

TOURISMUSKONZEPTION



Baden-Württemberg

VORWORT



Der Tourismus ist eine Leitökonomie für Baden-Württemberg. Mit einem Bruttoumsatzvolumen von über 25 Milliarden Euro sowie rund 390 000 rechnerischen Vollzeit Arbeitsplätzen ist er zentraler Wirtschaftsfaktor und Jobmotor. Als Querschnittsbranche hat der Tourismus für viele Regionen, Städte und Gemeinden des Landes auch eine große strukturelle Bedeutung.

Seit 2010 verzeichnet Baden-Württemberg eine kontinuierliche Steigerung der Ankunfts- und Übernachtungszahlen. Damit bewegen wir uns in der Spitze des Deutschlandtourismus. Unsere Gäste schätzen das Land als attraktives Ziel für Urlaub und Ausflüge sowie Geschäftsreisen.

Diese Erfolge sind nicht selbstverständlich und bedürfen eines großen Engagements der Leistungsträgerinnen und Leistungsträger. Neue Herausforderungen und der weltweite Wettbewerb verlangen eine große Bereitschaft für Weiterentwicklungsprozesse. Unterschiedliche Faktoren wie Globalisierung, Digitalisierung, Demografischer Wandel oder sich verändernde Gästeansprüche erfordern eine hohe Flexibilität.

Vor diesem Hintergrund haben wir die vorliegende Tourismuskonzeption in einem breit angelegten Beteiligungsprozess gemeinsam mit allen im Tourismus Aktiven erarbeitet. Die Tourismuskonzeption bildet den „strategischen Rahmen“ für alle Akteursebenen in den kommenden Jahren. Darin werden wichtige Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen für einen zukunftsorientierten Tourismus genannt und Orientierungshilfen gegeben.

Wie keine andere Branche lebt der Tourismus von der Eigeninitiative, dem Engagement und der Kooperation, aber auch in besonderer Weise von dem Qualitätsbewusstsein und der Innovationskraft seiner Akteurinnen und Akteure. Unter dem Motto „Kräfte bündeln für den Tourismus“ wollen wir den Tourismus in Baden-Württemberg auch in den kommenden Jahren in der ersten Reihe der Reiseziele verankern.

Tragen auch Sie Ihren Teil dazu bei, damit der Tourismus in Baden-Württemberg weiterhin auf Erfolgskurs bleibt

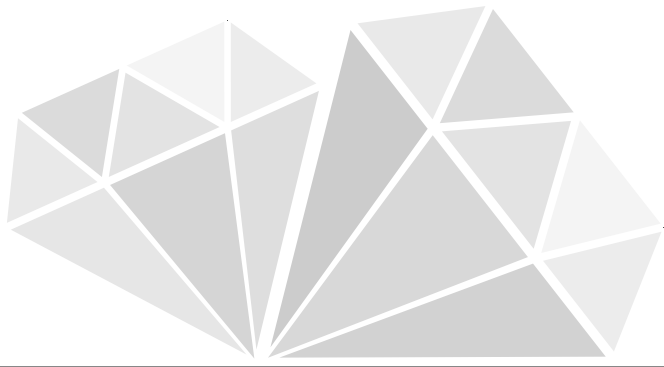
Guido Wolf MdL

Minister der Justiz und für Europa
Baden-Württemberg

INHALT

MANAGEMENT SUMMARY	6
I. EINLEITUNG	12
1. AUFGABENSTELLUNG	13
2. PROZESSABLAUF	13
II. ANALYSE DES IST-ZUSTANDES	18
1. WICHTIGE GRUNDLAGEN DER TOURISMUSKONZEPTION	19
2. KERNERGEBNISSE DER ANALYSE	20
III. ZIELE DER TOURIMUSKONZEPTION	32
IV. STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER DER TOURISMUSKONZEPTION	38
1. MARKENLANDSCHAFT UND ZIELGRUPPENORIENTIERTES THEMENMARKETING	39
1.1 Markenarchitektur im Land Baden-Württemberg	40
1.2 Herleitung der Produktmarken	43
1.3 Produktmarken für fokussiertes Marketing	50
1.4 Erfolgversprechende und wertschöpfungsstarke Zielgruppen	53
1.5 Produktentwicklung und Schaufensterprodukte	53
1.6 Auslandsmarketing	55
2. OPTIMIERUNG DER ORGANISATIONSSTRUKTUREN UND AUSSCHÖPFUNG DER FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN	57
2.1 Klare Aufgabenteilung	57
2.2 Zukunft der Finanzierung und Förderung	67
3. FÖRDERUNG DES TOURISMUSBEWUSSTSEINS	71
4. STÄRKUNG DES GASTGEWERBES	75

5. STRATEGISCHE WEITERENTWICKLUNG DER FREIZEIT- UND TOURISMUSINFRASTRUKTUR	79
6. DIGITALISIERUNG – ANPASSUNG AN DEN WANDEL	83
6.1 Positionspapier zur Digitalisierung	84
6.2 Generelle technische Infrastruktur	87
6.3 Umgang mit Online-Plattformen & Open Data	88
6.4 Ganzheitlicher und übergreifender Wissenstransfer	89
6.5 Sensibilisierung und Kompetenzvermittlung	90
6.6 Digitale Produkte & Services	90
7. GRUNDPRINZIPIEN FÜR ALLE HANDLUNGSFELDER	93
7.1 Qualität	94
7.2 Nachhaltigkeit und Einstellung auf den Klimawandel	96
7.3 Tourismus für Alle	99
7.4 Innovationen im Tourismus	101
8. BEGLEITENDES UMSETZUNGSMANAGEMENT ALS ERFOLGSGARANT	103
V. FAZIT	108
VI. HINTERGRUND	112
1. KOMPAKTE STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ÜBERSICHT	113
2. BETEILIGTE INSTITUTIONEN	117
3. VERWENDETE QUELLEN	121
4. GLOSSAR	123
5. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	128
IMPRESSUM	130



MANAGEMENT SUMMARY



Neue Tourismuskonzeption stellt den Tourismus in Baden-Württemberg auf die aktuellen Herausforderungen ein

Die Akteurinnen und Akteure im Tourismus von Baden-Württemberg sind in immer kürzeren Abständen gefordert, sich neuen Themen und Veränderungsprozessen zu stellen, sei es auf die fortschreitende Digitalisierung, den demografischen Wandel oder die sich verändernden Gästewünsche. Wer im weltweiten Wettbewerb der Destinationen bestehen möchte, muss sich diesen Entwicklungen sowohl im Produktangebot als auch in seinen eigenen Service- und Organisationsstrukturen fortwährend anpassen.

Mit der neuen Tourismuskonzeption liegt nun ein strategischer Leitfaden vor. Sie trägt den vielfältigen Herausforderungen Rechnung, ist auf die speziellen Gegebenheiten des Landes abgestimmt, stellt grundlegende Analyseergebnisse zur Verfügung und beschreibt die wichtigsten Handlungsfelder und Grundprinzipien für einen zukunftsorientierten Tourismus. Abschließend führt sie die erforderlichen Schlüsselmaßnahmen für die verschiedenen Beteiligten aus.

Beteiligungs- und Dialogprozess stellt die Konzeption auf eine breite Basis

Die Tourismuskonzeption ist das Ergebnis eines umfangreichen Beteiligungsprozesses. Über Fachgespräche, Online-Befragungen, eine virtuelle Dialogplattform und Themenworkshops konnten sich die Touristikerinnen und Touristiker in den Strategieprozess einbringen. Im Herbst 2018 wurden die Eckpfeiler der Konzeption in fünf ganztägigen Regionalkonferenzen landesweit mit einer breiten Fachöffentlichkeit diskutiert und inhaltlich ergänzt. Nach jedem Projektmeilenstein bilanzierten die beiden Steuerungsgremien, die „Projektgruppe“ und das „Ressortgremium“, den erreichten Arbeitsstand und stellten die Weichen für die nächsten Schritte.

Ausführliche Analyse als Grundlage

Für die Analyse wurden umfangreiche Datenauswertungen und Erhebungen realisiert. Hier die wichtigsten Schlussfolgerungen auf einen Blick:

- Die **Tourismusedwicklung** ist zufriedenstellend; und auch die im Tourismus handelnden Personen sind zufrieden, was die Bereitschaft, wichtige Veränderungen auf den Weg zu bringen, einschränkt.
- Die Akteurinnen und Akteure bewerten das Tourismuskonzept von 2009 als positiv, messen ihm jedoch überwiegend eine geringe Bedeutung für die eigene Arbeit bei. In der neuen Tourismuskonzeption sollten daher Maßnahmen zur Steigerung der **Verbindlichkeit** berücksichtigt werden.
- Das **Marketing** hat sich positiv weiterentwickelt. Die Gewichtung der Themen und die zu bearbeitenden Zielgruppen gilt es zu präzisieren.
- Eine innovative, kunden- und erlebnisorientierte **Produktentwicklung** muss zukünftig stärker in den Fokus rücken.
- Die **Qualitätsentwicklung** ist (teilweise) hinter den Zielen zurückgeblieben. Erfolgversprechende Maßnahmen sind zu prüfen, Qualitätsinitiativen voranzutreiben.

- Das **Gastgewerbe** steht vor großen Herausforderungen (Nachwuchs, Fachkräfte, Betriebsnachfolge). Viele familiengeführte Betriebe sind gefährdet. Die Wettbewerbsfähigkeit der Branche muss gesichert werden.
- Die **touristische Infrastruktur** hat einen guten Entwicklungsstand erreicht, muss jedoch in Zukunft weiterentwickelt werden. Wichtige Themen dabei sind Mobilität, ÖPNV, innovative Freizeitprojekte und digitale Infrastruktur.
- Die touristischen **Organisationsstrukturen** sind geprägt von Redundanzen, unklaren Aufgaben und politischer Einflussnahme. Hier sind mehr Orientierungshilfe, Führung und Bewusstseinsbildung erforderlich.
- Die **Digitalisierung** erfordert eine Verbesserung der technischen Infrastruktur sowie gesellschaftliche und betriebliche Veränderungen. Die Tourismusbranche ist entsprechend zu sensibilisieren.

Ziele der Tourismuskonzeption: Leitökonomie Tourismus

Die Ziele der neuen Tourismuskonzeption werden von dem selbstbewussten Gedanken getragen, dass die Tourismusbranche eine Leitökonomie in Baden-Württemberg ist. Sie hat eine große wirtschaftliche Bedeutung, sichert viele nicht exportierbare Arbeitsplätze, unterstützt die Regionalentwicklung im ländlichen Raum und ist selbst für die Gesamtheit der ansässigen Gewerbebetriebe und die Bevölkerung von großem Nutzen. Die Ziele der Tourismuskonzeption:

- Nachhaltiges Wachstum gestalten
- Wirkungsbereich des Tourismus breiter denken
- Grundprinzipien Qualität, Nachhaltigkeit, Tourismus für Alle und Innovation in sämtlichen Handlungsfeldern berücksichtigen
- Gästeansprache verbessern – Konzentration auf ausgewählte Themen und Zielgruppen sowie Innovationen
- Betriebe und touristische Infrastruktur stärken
- Organisationsstrukturen optimieren und Finanzierung sichern
- Digitalisierung leben
- Umsetzung aktiv vorantreiben und messen

Die Handlungsfelder der Tourismuskonzeption

Die dafür erforderlichen Strategien und Maßnahmen werden in acht Handlungsfeldern beschrieben:

- Marke und Marketing
- Aufgabenteilung und Finanzierung
- Tourismusbewusstsein
- Gastgewerbe
- Infrastrukturentwicklung
- Digitalisierung
- Grundprinzipien
- Umsetzungsmanagement

Das ist neu an der Tourismuskonzeption:

- Die zentralen Ziele der Konzeption wurden mit sehr vielen **Beteiligten** erarbeitet. Die Tourismuskonzeption kann daher für sich in Anspruch nehmen, die Bedürfnisse der gesamten Tourismusbranche abzubilden.
- Das bestehende **Themenmarketing** wird **feinjustiert**. Für die Landesebene werden zum Teil neue **Produktmarken** definiert, die wiederum mit attraktiven **Schaufensterprodukten** untersetzt werden sollen. Jede Produktmarke ist auf spezifische Zielgruppen auszurichten. **Produktmarkenbeiräte** stellen die Einbindung der Partnerinnen und Partner im Land und eine zielgerichtete Produktentwicklung sicher.
- Das **Verständnis von Marken im Tourismus** wird präzisiert und das Verhältnis von Baden-Württemberg als Herkunftsmarke zu den starken touristischen Marken im Land geregelt. Ein Kriterienkatalog gibt Hilfestellung bei der Frage, ob ein Ort oder eine Region wirklich als touristische Marke bezeichnet werden kann und was notwendig ist, um den Status einer Einzelmarke zu erreichen.
- Die **nachhaltige Ausrichtung** des Tourismussektors in Baden-Württemberg wird konsequent unterstützt.
- Es werden klare Aussagen zur angestrebten **Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen** getroffen. Die Akteurinnen und Akteure in den regionalen DMO bekommen Richtwerte für wettbewerbsfähige Organisationseinheiten an die Hand. Die Aktivitäten der verschiedenen Ebenen werden mithilfe ausführlicher Aufgabenkataloge aufeinander abgestimmt. Ziel des Landes ist es, den erforderlichen **strukturellen Anpassungsprozess** im Land finanziell zu unterstützen. Diese Unterstützung soll Anreize schaffen und an bestimmte Kriterien geknüpft werden.
- Die Förderung des **Tourismusbewusstseins**, sprich der Anerkennung der Tourismusbranche als wichtiger wirtschaftlicher und sozialer Faktor im Land soll mit öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen unterstützt werden.

- Das **Gastgewerbe** als wesentliche Säule des Tourismusangebots soll hinsichtlich seiner Wettbewerbsfähigkeit unterstützt und zu Investitionen motiviert werden. Das Land prüft eine Verbesserung der Rahmenbedingungen und – soweit möglich – die Anpassung der Förderinstrumentarien.
- Bei der **Infrastrukturentwicklung** werden Schwerpunkte auf die zentralen strategischen Themen wie Saisonverlängerung und Anpassung an den Klimawandel, verbesserte Mobilität und digitale Infrastruktur gesetzt.
- Der Anpassungsprozess der Branche bei der **Digitalisierung** wird mit entsprechenden Maßnahmen begleitet. Mit dem Ziel der Öffnung, Aufbereitung und Verfügbarmachung der gemeinsamen Datenbank im Sinne von Open Data positioniert sich Baden-Württemberg als Vorreiter auf dem Gebiet der Digitalisierung im Deutschlandtourismus.
- **Qualität, Nachhaltigkeit, Tourismus für Alle** und die Förderung des **Innovationsgedankens** sind **Grundprinzipien**, die sich aufgrund ihres Querschnittscharakters in jedem Handlungsfeld wiederfinden.
- Das bisherige **Steuerungsgremium** und das neu einzurichtende **Umsetzungsmanagement** werden den Umsetzungsprozess dauerhaft begleiten und regelmäßig aktualisieren.

Eigenes Umsetzungsmanagement

Um die Umsetzung der Tourismuskonzeption zu forcieren, ist die Installation eines begleitenden Umsetzungsmanagements mit eigenen Personalkapazitäten und eigenem Budget erforderlich. Das ist nur mit einer Aufstockung der Landesmittel möglich. Das vorgesehene Tätigkeitsspektrum umfasst Aufgaben wie Kommunikation der Tourismuskonzeption und Stärkung des Tourismusbewusstseins. Dabei fungiert das Umsetzungsmanagement als Schnittstelle zwischen den verschiedenen beteiligten Gruppen und betreibt ein Zielmonitoring. Hinzu kommen Aufgaben, die bislang noch nicht im Fokus standen, z. B. das Koordinieren der veränderten Aufgabenteilung und Strukturen, das Abstimmen der Infrastrukturentwicklung, Innovationsmanagement oder Digitalisierung. Ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Umsetzung der Tourismuskonzeption ist eine intensive Kommunikation und Präsenz der Verantwortlichen im Land.

Gemeinsam in die Zukunft!

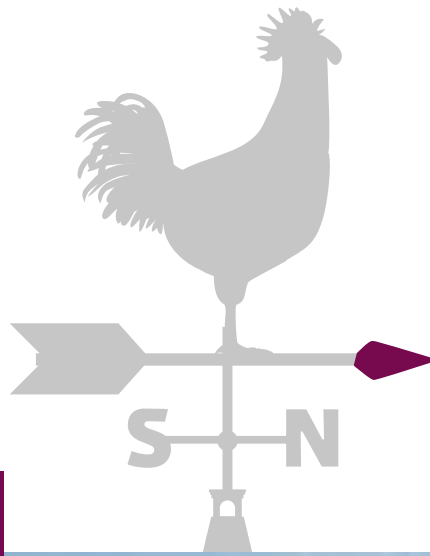
Die zahlreichen Veranstaltungen waren ausgesprochen konstruktiv. Bei allen Beteiligten stand das große Ganze im Vordergrund. Für dieses äußerst positive Miteinander sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Darauf gilt es aufzubauen, um den begonnenen Prozess auch in den kommenden Jahren mit Hilfe vieler Akteurinnen und Akteure fortzusetzen.

Denn es kann nicht Aufgabe des Landes und der Verwaltung allein sein, die Konzeption umzusetzen. Alle Beteiligten in Baden-Württemberg sind aufgefordert, auch weiterhin ihren Teil zu der erfolgreichen Entwicklung des Tourismus im Land beizutragen. Deshalb beschreibt die Tourismuskonzeption nicht nur die Aufgaben, die sich die landeseigenen Institutionen gesetzt haben, sondern auch all das, was die weiteren Akteurinnen und Akteure der Branche ihrerseits zum Gelingen beisteuern können und sollen.

Schlüsselmaßnahmen der Tourismuskonzeption

Die folgenden zehn Maßnahmen sollen unmittelbar angegangen werden oder befinden sich bereits in der Umsetzungsvorbereitung:

- (1) **Etablieren eines begleitenden Umsetzungsmanagements** für die Tourismuskonzeption. Im Fokus stehen die Kommunikation der Konzeption, die Steuerung der Schlüsselmaßnahmen und das Erarbeiten von Messkriterien zur Zielerreichung. Darüber hinaus gilt es, die neuen Aufgabenfelder wie Digitalisierung, Tourismusbewusstsein, Qualität und Innovation im Tourismus mit Leben zu erfüllen.
- (2) **Erhöhung des Marketingbudgets und verbesserte personelle Ausstattung der TMBW**, damit diese dem neuen Anforderungsprofil gerecht werden kann.
- (3) **Formulierung eines Marketingkonzeptes auf Landesebene** durch die TMBW und eines digitalen Produktleitfadens. Dazu gehören auch die Umsetzung von Produktmarken und die Definition der Zielgruppen je Produktmarke sowie die Einrichtung von Produktmarkenbeiräten.
- (4) **Erhöhung der Landesmittel für das Marketing auf Ebene der regionalen DMO und Definition von Vergabekriterien** im Sinne eines Anreizsystems für diese Mittel.
- (5) **Umschichten von Mitteln des kommunalen Investitionsfonds zugunsten der öffentlichen Tourismusinfrastrukturförderung** sowie Anpassung der für die Mittelvergabe zugrundeliegenden Förderrichtlinie.
- (6) **Kommunikation und Durchsetzung der in der Konzeption erarbeiteten Aufgabenteilung zwischen den Ebenen**, das heißt zwischen Landes-, regionaler und lokaler Ebene sowie Landkreisen, Interessenvertretungen und weiteren Akteuren. **Finanzielle Anreize für Pilotprojekte zu strukturellen Änderungen** im Sinne einer Bündelung, insbesondere **auf Ebene der regionalen DMO**.
- (7) Umsetzung von Maßnahmen wie Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligungsprozesse zur **Förderung des Tourismusbewusstseins** bei touristischen Akteuren, Betrieben, Politik und Bevölkerung.
- (8) **Digitalisierung voranbringen** mit dem Ziel, die gemeinsame Datenbank auf Landesebene im Sinne von Open Data zu öffnen, aufzubereiten und bereitzustellen.
- (9) Entwicklung eines **landesweiten Qualitätsmanagements** vor dem Hintergrund der sich wandelnden Gästeperspektive.
- (10) Das Gastgewerbe ist eine wesentliche Säule des Tourismus. Um seine Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, wird die **Verbesserung der Rahmenbedingungen geprüft und das Gastgewerbe ggf. durch Anpassung von Förderinstrumentarien** unterstützt.



