Saaleland		in Kooperation		
4.	Biosphärenregion	8.	Thüringer Wald – Gothaer Land				
		9.	Coburg, Rennsteig				

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Erarbeitung Tourismusstrategie				k.A.					
Erarbeitung Marketingstrategie									
Eigener touristischer Internetauftritt									
Gästeservice									
Produktentwicklung									
Vertrieb									
Organisation tourismusrelevanter Veranstaltungen									
Betrieb einer Tourist-Info									
Betrieb Reservierungs-/Buchungszentrale									künftig
Betrieb touristischer Infrastrukturen/Einrichtungen									
Qualitätsentwicklung									
Qualifizierung									
Beratung von Leistungsträgern									
Innenmarketing									
Marktforschung									
Erstellung und Versand von Printmaterialien									
Wirtschaftsförderung									

### Aufgaben der lokalen Ebene bzw. kleinräumigen Tourismusorganisationen/Tourismusorte

Ein im Auftrag des Thüringer Wirtschaftsministeriums formulierter „Handlungsleitfaden Optimierung der lokalen und regionalen Organisationsstruktur im Tourismus in Thüringen“ gibt Empfehlungen zu den Aufgaben der lokalen und kleinräumigen Ebene und definiert Kriterien, die bei der Abgrenzung und Bildung der Organisationseinheiten berücksichtigt werden sollten. Diese bilden eine wichtige Grundlage für die Bewertung des aktuellen Status Quo durch die Gutachter.

Quelle: dwif 2016 auf Basis der Eigenangaben der genannten Organisationen

## Aufgaben der lokalen Ebene bzw. kleinräumigen Tourismusorganisationen/Tourismusorte

Strategieentwicklung	Außenmarketing	Innenmarketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung und Fortschreibung der lokalen Tourismusstrategie</li> <li>Mitarbeit an übergeordneten Tourismuskonzepten und diversen Arbeitskreisen</li> <li>Marktforschung (statistische Erhebungen, Befragungen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzen der Familienmarke thüringen-entdecken.de sowie regionaler Marke</li> <li>Nutzung des CI der kleinräumigen Tourismusstruktur bzw. der Region</li> <li>Beteiligung an Marketingmaßnahmen der übergeordneten Ebenen (Informationsmaterialien, Messen, Anzeigenkampagnen u.a.)</li> <li>Einbindung in touristische Printprodukte der übergeordneten Ebene</li> <li>eigene Herausgabe von Printmedien (lokale Informations-/ Werbematerialien)</li> <li>im Einzelfall Vermarktung eigener Produkte (für Themen und Zielgruppen)</li> <li>Unterstützung von Pressereisen</li> <li>Pflege der eigenen Homepage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitgliederversammlungen</li> <li>Kommunikation mit Leistungsträgern</li> <li>Imageentwicklung für den Ort bzw. Teilraum</li> <li>Kooperation mit Nachbargemeinden</li> <li>Förderung Qualitätsbewusstsein</li> <li>Ausschreibung von Wettbewerben</li> <li>Bereitstellung von Informationen im Internet/Zuarbeit an die übergeordnete Tourismusorganisation</li> <li>Newsletter zur Information der Leistungsträger</li> <li>Lokale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>

Vertrieb	Qualitätsentwicklung	Infrastruktur
<ul style="list-style-type: none"> <li>Datenpflege (THÜRIS)</li> <li>Servicetelefon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fachliche Beratung/Begleitung der Tourismusorte/ Leistungsträger (z.B. bei Zertifizierungsprozessen)</li> <li>Gastgeberschulungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ggf. Betreibung einer Tourist-Information (mit den Funktionen: Informations- und Beratungsstelle, Koordinierungsstelle, Kooperationsstelle)</li> <li>Qualität des Wegenetzes (Zustand der Wege, Beschilderung u.a.)</li> <li>Beratende Begleitung, Initiator für Projekte</li> </ul>

Im Zuge der Fertigstellung der Landestourismuskonzeption Thüringen sollte dieser Aufgabenkatalog mit den Vorgaben der Landesebene abgeglichen werden.

### Mögliche Kriterien zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit von lokalen Tourismusstrukturen

Homogenes Tourismusgebiet	<ul style="list-style-type: none"><li>• Homogenes topographisch-landschaftliches Tourismusgebiet</li><li>• Verbindende Kultur, Geschichte, Tradition, Sprache</li><li>• Erreichbarkeit der lokalen Angebote in 30 PKW-Minuten</li></ul>
Strategische Tourismusentwicklung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mindestens verbindliche Kooperationsvereinbarungen auf lokaler Ebene</li><li>• Budgetplanung für die personelle, finanzielle und materielle Ausstattung der LTO</li><li>• Tourismuskonzept</li></ul>
Marktstärke	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sach- und Marketingbudget für die LTO: mindestens 50.000€</li><li>• Anzahl der Gastbetten: mindestens 1.000</li><li>• Anzahl der Übernachtungen: mindestens 100.000 oder entsprechender Tagestourismus</li></ul>
Aufgabenadäquate Strukturen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tourismusverein, Kommunale Arbeitsgemeinschaft, Lenkungsausschuss, Thematische Arbeitsgruppe, GmbH, Eigenbetrieb, Zweckverband</li></ul>
Einbindung in die regionale Tourismusorganisation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aufgabenabgrenzung zwischen LTO- Regionaler Tourismusorganisation und TTG</li><li>• Mitarbeit an regionaler Tourismuskonzeption</li><li>• Mitgliedschaft in regionaler Tourismusorganisation</li></ul>

### Ergebnis der Bestandsaufnahme (Teil-)Regionale Organisationsstrukturen

- ▶ Die Organisationsstrukturen unterhalb der Ebene des Regionalverbundes sind von Unübersichtlichkeit, Gebietsüberschneidungen bzw. –redundanzen geprägt. Geographisch gibt es zudem zahlreiche Regionen, die über keine Zwischenebene verfügen.
- ▶ Die Kleinteiligkeit und eine ausgeprägte Selbständigkeit der kommunalen Landschaft in den Subregionen erschwert die gemeinsame Strategieverfolgung und ein Durchdringen an alle Akteure, insbesondere an die Leistungsträger.
- ▶ Hinzu kommen Qualifizierungsdefizite beim Personal in den touristischen Organisationen, wie im Rahmen der Expertengespräche und der Onlinebefragung mehrfach bemängelt wurde.
- ▶ Unter Berücksichtigung der vorab aufgeführten Grundlagen ist die personelle wie auch budgetäre Ausstattung der bestehenden Subregionen in vielen Fällen als wenig wettbewerbsfähig einzustufen. Die Situation der Partnerregionen gestaltet sich hingegen besser.
- ▶ Diese Situation erschwert die Sicherstellung der Angebotsqualität entlang der gesamten Servicekette im Thüringer Wald.
- ▶ Die Bewertung der Bestandsanalyse mündete in die nachfolgende Stärken-Schwächen-Darstellung und erhielt in der Strategieveranstaltung seitens der anwesenden Akteure eine hohe Zustimmung.



**Konsequenz für den Thüringer Wald:**  
 Der Regionalverbund hat in vielen Orten keine Kommunikationsmöglichkeit mit den Leistungsträgern aufgrund fehlender touristischer Ansprechpartner. Ihm fehlt also weitgehend eine leistungsfähige und professionelle subregionale und häufig auch örtliche Ebene.