I.

EINLEITUNG



1. AUFGABENSTELLUNG

Eine neue Tourismuskonzeption für Baden-Württemberg zu erarbeiten ist ein Handlungsschwerpunkt der Tourismuspolitik im Koalitionsvertrag zwischen Bündnis 90/ Die Grünen und der CDU Baden-Württemberg zur 16. Legislaturperiode (2016 – 2021). Der Tourismus mit seinen Akteurinnen und Akteuren ist gefordert, sich immer öfter neuen Themen und Veränderungsprozessen zu stellen. Zu nennen sind hier unter anderem die fortschreitende Digitalisierung, der demografische Wandel und neue Gästewünsche. Wer im weltweiten Wettbewerb der Destinationen bestehen möchte, muss sich diesen Entwicklungen sowohl im Produktangebot als auch hinsichtlich der eigenen Service- und Organisationsstrukturen fortwährend anpassen.

Kräfte bündeln für den Tourismus

Die Tourismuskonzeption versteht sich als strategischer Rahmen und Grundlage für die Tourismuspolitik ebenso wie für die Akteurinnen und Akteure im Tourismus. Ein erfolgreicher Tourismus kann nur in strukturierter Zusammenarbeit gelingen. Dazu stellt die Tourismuskonzeption allen Beteiligten fundierte Analyseergebnisse zur Verfügung, beschreibt die wichtigsten Handlungsfelder und Grundprinzipien für einen zukunftsorientierten Tourismus und nennt am Ende die erforderlichen Schlüsselmaßnahmen für die verschiedenen Beteiligten.

Die letzte Tourismusstrategie für Baden-Württemberg stammt aus dem Jahr 2009. An der neuen Konzeption waren alle Akteursgruppen beteiligt und sollen sich nun aktiv für die erfolgreiche Umsetzung einbringen.

Im November 2017 hat das für Tourismus zuständige Ministerium der Justiz und für Europa nach einem dreistufigen Auswahlverfahren die Unternehmen dwif-Consulting GmbH (kurz: dwif) und Tourismuszukunft – Realizing Progress GmbH & Co. KG (kurz: Tourismuszukunft) mit der Erarbeitung der Tourismuskonzeption beauftragt. Nach einem aufwändigen Partizipationsverfahren stellten die beiden Unternehmen die Konzeption bis Juli 2019 fertig. Die Tourismuskonzeption Baden-Württemberg steht im Einklang mit den wesentlichen Eckpunkten der anvisierten Nationalen Tourismusstrategie wie sie im Frühjahr 2019 veröffentlicht wurden.

2. PROZESSABLAUF

Die neue Tourismuskonzeption des Landes wurde gemeinsam mit den Akteurinnen und Akteuren der Tourismusbranche in einem bisher einmaligen Beteiligungsverfahren erarbeitet. Hierfür entfaltete das Ministerium der Justiz und für Europa einen aufwändigen Dialog- und Abstimmungsprozess.

Einrichtung zentraler Steuerungsgremien

Die „**Projektgruppe Tourismuskonzeption**“, bestehend aus 18 Repräsentantinnen und Repräsentanten der privaten wie öffentlichen Tourismuswirtschaft in Baden-Württemberg, begleitete unter der Führung von Minister Guido Wolf MdL den gesamten Bearbeitungsprozess und definierte zusammen mit dem Ministerium der Justiz und für Europa die strategischen Grundlagen. Eingebunden waren die Vertreterinnen und Vertreter des DEHOGA Baden-Württemberg, der Industrie- und Handelskammern sowie von Gemeinde-, Städte- und Landkreistag. Vertreterinnen und Vertreter der Dachorganisationen des Tourismusmarketings auf Landes- und Regionalebene (Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg/TMBW, Schwarzwald, Bodensee, Oberschwaben/Württembergisches Allgäu, Schwäbische Alb, Nördliches Baden-Württemberg und Region Stuttgart) waren ebenso Teil dieser Projektgruppe wie der Heilbäderverband Baden-Württemberg e. V. (HBV), die Landesarbeitsgemeinschaft „Urlaub auf dem Bauernhof“ e. V., der Bundesverband der Campingwirtschaft in Deutschland / Landesverband Baden-Württemberg e. V. (BVCD BW e. V.) sowie die Biosphärengebiete, die Naturparke und der Nationalpark des Landes.

Parallel zu der Projektgruppe stellte das „**Ressortgremium Tourismuskonzeption**“ die kontinuierliche Beteiligung aller Ministerien mit Berührungspunkten zum Tourismus sicher. Die Vertreterinnen und Vertreter der Fachministerien und des Staatsministeriums trafen sich zu Projektmeilensteinen und unterstützten das Ministerium der Justiz und für Europa und die beauftragten Agenturen fachlich, indem sie wichtige Fragen und strategische Inhalte in die betroffenen Referate transportierten und rückmeldeten. Der daraus resultierende interdisziplinäre Austausch und die Verankerung des Querschnitts-themas Tourismus trugen wesentlich zum Gelingen der Konzeption bei.

Fachgremium Tourismusbeirat Baden-Württemberg

Auch der beim Ministerium der Justiz und für Europa angesiedelte „**Tourismusbeirat**“ war in die Formulierung der Tourismuskonzeption eingebunden. Er besteht aus den tourismuspolitischen Sprecherinnen und Sprechern der Landtagsfraktionen sowie aus Vertreterinnen und Vertretern des Gemeinde-, Städte- und Landkreistages, der Industrie- und Handelskammer, der TMBW, des HBV und des DEHOGA Baden-Württemberg.

Digitale Dialogplattform

Auf dem **Tourismusnetzwerk Baden-Württemberg** finden sich **aktuelle Themen, Veranstaltungen und Anregungen**. Auf der **Plattform** können **Meinungen zu Trends und Entwicklungen** ausgetauscht werden. **Dort** war auch ein **eigener Bereich für die Online-Beteiligung zur Tourismuskonzeption** eingerichtet.

Weitere Informationen:
www.bw.tourismusnetzwerk.info

Auf dem **Tourismusnetzwerk Baden-Württemberg** (bw.tourismusnetzwerk.info) hatten die Fachöffentlichkeit und alle Tourismusinteressierten stets die Möglichkeit, sich auf digitalem Weg einzubringen. Einerseits informierte die Dialogplattform regelmäßig über den Fortgang der Arbeiten, andererseits regte sie dazu an, über die Inhalte zu diskutieren.

Analysephase unter Beteiligung diverser fachlicher Partner

Im Rahmen der Analyse wurden zahlreiche Maßnahmen realisiert:

- Umfangreiche Datenauswertungen (z. B. amtliche Statistik, TrustScore, Destination Brand 16, Reiseanalyse RA, GfK DestinationMonitor Deutschland)
- Berechnung der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus in Baden-Württemberg
- Sichtung zahlreicher Dokumente und Studien mit regional oder thematisch ausgerichteten Marktforschungen und Konzeptionen
- Auswertung einer landesweiten Online-Umfrage zur Zukunft des Tourismus in Baden-Württemberg, an der sich insgesamt 556 Personen beteiligten
- 23 ausführliche persönliche oder telefonische Fachgespräche, an denen auch Tourismusminister Guido Wolf MdL sowie die tourismuspolitischen Sprecherinnen und Sprecher der Landtagsfraktionen teilnahmen

Die Ergebnisse wurden auf die wesentlichen Handlungsbedarfe verdichtet und mit den Steuerungsgremien diskutiert.



Umfangreicher Beteiligungs- und Dialogprozess stellt die Konzeption auf eine breite Basis

Nach der Analysephase im ersten Halbjahr 2018 folgte die konkrete Ausarbeitung der zukünftigen Strategie unter Einbindung zahlreicher Akteurinnen und Akteure im Land. Bei vier **Themenworkshops** (Juli 2018) diskutierten ausgewählte Fachexpertinnen und Fachexperten über Handlungsbedarfe und Maßnahmenvorschläge in spezifischen Themenfeldern.

Im Herbst 2018 wurden die Eckpfeiler der Strategie auf fünf ganztägigen **Regionalkonferenzen** landesweit (Sasbachwalden, Waiblingen, Neckarsulm, Bad Waldsee, Blaubeuren) mit einer breiten Fachöffentlichkeit (insgesamt 250 Teilnehmende) diskutiert und inhaltlich ergänzt. Nach jedem Schritt bilanzierten die Steuerungsgremien den erreichten Arbeitsstand.

Abb. 1:

Erarbeitungsprozess der Tourismuskonzeption Baden-Württemberg



Quelle: dwif / Tourismuszukunft 2019

Im Frühjahr 2019 startete schließlich der Abstimmungsprozess mit verschiedenen politischen Gremien, unter anderem mit dem Landtagsausschuss für Europa und Internationales und dem Ministerrat. Insgesamt umfasste der beschriebene Prozess rund 30 Veranstaltungen.

Die Tourismuskonzeption richtet sich an alle!

Die neue Tourismuskonzeption stellt einen strategischen Leitfaden für all jene dar, die im Tourismus in Baden-Württemberg aktiv sind. Er trägt den aktuellen Entwicklungen und Trends, den Anforderungen des Marktes und den sich verändernden Rahmenbedingungen Rechnung und ist auf die speziellen Gegebenheiten in Baden-Württemberg abgestimmt.

Die Konzeption beschreibt nicht nur die Ziele, die die Landesregierung mit ihren Ministerien und Landesinstitutionen verfolgt, sondern richtet sich ausdrücklich auch an alle Akteurinnen und Akteure im Land. Ein stetiges Wachstum liegt nicht allein in der Verantwortung der Institutionen des Landes. Hier sind im Rahmen ihrer Möglichkeiten und Zuständigkeiten alle weiteren Beteiligten gefragt.

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE: Die neue Tourismuskonzeption definiert die zentralen strategischen Ziele und Handlungsfelder für Baden-Württemberg. Ihre Aufgabe ist es, Analysen und Trends zu verdichten, Schwerpunkte zu setzen und die zukünftige Ausrichtung der Tourismuspolitik sowie der im Tourismus Tätigen zu beschreiben. Auf diese Weise bekommen alle Beteiligten eine zukunftsweisende Hilfestellung für die eigene touristische Arbeit an die Hand.

Die Tourismuskonzeption ist kein Marketingkonzept, welches das aus der Strategie abzuleitende Vorgehen zur Vermarktung Baden-Württembergs ausführt. Letzteres stellt vielmehr eine Konsequenz der Konzeption dar. Zahlreiche weitere Fachgutachten oder Strategien vertiefen und operationalisieren ausgewählte Themen. Wo sinnvoll, stellt die Tourismuskonzeption Querverbindungen zu den Studien her, um ein optimales Ineinandergreifen der verschiedenen Räder zu gewährleisten. Im nun anstehenden Umsetzungsprozess werden die Tourismusakteurinnen und -akteure aller Ebenen konkrete Schlüsselmaßnahmen in Angriff nehmen, um den Tourismus in Baden-Württemberg weiter voranzubringen, denn:

Der Tourismus ist eine Leitökonomie in Baden-Württemberg!



II.

ANALYSE

DES IST-ZUSTANDS



Winzer bei der Analyse der Reben

1. WICHTIGE GRUNDLAGEN DER TOURISMUSKONZEPTION

In Ergänzung zu den eigenen Analysen existieren verschiedene Fachgutachten, die ausgewählte touristische Themen im Sinne einer Strategie für das Land besonders vertiefen. Sie beschreiben den aktuellen Status quo sowie die zu verfolgenden Ziele und Maßnahmen in einem Umfang, wie er in der übergreifenden Tourismuskonzeption Baden-Württemberg nicht abzubilden wäre.



Fachgutachten von landesstrategischer Bedeutung (Sortierung in chronologischer Reihenfolge)

- **WEINTOURISMUS:** Landesweites Weintourismuskonzept Baden-Württemberg (2017) – Kontakt: TMBW
- **GESUNDHEITSTOURISMUS:** Gutachten zur Fortentwicklung des Heilbäder- und Kurortwesens in Baden-Württemberg (2016)
Kontakt: Ministerium der Justiz und für Europa Baden-Württemberg/
Heilbäderverband Baden-Württemberg e. V.
- **RADFAHREN/RADTOURISMUS:** Radstrategie Baden-Württemberg. Wege zu einer neuen Radkultur für Baden-Württemberg (2016)
Kontakt: Ministerium für Verkehr und Infrastruktur Baden-Württemberg
- **TOURISMUS FÜR ALLE:** Aktionsplan der Landesregierung zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention in Baden-Württemberg (2015)
Kontakt: Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg
- **KLIMAWANDEL:** Anpassungsstrategie des Landes Baden-Württemberg an die unvermeidbaren Folgen des Klimawandels. Fachgutachten zum Handlungsfeld Tourismus (2013)
Kontakt: Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg
- **NATURSCHUTZ/NATURTOURISMUS:** Naturschutzstrategie Baden-Württemberg. Biologische Vielfalt und naturverträgliches Wirtschaften für die Zukunft unseres Landes (2014)
Kontakt: Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg
- **KULTUR/KULTURTOURISMUS:** Kultur in ländlichen Räumen. Situation, Trends, Potenziale und Handlungsfelder (2013)
Kontakt: Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg

2. KERNERGEBNISSE DER ANALYSE

Im Folgenden werden die wichtigsten Schlüsse aus der Analyse in Form prägnanter Kernaussagen aufgeführt und näher erläutert. Ziel ist eine stark komprimierte Ableitung der wichtigsten Handlungsbedarfe, die mit der Tourismuskonzeption angegangen werden müssen.

01.

Die Tourismusentwicklung ist zufriedenstellend; und auch die im Tourismus handelnden Personen sind zufrieden, was die Bereitschaft, wichtige Veränderungen auf den Weg zu bringen, einschränkt.

Zwischen 2009 und 2017 haben sich die Ankünfte (+34,7 %) und Übernachtungen (+24,8 %) in den baden-württembergischen Beherbergungsbetrieben ab 10 Betten recht erfreulich entwickelt. Die Entwicklung verlief in etwa parallel zur Entwicklung in Deutschland (Ankünfte +34,2 %; Übernachtungen: +24,6 %). Die Marktanteile am gesamten Ankunfts- und Übernachtungsaufkommen in Deutschland haben sich in den letzten acht Jahren nicht verändert. Insgesamt also eine positive, wenn auch keine überdurchschnittliche Entwicklung.

Das Gästeaufkommen aus dem Ausland legte eine stärkere Dynamik an den Tag. Seit 2009 haben die Übernachtungen ausländischer Gäste um 54,9 % zugenommen und damit ihren Marktanteil an allen Übernachtungen in Baden-Württemberg auf insgesamt 21,5 % (+4,1 Prozentpunkte) erhöht.

Die Tourismusbranche befindet sich auf einem hohen Niveau. Es ist wichtig, sich nicht auf den bisherigen Erfolge auszuruhen, sondern das Angebot stetig weiterzuentwickeln.

Die Entwicklung in den (statistischen) Reisegebieten des Landes – zwischen den Reisegebieten des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg und den Verbandsgebieten der regionalen Tourismusorganisationen gibt es teilweise erhebliche Unterschiede beim regionalen Zuschnitt – verlief ebenfalls positiv. Die jeweilige Wachstumsdynamik fiel jedoch sehr verschieden aus. Spitzenreiter ist die Region Stuttgart, in der sich das Übernachtungsaufkommen um nahezu 50 % erhöhte. Auch der Hegau, die Regionen im Nördlichen Baden-Württemberg, die Schwäbische Alb und der Bodensee blieben über dem Landesdurchschnitt.

Aufgrund dieser erfreulichen Entwicklung sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fachgespräche recht zufrieden. Wichtig ist aber, sich bewusst zu machen, dass dieses Nachfragewachstum keinen Automatismus darstellt.

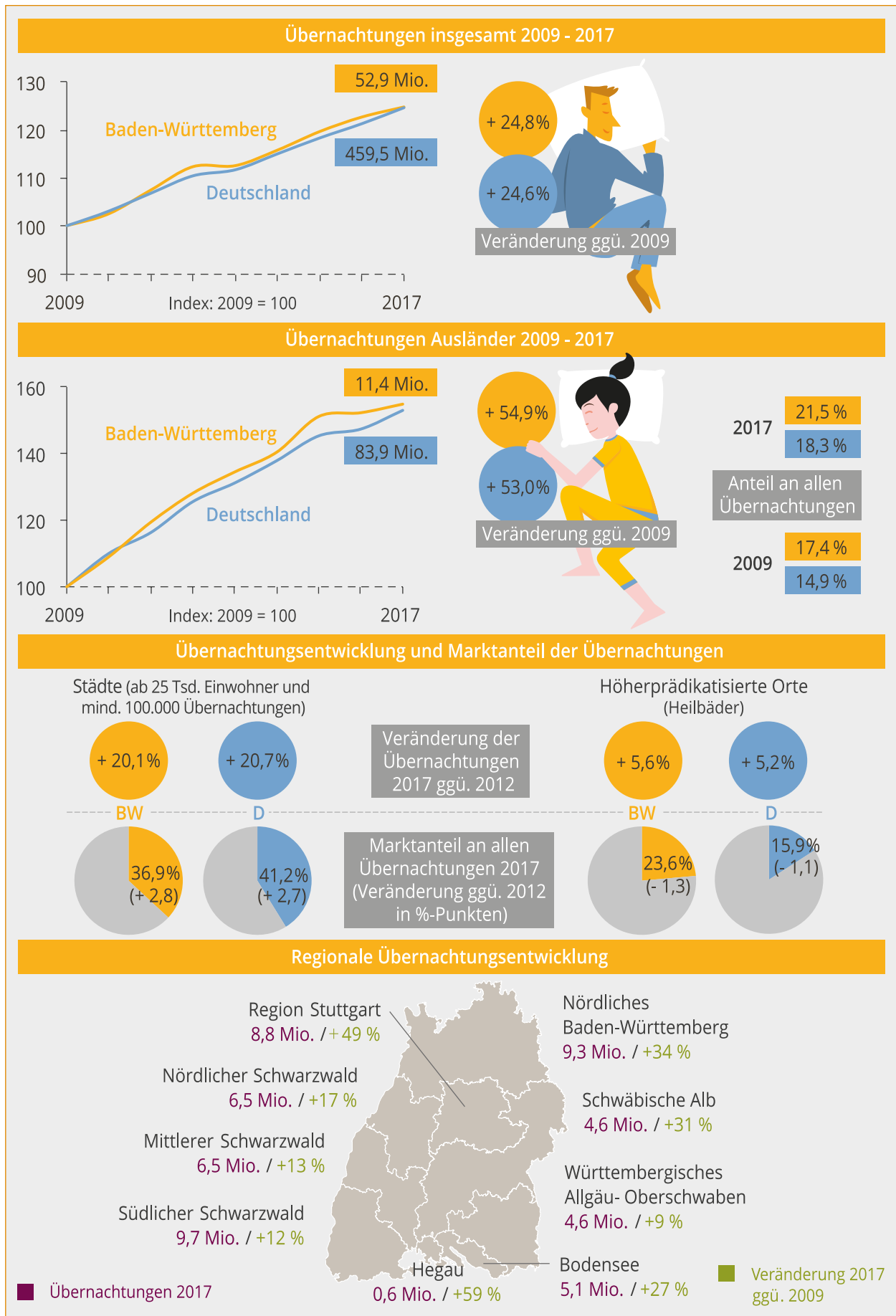
Aufgrund dieser erfreulichen Entwicklung sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fachgespräche recht zufrieden. Wichtig ist aber, sich bewusst zu machen, dass dieses Nachfragewachstum keinen Automatismus darstellt.

SCHLUSSFOLGERUNG: Die handelnden Personen dürfen sich nicht auf den Erfolge der Vergangenheit ausruhen. Die Tourismuswirtschaft in Baden-Württemberg befindet sich weiterhin in einem extrem dynamischen Wettbewerbsumfeld und muss sich den Trends und den gesellschaftlichen Entwicklungen ebenso anpassen wie die Betriebe in den anderen Bundesländern auch.

Abb. 2:

Entwicklung der Nachfrage anhand ausgewählter Kennziffern

Basis: Übernachtungen in Betrieben ≥ 10 Betten



Quelle: dwif 2018, Daten: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg und Statistisches Bundesamt



02.

Die Akteurinnen und Akteure bewerten das Tourismuskonzept von 2009 als positiv, messen ihm jedoch überwiegend eine geringe Bedeutung für die eigene Arbeit bei. In der neuen Tourismuskonzeption sollten daher Maßnahmen zur Steigerung der Verbindlichkeit berücksichtigt werden.

Bei der großen Online-Befragung, an der 556 Personen teilnahmen, stellte sich heraus, dass die Bekanntheit des Tourismuskonzepts von 2009 je nach Gruppe sehr unterschiedlich ausgeprägt war. Etwas mehr als 50 % der Vertreterinnen und Vertreter der lokalen und regionalen Tourismusorganisationen, der Verwaltung und Interessenverbände war die Landesstrategie bekannt. Bei allen anderen Gruppen – Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe, Politik, Sehenswürdigkeiten – kannte die Mehrheit der Befragten das Konzept gar nicht.

Jene, die mit dem Konzept vertraut waren, äußerten sich grundsätzlich zufrieden mit den Inhalten und bewerteten das Konzept als gute Analyse. Die Informationslage für die im Tourismus Agierenden sei damit deutlich verbessert worden. Das Tourismuskonzept habe zudem die Position der Landesmarketingorganisation für Baden-Württemberg (TMBW) gestärkt und das Profil Baden-Württembergs erfolgreich geschärft. Allerdings seien die touristischen Organisations- und Aufgabenstrukturen im Land weiterhin unklar, weshalb viele unnötige Doppelarbeiten erfolgen. Auch die Kommunikation und Kooperation zwischen den handelnden Personen sei verbesserungsfähig ebenso wie die Abstimmung der verschiedenen Ministerien untereinander. Schließlich wurden Maßnahmenvorgaben mit klaren Zuständigkeiten sowie eine kontinuierliche Bilanzierung und Umsetzungsbegleitung vermisst.

Auswirkungen auf die eigene Arbeit hatte das Konzept kaum. Einzig die Vertreterinnen und Vertreter der Tourismusorganisationen berücksichtigten die Landesvorgaben bei der Formulierung ihrer eigenen Strategie.

SCHLUSSFOLGERUNG: In die Tourismuskonzeption müssen Maßnahmen einfließen, die Umsetzung und Zielerreichung eine höhere Verbindlichkeit verleihen.

03.

Das Marketing hat sich positiv weiterentwickelt. Die Gewichtung der Themen und die zu bearbeitenden Zielgruppen gilt es zu präzisieren.

Die Weiterentwicklung des Marketings auf Landesebene wurde sowohl in den Fachgesprächen als auch in der Online-Befragung mehrheitlich positiv bewertet. Die TMBW sei (in geringem Umfang) finanziell gestärkt worden und habe dem Land ergänzend zu den Regionalmarken mehr Profil verleihen können. Auch die Zusammenarbeit wird gelobt. Allerdings bleibt festzuhalten, dass die Erwartungen an den von ihr zu leistenden Aufgabenumfang weiterhin sehr hoch sind und einander gelegentlich widersprechen. Während die einen mehr Marketing- und Vertriebsorientierung wünschen, sprechen sich andere für mehr nach innen gerichtete Tätigkeiten wie Qualitätsentwicklung und

Innovationsförderung aus. Müsste die TMBW alle genannten Erwartungen erfüllen, bräuhete sie eine erhebliche Budgetaufstockung sowie Personalverstärkung.

Die 2009 vorgegebenen strategischen Kernmärkte für das Marketing – Gesundheit & Wohlfühlen, Aktiv & Natur, Städtetourismus (inklusive Geschäftsreisende und den „MICE“-Tourismus; steht für „Meetings, Incentives, Conventions und Events“), Kulturtourismus, Genuss und Tagestourismus – wurden aus heutiger Sicht immer noch als grundsätzlich stimmig bewertet. Allerdings sei das Themenspektrum sehr breit, und die Tiefe der inhaltlichen Bearbeitung war je nach Befragtem umstritten. Auch die Meinungen zu den strategischen Zielgruppen – laut Tourismuskonzept von 2009 Familien, Best Ager, LOHAS und Geschäftsreisende – waren ambivalent; sie reichten von hoher Zustimmung bis zu einem deutlich artikulierten Schärfungs- und Modernisierungsbedarf.

Seit Erscheinen des Tourismuskonzepts 2009 wurden von der TMBW umfangreiche Marktforschungsstudien erworben. Diese lieferten Erkenntnisse zu Reisevolumina, zu den bevorzugten Reiseformen, zum Image Baden-Württembergs als Reiseziel, zur Bedeutung und Eignung der verschiedensten Themen im Land zur Gästearsprache etc.

SCHLUSSFOLGERUNG: Eine kritische Auseinandersetzung mit den strategischen Zielgruppen ist erforderlich. Auch eine klare Vorstellung davon, wer für die wichtigsten Themen wie anzusprechen ist, ist allein für einen zielgerichteten Mitteleinsatz unabdingbar. Eine Zielgruppendefinition, die sich ausschließlich an soziodemografischen Kriterien orientiert, wird diesem Bedarf nicht gerecht.

04.

Eine innovative, kunden- und erlebnisorientierte Produktentwicklung muss zukünftig stärker in den Fokus rücken.

Die Aufgaben von Tourismusorganisationen verändern sich stark. Angesichts der Marktmacht der großen Suchmaschinen und Vertriebsplattformen rücken Vertriebs- und Marketingfragen zusehends für sie in den Hintergrund. Die zu großen Teilen mit begrenzten öffentlichen Mitteln betriebenen Einrichtungen können einfach nicht die Reichweite und Vertriebsstärke entwickeln wie global agierende Konzerne und Touristikunternehmen.

Die Tourismusorganisationen müssen sich diesen Realitäten anpassen und mehr Energie in eine attraktive Produktpalette investieren, die wiederum über die einschlägigen Plattformen angeboten werden kann. Die Akteurinnen und Akteure sollten bei der Entwicklung neuer Produkte dabei stets die vier Grundprinzipien (Qualität, Nachhaltigkeit, Tourismus für Alle und Innovation) berücksichtigen.

SCHLUSSFOLGERUNG: Die Produktentwicklung muss innovativ, erlebnisorientiert und differenzierend sein, um echte Reiseanlässe zu schaffen. Innovation ist nicht nur eine Frage der Kreativität, sondern lässt sich durch entsprechende Instrumentarien und Mittel aktiv fördern.

05.

Die Qualitätsentwicklung ist (teilweise) hinter den Zielen zurückgeblieben. Erfolgsversprechende Maßnahmen prüfen und Qualitätsinitiativen vorantreiben.

Die bestehende hohe Angebotsqualität muss kontinuierlich weiterentwickelt werden.

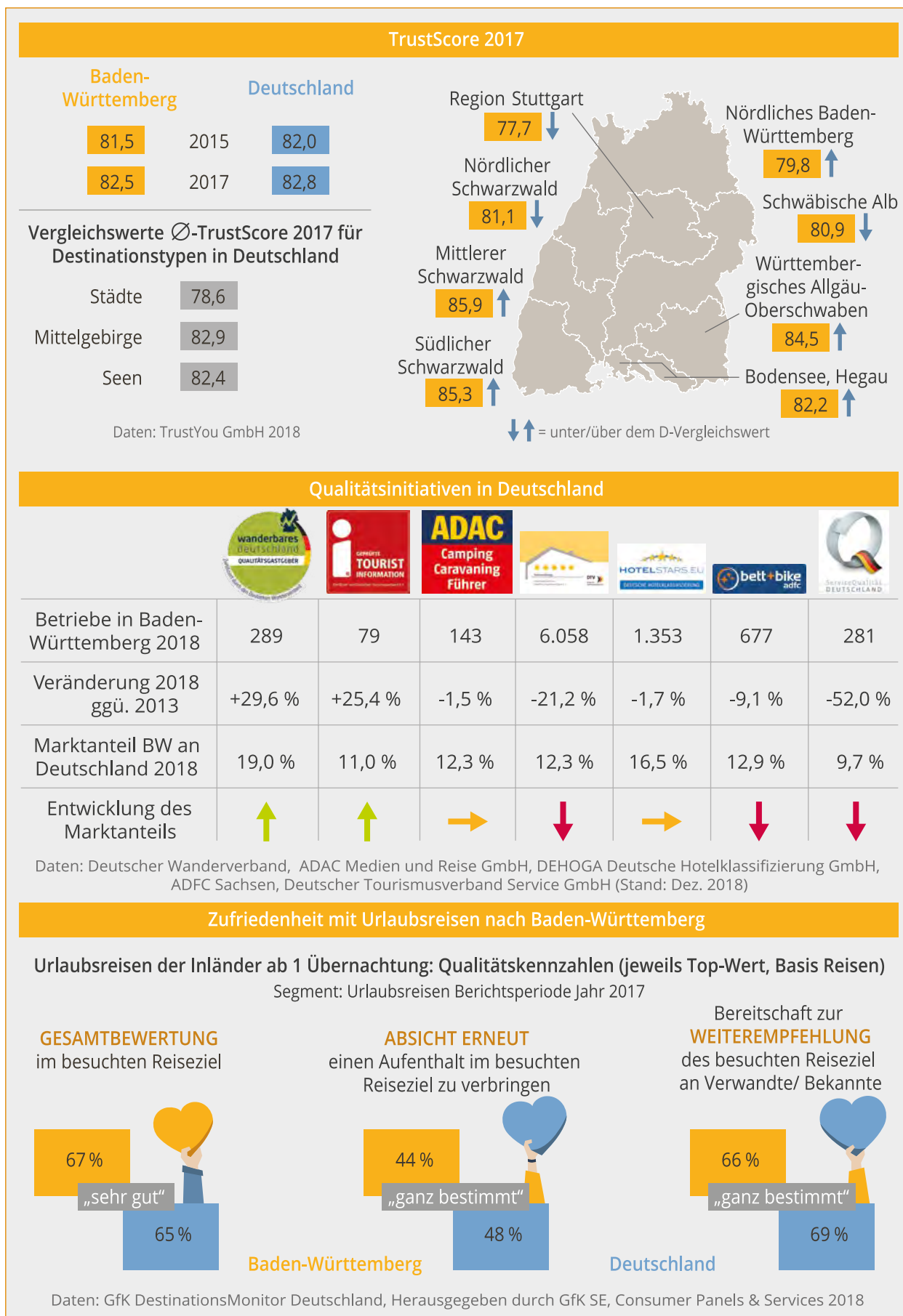
Eine angemessene Angebotsqualität ist für den Deutschlandtourismus nach wie vor ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Bilanz der Qualitätsentwicklung in Baden-Württemberg seit 2009 fällt allerdings gemischt aus:

- Die Gesamtzufriedenheit der Baden-Württemberg-Gäste mit dem Aufenthalt in Baden-Württemberg ist nach den Erkenntnissen des GfK DestinationMonitors Deutschland überdurchschnittlich, während die Wiederbesuchsabsicht und die Weiterempfehlungsquote unterhalb bundesweiter Vergleichswerte liegen.
- Die Teilnehmerzahlen am Prädikat „Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland“ sind gestiegen, während es deutlich weniger radfahrerorientierte Betriebe mit „Bett & Bike-Siegel“ gibt.
- Die Zahl der nach den Qualitätskriterien des Deutschen Tourismusverbands e. V. (DTV) geprüften Touristinformationen hat zugenommen.
- Die Mitwirkung der Betriebe an der DEHOGA-Hotelklassifizierung entwickelte sich weitgehend stabil, während die in der DTV-Klassifizierung für Ferienhäuser/-wohnungen und Privatzimmern vertretenen Anbieter stark abgenommen haben.
- Auch das Zertifizierungssystem ServiceQualität Deutschland hat in Baden-Württemberg, dem ersten Bundesland, das dieses Siegel eingeführt hat, an Bedeutung verloren.

Nicht zwangsläufig lassen rückläufige Teilnahmezahlen auf Qualitätsverluste schließen. Viele Betriebe rücken von den Qualitätssiegeln ab, weil sie sich zunehmend oder vollends auf die Präsenz in den Vertriebs- und/oder Bewertungsplattformen konzentrieren. Das kann auch einen Qualitätsschub zur Folge haben. Der „TrustScore“ fasst alle Bewertungen der relevanten Online-Portale zusammen und bildet die Reputation von Unterkunftsbetrieben auf einer Skala von 0 (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung) ab. Er übernimmt damit letztlich die Funktion eines Gütesiegels. Baden-Württemberg erreichte 2017 einen Wert von 82,5 Punkten, leicht verbessert gegenüber 2015 (81,5 Punkte). Alle Betriebe in Deutschland erreichten 2017 einen Durchschnittswert von 82,8 Punkten – Baden-Württembergs Betriebe liegen somit knapp darunter. Natürlich fallen die Bewertungen regional unterschiedlich aus. Die höchsten Zufriedenheitswerte werden beispielsweise im Mittleren und Südlichen Schwarzwald sowie im Württembergischen Allgäu/Oberschwaben erreicht. Alle anderen Regionen liegen unter den Bundeswerten.

Die Angebotsqualität in Baden-Württemberg ist nach derzeitigem Stand statistisch gesehen zufriedenstellend.

Abb. 3:
**Qualitätsentwicklung in Baden-Württemberg
 anhand ausgewählter Qualitätskennziffern**



SCHLUSSFOLGERUNG: Eine hohe Angebotsqualität zu gewährleisten wird für den Deutschlandtourismus auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Angesichts der beschriebenen Entwicklungen (z. B. teilweise abnehmende Relevanz der Qualitätssiegel, zunehmende Bedeutung von Social-Media-Bewertungen) ist es aber erforderlich, das weitere Qualitätsmanagement in Deutschland und Baden-Württemberg auf den Prüfstand zu stellen. Qualitätssiegel müssen weiterentwickelt werden. Insgesamt muss die Qualitätsentwicklung mehr Dimensionen berücksichtigen und möglichst einem ganzheitlichen Management folgen.

06.

Das Gastgewerbe steht vor großen Herausforderungen (Nachwuchs, Fachkräfte, Betriebsnachfolge). Viele familiengeführte Betriebe sind gefährdet. Die Wettbewerbsfähigkeit der Branche muss gesichert werden.

Das Beherbergungsangebot in Baden-Württemberg wies in der Vergangenheit leichte Marktberäumungstendenzen auf. Während die Zahl der Betriebe abnahm, stieg das Angebot an Schlafgelegenheiten, wodurch sich die durchschnittlichen Kapazitäten pro Unterkunft erhöht haben. Das Größenwachstum spiegelt den Trend zur Bildung größerer Einheiten wider. Zudem hat sich die Auslastung der Betriebe angesichts steigender Übernachtungen tendenziell verbessert. Die Entwicklung verlief jedoch je nach Betriebstyp sehr unterschiedlich. Die Sparten der Hotels und Hotels garnis, der Campingplätze sowie der Ferienwohnungen und Ferienhäuser zählen in Baden-Württemberg statistisch betrachtet zu den Gewinnern. Die Bedeutung von Gasthöfen und Pensionen nahm ab.