## Stärken-/Schwächen-Übersicht in Bezug auf Organisation, Kooperation, Finanzierung allgemein

Organisation, Kooperation, Finanzierung	
Stärken	Schwächen
Tourismusbewusstsein und Zusammenarbeit in manchen Regionen auf gutem Weg	<b>Unübersichtliche Organisationsstrukturen und Gebietsüberschneidungen bzw. –redundanzen auf Ebene der Subregionen; vielfach schwache finanzielle Ausstattung/unklare Aufgabenteilung</b>
Leistungsträger und v.a. politische Akteure am Thüringer Meer fühlen sich zugehörig zum Thüringer Wald	<b>Kooperationsdefizite auf allen Ebenen (Leistungsträger/regionale Tourismusorganisationen/Kommunen/Regionen)</b>
Vergrößerung des UNESCO-Biosphärenreservats	<b>Schwache Finanzkraft der Kommunen und Tourismus als freiwillige Aufgabe schwächen Tourismusarbeit und Infrastrukturentwicklung/-pflege</b>
Mit der TTG leistungsstarke Marketingorganisation auf Landesebene	Neiddiskussion zum bevorzugten Status von Oberhof zulasten der anderen Orte
	Hohes Konfliktpotenzial zwischen forstwirtschaftlichen Interessen und touristischer Entwicklung
	Kleinteiligkeit der kommunalen Landschaft in den Subregionen erschwert ein Durchdringen an alle Akteure
	Kommunen nutzen ergänzende touristische Finanzierungsmöglichkeiten nicht aus (Erhöhung Kurabgabe, Tourismusabgabe, freiwillige Modelle)

# Ziele zur Optimierung der (teil-)regionalen Organisationsstrukturen



## Ziele zur Optimierung der (teil-)regionalen Organisationsstrukturen

### Vorbemerkung

---

Im Rahmen der Tourismuskonzeption Thüringer Wald 2025 wurden nachfolgende Ziele definiert:

Die vorliegenden Ausführungen zu den Organisationsstrukturen zahlen besonders auf Ziel 1 „Optimierung von Organisation und Finanzierung“ ein.

Teil 1: (teil-) regionale Organisationsstrukturen fokussiert dabei vor allem die Teilziele:

- ▶ Verbesserung der Kooperation und Vernetzung der Akteure (Stakeholder-Management)
- ▶ Schärfung der Strukturen und Aufgabenteilung der Tourismusorganisationen
- ▶ Sicherung einer nachhaltigen Finanzierung der touristischen Arbeit auf Orts- und Regionsebene



# Ziele zur Optimierung der (teil-)regionalen Organisationsstrukturen

## Ziele

---

### 1. Optimierung von Organisation und Finanzierung



- (1.1) Stärkung des RVTW als zentrale und professionelle Destinations-Management-Organisation
- (1.2) Verbesserung der Kooperation und Vernetzung der Akteure (Stakeholder-Management)
- (1.3) Schärfung der Strukturen und Aufgabenteilung der Tourismusorganisationen
- (1.4) Sicherung einer nachhaltigen Finanzierung der touristischen Arbeit auf Orts- und Regionsebene

### 2. Stärkung der Identifikation mit dem Tourismus und dem Thüringer Wald



- (2.1) Stärkung des Tourismusbewusstseins im Thüringer Wald in Bevölkerung, Politik und Wirtschaft
- (2.2) Bekenntnis zur Destination Thüringer Wald als Ganzes in den gegenwärtigen räumlichen Ausprägungen

### 3. Stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten und des barrierefreien Tourismus



- (3.1) Berücksichtigung von ökologischen, ökonomischen, sozialen sowie institutionellen Nachhaltigkeitsaspekten v.a. bei der Produkt- und Angebotsgestaltung
- (3.2) Berücksichtigung von Belangen des barrierefreien Tourismus bei Neuplanungen und Ersatzinvestitionen

### 4. Erhöhung der wirtschaftlichen Effekte durch den Tourismus



- (4.1) Steigerung der Wertschöpfung aus dem Tourismus
- (4.2) Erhöhung der touristischen Nachfrage (Tages- und Übernachtungstourismus)

### 5. Steigerung der Gästezufriedenheit durch Verbesserung der Attraktivität des touristischen Angebotes



- (5.1) Erhaltung der natürlichen Grundlagen und touristische Weiterentwicklung der Naturpotenziale
- (5.2) Gezielte Verbesserung der touristischen Infrastruktur
- (5.3) Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU und des Investitionsklimas
- (5.4) Stärkere Unterstützung von Produktentwicklung, Innovation und Investition
- (5.5) Stärkere touristische Inwertsetzung von Regionalität und Tradition
- (5.6) Steigerung der Qualität entlang der gesamten Customer Journey

### 6. Erhöhung der Begehrlichkeit des Thüringer Waldes



- (6.1) Umsetzung einer produktmarken-orientierten Angebotsgestaltung
- (6.2) Umsetzung eines strategie- und nachfrageorientierten Marketing-Mixes

## Optimierung von Organisation und Finanzierung

---

### (teil-) regionale Organisationsstrukturen

#### Optimierung von Organisation und Finanzierung

- ▶ (1.2) Verbesserung der Kooperation und Vernetzung der Akteure (Stakeholder-Management)
- ▶ (1.3) Schärfung der Strukturen und Aufgabenteilung der Tourismusorganisationen
- ▶ (1.4) Sicherung einer nachhaltigen Finanzierung der touristischen Arbeit auf Orts- und Regionsebene



Ein funktionierendes Stakeholder-Management ist die Voraussetzung für eine effektive Zusammenarbeit aller Akteure im Netzwerk der Destination Thüringer Wald.

Eine wichtige Ausgangsvoraussetzung für die Sicherstellung der zukünftigen touristischen Aufgaben stellt einerseits die Verbesserung und Schärfung der Strukturen dar und andererseits eine klar abgestimmte und transparente Aufgabenteilung.

Die Situation der finanziell nur schwach ausgestatteten Organisationen kann nur durch eine Aufstockung der finanziellen Mittel oder durch das Zusammenwirken mehrerer Kommunen verbessert werden.



# Zukunftsszenarien für die Organisationsstrukturen



## Zukunftsszenarien für die Organisationsstrukturen

Im Rahmen des Erarbeitungsprozesses haben die Gutachter drei Zukunftsszenarien für den RVTW im Umgang mit der subregionalen Ebene vorgestellt. In der Diskussion mit den Akteuren wurde klar das nachfolgende Modell „Produktmarken-Partnerschaften“ als einziger gangbarer Weg für den RVTW identifiziert. Im Folgenden werden die drei Modelle kurz vorgestellt.

Produktmarken-Partnerschaft	Fusion	Filialsystem
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strukturen werden auf dem gegenwärtigen Status hingenommen</li> <li>Produktmanager arbeiten mit „ihren“ Partnern auf Orts- und Betriebsebene</li> <li>Alle anderen Partner haben eine „Bringschuld“ gegenüber dem RVTW</li> <li>RVTW leistet Beratung in den Subregionen</li> <li>Schaffung von leistungsfähigen Strukturen in den Subregionen wird vom RVTW nicht initiiert. Initiativen von Kommunen werden auf Wunsch fachlich begleitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzentration der bestehenden subregionalen Organisationen</li> <li>„Zwangsfusion“ zu 3-4 subregionalen, flächendeckenden Einheiten</li> <li>Förderung als Hebel =&gt; Unterstützung durch Freistaat notwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RVTW gründet 3-4 „Außenstellen“ mit eigenem Personal an verschiedenen Standorten im Thüringer Wald</li> <li>Durch Vor-Ort-Filialen soll eine stärkere Präsenz des RVTW in der Fläche, Einbindung der Partner und Akzeptanzsteigerung erreicht werden</li> <li>Finanzierung über Kommunen und Subregionen</li> <li>Dadurch stärkere Sicherung des RVTW als zentrale DMO</li> </ul>

## (Teil-)Regionale Organisationsstrukturen – Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die bestehenden Organisationsstrukturen im Thüringer Wald sind aus gutachterlicher Sicht wenig zufriedenstellend. Zusammen mit den verantwortlichen Akteuren des Regionalverbund Thüringer Wald e. V. wurde daher eine Diskussion darüber geführt, wie die Strukturen in Zukunft verbessert werden können bzw. wie mit der aktuellen Situation umgegangen werden soll. Es bestand Einigkeit dahingehend, dass eine flächendeckende Struktur ausreichend ausgestatteter Subregionen im gesamten Thüringer Wald wünschenswert wäre. Gleichwohl ist diese Struktur in der Vergangenheit nicht entstanden. Selbst die wenigen derzeit bestehenden Subregionen arbeiten teilweise nur projektbezogen, sind in Bezug auf ihren geographischen Umgriff zu klein, überschneiden sich sogar und sind nur schwach ausgestattet. Die Folge ist, dass der Regionalverbund in Ermangelung geeigneter Partner mit der örtlichen Ebene oder den Leistungsträgern selbst in Kontakt treten muss, was ihm aufgrund begrenzter Personalressourcen nur eingeschränkt möglich ist. Der Regionalverbund hat zudem kaum Möglichkeiten, auf die Kommunen hinsichtlich einer Verbesserung der finanziellen Ausstattung oder der Schaffung kommunenübergreifender Strukturen Einfluss zu nehmen. Er kann weder eine Fusion kleinerer Einheiten zu einer größeren durchsetzen, noch kann er im Ersatz fehlender Untereinheiten ein eigenes Filialsystem im gesamten Thüringer Wald einrichten, um näher an den Leistungsträgern zu sein.



### Konsequenz für den Thüringer Wald:

Die bestehenden Strukturen müssen im gegenwärtigen Zustand hingenommen werden. Zukünftig arbeiten die Produktmanager des RVTW mit geeigneten Partnern für die Entwicklung der Produktmarken auf Orts- und Betriebsebene direkt zusammen. Alle anderen möglichen Partner (Leistungsträger, Kommunen) haben eine „Bringschuld“, d.h. diese müssen sich aktiv mit professionellen Angeboten einbringen und mit dem RVTW zusammenarbeiten. Der RVTW berät die Subregionen, wenn Hilfestellung von diesen eingefordert wird. Die Schaffung von leistungsfähigen Strukturen auf der Ebene der Subregionen ist keine Aufgabe des RVTW und wird von diesem nicht aktiv vorangetrieben. Hierfür sind die Kommunen selbst gefordert. Die Landesebene kann zudem durch geeignete Anreizmechanismen und gesetzliche Änderungen eine Verbesserung der Strukturen unterstützen.

# Maßnahmenempfehlungen



## Maßnahmenempfehlungen

### Maßnahmen: (Teil-)Regionale Organisationsstrukturen

– Auszug aus dem Maßnahmenkatalog Maßnahmenfeld „Organisation, Finanzierung und Kooperation“ –

Im Zuge der Tourismuskonzeption wurde ein Handlungsleitfaden inklusive Maßnahmenkatalog erarbeitet. Die Maßnahmen innerhalb des Feldes „Organisation, Finanzierung und Kooperation“, die den Bereich (teil-)regionale Organisationsstrukturen betreffen, werden an dieser Stelle dargestellt. Im zweiten Teil folgen die Maßnahmen, die sich auf die interne Organisationsstruktur des RVTW beziehen. Zuständigkeiten, Prioritäten und Zeithorizonte der Maßnahmen werden innerhalb des Maßnahmenkataloges aufgeführt.

#### Maßnahme

Sensibilisierungskampagne zur Ausschöpfung von zusätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten (Finanzierungsmöglichkeiten des Tourismus auf kommunaler Ebene derzeit Thema in der LTK-Erstellung)

Umsetzung der klaren Aufgabenteilung zwischen den Ebenen (TTG, RVTW, lokale Ebene) mit festgelegtem Aufgabenspektrum für jede Ebene. Hierzu entstehen derzeit auch Aussagen in der LTK.

Anpassung der Kooperationsvereinbarung in Bezug auf das Produktmarkenmanagement zwischen RVTW und TTG nach Fertigstellung des TK Thüringer Wald und der Landestourismuskonzeption

Verfolgen des Produktmarken-Partnerschaft-Modells in der regionalen Zusammenarbeit (Zusammenarbeit mit willigen Partnern, Partner haben „Bringschuld“, RVTW leistet Beratung in den Subregionen)

Produktmarkenspezifisch sind sinnvolle, länderübergreifende Kooperationen anzustreben (z.B. Frankenwald, Coburg.Rennsteig, Rhön o.ä.)

Schaffen von Möglichkeiten eines regelmäßigen Erfahrungsaustausch der lokalen TIs, unter Einbeziehung des RVTW (Kooperationsmöglichkeiten, Diskussion aktueller Themen)

Bildung größerer leistungsstärkerer Organisationseinheiten auf subregionaler Ebene in Eigeninitiative der Akteure (insb. Schaffung einer touristischen Organisation für die Biosphärenregion)

#### Maßnahme

Prüfen der Erfordernisse einer Zusammenlegung und/oder produktmarkenspezifischen Spezialisierung von

- Tourismusvereinen der Subregionen und
- lokalen Tourist-Informationen und/oder Übertragung einer Geschäftsbesorgung an leistungsstarke Orte unter Effizienz- und Qualitätssteigerungsaspekten (z. B. Definition von Koordinierungsstellen, klassischen TIs, Leistungszentren im Sinne markenspezifischer Spezialisierung; Leitfaden „Optimierung der Tourist Information in Thüringen“ gibt Orientierungshilfe).

Schaffung alternativer Informationsmöglichkeiten für den Gast, außerhalb der Öffnungszeiten der TIs z. B. digitale Info-Points, Verlagerung der Leistungen der TI außerhalb der Öffnungszeiten in Hotels (Hotel-TI)

Einführung eines regelmäßigen öffentlichen Tourismustags oder eines BarCamps (wechselnde Orte)

# Teil 2: Interne Organisations- strukturen des RVTW



# Rückblick auf die Analyse



### Der Regionalverbund Thüringer Wald

#### Status Quo

Der Regionalverbund Thüringer Wald e. V. ist die anerkannte Destination Management Organisation (DMO) für das Mittelgebirge (Reisegebiet) Thüringer Wald. Als eingetragener Verein verfügt er (Stand: 2016) über 86 Mitglieder, die sich aus den acht Landkreisen bzw. den zwei kreisfreien Städten Suhl und Eisenach, vielen Kommunen und zahlreichen Verbänden, Vereinigungen und Beherbergungseinrichtungen zusammensetzen. Ein Präsidium und ein Verwaltungsrat nehmen übergeordnete Steuerungs- und Kontrollfunktionen wahr.

Die Geschäftsstelle bearbeitet aktuell mit einem Personalbesatz von 9,8 Vollzeitstellen ein breites Aufgabenspektrum. Es reicht von umfangreichen Marketingaktivitäten und Öffentlichkeitsarbeit bis hin zu Regionalentwicklungsaktivitäten und Infrastrukturentwicklung. Letztere bindet in einem nicht unerheblichem Maße Personalkapazitäten.

2016 verfügt der Regionalverbund über ein Budget von 1,5 Millionen Euro. Aufgrund des Regionalbudgets in Höhe von 300.000 Euro ist das Gesamtbudget befristet bis 2017 erhöht. In der Regel liegt es bei 1,2 Millionen Euro, wobei auch hier Zuschüsse inbegriffen sind. Tatsächlich decken die Mitgliedsbeiträge des RVTW nur 38% dieses Budgets, wobei hier wiederum die Hauptlast (95%) von der öffentlichen Hand getragen wird. Zu 62% ist der RVTW demnach von Zuschüssen abhängig, die nicht langfristig gesichert sind. Dies wirkt sich negativ auf die langfristige Planung des Mitteleinsatzes und die Zufriedenheit der Mitarbeiter der Geschäftsstelle aus. Eigeneinnahmen werden kaum generiert, wengleich bereits an dieser Stelle erwähnt werden muss, dass dies mit Blick auf das Beihilferecht in der gegenwärtigen Organisationsstruktur ohnehin nur in begrenztem Maße möglich wäre.