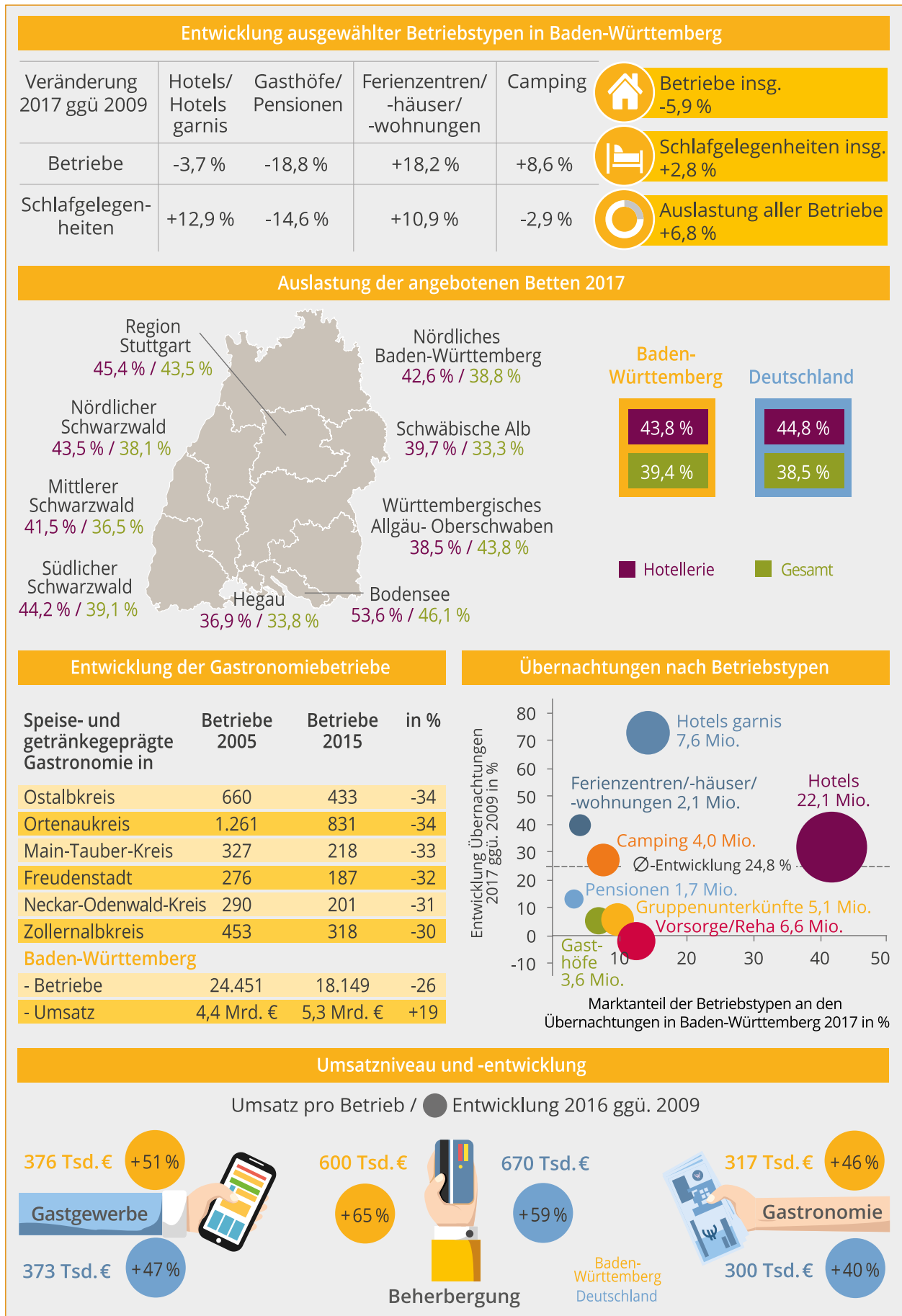
Umsatzniveau und Umsatzentwicklung der Betriebe in Baden-Württemberg bewegten sich auf Bundesniveau und haben sich statistisch gesehen grundsätzlich positiv entwickelt. Die Daten machen jedoch deutlich, dass die wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes einer differenzierten Betrachtung bedarf. So ist die Zahl der Gastronomiebetriebe in einigen ländlich geprägten Regionen stark zurückgegangen. In den Fachgesprächen bestätigten die Vertreterinnen und Vertreter der Tourismusorganisationen regional erhebliche Probleme mit einer angemessenen gastronomischen Grundversorgung der Gäste. Dafür gibt es mehrere Ursachen, aber vor allem benachteiligt der demografisch bedingte Mangel an Nachwuchs-, Fach- und Führungskräften insbesondere die Betriebe in strukturschwachen Gebieten. Die Betriebe und ihre Interessenverbände fordern eine Verbesserung zahlreicher administrativer und gesetzlicher Rahmenbedingungen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Für die Akteurinnen und Akteure im Tourismus von Baden-Württemberg spielen das Beherbergungsangebot und die Gastronomie naturgemäß eine große Rolle als Aushängeschild. Die Online-Befragung zur Tourismuskonzeption ermittelte insbesondere hinsichtlich der Gastronomie gute Bewertungen. Sie zeichne sich durch hohe Qualität und Authentizität aus, garniert mit weltweit bekannten Spitzenanbietern. Zudem sei die baden-württembergische Küche ein wichtiges Markenzeichen.

SCHLUSSFOLGERUNG: Die Situation des Gastgewerbes bedarf besonderer Aufmerksamkeit. Geeignete Maßnahmen müssen identifiziert werden, um die Betriebe im Rahmen des Möglichen zu unterstützen.

Abb. 4:

Situation des Gastgewerbes anhand ausgewählter Kennziffern



Quelle: dwif 2018, Daten: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg und Statistisches Bundesamt



07.

Die touristische Infrastruktur hat einen guten Entwicklungsstand erreicht, muss jedoch weiterentwickelt werden. Wichtige Themen dabei sind Mobilität, ÖPNV, innovative Freizeitprojekte und digitale Infrastruktur.

Die touristische Infrastruktur hat in Baden-Württemberg nach Einschätzung der Akteurinnen und Akteure in vielen Bereichen einen grundsätzlich guten Entwicklungsstand erreicht. Besonders hervorgehoben werden z. B. die Erreichbarkeit der Reiseziele per PKW und das gastronomische Angebot.

Tab. 1:

Bewertung der Infrastruktur durch die verschiedenen Gruppen von Beteiligten

Bewertung in Schulnoten (1 = sehr gut; 6 = sehr schlecht);
der **beste** und **schlechteste** Wert je Gruppe sind farblich hervorgehoben

	Tourismus- organisa- tionen	Gastge- werbe	Politik/ Verwaltung/ Interessen- verbände	Sehens- würdig- keiten/ Dienstleister
Vielfalt des Beherbergungsangebotes	2,3	2,0	2,4	2,5
Qualität der Beherbergung: Ausstattung	2,7	2,4	2,6	2,8
Preis-Leistungsverhältnis Beherbergung	2,6	2,3	2,7	3,1
Vielfalt des gastronomischen Angebotes	2,1	2,2	2,1	2,2
Qualität des kulinarischen Angebotes	2,0	2,1	2,0	2,0
Preis-Leistungsverhältnis Gastronomie	2,5	2,3	2,4	2,7
Familienfreundlichkeit	2,6	2,4	2,4	2,5
Kulturtouristische Einrichtungen	2,4	2,6	2,5	2,2
Aktivtouristische Infrastruktur	2,4	2,7	2,5	2,6
Wellness- und Gesundheitsangebote	2,3	2,5	2,3	2,3
Barrierefreie Angebote	3,6	3,4	3,5	3,2
Tagungs- und Kongressmöglichkeiten	2,7	2,9	2,6	2,6
Schlechtwetterangebot	3,1	3,4	3,0	2,8
Attraktionen und Besuchermagneten	2,4	2,8	2,6	2,1
Baukulturelle Highlights	2,8	3,1	2,8	2,4
Orts-/Stadtbilder	2,5	2,7	2,5	2,6
Einkaufsmöglichkeiten/Shopping	2,6	2,9	2,6	2,6
Verkehrsinfrastruktur und Mobilität vor Ort	3,4	3,6	3,4	3,6
Erreichbarkeit mit dem PKW	2,3	2,3	2,2	2,3
Erreichbarkeit mit ÖPNV (Bus und Bahn)	3,5	3,7	3,6	3,7
Touristinformationen in den Orten	2,5	2,9	2,8	2,7

Quelle: dwif 2018; Online-Umfrage zur Zukunft des Tourismus in Baden-Württemberg

Zahlreiche weitere Infrastrukturangebote werden zudem als zufriedenstellend bewertet, wobei die Bewertung der Situation lokal und regional unterschiedlich ausfallen kann. Handlungsbedarfe werden insbesondere bei der Erreichbarkeit der Orte mit öffentlichen Verkehrsmitteln, bei Mobilitätsangeboten in den Tourismusorten, dem Ausbau der Barrierefreiheit und dem Ausbau von Schlechtwetterangeboten gesehen. Eine attraktive ÖPNV-Anbindung und die Vernetzung der einzelnen touristischen Angebote kann die touristische Attraktivität sowie die Attraktivität der ländlichen Räume insgesamt steigern und so zum Klimaschutz beitragen. Darüber hinaus gibt es noch viele Regionen, in denen die digitale Infrastruktur, z. B. die Breitbandversorgung im ländlichen Raum und das Angebot von WLAN-Hotspots, sehr hohes Verbesserungspotenzial hat.

Grundsätzlich ist die Entwicklung der touristischen Infrastruktur eines Ortes oder einer Region niemals abgeschlossen. Zum einen muss die Infrastruktur instandgehalten werden, zum anderen verlangt die Nachfrage regelmäßig nach Neuerungen und Innovationen mit hohem Erlebniswert, um eine hohe Angebotsqualität zu gewährleisten sowie immer wieder neue Reiseanlässe zu schaffen.

SCHLUSSFOLGERUNG: Die Weiterentwicklung der touristischen Infrastruktur muss kontinuierlich erfolgen. Es handelt sich um eine strukturelle Daueraufgabe. Die Förderung von Einrichtungen sollte sich auf die strategischen Themen der Tourismuskonzeption konzentrieren.

08.

Die touristischen Organisationsstrukturen sind geprägt von Redundanzen, unklaren Aufgaben und politischer Einflussnahme. Hier sind mehr Orientierungshilfe, Führung und Bewusstseinsbildung erforderlich.

Baden-Württemberg hat eine Vielzahl von touristischen Organisationen auf regionaler und lokaler Ebene. Sowohl in der Online-Befragung als auch in den Fachgesprächen wurden gerade hier häufig Missstände beklagt. Mangels verbindlicher Aufgabenteilung werden Doppelarbeiten und überflüssige Konkurrenzeffekte kritisiert. Mehrfachmitgliedschaften von Kommunen und Landkreisen unterstützen zudem die unnötige Zersplitterung der ohnehin begrenzten finanziellen Mittel. Das ist bedauerlich, zumal die Organisationen auf regionaler oder teilregionaler Ebene (z. B. Landkreise, kommunale Zusammenschlüsse) mit recht knappen finanziellen Mitteln ausgestattet sind, worunter die Professionalität der Arbeit leidet. Aus fachlicher Sicht wäre die Bildung größerer Einheiten sinnvoll, um das Aufgabenspektrum zukunftsfähiger Destinationsmanagementorganisationen (DMO) ausreichend erfüllen zu können.

SCHLUSSFOLGERUNG: Auf die Zukunft der Organisationsstrukturen, die Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Ebenen und die Finanzierung des Tourismus richtet die Tourismuskonzeption ein besonderes Augenmerk. Aufgrund der herausgehobenen Bedeutung des Tourismus als Impulsgeber und Stabilisator für die Standort- und Regionalentwicklung, sollten die Tourismusakteurinnen und -akteure zudem motiviert werden, sich in bestehende oder neu zu gestaltende regionale Entwicklungsprozesse und Cluster-Initiativen zu integrieren. Durch die regionalpolitische Netzwerkeinbindung

könnte eine zielorientierte ergänzende Aufgabenklärung zusammen mit einem umfassenderen regionalen Bewusstsein erreicht werden. Dies gilt nicht nur, um Synergien mit anderen regionalen Gestaltungsfeldern und benachbarten Branchen wie beispielsweise Innovation und Infrastruktur oder Handel, Handwerk, Gesundheitswirtschaft und Ernährungswirtschaft sowie Kreativwirtschaft zu erreichen, sondern um die Bedeutung des Tourismus als Standort- und Entwicklungsfaktor gestaltend und offensiv in die Regionalentwicklung im Konsens mit den regionalen Partnerinnen und Partnern einzubringen.

Darüber hinaus wird die Einflussnahme der Politik vielfach als hinderlich erlebt. Politische Eigeninteressen auf lokaler oder regionaler Ebene führen häufig zu Entscheidungen, die den Trends und tatsächlichen Markterfordernissen nicht gerecht werden. Als Beispiele hierfür werden unnötige Messeauftritte und die fehlende optische Abstimmung der Printmaterialien genannt, was wiederum der Markenbildung abträglich ist.

In diesem Zusammenhang bemängeln die Beteiligten auch die geringe Wertschätzung für die Wirtschaftsbranche Tourismus in Baden-Württemberg. Trotz beeindruckender Wertschöpfungs-, Steuer- und Beschäftigungseffekte rückt der Tourismus gegenüber anderen Branchen im Land in der Wahrnehmung von Politik und Gewerbe in den Hintergrund. Als eine Ursache hierfür gilt beispielsweise die Kleinteiligkeit der Betriebsstrukturen. Zudem ist die Wahrnehmung begrenzt, da der Tourismus letztlich eine Querschnittsbranche darstellt. Selbst die Bevölkerung nimmt den Tourismus kaum oder sogar als Belastung wahr, obwohl sie selbst stark von der Infrastruktur profitiert.

SCHLUSSFOLGERUNG: In dieser Tourismuskonzeption werden Maßnahmen formuliert, die zu einer Verbesserung des Tourismusimages in Politik und Bevölkerung beitragen.

09.

Die Digitalisierung erfordert eine Verbesserung der technischen Infrastruktur sowie gesellschaftliche und betriebliche Veränderungen. Die Tourismusbranche ist entsprechend zu sensibilisieren.

Die Digitalisierung revolutioniert die Gesellschaft und damit auch die Tourismusbranche grundlegend. Längst haben sich mit der digitalen Revolution die Spielregeln im Wettbewerb um die Gäste verändert. Die Geschwindigkeit, in der digitale Player wie Airbnb, Google und Booking.com mit innovativen Geschäftsmodellen auf den Markt drängen, erfordert ein Umdenken.

Die hohe Dynamik der digitalen Entwicklung macht es den Akteurinnen und Akteuren im Tourismus oft nicht leicht, auf dem aktuellsten Stand zu sein. Gleichzeitig bietet die Digitalisierung etliche noch ungenutzte Chancen. Viel zu häufig beschränken sich die digitalen Aktivitäten in Tourismusorganisationen und -betrieben nach wie vor auf die Bereiche Kommunikation und Vertrieb. Aber Digitalisierung ist weit mehr als Marketing! Die Chancen, die sich für Datenerhebung und -auswertung sowie interne Betriebs- und Managementprozesse ergeben, werden bei der Beschäftigung mit dem digitalen Wandel zu selten berücksichtigt. Gleiches gilt für Innovationen beim individuellen Produkt- und Servicedesign.

SCHLUSSFOLGERUNG: Aktuell zählen die Tourismusbetriebe, allen voran das Gastgewerbe, zu den Schlusslichtern im digitalen Branchenwettbewerb. Daher sollte die Tourismuskonzeption Baden-Württemberg den Prozess der Anpassung an die Herausforderungen der Digitalisierung unterstützen, die Branche für die Erfordernisse sensibilisieren sowie im Rahmen ihrer Möglichkeiten wichtige Projekte fördern und die Infrastruktur weiterentwickeln.

Kompakte Stärken-Schwächen-Übersicht

In Ergänzung zu den Kernaussagen wurde eine Stärken-Schwächen-Übersicht zur Beschreibung des Status quo im Tourismus von Baden-Württemberg erstellt. Diese ist in Abschnitt VI 1 abgebildet.



UNESCO-Welterbe „Architektonisches Werk von Le Corbusier“



III.

ZIELE DER

TOURISMUSKONZEPTION



Mammutbaum im Schlosspark Mainau

Mit der neuen Tourismuskonzeption stellen das Land und die Steuerungsgremien die Anpassung des Tourismus an die bestehenden und neuen Herausforderungen sicher. Acht Zielfelder geben die entsprechende Richtung vor.



Leitökonomie Tourismus

Die Ziele werden von dem selbstbewussten Gedanken getragen, dass die Tourismusbranche eine Leitökonomie in Baden-Württemberg ist. Sie hat große wirtschaftliche Bedeutung, sichert viele nicht exportierbare Arbeitsplätze, unterstützt die Regionalentwicklung im ländlichen Raum und ist selbst für die Gesamtheit der ansässigen Gewerbebetriebe und die Bevölkerung von erheblichem Nutzen.

1. NACHHALTIGES WACHSTUM GESTALTEN

Den Erfolg des Tourismus nur an der Erreichung quantitativer Wachstumsziele auszurichten greift zu kurz. Angesichts der bereits hohen Tourismusintensität in einigen Regionen und der damit verbundenen Ermüdungserscheinungen bei der Bevölkerung ist eine differenzierte, an wichtigen qualitativen Zielen ausgerichtete Erwartungshaltung sehr viel sinnvoller. Das bedeutet:

- Statt einer reinen Nachfragesteigerung steht ein **nachhaltiges und qualitätsorientiertes Wachstum** im Vordergrund.
- Erstrebenswert ist eine **Steigerung der Wertschöpfung** durch höhere Umsätze und Erträge bei den Übernachtungs- und Tagesgästen vor Ort.
- Nachhaltiges Wachstum ist nur möglich, wenn die **Attraktivität der Tourismusbranche** als Arbeitsfeld steigt und der **Fachkräftemangel gelindert** wird.

„Tourismus, der den derzeitigen und zukünftigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Auswirkungen umfassend Rechnung trägt und dabei die Bedürfnisse der Gäste, der Industrie, der Umwelt wie der einheimischen Bevölkerung berücksichtigt“ bezeichnet man als nachhaltigen Tourismus (UNWTO 2005).

Siehe hierzu auch: Kapitel IV. 7.2
Grundprinzip Nachhaltigkeit

2. WIRKUNGSBEREICH DES TOURISMUS BREITER DENKEN

Der Tourismus darf nicht auf die wirtschaftliche Wechselwirkung zwischen dem Gast und den unmittelbar von ihm profitierenden Branchen (Gastgewerbe, Freizeitwirtschaft) reduziert werden. Dem Tourismus in Baden-Württemberg kommt eine weit darüber hinausgehende Bedeutung zu, die jedoch von der Öffentlichkeit meist gar nicht wahrgenommen wird. An diesem Defizit setzt die Tourismuskonzeption in Zukunft an. Das bedeutet:



- **Zielgruppen und Profiteure** tourismusbezogener Maßnahmen sind nicht nur Besucher, sondern auch die Gesamtheit des lokalen Gewerbes, deren Beschäftigten und die einheimische Bevölkerung.
- Dem Tourismus muss als **Impulsgeber und Stabilisator für die Standort- und Regionalentwicklung** mehr Anerkennung verschafft werden.
- Das **Bewusstsein** um die weitreichende Bedeutung des Tourismus ist in Bevölkerung, Wirtschaft und Politik zu stärken.

Flamingo-Brunnen auf der Insel Mainau



3. GRUNDPRINZIPIEN QUALITÄT, NACHHALTIGKEIT, TOURISMUS FÜR ALLE UND INNOVATION IN SÄMTLICHEN HANDLUNGSFELDERN BERÜCKSICHTIGEN

Die Tourismuskonzeption hebt wichtige Querschnittsthemen und Grundprinzipien hervor, die für die Weiterentwicklung des Tourismus in allen Handlungsfeldern relevant sind. Ihre Berücksichtigung sichert die Existenzgrundlage des Tourismus und gewährleistet die Teilnahme benachteiligter Gesellschaftsgruppen am Tourismus. Die vier Querschnittsthemen:

- **Qualitätstourismus:** Steigerung der Angebotsqualität und somit der Gästezufriedenheit entlang der gesamten Customer Journey (Reisekette)
- **Nachhaltigkeit:** Sicherstellung eines nachhaltigen Tourismus unter Berücksichtigung aller Säulen, sprich ökologische Aspekte (z. B. Erhalt der natürlichen Grundlagen), die Verbesserung und Sicherung der ökonomischen Effekte des Tourismus sowie der sozialen Aspekte (z. B. Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen für die im Tourismus Beschäftigten)
- **Tourismus für Alle:** Berücksichtigung der Bedürfnisse des barrierefreien Tourismus in sämtlichen Handlungsfeldern, das heißt von der Infrastruktur- und Produktentwicklung bis hin zur Information und werblichen Ansprache
- **Innovation:** Aktive Gestaltung einer innovativen Angebots- und Produktentwicklung

4. GÄSTEANSPRACHE VERBESSERN – KONZENTRATION AUF AUSGEWÄHLTE THEMEN UND ZIELGRUPPEN SOWIE INNOVATIONEN

Das Tourismusmarketing auf Landesebene muss sich – in Ergänzung und Unterstützung der regionalen Destinationsmanagementorganisationen – themen- und zielgruppenspezifisch fokussieren, um eine größere Wirkung zu erzielen. Weder können alle Themen bedient noch alle Zielgruppen angesprochen werden. Die Streuverluste sind zu groß. Konzentration und Innovation sind die Schlüssel zum Erfolg. Das bedeutet:

- Die **Destinationsmarken** werden gestärkt und die Entwicklung von **Produktmarken** auf Landesebene weiter vorangetrieben.
- Die **Befriedigung von Interessen und Reisemotiven** der Gäste und das Schaffen neuer Reiseanlässe rücken vermehrt in den Mittelpunkt.
- Das aktivierende Marketing des Landes konzentriert sich auf **wertschöpfungsstarke Zielgruppen** und deren Themenpräferenzen.
- Die Entwicklung von **Schaufensterprodukten** stellt reiseanlassschaffende Angebote in Baden-Württemberg ins Zentrum der Marketingaktivitäten.