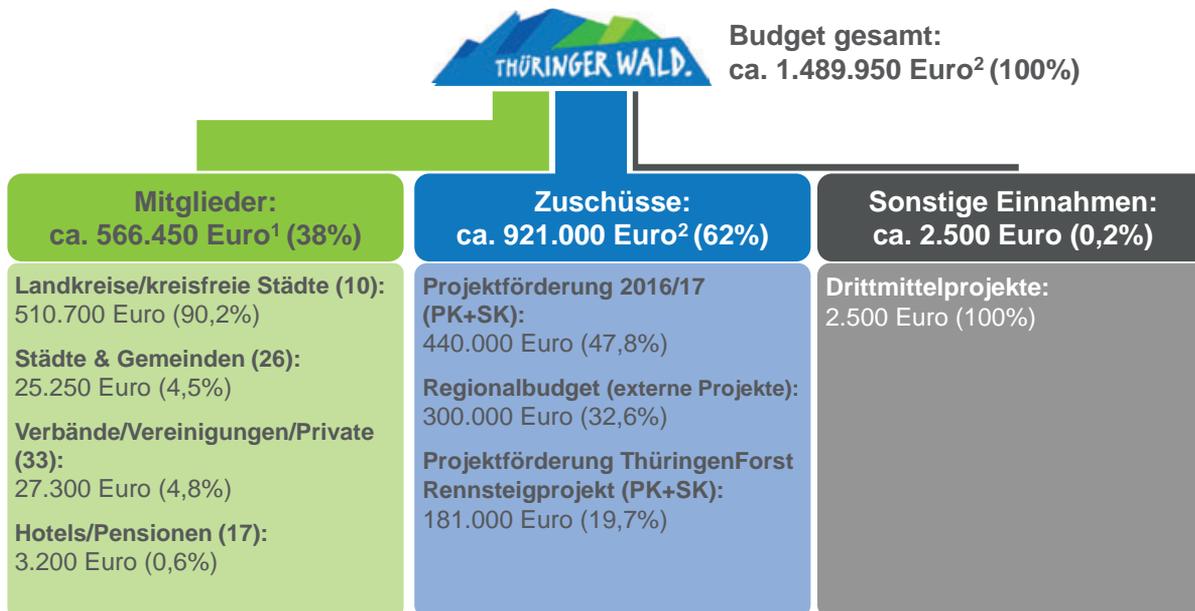
Die bestehende Situation hat zur Folge, dass die Politik sehr starken Einfluss auf die strategische Ausrichtung des RVTW und die Inhalte der Aktivitäten der Geschäftsstelle nimmt. Dies begründet, dass der RVTW nicht immer die Entscheidungen treffen kann, die fachlich-inhaltlich bzw. unter professionellen Marketinggesichtspunkten geeignet wären.

#### Organigramm Geschäftsstelle RVTW e.V. 2016



Quelle: RVTW 2016; Stand: 1. Juni 2016

## Finanzierung des RVTW 2016



<sup>1</sup> Zusammenstellung entsprechend Excel-Übersichten des RVTW vom 13.1.2016; geplant waren laut mittelfristiger Finanzplanung 580.000 Euro  
<sup>2</sup> Gemäß „Fortschreibung Mittelfristige Finanzplanung 2015 – 2017/Mittelfristiger Finanzplan“ vom 30.10.2015 und Aktualisierung

## Der RVTW im Mittelgebirgsvergleich – Budget und Personal (Sachstand 2015)

Im Rahmen des Mittelgebirgsvergleiches wurden Daten folgende Regionen recherchiert:  
 Bayerischer Wald, Eifel, Erzgebirge, Harz, Rhön und Sauerland.

### Budgetausstattung



### Personalausstattung (Zahl der Beschäftigten)



\* Mitarbeiter TEV 2015: 15,2 VZÄ + 1 geringfügig Beschäftigte(r) + 1 BA-Student(in)

\*\* Tourismus GbR Bayrische Rhön: 12; Rhön Tourismus & Service GmbH: 5; Rhönforum e.V.: 4; Dachmarke Rhön GmbH: 2; Homepage GbR: 1

Quelle: dwif 2016 auf Basis Daten des RVTW

Quelle: Angaben der Organisationen: Eifel Tourismus GmbH, Tourismusverband Ostbayern e.V., Tourismusverband Erzgebirge e.V., Harzer Tourismusverband e.V., Sauerland-Tourismus e.V. Regionalverbund Thüringer Wald e.V.

### Der RVTW im Mittelgebirgsvergleich – Aufgabenbereiche der Organisationen

<b>Alle</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Erarbeitung Marketingstrategie, -plan</li><li>▶ Betrieb eines eigenen touristischen Internetauftritts</li><li>▶ Erstellung/Versand von Printmaterialien (teilweise)</li><li>▶ Produktentwicklung</li><li>▶ Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung</li><li>▶ Maßnahmen zur Qualifizierung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Beratung von Leistungsträgern</li><li>▶ Innenmarketing</li><li>▶ Marktforschung</li><li>▶ Wirtschaftsförderung/Standortmarketing</li><li>▶ Netzwerkmanagement</li></ul>
<b>Teilweise andere</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Vertrieb (Verkauf von Pauschalen, Tickets)</li><li>▶ Betrieb einer Reservierungs- und Buchungszentrale</li></ul>	<b>( Kostenfaktor! )</b>
<b>Nur RVTW</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Gästeservice und -betreuung</li><li>▶ Entwicklung touristischer Infrastruktur/Projektbegleitungen &amp; Konzepte</li></ul>	<b>( Personalressourcen! )</b>
<b>Keiner</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Betrieb einer Tourist-Information</li><li>▶ Betrieb/Unterhalt touristischer Infrastruktur/Einrichtungen</li></ul>	

### Aufgabenbereiche

Der Vergleich ausgewählter regionaler Tourismusorganisationen in Mittelgebirgen hat deutlich gemacht, dass der RVTW ein ähnliches Aufgabenspektrum bearbeitet wie andere Organisationen. Unterschiede konnten dahingehend ermittelt werden, dass er im Gegensatz zu einigen anderen nicht im Vertrieb (Buchungsgeschäft, Reservierungsgeschäft) aktiv ist. Dafür übernimmt er im Infrastrukturbereich Aufgaben, die sonst keine Organisation abdeckt.

### Budgetausstattung

Unter Vernachlässigung der einmaligen Zuschussförderung aus dem Regionalbudget bleibt festzuhalten, dass der RVTW finanziell und personell unterdurchschnittlich ausgestattet ist. Im Wettbewerbsvergleich stellt er sich deutlich schwächer dar als viele Organisationen im Wettbewerbsumfeld.

## Akzeptanz des RVTW – Ergebnisse der Online-Befragung

---

### Rückblickende Bewertung des Regionalverbundes

Die Online-Befragung im Rahmen der Analysetätigkeiten zur Tourismuskonzeption thematisierte auch den RVTW. Die Ergebnisse werden auf den folgenden Seiten detailliert nach Akteursgruppen dargestellt.

Im Überblick erwiesen sich die Akteure z.B. mit dem Internetauftritt bzw. den Internetaktivitäten und den Aktivitäten im Bereich Infrastrukturentwicklung als zufrieden. Auch die Markenführung, seine Leistungsfähigkeit und sein Kooperationsverhalten wurden positiv bewertet.

Besonders gut scheint der Kontakt zu bzw. die Vernetzung mit den Touristikern in der Region zu sein. Dies belegen die überdurchschnittlich positiven Bewertungen dieser Teilgruppe im Vergleich zur Gesamtheit. Umgekehrt erweisen sich das Gastgewerbe und die Politik als deutlich kritischer.

Die vergleichsweise schlechtesten Noten wurden für die Aspekte „Innenmarketing/Netzwerkarbeit gegenüber Leistungsträgern/Tourismusorganisationen“, die Kooperation mit Leistungsträgern, die Marketingaktivitäten gegenüber Endverbrauchern, die Produktentwicklung und die Innovationskraft vergeben.