5. BETRIEBE UND TOURISTISCHE INFRASTRUKTUR STÄRKEN

Das Gastgewerbe steht vor mannigfachen Herausforderungen, die schon heute – insbesondere in ländlichen Gebieten – zu Angebotslücken führen. Doch ohne ein gastronomisches Angebot und ohne Unterkunftsmöglichkeiten fehlt dem Tourismus die Erfolgsgrundlage. Zudem sind die öffentliche und die private touristische Infrastruktur gezielt weiterzuentwickeln, damit die Tourismusdynamik Baden-Württembergs auf der Erfolgsspur bleibt. Daher geht es bei diesem Ziel als gemeinsame Aufgabe der öffentlichen und privaten Hand um ...

- die **Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU** (z. B. Gastgewerbe, Freizeiteinrichtungen),
- die Einleitung einer von allen Tourismusbeteiligten im Rahmen ihrer Möglichkeiten und Zuständigkeiten gemeinschaftlich verfolgten **Innovations- und Investitions-offensive** und
- eine gezielte, das heißt an den Gästebedürfnissen orientierte **Weiterentwicklung der touristischen Infrastruktur**.



6. ORGANISATIONSSTRUKTUREN OPTIMIEREN UND FINANZIERUNG SICHERN

Im Rahmen des Weiterentwicklungsprozesses kristallisierten sich die Optimierung der touristischen Organisationsstrukturen und die Sicherstellung einer ausreichenden Finanzierung als zentrale Handlungsfelder heraus. Die Tourismuskonzeption will dazu ihren Beitrag leisten. Im Detail strebt das Land Folgendes an:

Eine der wichtigsten Aufgaben für den Tourismus ist es, klare Strukturen zu schaffen und sich stärker zu vernetzen.

Die Tourismuskonzeption gibt dazu Empfehlungen. Durch klare Aufgabenteilung und Strukturen soll der Tourismus in Baden-Württemberg noch erfolgreicher gestaltet werden.

- **Stärkung der Landesmarketingorganisation und leistungsfähiger regionaler Destinationsmanagementorganisationen** (auch grenzüberschreitend zu anderen Bundesländern oder Nachbarstaaten)
- **Schärfung der Strukturen und Aufgabenteilung** der Tourismusorganisationen auf den verschiedenen Ebenen sowie Fokus auf Sachentscheidungen
- **Verbesserung der Kooperation** und (branchenübergreifende) **Vernetzung** der Tourismusbeteiligten
- **Sicherung einer nachhaltigen Finanzierung** der touristischen Arbeit (durch Einsatz sämtlicher Finanzierungsinstrumente)

7. DIGITALISIERUNG LEBEN

Die Tourismusbranche in Baden-Württemberg ist in vielen Handlungsfeldern auf die Digitalisierung einzustellen. Diese ist kein Trend, sondern eine umfassende gesellschaftliche Entwicklung, der sich der Tourismus noch nicht ausreichend gewidmet hat. Daher verdient die Digitalisierung ein eigenes Handlungsfeld, das sich weit über die Verbesserung der technischen Grundlagen und der Infrastruktur hinaus erstreckt. Das bedeutet:

- Die **Chancen der Digitalisierung müssen in allen Bereichen** (z. B. technische Infrastruktur, interne Prozesse, Produktentwicklung und Service) aktiv genutzt werden. Dabei sind die Betriebe und Organisationen selbst stark gefordert.
- Die **Institutionen des Landes** wirken dabei unterstützend **als Koordinator und Impulsgeber**. Im Vordergrund stehen die Sensibilisierung, Begeisterung, Qualifizierung und Weiterbildung der Tourismusbeteiligten.

8. UMSETZUNG AKTIV VORANTREIBEN UND MESSEN

Die Tourismuskonzeption erfordert eine aktive Begleitung der Umsetzung. Ohne eine kontinuierliche und gemeinschaftliche Bilanzierung und Nachjustierung verlieren die Ziele und Maßnahmen erheblich an Wirkungskraft. Daher ist die **Einrichtung eines Umsetzungsmanagements**, unterlegt mit eigenem Personal und Budget, unabdingbar. Für die Messung des Umsetzungserfolgs sind quantitative und qualitative Messgrößen zu definieren, die deutlich über die üblichen Nachfragestatistiken hinausgehen.

Abb. 5:
Ziele der Tourismuskonzeption Baden-Württemberg



Quelle: dwif 2018



IV.

STRATEGISCHE

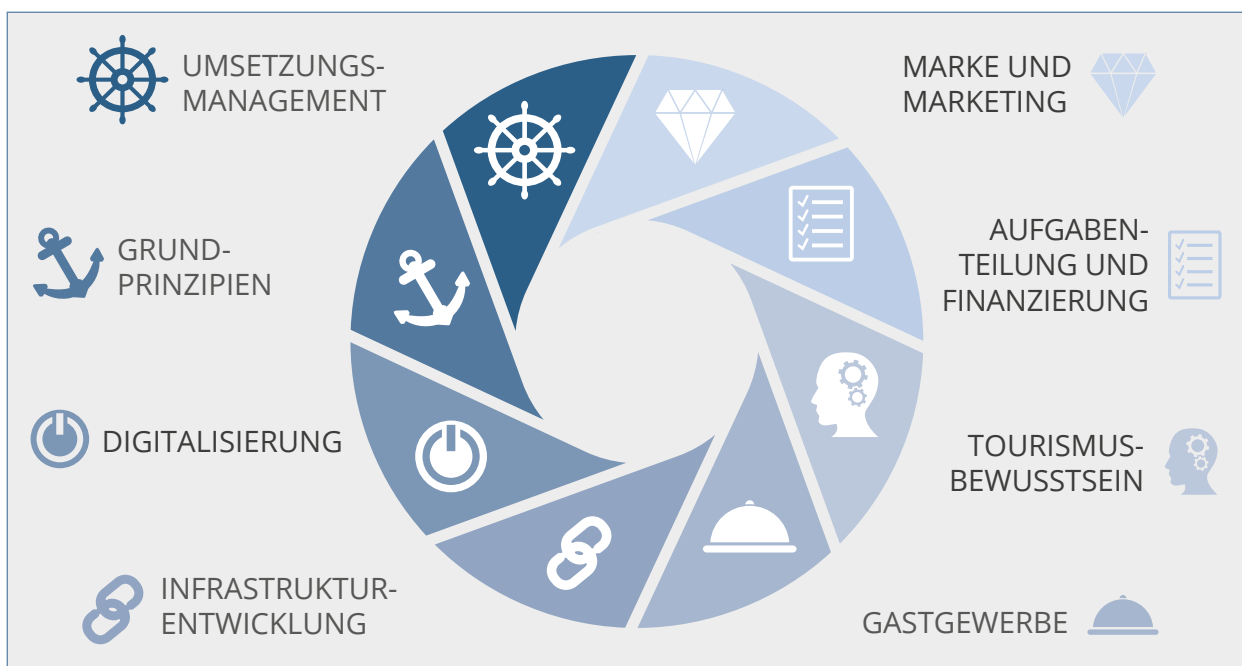
HANDLUNGSFELDER

DER TOURISMUSKONZEPTION



Die zum Erreichen der Ziele erforderlichen Strategien und Maßnahmen werden in acht Handlungsfeldern beschrieben

Abb. 6:
Strategische Handlungsfelder der Tourismuskonzeption



Quelle: dwif / Tourismuszukunft 2018

In jedem Handlungsfeld werden entsprechende Hintergründe und Intentionen erläutert und die Maßnahmen den verschiedenen Gruppen von Beteiligten zugeordnet. Diese Zuordnung war ein ausdrücklicher Wunsch der Projektgruppe, damit sich alle Akteurinnen und Akteure schnell einen Überblick darüber verschaffen können, welche Aufgaben sie jeweils erfüllen sollten.

1. MARKENLANDSCHAFT UND ZIELGRUPPENORIENTIERTES THEMENMARKETING

Worum geht es und was soll erreicht werden?

Baden-Württemberg ist ein sehr heterogenes Reiseziel. Das äußert sich sowohl in den landschaftlichen Gegebenheiten als auch in, historisch bedingt, unterschiedlich gelebten Identitäten und Werten in den Regionen, Orten und Betrieben. Sehr starke Regionalmarken wie beispielsweise Schwarzwald und Bodensee verfügen als Reiseziel zudem über eine größere Anziehungskraft als das Land Baden-Württemberg selbst.

Das Landesmarketing konzentriert sich aktuell auf ein sehr breit aufgestelltes Themenmarketing mit an Lebenszyklen ausgerichteten Zielgruppen. In der Analyse zeigte sich allerdings, dass die definierten Zielgruppen generell wenig präsent sind. Ganz im Gegensatz zu den Kernthemen, die als sehr wichtig erachtet werden.

Aktuell gibt es in Baden-Württemberg schon erste ausgewählte Schaufensterprodukte (z. B. „Empfohlene Weinhotels Baden-Württemberg“ und „familien-ferien“). Dieser Ansatz soll unter Berücksichtigung noch zu definierender Qualitätskriterien weiter ausgebaut werden. Solche Schaufensterprodukte stellen einen eigenen Reiseanlass dar und besitzen überregionale Strahlkraft.

In Baden-Württemberg identifizieren sich die Menschen mit ihrer Heimat. Das zeigt sich auch in den starken regionalen Marken. Trotzdem ist es wichtig, die Kompetenzen bestmöglich zu bündeln.

Im Bereich Marke und Marketing soll der bereits eingeschlagene Weg auf Landesebene in Baden-Württemberg weiterverfolgt werden, jedoch mit einem klareren Fokus. So erfolgt eine Schärfung und Feinjustierung von Schwerpunktthemen und Zielgruppen sowie auf Produktebene die Auswahl von Schaufensterprodukten. Das führt zu einem konzentrierteren und damit effektiveren Einsatz der verfügbaren Mittel

1.1 Markenarchitektur im Land Baden-Württemberg

Erfolgreiche Marken werden heutzutage durch ein konsistentes Produkterlebnis auf Basis einer gemeinsamen Identität gebildet. Der Einsatz von Marketingbudget für die Etablierung einer Marke genügt nicht. Durch die Digitalisierung bestimmt der Konsument die Markendiskussion aktiv mit. In diesem Sinne ist Baden-Württemberg zwar als Reiseziel bekannt, aber keine starke touristische Marke mit einer durchgängigen Markenidentität, Persönlichkeit und Begehrlichkeit. Aufgrund der Heterogenität des Landes in Bezug auf gelebte Werte und Identitäten ist **ein Markenprozess als Dach- oder Familienmarke für Baden-Württemberg nicht zielführend**. Für einen gemeinsamen Markenprozess sind eine gemeinsame Haltung und der Wille zur Veränderung notwendig. Diese sind im Land jedoch nicht spürbar.

Folgende Markenarchitektur soll im Land Baden-Württemberg zukünftig etabliert werden:

Baden-Württemberg hat deutschlandweit die meisten Sonnenstunden. Das spiegelt sich auch in der bunten Herkunftsmarke „Wir sind Süden“ wider.

- „Wir sind Süden. Baden-Württemberg“ wird weiter hin auf der Landesebene als **Herkunftsmarke** genutzt. Die Führung dieser Herkunftsmarke obliegt der TMBW. Die Regionen sind angehalten, diese Herkunftsmarke in ihren eigenen Maßnahmen ergänzend einzusetzen, um damit ihre Zugehörigkeit zu Baden-Württemberg zu demonstrieren.
- Neben der Herkunftsmarke „Wir sind Süden. Baden-Württemberg“ können einzelne Regionen, Orte bis hin zu einzelnen Betrieben starke Einzelmarken darstellen. Beispiele hierfür sind (in alphabetischer Reihenfolge) das Allgäu (das württembergische Allgäu liegt in Baden-Württemberg und wird durch den Verband Oberschwaben Tourismus GmbH vertreten), Baden-Baden, der Bodensee, der Europa-Park Rust, Heidelberg, der Odenwald, die Outletcity Metzingen, die Schwäbische Alb, der Schwarzwald sowie Stuttgart. Diese starken Einzelmarken können ihre Markenstrategie selbständig gestalten.

- Für Regionen, Orte und einzelne Betriebe, die selbst **keine Einzelmarke** sind – also die nachfolgend genannten Kriterien nicht erfüllen – empfiehlt sich eine **regionale oder thematische Bündelung im Marketing**. Die regionale Bündelung erfolgt dabei entweder durch übergeordnete oder angrenzende regionale Einheiten. Für die thematische Bündelung sorgen die landesweiten Produktmarken der TMBW, welche die Grundlage für das zielgruppenorientierte Themenmarketing in Baden-Württemberg bilden und eine optimale Fokussierung auf relevante Besuchergruppen gewährleisten.



Kriterien für touristische Destinationsmarken (Einzelmarken)

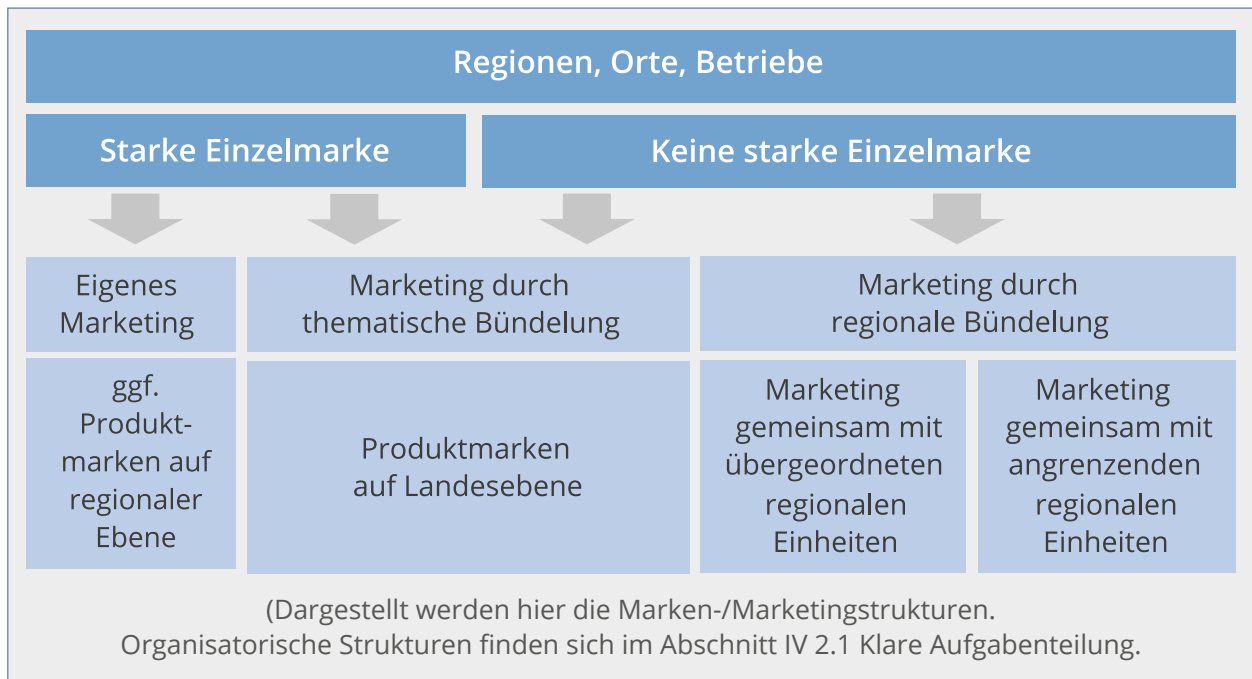
Nicht jede Region, jeder Ort oder jeder Betrieb ist eine starke Einzelmarke. Um die Entscheidung für die Akteurinnen und Akteure zu vereinfachen, wird nachfolgend ein Überblick über relevante Kriterien gegeben. Dieser macht deutlich, dass es hierbei nicht nur um die Namensbekanntheit gehen darf, sondern viele Kriterien kumulierend zu erfüllen bzw. zu beachten sind:

- Zahl an Übernachtungen/hohe Bedeutung des Tourismus
- Vorhandene Reiseanlässe, Alleinstellungsmerkmale, Spitzenleistungen
- Historische Verdienste/Tourismustradition, berühmte Persönlichkeiten, Identität
- Bekanntheit der Destination
- Begehrlichkeit der Destination
- Klarer Destinationsbegriff anstelle einer administrativen Einheit
- Ausreichend hohes verfügbares Budget insgesamt; Finanzierungsmöglichkeiten für Markenaufbau/-umsetzung und Markenmanagement
- Mobilisierungspotenzial der Akteurinnen und Akteure sowie Steuerungsmöglichkeiten

Destinationsmanagementorganisationen, lokale Tourismusorganisationen, aber auch einzelne Betriebe erhalten anhand dieser Kriterien eine Orientierungshilfe. Die Entscheidung, ob die Organisation oder der Betrieb als Einzelmarke agiert, obliegt ausdrücklich dem Unternehmen selbst. Hilfreich ist hierbei jedoch auch ein Blick in die idealtypische Aufgabenteilung (siehe Abschnitt IV 2.1).