#### Erwartungen an die zukünftigen Aufgaben des RVTW:

Für die Zukunft wünschen sich die Akteure vor allem eine Ausweitung des Marketings und der Markenführung und eine Vertiefung des Innenmarketings. Auch die Wettbewerbsfähigkeit der Leistungsträger soll gestärkt werden und der Vertrieb. Weniger im Fokus standen Fördermittelberatung, Information über Trends und Innovationen oder Marktforschungsaktivitäten.



## Rückblick auf die Analyse

### Wahrnehmung des RVTW: die externe Sicht

Frage: Bitte bewerten Sie den Regionalverbund Thüringer Wald e. V. in den folgenden Aspekten

Aspekte	Tou- ristiker	Gastge- werbe	Freizeit- einrich- tungen	Politik/ Verwaltung	Sonstige	Gesamt
Internetauftritt (www.thueringer-wald.com)	1,9	2,8	2,3	2,5	2,3	2,4
Infrastrukturentwicklung/Projektbegleitung	2,1	3,1	2,9	2,8	2,8	2,7
Markenführung Thüringer Wald	2,2	3,1	2,8	2,9	3,1	2,8
Generelle Leistungsfähigkeit	2,4	3,0	2,7	3,0	2,8	2,8
Kooperation mit regionalen TMOs	2,5	3,2	2,7	3,2	2,7	2,9
Kooperation Kommunen/Landkreise	2,6	3,1	2,8	3,2	2,9	2,9
Strategische Vorgaben/Strategieentwicklung für Region	2,5	3,4	3,0	3,1	3,1	3,0
Kooperation mit LTOs	2,6	3,3	2,9	3,2	2,9	3,0
Qualitätsentwicklung/-management	2,7	3,2	3,0	3,1	2,8	3,0
Beratung und Begleitung Fördermittelbeantragung	2,9	3,2	2,8	3,0	3,3	3,0
Innenmarketing/Netzwerkarbeit Leistungsträger/TOs	2,6	3,8	2,8	3,2	3,1	3,1
Kooperation mit Leistungsträgern	2,7	3,5	3,0	3,1	2,9	3,1
Marketingaktivitäten gegenüber Endverbrauchern	2,7	3,6	3,0	3,2	3,5	3,2
Produktentwicklung	2,8	3,5	3,0	3,3	3,1	3,2
Innovationskraft	2,9	3,7	3,3	3,3	3,4	3,3

Abgebildet ist der jeweilige Durchschnittswert auf einer Bewertungsskala von 1= sehr gut bis 6 = sehr schlecht

### Zukünftige Aufgaben des RVTW

Frage: Wo sollte der RVTW bei seiner zukünftigen Arbeit die Prioritäten setzen?

Aspekte	Tou- ristiker	Gastge- werbe	Freizeit- einrich- tungen	Politik/ Verwaltung	Sonstige	Gesamt
Marketing und Kommunikation	1,3	1,6	1,5	1,6	1,6	1,5
Markenstrategie und Positionierung	1,6	1,6	1,7	1,8	1,9	1,7
Innenmarketing/Vernetzung	1,6	1,8	2,1	1,8	1,9	1,8
Wettbewerbsfähigkeit der Branche und Qualität	1,7	1,9	1,8	1,7	2,1	1,8
Vertrieb	1,7	2,0	2,2	1,9	2,0	2,0
Infrastrukturentwicklung/Projektbegleitung bei Infrastrukturmaßnahmen	1,8	2,2	1,9	2,2	1,9	2,0
Produktentwicklung	1,8	2,1	2,0	2,3	2,4	2,1
Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten im Tourismus	1,9	2,4	1,8	2,2	2,3	2,1
Beratung und Begleitung bei Fördermittelbeantragung	2,0	2,7	2,1	2,1	2,3	2,2
Information über Trends, Einleitung von Innovationsprozessen (Innovationsmanagement)	2,0	2,5	2,1	2,1	2,1	2,2
Bereitstellung von Daten und Kennzahlen (Marktforschungserkenntnisse, Zielgruppenbedürfnisse)	2,4	3,0	2,3	2,7	2,8	2,6

Abgebildet ist der jeweilige Durchschnittswert auf einer Bewertungsskala von 1= sehr wichtig bis 6 = völlig unwichtig

Quelle: dwif-Onlinebefragung Tourismuskonzeption Thüringer Wald 2016

## Interne Organisationsstrukturen des RVTW – Ergebnis der Bestandsaufnahme

- ▶ Der RVTW verfügt im Mittelgebirgsvergleich, bei ähnlichem Aufgabenspektrum aller Organisationen, über eine unterdurchschnittliche Budgetausstattung.
- ▶ In seinen Aufgabenbereichen ist er, durch die hohe finanzielle Abhängigkeit von Zuschüssen und Fördermitteln, zum Teil stark beeinflusst von politischen Entscheidungsträgern.
- ▶ Unter professionellen Marketinggesichtspunkten wäre es jedoch empfehlenswert, Entscheidungen vorrangig nach fachlichen und inhaltlichen Kriterien zu treffen.
- ▶ Aufgrund des hohen Engagements in der Infrastrukturentwicklung und der damit verbundenen Ressourcenbindung, konnte der RVTW in den letzten Jahren Marketingaktivitäten und Aufgaben im Bereich Kooperation und Innenmarketing teilweise nicht ausreichend erfüllen.
- ▶ Die gesammelten Erkenntnisse über den RVTW aus der Onlinebefragung sowie die Bewertung der Bestandsanalyse wurden in der nachfolgenden Stärken-Schwächen-Analyse zusammengeführt.



**Konsequenz für den Thüringer Wald:**  
Der Schwerpunkt der zukünftigen Arbeit des RVTW sollte in der Umsetzung der Produktmarkenstrategie, in der Produktentwicklung, im Marketing sowie in der Netzwerkarbeit und in der Qualitätsentwicklung liegen.

## Stärken-/Schwächen-Übersicht in Bezug auf den RVTW

Organisation, Kooperation, Finanzierung	
Stärken	Schwächen
RVTW als mittlerweile gefestigte regionale Tourismusorganisation mit intensiver Austauschbeziehung zur TTG	Fehlende Umsetzung von Produktideen der Landestourismusorganisation in der Region
	Hohe Abhängigkeit des RVTW von politischen Entscheidungsträgern
	Akzeptanz des RVTW nicht durchgängig hoch
	RVTW hat in vielen Orten keine Kommunikationsmöglichkeit mit den Leistungsträgern aufgrund fehlender touristischer Ansprechpartner und Personalressourcen
	RVTW wird mehr über die Infrastrukturentwicklung wahrgenommen als über Marketing und Produktentwicklung
	Subregionen fühlen sich teilweise vom RVTW im Marketing nicht ausreichend berücksichtigt
	Kooperationsklima stark von handelnden Einzelpersonen abhängig

# EU-beihilferechtlicher und vergaberechtlicher Status des Regionalverbundes Thüringer Wald e. V. (RVTW)

vorgelegt von  
Andreas Schriefers,  
anwaltsKontor Schriefers Rechtsanwälte  
Reisholzer Werftstraße 29a, 40589 Düsseldorf



### Beihilferecht:

---

„Insgesamt übersteigen die Fördermittel aus öffentlichen Kassen den zulässigen Schwellenwert nach der DAWI-de-minimis VO, so dass nur eine **Betrauung** nach dem Freistellungsbeschluss der EU-Kommission die beihilferechtliche Konformität bewirken kann“.

„Gleichgültig der Anzahl der Mitglieder und der auf **jedes** kommunale Mitglied konkret entfallenden Mitgliedsbeiträge bleibt die vorsorglich vorzunehmende (Teil-) Betrauung durch das Vertretungsgremium der jeweiligen Mitgliedskommune notwendig.“



Öffentliche Zuschüsse sind Fördermittel des Freistaates Thüringen und die Mitgliedsbeiträge kommunaler Gebietskörperschaften im RVTW. Derzeit liegt nur der Betrauungsakt des TMWWDG ab dem Geschäftsjahr 2016 vor. Betrauungsakte untersetzen per Verwaltungsverfahren die Mitgliedschaft im RVTW. Die erforderliche Verfahrenseinleitung erfolgte per Beschluss von Präsidium und Verwaltungsrat im November 2016 und soll bis Juni 2017 beihilferechtskonform abgeschlossen werden.

### Vergaberecht:

---

„Die Durchführung eines Vergabeverfahrens kann bei Wahrung der Grundsätze eines IN-HOUSE-Geschäfts ... bei **Umformung der Mitgliederstruktur** des RVTW in eine ausschließliche Mitgliedschaft durch die Gebietskörperschaften i.S. des Vergaberechts entfallen.“ Keine Privatwirtschaft!

„Ziel muss es sein, in Zukunft eine rechtskonforme und rechtssichere Finanzierungsgrundlage für Betriebsjahre ab 2017 des RVTW und der IGR gewährleisten zu können. Die hierfür erforderlichen Schritte sollten zeitnah (d.h. noch in 2016) bzw. parallel und unabhängig zum weiteren Prozessverlauf als solchem vorgenommen werden“.

Generierung von Eigeneinnahmen: „ ... Damit einhergehen könnte eine Verlagerung von operativen Tätigkeiten in eine separat zu gründende wirtschaftliche Einheit im Alleinbesitz der öffentlichen Hand, soweit eine Umformung der IGR nicht gewünscht ist.“



In Umsetzung der Tourismuskonzeption werden neue Strategien und Organisationsformen zu Produktmarkenpartnerschaften mit der Privatwirtschaft erarbeitet. Dies kann die direkte Mitgliedschaft der Privatwirtschaft im RVTW ersetzen. Diese Form der Einbindung privater Mitglieder ist vergaberechtskonform.

# Ziele zur Weiter- entwicklung des RVTW



### Vorbemerkung

---

Im Rahmen der Tourismuskonzeption Thüringer Wald 2025 wurden nachfolgende Ziele definiert:

Die vorliegenden Ausführungen zu den Organisationsstrukturen zahlen besonders auf Ziel 1 „Optimierung von Organisation und Finanzierung“ ein.

Teil 2: interne Organisationsstrukturen RVTW fokussiert dabei vor allem das Teilziel:

- ▶ Stärkung des RVTW als zentrale und professionelle Destinations-Management-Organisation



## Ziele zur Weiterentwicklung des RVTW

### Ziele

---

#### 1. Optimierung von Organisation und Finanzierung



- (1.1) Stärkung des RVTW als zentrale und professionelle Destinations-Management-Organisation
- (1.2) Verbesserung der Kooperation und Vernetzung der Akteure (Stakeholder-Management)
- (1.3) Schärfung der Strukturen und Aufgabenteilung der Tourismusorganisationen
- (1.4) Sicherung einer nachhaltigen Finanzierung der touristischen Arbeit auf Orts- und Regionsebene

#### 2. Stärkung der Identifikation mit dem Tourismus und dem Thüringer Wald



- (2.1) Stärkung des Tourismusbewusstseins im Thüringer Wald in Bevölkerung, Politik und Wirtschaft
- (2.2) Bekenntnis zur Destination Thüringer Wald als Ganzes in den gegenwärtigen räumlichen Ausprägungen

#### 3. Stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten und des barrierefreien Tourismus



- (3.1) Berücksichtigung von ökologischen, ökonomischen, sozialen sowie institutionellen Nachhaltigkeitsaspekten v.a. bei der Produkt- und Angebotsgestaltung
- (3.2) Berücksichtigung von Belangen des barrierefreien Tourismus bei Neuplanungen und Ersatzinvestitionen

#### 4. Erhöhung der wirtschaftlichen Effekte durch den Tourismus



- (4.1) Steigerung der Wertschöpfung aus dem Tourismus
- (4.2) Erhöhung der touristischen Nachfrage (Tages- und Übernachtungstourismus)

#### 5. Steigerung der Gästezufriedenheit durch Verbesserung der Attraktivität des touristischen Angebotes



- (5.1) Erhaltung der natürlichen Grundlagen und touristische Weiterentwicklung der Naturpotenziale
- (5.2) Gezielte Verbesserung der touristischen Infrastruktur
- (5.3) Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU und des Investitionsklimas
- (5.4) Stärkere Unterstützung von Produktentwicklung, Innovation und Investition
- (5.5) Stärkere touristische Inwertsetzung von Regionalität und Tradition
- (5.6) Steigerung der Qualität entlang der gesamten Customer Journey

#### 6. Erhöhung der Begehrlichkeit des Thüringer Waldes



- (6.1) Umsetzung einer produktmarken-orientierten Angebotsgestaltung
- (6.2) Umsetzung eines strategie- und nachfrageorientierten Marketing-Mixes

## Optimierung von Organisation und Finanzierung

---

### Interne Organisationsstrukturen des RVTW

#### Optimierung von Organisation und Finanzierung

- ▶ (1.1) Stärkung des RVTW als zentrale und professionelle Destinations-Management-Organisation



Der Regionalverbund Thüringer Wald ist die regionale Vermarktungsorganisation des Thüringer Waldes. Darüber hinaus gibt es wenige Einheiten, die ihn unterstützen könnten bzw. die Bekanntheit des Thüringer Waldes spürbar steigern könnten. Auch im Wettbewerbsvergleich ist der RVTW nur durchschnittlich ausgestattet.

Daher muss der RVTW als einzige in Frage kommende Marketing-Organisation in Zukunft gestärkt werden, wenn er die aktuelle Ausgangssituation des Thüringer Waldes spürbar verändern soll.

## Aufgaben regionaler Tourismusorganisationen/Destinationsmanagement-Organisationen

---

### Idealtypisches Aufgabenspektrum

Der bereits genannte „Handlungsleitfaden Optimierung der lokalen und regionalen Organisationsstruktur im Tourismus in Thüringen“ gibt Empfehlungen zu den Aufgaben regionaler Tourismusorganisationen.

Dieser Aufgabenkatalog wurde vom dwif für den Regionalverbund Thüringer Wald angepasst. Dieser besagt, dass der RVTW in folgenden Bereichen Aufgaben zu erfüllen hat:

- ▶ Destinationsentwicklung/Markenführung
- ▶ Außenmarketing
- ▶ Vertrieb
- ▶ Innenmarketing
- ▶ Qualitätsentwicklung
- ▶ Infrastruktur

Auch der Infrastrukturbereich wird als Aufgabenspektrum des RVTW angesehen – dies jedoch mit einer wichtigen Akzentverschiebung. Der RVTW soll Infrastruktur nicht mehr selbst entwickeln, sondern allenfalls initiieren und zielgruppengerecht koordinieren.

Weiterhin gilt, dass der RVTW intensiv mit der TTG zusammenarbeiten soll. Entsprechend sollte nach Fertigstellung der Landestourismuskonzeption die Kooperationsvereinbarung zwischen RVTW und TTG angepasst werden. Besonders gilt es eine klare Aufgabenverteilung und -abgrenzung für das Außenmarketing abzustimmen.

Die Marketingarbeit ordnet sich zukünftig der neuen Markenstrategie unter, die die Entwicklung von vier Produktmarken vorsieht. Details zur Umsetzung der Markenstrategie im Marketing werden im „Teil 3: Marketingstrategie“ beschrieben. Die organisatorischen Konsequenzen daraus sind auf den folgenden Seiten dargestellt.