Quelle: dwif 2018

Abb. 7:
Touristische Markenarchitektur in Baden-Württemberg



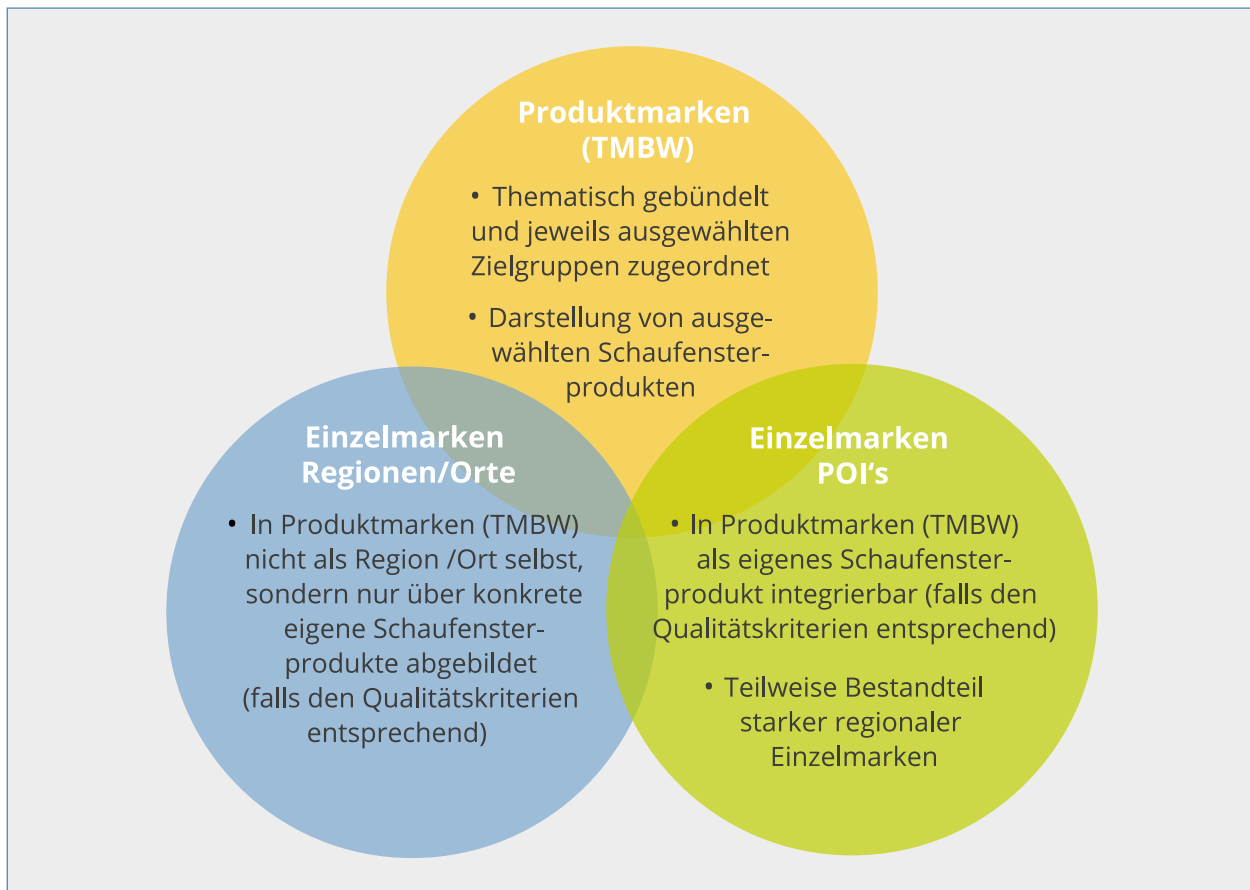
Quelle: Tourismuszukunft 2018



Radfahrer im Donautal

Die **überregional agierenden Produktmarken auf Landesebene ergänzen** die starken Einzelmarken von Destinationen. Regionalmarken tauchen innerhalb der Produktmarken selbst nicht auf, sondern nur indirekt über ihre diversen Schaufensterprodukte. Die starken Einzelmarken von Betrieben hingegen können dort als eigenes Schaufensterprodukt auftreten, sofern sie den Qualitätskriterien der Produktmarken entsprechen. Somit ergibt sich folgendes Markenbild für das Landesmarketing in Baden-Württemberg:

Abb. 8:
Markenbild für das Landesmarketing in Baden-Württemberg



Quelle: dwif/Tourismuszukunft 2018

Nachfolgend werden die definierten Produktmarken im Landesmarketing erläutert und der Ansatz der Schaufensterprodukte näher beleuchtet.

1.2 Herleitung der Produktmarken

Das bislang praktizierte Themenmarketing im Land wird auch zukünftig weiterverfolgt, allerdings mit einem klaren Fokus auf jene Themen, die besonders erfolgversprechend und wertschöpfungsstark sind. Ergänzend werden diese Themen mit passenden Zielgruppen unterlegt, sodass das Land Baden-Württemberg in Zukunft mit einem **zielgruppenorientierten Themenmarketing** agieren wird – als Basis für ein grundsätzlich stärker fokussiertes Arbeiten.

Der Einstieg zum touristischen Marketing in Baden-Württemberg erfolgt über die relevanten Themen. Diese werden zusätzlich mit dem Know-How über die Zielgruppen verknüpft.

Wo liegen die touristischen Kernkompetenzen?

1. Was soll kommuniziert werden?
2. Wer soll erreicht werden und wie müssen die Themen dafür aufbereitet werden?

Die für das Land Baden-Württemberg relevanten Themen wurden mit den vorliegenden Marktforschungsdaten identifiziert:

- Destination Brand 16 – Die Themenkompetenz deutscher Reiseziele, inspektour GmbH
- Reiseanalyse RA 2018, Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR)
- Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus, dwif-Consulting GmbH

Zur Auswahl und Bewertung der Themen wurden folgende Kriterien definiert:

Tab. 2:
Übersicht der Bewertungskriterien für die Gewichtung der Themen

Kriterium	Erklärung	Basis
Großes Interessenspotenzial	Es gibt viele Leute in Deutschland, die sich generell für das Thema interessieren.	Destination Brand 16 – Die Themenkompetenz deutscher Reiseziele, inspektour GmbH
Gute Themeneignung	Dem Land Baden-Württemberg wird bei diesem Thema eine hohe Eignung und Glaubwürdigkeit zugesprochen.	Destination Brand 16 – Die Themenkompetenz deutscher Reiseziele, inspektour GmbH
Angebot überzeugt vor Ort	Besucher haben eine noch deutlich positivere Meinung zu dem Thema in Bezug auf Baden-Württemberg als alle übrigen Befragten.	Destination Brand 16 – Die Themenkompetenz deutscher Reiseziele, inspektour GmbH
Relevante Urlaubsaktivität	Besucher führen die Aktivität im Rahmen einer Urlaubs- und/oder Kurzurlaubsreise in Baden-Württemberg spürbar häufiger aus.	Reiseanalyse RA 2018, FUR
Gute Positionierung gegenüber der Konkurrenz	Baden-Württemberg wird als passendes Reiseziel zu dem Thema deutlich schneller genannt als andere Regionen.	Destination Brand 16 – Die Themenkompetenz deutscher Reiseziele, inspektour GmbH
Überdurchschnittliche Umsätze	Die Urlaubsgäste der entsprechenden Urlaubsart/-aktivität sorgen für mehr Umsätze als der Durchschnitt.	Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus, dwif-Consulting GmbH

Quelle: dwif/Tourismuszukunft 2018

Im Folgenden werden diverse Themen für das Land Baden-Württemberg und deren Kennzahlen etwas genauer betrachtet.



Zeichenerklärung zu verwendeten Datenquellen:

- * Quelle: Destination Brand 16 – Die Themenkompetenz deutscher Reiseziele, inspektour GmbH
- ** Quelle: Reiseanalyse RA 2018, FUR
- *** Quelle: Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus, deutschlandweit

- **NATUR:** Das Thema Natur verfügt generell über ein sehr hohes Interessenspotenzial. 67 % aller Deutschen sind (sehr) daran interessiert*. Auch das Land Baden-Württemberg punktet in diesem Bereich: 52 % aller Befragten* sind der Meinung, dass sich das Bundesland (sehr) gut für dieses Thema eignet; bei den Befragten mit Besuchserfahrung (bisherige Besucher) sind es sogar 79 %*. Ein Blick in die Reiseanalyse stützt dieses Ergebnis: So wird als Reiseart für Urlaubsreisen (ab 5 Tagen) nach/in Baden-Württemberg die Erholungsreise/der Entspannungsurlaub von 49,2 % der Befragten genannt. 42,4 % bezeichnen ihn als Natururlaub und 14,5 % als Aktivurlaub**. Insgesamt zehn Großschutzgebiete stellen im Land die hohe Qualität und den Schutz der Naturlandschaften sicher. Das Thema Natur ist somit von ausgesprochen hoher Bedeutung für den Tourismus in Baden-Württemberg.
- **WANDERN:** Das Interessenspotenzial am Thema Wandern (44 % [sehr] großes Interesse*) ist generell geringer als bei dem allgemeineren Thema Natur. Baden-Württemberg punktet hier jedoch ebenso stark: Wiederum sind 52 % aller Befragten* der Meinung, dass dieses Bundesland sich (sehr) gut für das Thema Wandern eignet; von den Besuchern mit Besuchserfahrung sogar 80 %*. Die Reiseanalyse zeigt, dass Wandern eine relevante Urlaubsaktivität während der Haupturlaubsreise in Baden-Württemberg ab 5 Tagen darstellt: 62,4 % unternehmen Wanderungen, 37,0 % leichte sportliche Aktivitäten**. Insbesondere der Schwarzwald zieht sehr viele Wanderinteressierte an. Auf die Frage „Welche Urlaubsziele in Deutschland halten Sie für besonders geeignet für die Urlaubsart/Aktivität Wandern?“ nennen sowohl alle Befragten wie auch die Themeninteressierten den Schwarzwald an erster Stelle*. Geeignete natürliche Voraussetzungen, eine gut ausgebaute Wanderinfrastruktur sowie eine hohe Bekanntheit und Themeneignung Baden-Württembergs liefern die Basis für die Produktmarke Wandern.
- **RADFAHREN:** Beim Radfahren kann das Land Baden-Württemberg in erster Instanz weniger überzeugen: Nur 39 % aller Befragten sehen dieses Bundesland als geeignet für diese Urlaubsart/Aktivität an, bei den bisherigen Besuchern sind es nur 59 %*. Verständlich, denn Baden-Württemberg ist als Mittelgebirgsland bekannt, das entsprechende Anforderungen an den Radfahrer stellt. Dennoch unternehmen immerhin 24,8 % der Gäste während ihrer Haupturlaubsreise in Baden-Württemberg ab 5 Tagen eine Radtour, 5,3 % fahren mit dem E-Bike**. Der Bodensee sowie der

Schwarzwald sind darüber hinaus unter den Top 10 der spontan genannten Destinationen zur Durchführung dieser Urlaubsart/Aktivität*.

In puncto Radfahren ist das Land Baden-Württemberg zwar nicht mit Flachland-Regionen zu vergleichen, doch entwickelte sich in den letzten Jahren eine attraktive Radfernwege- und in Teilen auch gute Mountainbike- und E-Bike-Infrastruktur. Angesichts des bundesweit weiterhin großen touristischen Nachfragepotenzials und der topografiebedingt positiven Entwicklungsmöglichkeiten ist dieses Thema für Baden-Württemberg gut nutzbar und attraktiv.

- **KULINARIK:** Kulinarik ist ein Thema mit sehr hohem Interessenspotenzial: 60 % aller Befragten haben hieran (sehr) großes Interesse*. Hinzu kommt, dass Kulinarik gerade für das Land Baden-Württemberg eine bedeutsame Rolle spielt: Landestypische Spezialitäten genießen 59,6 % der Gäste im Rahmen ihrer Haupturlaubsreise in Baden-Württemberg von mehr als 5 Tagen**. Auch im Konkurrenzvergleich schneidet Baden-Württemberg sehr gut ab: Immerhin landet es im Vergleich mit insgesamt 172 deutschen Destinationen auf Platz 11*. Sehr bemerkenswert: Im Durchschnitt geben Gäste mit dem Reisemotiv/der Urlaubsaktivität Kulinarik 55 % mehr Geld im Rahmen ihrer Reise aus***, was die Wertschöpfungsstärke dieses Themas unterstreicht.
- **WEIN:** Das Thema Wein ist ein Teilbereich der Kulinarik. Zugleich stellt es ein eigenes Reise-motiv und eine eigene Urlaubsaktivität dar. Nur 24 % aller Befragten haben ein (sehr) großes Interesse hieran und 53 % (gar) kein Interesse. Bei der Themeneignung des Landes Baden-Württemberg betrachten jedoch 61 % der Themeninteressierten und immerhin 74 % der Besucher Baden-Württemberg als (sehr) geeignet für das Thema Wein*. Im Konkurrenzvergleich mit 29 anderen Destinationen landet Baden-Württemberg auf Platz 3, und es ist unter den Top 10 der spontan genannten Weindestinationen*.

Das generelle Interessenspotenzial mag also geringer sein als bei anderen Themen, jedoch überzeugen die hohe Themeneignung und Bekanntheit.

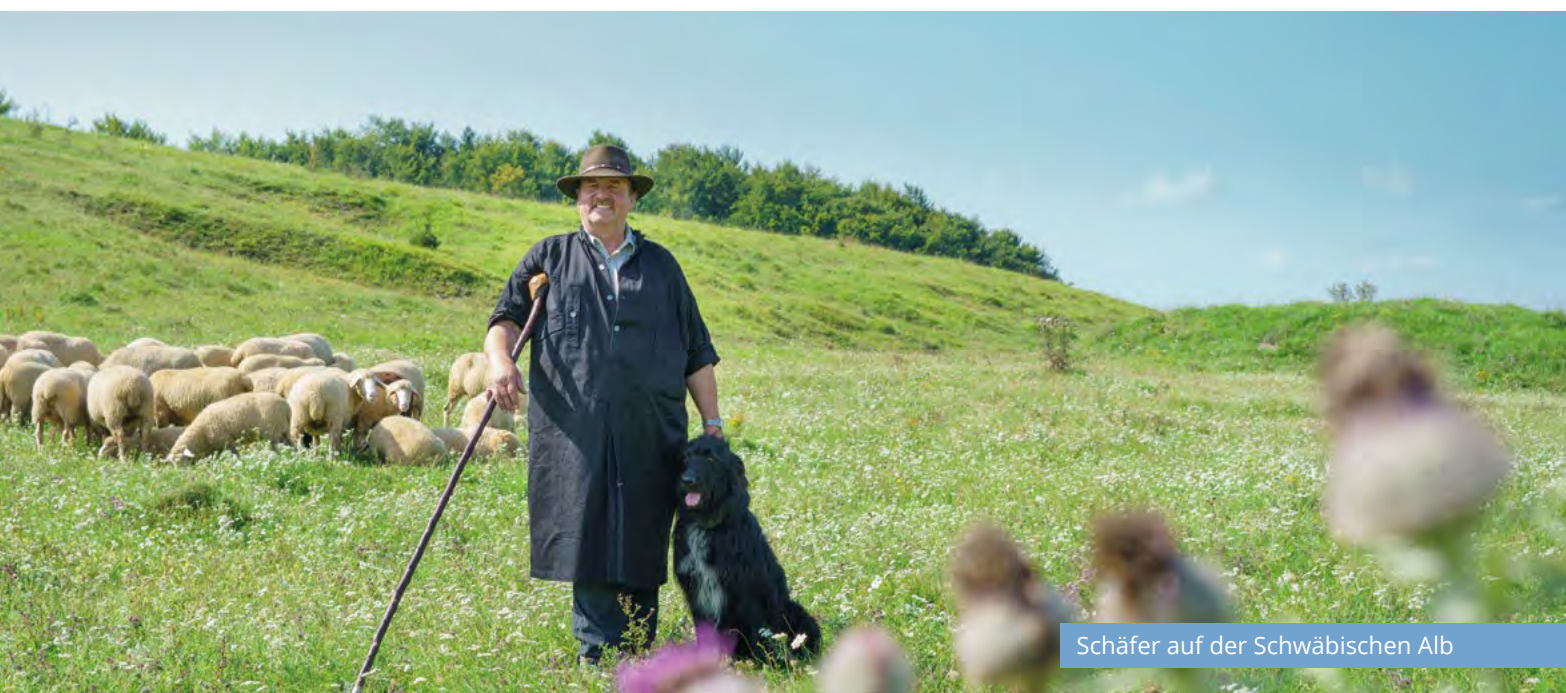


Weinbau in Stuttgarter Steillage

- **LANDURLAUB/URLAUB AUF DEM BAUERNHOF:** Landurlaub ist nur für 29 % aller Befragten von (sehr) großem Interesse*. Allerdings wird dem Land Baden-Württemberg bei diesem Thema von allen Befragten (49 %), von den Themeninteressierten (60 %) und auch von früheren Besuchern (76 %) eine hohe Glaubwürdigkeit attestiert*. Im Konkurrenzvergleich schneidet Baden-Württemberg sehr gut ab: Platz 12 von insgesamt 172 deutschen Destinationen bei der gestützten Themeneignung sowie mit dem Schwarzwald auf dem 3. Platz bei allen Befragten bzw. sogar auf dem 2. Platz bei den Themeninteressierten im Rahmen der spontanen Nennungen geeigneter Destinationen für diese Urlaubsform*. Finanziell ist dieses Themenfeld allerdings weniger einträglich: Im Durchschnitt geben Gäste mit dem Reisemotiv/der Urlaubsaktivität Urlaub auf dem Bauernhof 45 % weniger Geld im Rahmen ihrer Reise aus***.

Einen speziellen Teilbereich von Landurlaub stellt der **Campingurlaub** dar. Camping- und Caravanurlaub ist generell für 21 % aller Befragten von (sehr) großem Interesse*. 10,4 % der Gäste übernachteten während ihrer Urlaubsreise in Baden-Württemberg (ab 5 Tagen) auf einem Campingplatz (1,6 % in einem Zelt, 5,9 % in einem Wohnwagen und 2,9 % in einem Wohnmobil)**. Bei Kurzurlaubsreisen (bis 4 Tage) übernachteten 3,2 % der Gäste auf dem Campingplatz (1,5 % im Zelt, 1,7 % im Wohnwagen/Wohnmobil)**.

Beim Thema **Landurlaub/Urlaub auf dem Bauernhof** besteht ein großer Teil der Gäste aus **Familienurlaubern**. Es überrascht somit nicht, dass die Zahlen beim Familienurlaub vergleichbar sind mit denen des Landurlaubs: Gute Themeneignung Baden-Württembergs (49 % aller Befragten, 54 % der Themeninteressierten, 76 % der Besucher*). Unter den Top-10-Destinationen für einen Familienurlaub in Deutschland befinden sich der Schwarzwald und der Bodensee mit ihrem sich gegenseitig ergänzenden Angebot aus Mittelgebirge und See/Wasser. Für 28,9 % aller Urlaubsreisen in Baden-Württemberg ab 5 Tagen wird Familienurlaub als Reiseart angegeben, bei den Kurzurlaubsreisen nach Baden-Württemberg bis 4 Tage für 17,1 %**. Familienurlaub wird also gern in Baden-Württemberg gemacht – und das Land kann dabei auch



Schäfer auf der Schwäbischen Alb

überzeugen. Jedoch ist festzustellen, dass Familienurlauber neben dem Landurlaub auch an anderen Themen Interesse haben. Dementsprechend ist Familienurlaub weniger als eigenes Thema anzusehen denn als eine mögliche Zielgruppe zu den jeweiligen Themen.

- **WELLNESS:** Wellnessgäste zeichnen sich durch einen überdurchschnittlichen Umsatz aus. Dieser liegt bei Wellness- und Schönheitsurlaub 22 % über dem Durchschnitt***. Als Wellnessurlaube werden jedoch nur 3,5 % aller Urlaubsreisen nach/ in Baden-Württemberg ab 5 Tagen bezeichnet, als „Wellnessurlaub in erster Linie“ sogar nur 1,5 % der Urlaubsreisen**. Bei den Kurzurlaubsreisen bis 4 Tagen nach Baden-Württemberg liegt der Anteil dieser Reiseart immerhin bei 9,4 %**. Bei den Urlaubsmotiven der Baden-Württemberg-Reisenden sind „Entspannung und kein Stress“ mit 71,9 % bei allen Urlaubsreisen ab 5 Tagen sowie „sich verwöhnen lassen und sich etwas gönnen“ mit 47,5 % sehr relevant**. Das Thema Wellness wird Baden-Württemberg allerdings eher mittelmäßig zugetraut (41 % aller Befragten, 52 % aller Themeninteressierten*).