## Ziele zur Weiterentwicklung des RVTW

### Aufgaben regionaler Tourismusorganisationen / Destinationsmanagement-Organisationen (DMOs) – angepasst auf den Regionalverbund Thüringer Wald

Destinationsstrategieentwicklung	Außenmarketing	Vertrieb
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung/Fortschreibung der Tourismusstrategie</li> <li>• Betriebswirtschaftliches Destinationsmanagement (Kernaufgabe: Finanzierung)</li> <li>• Optimierung der eigenen Organisationsstruktur unter Berücksichtigung der Anforderungen des EU-Beihilfe- und Vergaberechts</li> <li>• RVTW leistet Beratung in den Subregionen unter</li> <li>• Markenführung/Produktmarkenentwicklung</li> <li>• Marktforschung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung am TTG-Marketing und Vertrieb auf der Basis der Produktmarken</li> <li>• Eigenständige Marketingmaßnahmen (Produktmarken) in Abstimmung mit TTG</li> <li>• Nutzung der landesweiten Familienmarke</li> <li>• Nutzung der Produktmarken</li> <li>• Regionale Presse-/Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Internetpräsenz</li> <li>• Printprodukte (Angebotskatalog, Gastgeberverzeichnis), mittelfristig Notwendigkeit überprüfen</li> <li>• Marketingangebote zur Einbindung lokaler TO, einzelner Städte und Gemeinden und Leistungsanbieter</li> <li>• Dienstleistungen für lokale TO, Städte, Gemeinden, Leistungsanbieter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ggf. Datenpflege und Beteiligung an Content-Strategie der TTG</li> <li>• Servicetelefon</li> <li>• Kontaktaufbau und -pflege sowie Datenbereitstellung für Reiseveranstalter und Online-Reisebüros (OTAs)</li> </ul>

Im Zuge der Fertigstellung der Landestourismuskonzeption Thüringen sollte dieser Aufgabenkatalog mit den Vorgaben der Landesebene abgeglichen werden.

Innenmarketing / Produktentwicklung	Qualitätsentwicklung	Infrastruktur
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit mit den Kompetenzgruppen je Produktmarke</li> <li>• Aufbau von Produktmarken-Partnerschaft</li> <li>• Zielgruppenorientierte Produktmarkenentwicklung/Weiterentwicklung</li> <li>• Regionale bzw. überregionale Kooperationen zur Infrastruktur- und Produktentwicklung (Rad- und Wanderwegenetz u.a.)</li> <li>• Kommunikation mit lokaler Ebene (Regionaler Tourismustag u.a.)</li> <li>• Lobbyarbeit</li> <li>• Einsatz Kommunikationsmedien (z.B. Newsletter) zur Information der Branche bzw. Nutzung Tourismusnetzwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsmanagement</li> <li>• Festlegung von Qualitätsstandards je Produktmarke</li> <li>• ggf. Durchführung von Zertifizierungen</li> <li>• Schulung/Weiterbildung der Leistungsträger in Kooperation mit TTG, Kammern und DEHOGA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination und Begleitung der regionalen Infrastruktur-entwicklung sowie Initiator für Projekte mit Produktmarken-Fokus</li> </ul>

Im Zuge der Fertigstellung der Landestourismuskonzeption Thüringen sollte dieser Aufgabenkatalog mit den Vorgaben der Landesebene abgeglichen werden.

Quelle: dwif verändert nach Handlungsleitfaden Optimierung der lokalen und regionalen Organisationsstruktur im Tourismus in Thüringen, 2015

# Konsequenzen der Markenstrategie für die Organisationsstruktur des RVTW



## Organisatorische Konsequenzen der Produktmarkenstrategie

### Der Thüringer Wald soll in Zukunft über vier Produktmarken vermarktet werden:

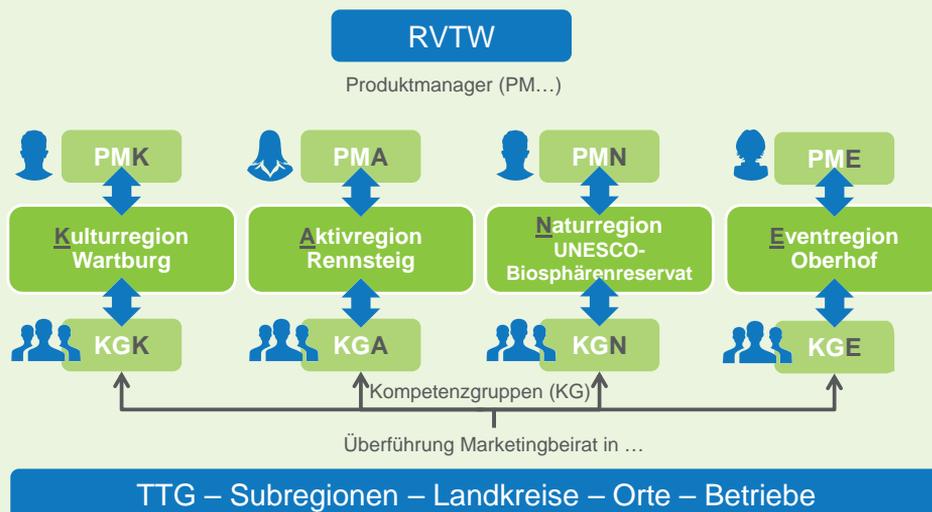
- ▶ Kulturregion Wartburg im Thüringer Wald
- ▶ Aktivregion Rennsteig im Thüringer Wald
- ▶ Naturregion UNESCO-Biosphärenreservat im Thüringer Wald
- ▶ Eventregion Oberhof im Thüringer Wald

Innerhalb der Produktmarken sollen sich unter den bedeutenden Namen Wartburg, Rennsteig, UNESCO-Biosphärenreservat und Oberhof alle Angebote des Thüringer Waldes in den Bereichen Kultur, Aktivität, Natur und (Winter-)Sportveranstaltungen bündeln und als Gesamtangebot dargestellt werden. Der RVTW treibt die Entwicklung der Produktmarken federführend voran. Für jede Produktmarke wird dazu ein Produktmanager („PM“) abgestellt. Dieser arbeitet in Vollzeitstellung ausschließlich für eine Produktmarke. Die Produktmanager werden entweder durch eine interne Umstrukturierung innerhalb des RVTW zur Verfügung gestellt oder durch Neueinstellungen.

### Aufgaben der Produktmanager:

- ▶ Kommunikation
- ▶ Produktführung/Innovationstreiber
- ▶ Produktentwicklung
- ▶ Regionales Networking/Schnittstelle zur TTG
- ▶ Schulung, Beratung
- ▶ Qualitätskriterien für die Produktmarke
- ▶ Inhaltzulieferung für Print, Online ...

Jeder Produktmanager wird von einer Kompetenzgruppe unterstützt. Diese setzt sich aus Vertretern von Tourismusorganisationen und Leistungsträgern der Region zusammen, die für die Produktmarke besonders geeignet sind bzw. die ein besonderes Interesse an der Mitwirkung haben. Die Zusammensetzung der Kompetenzgruppen kann von Produktmarke zu Produktmarke unterschiedlich sein. Mittelfristig ersetzen die vier Kompetenzgruppen den Marketingbeirat.