Aufgrund dieser Zahlen wird das Thema Wellness für die Landesebene nicht als eines der Hauptthemen angesehen, zumal es nur selten als Hauptreisemotiv fungiert. Allerdings stellt Wellness im Rahmen anderer Reisearten eine relevante Urlaubsaktivität dar und ist somit ein wichtiger Zusatzbaustein während des Aufenthaltes. Regionale Entwicklungs- und Vermarktungsstrategien hingegen können dem Thema durchaus größeres Gewicht einräumen.

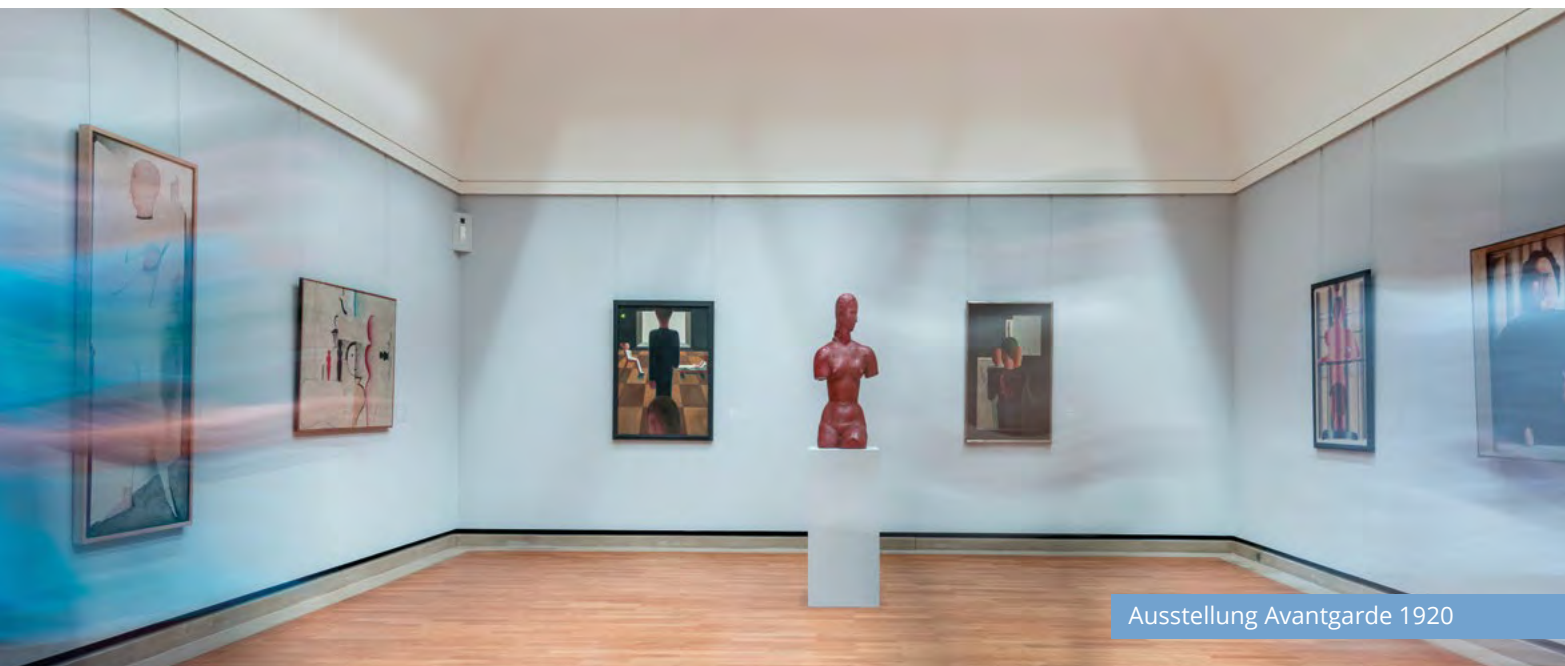


Wellness im Thermalwasser

- **STÄDTEREISEN:** Reisen in Städte boomen. Daher überrascht es nicht, dass 66 % aller Befragten hieran (sehr) großes Interesse haben*. Gerade für Kurzreisen in Baden-Württemberg bis 4 Tage stellen Städtereisen mit einem Anteil von 19,6 % sowie Sightseeingurlaub mit einem Anteil von 3,4 % durchaus relevante Märkte dar*. Ebenso spielen städtebezogene Aktivitäten wie „Geschäfte ansehen und Einkaufsbummel“ für 72,2 % der Befragten auf ihren Urlaubsreisen nach Baden-Württemberg eine Rolle**.

Städtereisen werden also in jedem Fall in/nach Baden-Württemberg unternommen. Allerdings verfügen einzelne Städte, wie z. B. Heidelberg, Mannheim und Freiburg, oft über eine größere Anziehungskraft als das Land Baden-Württemberg. Hinzu kommt, dass einige große Städte Baden-Württembergs – gerade von Besuchern aus weiter entfernt liegenden Gegenden – nicht unbedingt diesem Bundesland zugeordnet werden.

- **KULTUR:** Das Thema Kultur ist für 43 % aller Befragten generell von (sehr) großem Interesse. Auf der anderen Seite sind 28 % (gar) nicht daran interessiert*. Dem Land Baden-Württemberg wird bei diesem Thema nur eine begrenzte Glaubwürdigkeit zugesprochen (42 % aller Befragten sowie 66 % der Besucher*). Allerdings besuchen bei ihrer Haupturlaubsreise nach Baden-Württemberg (ab 5 Tagen) 37,3 % der Urlauber kulturelle sowie historische Sehenswürdigkeiten und Museen**. Für 32,3 % der Baden-Württemberg-Reisenden ist „etwas für Kultur und Bildung tun“ ein besonders wichtiges Urlaubsmotiv auf ihren Reisen**. Im Konkurrenzvergleich landet Baden-Württemberg unter insgesamt 172 Destinationen auf Platz 19 bei der gestützten Themeneignung*. Und beim Thema Schlösser/Burgen/Gärten taucht Baden-Württemberg bei den Themeninteressierten sogar unter den Top 10 der (ungestützten) Nennungen auf*. Auch in Bezug auf den Umsatz sind Kulturreisende interessant: Immerhin liegen die Ausgaben bei Besichtigungsreisen und Kultururlaub 14 % über dem Durchschnitt aller Reisenden***. Insofern ist Kultur ein auch wirtschaftlich interessantes Segment.



- **GESUNDHEITSURLAUB:** Das generelle Interesse an Gesundheitsurlaub ist eher niedrig (25 % [sehr] großes Interesse*). Dennoch erreichen Gesundheitsreisen einen Anteil von 9,6 % aller Urlaubsreisen in Baden-Württemberg (ab 5 Tagen). Darüber hinaus wollen 28,9 % der Gäste Baden-Württembergs im Rahmen ihrer Urlaubsreisen etwas für die Gesundheit tun**. Auch im Konkurrenzvergleich kann sich Baden-Württemberg mit Platz 35 unter insgesamt 172 Destinationen recht gut behaupten.

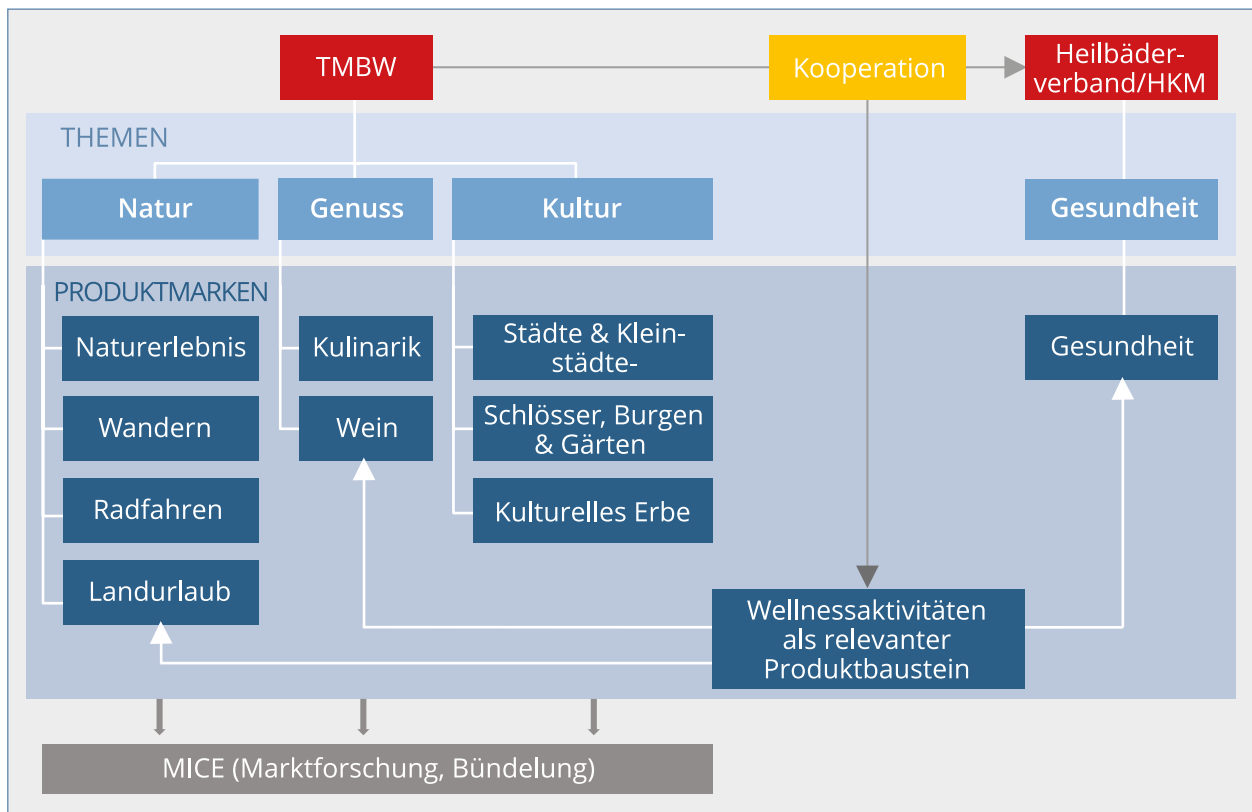
1.3 Produktmarken für fokussiertes Marketing

In den Produktmarken werden die touristischen Produkte oder Angebote aus ganz Baden-Württemberg zu einem Thema zusammengefasst. Sie sind das Fundament der Markenarchitektur.

Aus den obigen Ausführungen ergeben sich künftige Produktmarken für das Land Baden-Württemberg, die von der TMBW geführt werden. Bei den abgebildeten Begriffen handelt es sich um reine Arbeitsbezeichnungen und nicht um werblich zu verwendende Markenbegriffe.

Abb. 9:

Themen- und Produktmarken auf Landesebene



Quelle: dwif/Tourismuszukunft 2018

Erläuterungen zu den Themen und Produktmarken

- **NATUR:** Das Thema Natur konzentriert sich auf alle naturbezogenen Reisemotive und -arten und setzt sich aus den vier Produktmarken Naturerlebnis, Wandern, Radfahren sowie Landurlaub zusammen.
 - Die Produktmarke Naturerlebnis kombiniert dabei alle Aktivitäten auf der Basis Natur: Erholung und Entspannung in der Natur, Landschaftserlebnis sowie Naturbeobachtung.
 - Die Produktmarke Wandern spielt die Stärken der Mittelgebirge Baden-Württembergs aus, setzt jedoch ebenso auf Fern- und überregionale Wanderwege.
 - Die Produktmarke Radfahren konzentriert sich auf Landesebene explizit auf die Bereiche Radfernwege sowie Mountainbike und E-Bike.

- Die Produktmarke Landurlaub stellt das Übernachten und den Aufenthalt auf dem Land in den Mittelpunkt. Hierzu zählen Unterkunftsformen wie Urlaub auf dem Bauernhof; aber auch der Camping- und Reisemobiltourismus spielt eine entsprechende Rolle.
- **GENUSS:** Das Thema Genuss konzentriert sich auf die verschiedenen kulinarischen Angebote und Produkte in Baden-Württemberg. Zwei Produktmarken geben diesem Thema ein Gesicht: die Produktmarke Kulinarik und die Produktmarke Wein.
 - Die Produktmarke Kulinarik setzt auf regionale Produkte (unter anderem Wein, Bier), typische und exklusive gastronomische Erlebnisse sowie kulinarisch relevante Orte und besondere Restaurants. Die Kulinarik als Ganzes stellt hier das Hauptreisemotiv für eine Reise nach Baden-Württemberg dar.
 - Die Produktmarke Wein ergänzt die Produktmarke Kulinarik, spricht allerdings andere potenzielle Gäste an. Wein als eine kulinarische Spezialität Baden-Württembergs wird mit dieser eigenen Produktmarke besonders hervorgehoben, da Wein tatsächlich als ein Hauptreisemotiv für das Land fungiert. Inhaltlich finden sich in diesem Rahmen die Weinberglandschaft, Verkostungen, Vinotheken etc.
- **KULTUR:** Das Thema Kultur bedient das Interesse an historischen und kulturellen Sehenswürdigkeiten sowie Museen. Dabei wird der Fokus auf die drei Produktmarken Städte & Kleinstädte, Schlösser, Burgen & Gärten sowie Kulturelles Erbe gelegt.
 - Die Produktmarke Städte & Kleinstädte konzentriert sich auf relevante Urlaubsaktivitäten im Rahmen von Städtereisen wie Kultur und Shopping. Auch Veranstaltungen und Festivals können hier als Reiseanlässe fungieren. Dabei wird innerhalb dieser Produktmarke ein besonderer Fokus auf die Kleinstädte gelegt. Für die großen Städte (z. B. Stuttgart, Heidelberg und Mannheim) wirkt das touristische Landesmarketing unterstützend mit Hilfe von Marktforschung und Bündelungsfunktionen im Rahmen der AG Städte.
 - Die Produktmarke Schlösser, Burgen & Gärten (im öffentlichen und privaten Besitz) baut auf einen klaren Ausschnitt im Kulturangebot des Landes, mit dem Baden-Württemberg vor allem im ländlichen Raum überzeugen kann. In diese Produktmarke fallen auch Kirchen und Klöster.
 - Die Produktmarke Kulturelles Erbe wird neu eingeführt. In dieser werden typisch baden-württembergische Angebote und Produkte kombiniert und zu einzelnen Reiseanlässen entwickelt. Im Mittelpunkt stehen die charakteristischen Eigenheiten Baden-Württembergs. Die Angebote stammen dabei aus den Bereichen Brauchtum, Erfindergeist/Tüftler, Auto und Technik, Stauer etc. Insbesondere die UNESCO-Welterbestätten des Landes stehen für den kulturgeschichtlichen Reichtum und haben einen hohen Stellenwert für den Tourismus. In dem Thema Kelten sieht das Land im Rahmen der Produktmarke Kulturelles Erbe hohes touristisches Potenzial, Baden-Württemberg in seinen Ursprüngen erlebbar zu machen. Diesem Aspekt soll durch die Entwicklung einer kulturpolitischen Konzeption „Baden-Württemberg und seine Kelten“ (Arbeitstitel) durch das Land Rechnung getragen werden. Unter der Federführung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst sollen herausragende Keltenstätten zu einer auch touristisch erlebbaren „Kelten-Erlebniswelt“ weiterentwickelt werden.

- **GESUNDHEIT:** Das Thema Gesundheit liegt in der Hauptverantwortung der HKM in enger Kooperation mit der TMBW. Innerhalb des Themas Gesundheit gibt es nur eine Produktmarke, die ebenfalls „Gesundheit“ genannt wird.
 - Die Produktmarke Gesundheit unterteilt sich in Gesundheitsangebote und Prävention sowie ärztlich verordnete Kuren. Die HKM ist hierbei für den gesundheitsorientierten Teil verantwortlich.

Wellnessaktivitäten stellen für das Landesmarketing sowohl bei den Themen Natur (Produktmarken Naturerlebnis, Wandern, Radfahren, Landurlaub), Genuss (Produktmarken Kulinarik, Wein) sowie Gesundheit (Produktmarke Gesundheit) jeweils einen **überdurchschnittlich relevanten Produktbaustein** dar, der eng an das jeweilige Hauptreisemotiv gekoppelt ist. Für den Bereich **Wellnessaktivitäten kooperieren TMBW und HKM eng miteinander**. Von den Wellness Stars GmbH zertifizierte Hotels, Thermen und Gesundheitsresorts spielen hier eine eigenständige Rolle.

Die **TMBW** ist grundsätzlich **für die Koordinierung aller genannten Produktmarken der Landesebene verantwortlich**. Ausnahme ist die Produktmarke Gesundheit. Hier übernimmt die HKM in Kooperation mit der TMBW die Verantwortung. Dennoch können Produktmarkenbeiräte durchaus von anderen Institutionen geführt werden.

Neben den genannten Produktmarken gibt es ergänzend das Themenfeld MICE:

- **MICE:** Die Abkürzung steht für Meetings, Incentives, Conventions und Events. Somit subsummiert das Thema MICE den werblich beeinflussbaren Teil des Geschäftsreiseturismus in Städten und im ländlichen Raum inklusive der Organisation und Durchführung von Tagungen, Anreiz- und Motivationsveranstaltungen sowie Kongressen. Geplant ist, das zukünftige Aufgabenspektrum des Landes/der TMBW im Rahmen eines Treffens ausgewählter Convention Bureaus aus Baden-Württemberg mit der TMBW zu konkretisieren. Als mögliche Aufgabenfelder werden hierbei Marktforschung sowie Imagemarketing für Baden-Württemberg als attraktiver MICE-Standort genannt.

Die obige Struktur schränkt die vorherige Themenvielfalt zwar nur leicht ein, strebt jedoch einen stärkeren Fokus innerhalb der verschiedenen Themen an, sowohl inhaltlich als auch durch die Zuordnung passender Zielgruppen. Anmerkungen:

- Mit den Produktmarken wird das Ziel verfolgt, Reiseanlässe nach Baden-Württemberg für starke Themen zu schaffen und zu kommunizieren. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Übernachtungsgästen, da sich Tagesgäste und Ausflügler eher an den einzelnen Regionen, Orten, Points of Interest (POI) sowie Veranstaltungen orientieren.
- Regionalen, teilregionalen sowie lokalen Tourismusorganisationen wird grundsätzlich eine Orientierung an den erarbeiteten Landesthemen empfohlen. Dennoch kann es in einzelnen Regionen auch ergänzende Marketingthemen geben, sofern diese für die jeweilige Region relevant und spezifisch sind (z. B. Wassersport am Bodensee).
- Die zu schaffenden Produktmarkenbeiräte sind dafür verantwortlich, die Produktmarken regelmäßig zu evaluieren und sowohl strategisch als auch operativ weiterzuentwickeln.