## Interne Organisationsstrukturen RVTW – Schlussfolgerungen und Empfehlungen

---

### Für die Umsetzung der neuen Produktmarkenstrategie bedarf es einer weitreichenden Umstrukturierung des Regionalverbundes Thüringer Wald:

- ▶ Neues Personal: Ob aus den eigenen Reihen oder durch Neueinstellungen: Es entstehen neue Stellen, die ein völlig neues Aufgabenprofil und mehr Entscheidungskompetenzen vorweisen.
- ▶ Beim Produktmarkenansatz handelt es sich um eine vollständig neue Vorgehensweise, weshalb das gesamte RVTW-Personal im Allgemeinen und das Produktmanagement-Personal im Besonderen geschult werden müssen.
- ▶ Es empfiehlt sich hierfür ein begleitendes professionelles Übergang coaching.
- ▶ Es ist zu prüfen, inwieweit ein Umsetzungs-Manager innerhalb des RVTW die Umsetzung begleitet und vorantreibt.
- ▶ Mit den vorhandenen Mitteln des RVTW ist diese Aufgabe nicht zu stemmen. Daher ist eine Erhöhung des Budgets und eine mittelfristige Sicherung desselben erforderlich, um eine Planungssicherheit gewährleisten zu können. Anderenfalls droht die Produktmarkenstrategie bereits in der so wichtigen Aufbau-phase im Keim zu ersticken.
- ▶ Wichtig ist zudem, dass eine sensible Kommunikationsstrategie für den Übergang formuliert wird. Die Produktmarkenstrategie stellt eine einschneidende Veränderung für alle Akteure im Thüringer Wald dar. Die Neustrukturierung bedarf einer ausführlichen Informationsstrategie um die entscheidenden Akteure für die Sache sensibilisieren und gewinnen zu können.



### Konsequenz für den Thüringer Wald:

Ausgehend von den zuvor geschilderten Grundüberlegungen entwickelten dwif und RVTW ein neues Organisationsdiagramm, welches der neuen Markenstrategie Rechnung trägt. Darüber hinaus ermittelten die Verantwortlichen den zukünftigen Finanzbedarf.

## Konsequenzen der Markenstrategie für die Organisationsstruktur des RVTW

### Umsetzung Tourismuskonzeption Thüringer Wald – Organigramm Geschäftsstelle RVTW (dwif) 2017 +



### Umsetzung Tourismuskonzeption Thüringer Wald – Zukünftiger Finanzbedarf (Ansatz dwif und RVTW)

Zukünftiger Finanzbedarf RVTW ab 2018	
<b>Ausgaben</b>	
Personalkostenansatz (15,8 VbE)	685.000 €
Verwaltungskosten Geschäftsstelle (inkl. aller Betriebskosten)	140.000 €
Sachkosten Marketing, allg. Destinationsmanagement	200.000 €
Sachkosten Produktmarkenmanagement	600.000 €
Sachkosten Infrastruktur/Qualität	140.000 €
<b>Ausgaben gesamt</b>	<b>1.765.000 €</b>
<b>Einnahmen</b>	
Mitgliedsbeiträge	575.000 €
<b>Einnahmen gesamt</b>	<b>575.000 €</b>
<b>Zuschussbedarf</b>	<b>1.190.000 €</b>

Quelle: RVTW/dwif 2016

## Finanzierungsquellen

Der zukünftige Finanzbedarf verdeutlicht die Notwendigkeit der Generierung von zusätzlichen Finanzmitteln und deren mittelfristige Sicherung. Gegenwärtig leiten sich unten aufgeführte **drei Finanzierungsquellen** ab.

Kurzfristig erscheint die Abdeckung des Mehrbedarfs nur durch eine Erhöhung der Zuschüsse durch den Freistaat Thüringen realistisch. Mittelfristig sollte jedoch eine **Mischfinanzierung** durch die drei aufgeführten Finanzierungsquellen erfolgen:

Landeszuschüsse/  
Projektförderung

Erhöhung der  
Mitgliedsbeiträge

Eigeneinnahmen

### Erhöhung Landeszu- schüsse/Projektförderung

- Deutliche Erhöhung der Zuschüsse durch den Freistaat (in erster Linie durch das TMWWDG).
- Darüber hinaus sollte eine Weiterführung der Projektförderung durch ThüringenForst sicher gestellt werden.

### Erhöhung der Mitgliedsbeiträge

- **Landkreise/kreisfreie Städte:** Die bisherigen finanziellen Beiträge der Landkreise und kreisfreien Städte an den RVTW sind im Vergleich zu den deutschlandweit üblichen Beiträgen an die jeweiligen regionalen Tourismusorganisationen noch unterdurchschnittlich. Spätestens mit der anstehenden Gebietsreform, wodurch die Mitgliedsbeiträge neu festgelegt werden müssen, sollte eine deutlich stärkere finanzielle Ausstattung des RVTW durch die Landkreise erfolgen.
- **Städte & Gemeinden:** Auch hier ist eine Erhöhung der Mitgliedsbeiträge anzustreben, wenngleich diese eine vergleichsweise geringere Steigerung aufweisen wird.
- Aus vergaberechtlichen Gründen ist die Mitgliedschaft von Verbänden und Vereinigungen zu prüfen. Private Mitgliedschaften sind zukünftig in der bisherigen Form nicht mehr möglich.

### Eigeneinnahmen

Mittelfristig sollte zwingend angestrebt werden, die Eigeneinnahmen zu erhöhen. Hierzu sind die rechtssicheren Organisationsstrukturen zu schaffen.

Mögliche einnahmenschaffende Maßnahmen:

- Produktmarkenspezifisches Poolmodel ggf. mit Integration von Premiumpartner-Kooperationen
- Entwicklung von allgemeinen Marketingpaketen ggf. in Abstimmung mit der TTG
- Dienstleistungs-/Serviceangebote für Dritte (öffentliche Gebietskörperschaften, Leistungsträger, ...)
- Merchandising
- Crossmarketing
- Fördermittelberatung
- Projektbetreuung (z.B. bei Ausweitung Rennsteig-Ticket etc.)
- Projektsteuerung Infrastrukturmaßnahmen

# Maßnahmenempfehlungen



### Maßnahmen: interne Organisationsstrukturen RVTW

---

#### Auszug aus dem Maßnahmenkatalog Maßnahmenfeld „Organisation, Finanzierung und Kooperation“

Im Zuge der Tourismuskonzeption wurde ein Handlungsleitfaden inklusive Maßnahmenkatalog erarbeitet. Die folgenden Maßnahmen beziehen sich auf die Verbesserung der internen Organisationsstruktur des RVTW. Zuständigkeiten, Priorität und Zeithorizont der Maßnahmen werden innerhalb des Maßnahmenkataloges aufgeführt.

#### Maßnahme

Umstrukturierung der Geschäftsstelle des RVTW: 4 Produktmanager für 4 Produktmarken, Erhöhung der Stellenanzahl und deutliche Budgetaufstockung und Sicherstellung einer mittelfristigen Planungssicherheit

Integration der Produktmarken in die Fortschreibung der Familienmarken-Strategie des Landes Thüringen: Die einzelnen Produktmarken des Thüringer Waldes sind innerhalb der TTG als solche zu verorten und in die richtige Beziehung zu bringen: Im besten Fall sind die Produktmarken des Thüringer Waldes auch die Produktmarken Thüringens. Entscheidend ist dabei die Bedeutungsebene und nicht die hierarchische Struktur

Einrichtung von 4 produktmarkenspezifischen Kompetenzgruppen bestehend aus (touristischen) Leistungsträgern, Gastgewerbe, Tourismusorganisation o.ä. mit regelmäßigen Treffen und gemeinsamer Entscheidung über relevante Themen, angeleitet vom Produktmanager der Produktmarke

Verfahrenseinleitung zur Prüfung der beihilferechtlichen Bezüglichkeit inkl. Betrauungsakte. In der Folge Sicherstellung einer rechtssicheren Organisationsstruktur unter Berücksichtigung des Beihilfe-, Vergabe-, Steuer- und Vereins-/Gesellschaftsrecht zur weiteren Generierung von Eigeneinnahmen (evtl. Verlagerung von operativen Tätigkeiten in eine separat zu gründende wirtschaftliche Einheit im Alleinbesitz der öffentlichen Hand)

Mittelfristig Entwicklung eines produktmarkenspezifischen Pool-Modells in den Kompetenzgruppen zur Mitfinanzierung (für Marketing, Produktentwicklung u.ä.)  
(Voraussetzungen: Erhebungsgerechtigkeit, Zweckbindung der Mittel, Mitspracherecht bei der Mittelverwendung, Trennungsrechnung)