1.4 Erfolgversprechende und wertschöpfungsstarke Zielgruppen

Nicht nur die Themen, auch die konkreten Zielgruppen sollen künftig stärker herausgearbeitet werden. In diesem Rahmen werden den genannten Produktmarken jeweils passende Zielgruppen zugeordnet. Das Ziel: konsequente Konzentration auf die eigenen Stärken und Potenziale. Eine Fokussierung auf ausgewählte Zielgruppen bedeutet:

- **Konzentration auf erfolgversprechende und wertschöpfungsstarke Zielgruppen**, die zu den definierten starken Themen und zu dem Land Baden-Württemberg passen
- **Weniger Streuverluste** bei Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen
- Deutliche **Ausrichtung der Produktentwicklung** an den definierten Themen und ihren passenden Zielgruppen
- **Höhere Gästezufriedenheit** durch Einhalten des Qualitätsversprechens

Insofern steht fest, dass es zukünftig klar definierte Zielgruppen innerhalb der Produktmarken geben wird. Daher wird im Rahmen eines Forschungsprojektes des Instituts für Management und Tourismus (IMT) an der FH Westküste derzeit eine interessenbasierte Zielgruppensegmentierung erstellt. Ziel ist eine Neudefinition relevanter Zielgruppen für die TMBW, basierend auf dem allgemeinen Interesse an Urlaubsthemen. Damit soll ein unterstützendes Instrument für eine nachfrageorientierte Ausrichtung von Angebot und Marketingaktivitäten geschaffen werden. Die Zielgruppen werden von der TMBW basierend auf den Gästebedürfnissen konkretisiert.

1.5 Produktentwicklung und Schaufensterprodukte

Die stärkere Fokussierung auf Themen und Zielgruppen soll sich selbstverständlich auch auf die Produktebene erstrecken. Es geht um die Entwicklung und Auswahl **klar profilierter und qualitativ hochwertiger Schaufensterprodukte pro Produktmarke**.



Schaufensterprodukte

Schaufensterprodukte sind Produkte, die einen eigenen Reiseanlass darstellen und überregionale Strahlkraft besitzen. Städte, Wander- oder Radrouten, Attraktionen, Restaurants sowie Veranstaltungen können Schaufensterprodukte sein. Definierte Qualitätskriterien sorgen dafür, dass diese das jeweilige Thema der Produktmarke ideal abbilden sowie perfekte Erlebnisse für die gewählten Zielgruppen garantieren. Die Schaufensterprodukte werden auf der Landesebene eingesetzt, um das Interesse für eine Reise nach Baden-Württemberg zu wecken.

Die einzelnen Produktmarken werden jeweils von einem Produktmarkenbeirat gestaltet und gesteuert, der in Umsetzung der Konzeption zu gründen ist. Jeder **Produktmarkenbeirat** besteht aus Vertreterinnen und Vertretern

- der TMBW,
- der für diese Produktmarke relevanten Regionen und Orten,
- des begleitenden Umsetzungsmanagements sowie
- weiteren Beteiligten, beispielsweise aus den Großschutzgebieten etc.

Bei besonderer Passgenauigkeit des jeweiligen Themas können Produktmarkenbeiräte miteinander kombiniert werden (z. B. Produktmarke Kulinarik und Produktmarke Wein). Vorteile:

- Der Koordinationsaufwand der einzelnen Produktmarkenbeiräte wird reduziert.
- Der Zeitaufwand für die jeweiligen Mitglieder der Produktmarkenbeiräte sinkt.
- Verschneidungen zwischen den verschiedenen Produktmarken werden stärker berücksichtigt.

Die **Leitung der Produktmarkenbeiräte muss nicht per se in der Hand der TMBW** liegen. Jeder Produktmarkenbeirat wählt einen Verantwortlichen. Die Produktmarkenbeiräte kommen folgenden Aufgaben nach:

- **TRENDSOUTING:** Jeder Produktmarkenbeirat kümmert sich um aktuelle Entwicklungen im Rahmen des eigenen Themengebietes, sowohl innerhalb des Landes Baden-Württemberg als auch mit Blick auf die anderen Bundesländer und Staaten.
- **AUFBEREITUNG VON TRENDS:** Die Produktmarkenbeiräte bereiten die aktuellen Trends und Entwicklungen und deren Einfluss auf Baden-Württemberg für die Partner im Land auf und kommunizieren diese, unter anderem über das Tourismusnetzwerk Baden-Württemberg.
- **PRODUKTKRITERIEN:** Jeder Produktmarkenbeirat erarbeitet Qualitätskriterien für die Auswahl von Schaufensterprodukten für seine Produktmarke. Dabei besteht die Herausforderung in der geeigneten Kriterienwahl, um tatsächlich nur „echte“ Schaufensterprodukte zuzulassen.
- **AUSWAHL PRODUKTE:** Basierend auf den definierten Kriterien entscheiden die Produktmarkenbeiräte, welche Produkte als Schaufensterprodukte auf Landesebene fungieren.
- **PRODUKTL EIFADEN:** Erstellung eines digitalen Produktleitfadens zum Einstellen in das Tourismusnetzwerk, an dem sich interessierte Partner bei ihrer Produktentwicklung orientieren können.
- **MINISTERIEN:** Die Produktmarkenbeiräte tauschen sich mit den für sie relevanten Ministerien im Land aus, insbesondere wenn weitere Belange (z. B. Naturschutz) betroffen sind.

Die erarbeiteten Qualitätskriterien dienen den Unternehmen und Organisationen in Baden-Württemberg als Grundlage für die eigene Produktentwicklung und als qualitative Checkliste für bestehende Produkte.

Auf Landesebene werden im aktiven Marketing nur Schaufensterprodukte kommuniziert, die den definierten Kriterien entsprechen. Datenbanken und Listenübersichten können ergänzend einen Gesamtüberblick über das Angebot liefern, redaktionell aufbereitet werden aber nur die Schaufensterprodukte.

1.6 Auslandsmarketing

Das Auslandsmarketing liegt in Zukunft schwerpunktmäßig bei der TMBW. Die Auswahl der zu bearbeitenden Märkte orientiert sich dabei an den definierten Themen und Zielgruppen. Es erfolgt eine enge Abstimmung zwischen der TMBW und den im Ausland aktiven Regionen und Betrieben (z. B. Bodensee, Schwarzwald, Stuttgart, Outlets Metzingen), um Dopplungen zu vermeiden und Verantwortlichkeiten für einzelne Maßnahmen zu definieren.

Im Auslandsmarketing gilt es, Produkte für die Kommunikation noch fokussierter auszuwählen. Die je Produktmarke definierten Schaufensterprodukte liefern hier die Basis und werden auf ihre Passgenauigkeit zum jeweiligen Quellmarkt hin überprüft.

Wer ist gefordert? Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden?

MAßNAHMENVORSCHLÄGE IM HANDLUNGSFELD „MARKE UND MARKETING“	
Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden?	Beteiligte
<p>TourRes = für den Tourismus zuständiges Ressort; Institutionen des Landes = weitere, thematisch betroffene Ministerien; Öffentliche Verwaltung = Kommunen, Landkreise etc.; TMBW = Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg; USM = Umsetzungsmanagement für die Tourismuskonzeption; Regionale DMO = Regionale Tourismusorganisationen; TO = Lokale & teilregionale Tourismusorganisationen; KMU Gastgewerbe = Betriebe des Gastgewerbes; Freizeit & Kultur = Freizeit- und Kultureinrichtungen; Interessenverbände = Heilbäderverband (HBV)/Heilbäder und Kurorte Marketing GmbH (HKM), DEHOGA, IHK etc.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle und personelle Stärkung der TMBW aufgrund der Erweiterung des Aufgabefeldes 	TourRes
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Marketingzuschüsse des Landes für die regionalen DMO, die an ein mehrstufiges Punktevergabesystem im Sinne der Anreizschaffung geknüpft ist (siehe auch Abschnitt IV 2.1 Klare Aufgabenteilung) 	TourRes in Abstimmung mit der TMBW
MARKENLANDSCHAFT (Herkunftsmarke + Produktmarken)	
<ul style="list-style-type: none"> • Führung der Herkunftsmarke „Wir sind Süden. Baden-Württemberg“ 	TMBW
<ul style="list-style-type: none"> • Konsequenter Einsatz der Herkunftsmarke „Wir sind Süden. Baden-Württemberg“ bei den eigenen Aktivitäten 	Regionale DMO + weitere Partner in Abstimmung mit der TMBW

<ul style="list-style-type: none"> • Verschneidung des Zielgruppenmodells für das Landesmarketing der TMBW mit den gewählten Themen 	TourRes, TMBW
<ul style="list-style-type: none"> • Anschaffung und Aufbereitung von Marktforschungsdaten zu den definierten Themen und Zielgruppen sowie Kommunikation der Inhalte an die Partner 	TMBW, HKM
<ul style="list-style-type: none"> • Formulierung eines strategischen Marketingkonzeptes, das ausführlich auf die Produktmarken, Zielgruppen und Kriterien für Schaufensterprodukte eingeht 	TMBW
<ul style="list-style-type: none"> • Aufbereitung der Themen- und Zielgruppeninformationen für die touristischen Akteurinnen und Akteure im Land in Bezug auf die Gästebedürfnisse an den verschiedenen Kontaktpunkten (Touchpoints) und den davon abgeleiteten Maßnahmenempfehlungen. Umsetzung beispielsweise in Form von Persona-Steckbriefen und Erklärvideos 	TMBW, HKM
<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der internen Organisationsstruktur und Aufgaben in der TMBW: Etablierung von Produktmarkenmanagern 	TMBW
<ul style="list-style-type: none"> • Koordination und Betreuung des Themas Gesundheit: Definition von Gästebedürfnissen und abgeleiteten Maßnahmenempfehlungen 	HKM
<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der gemeinsamen Arbeitsstruktur: Check der aktuellen Arbeitsgruppenstruktur und Anpassung an die aktuellen Gegebenheiten bei Schaffung von Produktmarkenbeiräten 	TMBW, Regionale DMO, Interessenverbände
<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung der eigenen Strategien sowie der eigenen Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen an dem zielgruppenorientierten Themenmarketing auf Landesebene 	Regionale DMO, TO
PRODUKTMARKENBEIRÄTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung eines Produktmarkenbeirates je Produktmarke unter Führung der TMBW oder auch einer anderen Institution 	TMBW, TourRes, USM, Regionale DMO, TO, Interessenverbände, HKM, KMU, Freizeit & Kultur
<ul style="list-style-type: none"> • Trendscouting aktueller Entwicklungen und deren Aufbereitung, unter anderem auf der Plattform Tourismusnetzwerk Baden-Württemberg 	TMBW, USM, Regionale DMO, TO, Interessenverbände, HKM, KMU, Freizeit & Kultur
<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung von Qualitätskriterien für Schaufensterprodukte je Produktmarke und Auswahl von Schaufensterprodukten je Produktmarke 	TMBW, USM, Regionale DMO, TO, Interessenverbände, HKM, KMU, Freizeit & Kultur
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation der Qualitätskriterien für Schaufensterprodukte an eigene Partner und Erstellung eines digitalen Produktleitfadens auf dem Tourismusnetzwerk 	TMBW, USM, HKM, Regionale DMO, TO
<ul style="list-style-type: none"> • Austausch mit den jeweils relevanten Ministerien im Land 	TourRes, TMBW, USM, Regionale DMO, TO, Interessenverbände, HKM, KMU, Freizeit & Kultur

MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Events)	
<ul style="list-style-type: none"> • Trendscouting und Marktforschung im Bereich MICE sowie Kommunikation der Ergebnisse an die Convention Bureaus und regionalen DMO 	TMBW
<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung konkreter Aufgabenverteilung, beispielsweise für die Entwicklung/Weiterentwicklung von Qualitätsstandards sowie das Imagemarketing von Baden-Württemberg als attraktivem MICE-Standort sowohl in den Städten als auch im ländlichen Raum 	TMBW, Regionale DMO
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation von B2C-Angeboten (mit Schwerpunkt auf den Schaufensterprodukten) an Geschäftsreisende vor Ort, um diese zu einem erneuten Besuch in Baden-Württemberg zu bewegen 	TO, KMU, Freizeit & Kultur
CONTENT UND VISUALISIERUNG	
<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Kanäle und Ansprache innerhalb der eigenen Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen (Website, Broschüren etc.) auf das neu ausgerichtete zielgruppenorientierte Themenmarketing (Content Strategie) 	TMBW, HKM, Regionale DMO
<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Inhalte innerhalb der eigenen Kommunikationsmaßnahmen (Website, Broschüren etc.) auf die noch zu definierenden Schaufensterprodukte 	TMBW, HKM
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsprüfung sowie Entwicklung von Schaufensterprodukten, basierend auf den definierten Qualitätskriterien 	Regionale DMO, TO, KMU, Freizeit & Kultur

2. OPTIMIERUNG DER ORGANISATIONSTRUKTUREN UND AUSSCHÖPFUNG DER FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN

2.1 Klare Aufgabenteilung

Worum geht es und was soll erreicht werden?

Die Anzahl der für die Vermarktung von Orten und Regionen zuständigen Tourismusorganisationen ist in Deutschland generell sehr hoch. Gleichzeitig ist deren personelle wie finanzielle Ausstattung im Hinblick auf die Markterfordernisse meist sehr begrenzt. Auch in Baden-Württemberg ist die Ausgangssituation nichts anders, wie eine Bestandsaufnahme des dwif gezeigt hat. Die Vertreterinnen und Vertreter der Tourismusorganisationen auf den verschiedensten Ebenen beklagten in Gesprächen und in der Online-Befragung vielfach Doppelarbeiten, großflächige Gebietsüberschneidungen und unnötige Konkurrenzeffekte zwischen den Organisationen.

Die Aufgaben von Tourismusorganisationen befinden sich im Wandel vom Marketing zum Management eines Reiseziels. Daher werden eine klare Aufgabenteilung und funktionierende Kooperationen immer wichtiger.

In diesem Zusammenhang kritisierten die Beteiligten auch die oft starke Einflussnahme der Lokalpolitik auf die fachliche Arbeit. Es ist unstrittig, dass die Tourismusarbeit ohne das finanzielle und personelle Engagement der öffentlichen Hand gar nicht zu stemmen wäre. Gleichwohl muss hinterfragt werden, ob die derzeit zu beobachtende Organisationsvielfalt im Land wirklich sinnvoll ist.

Die Bündelung zu größeren Einheiten oder zumindest die Vereinbarung einer effizienten und verbindlichen Aufgabenteilung zwischen den Organisationen auf allen Ebenen ist ein für das Land wichtiges Ziel. Sie würde zu mehr Professionalität, mehr verfügbaren Mitteln, mehr Effizienz und damit zu größerer Wahrnehmbarkeit auf regionaler und teil-regionaler Ebene beitragen. Ebenso sollte eine Reduzierung der politischen Einflussnahme auf die inhaltliche Arbeit der Akteurinnen und Akteure der Tourismusorganisationen angestrebt werden.

Abgestimmte Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Ebenen

Einen idealtypischen Überblick über die Aufgabenteilung zwischen den Organisationen auf den verschiedenen Ebenen bieten die nachfolgenden Übersichten. Damit werden in dieser Tourismuskonzeption für Baden-Württemberg erstmals die Aufgabenfelder von sechs ausgewählten Gruppen von Beteiligten im Detail beschrieben. Der Überblick soll den Verantwortlichen gleichermaßen als Orientierungshilfe und als Motivation dienen. Der inhaltliche Zuschnitt der Aufgabenfelder trägt zugleich den sich verändernden Ansprüchen an Tourismusorganisationen Rechnung.

Abb. 10:
Beteiligte und Aufgabenfelder



Quelle: dwif/Tourismuszukunft 2018

Tab. 3:
Aufgaben der Landesebene

AUFGABENBEREICH	TOURISMUS MARKETING GMBH BADEN-WÜRTTEMBERG (TMBW) LANDESEBENE*
STRATEGIE UND POSITIONIERUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Marktentwicklung • Bereitstellung von Marktforschungsdaten • Innovationsanschub und -management • Strategische Vernetzung mit anderen Branchen und Interessenverbänden • Politische Interessenvertretung
PRODUKTENTWICKLUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung von Produktmarken für jedes Thema mit Qualitätskriterien (in Abstimmung mit den Produktmarkenbeiräten im Land) • Definition von Schaufensterprodukten anhand von Qualitätskriterien (in Kooperation mit den regionalen DMO und den weiteren Partnern im Land)
MARKE UND AUSSENMARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Markenmanagement für die gemeinsame Herkunftsmarke • Etablierung eines zielgruppenorientierten Themenmarketings (in Kooperation mit den Partnern und DMO im Land) • Schwerpunkt Auslandsmarketing in den themenspezifisch passenden Märkten • Koordination der Auslandsaktivitäten mit den Regionalen DMO und ggf. weiteren Partnern • Im Inland: Produktmarkenmarketing über die spezifischen Kanäle • Koordination und Befähigung der relevanten Partner
INNENMARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenstransfer in die Tourismusbranche • Weiterbildungsangebote/-koordinierung (in Kooperation und Absprache mit den relevanten Partnern im Land) • Strategische Stärkung von Tourismusbewusstsein und -akzeptanz • Koordination überregionaler Produkte
QUALITÄTSMANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkt ist das Q-Management für die Produktmarken • Controlling • Steuerung • Wissensvermittlung
DIGITALISIERUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Strategischer Schrittmacher • Innovation(-netzwerke), Wissenstransfer • Etablierung und Betrieb einer gemeinsamen, strukturierten relationalen Datenbank auf Landesebene (Open-Data-Lösung)
KUNDENSERVICES	<ul style="list-style-type: none"> • Nur punktuell
WEITERES	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechpartner für die Ressorts

Quelle: dwif/Tourismuszukunft 2018

* **Anmerkung:** Bei dem (Schwerpunkt-)Thema Gesundheit übernimmt die HKM die Aufgaben des landesweiten Marketings in enger Kooperation mit der TMBW.



Tab. 4:
Aufgaben der DMO-Ebene

AUFGABENBEREICH	DESTINATIONSMANAGEMENTORGANISATIONEN (DMO)/ REGIONALE EBENE
STRATEGIE UND POSITIONIERUNG	<ul style="list-style-type: none"> Regionale Konzepte und Strategien (in Anlehnung an die Tourismuskonzeption Baden-Württemberg) Mitwirkung in den Produktmarkenbeiräten, wenn relevant
PRODUKTENTWICKLUNG	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeit im zielgruppenorientierten Themenmarketing des Landes Entwicklung und Zulieferung von Schaufensterprodukten für die Produktmarken in Kooperation mit den Leistungsträgern
MARKE UND AUSSENMARKETING	<p>Wenn die Bedingungen für eine Einzel- oder Regionalmarke erfüllt sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> Markenmanagement Eigenes nationales Marketing Internationales Marketing in Abstimmung mit der TMBW
INNENMARKETING	<ul style="list-style-type: none"> Enge Kooperation mit TMBW Kooperationsansätze zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche Vernetzung mit anderen Branchen Innovationstreiber und Themenspezialist entlang der regionalen Positionierung Initiierung und Koordination von Investitionen Etablierung als Beratungszentrum für die Partner in der Region (Wissenstransfer) Tourismusbewusstsein/-akzeptanz
QUALITÄTSMANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Funktion als „Erlebnisarchitekt“ in der Destination (Bedeutung: Das verbindende Element bzw. das Besondere eigener Angebote herausarbeiten und daraus ein Erlebnisprodukt entwickeln.) Stärkung des Qualitätsbewusstseins
DIGITALISIERUNG	<ul style="list-style-type: none"> Veredler und Vermittler von Informationen Wichtige Schnittstellenfunktion in der Umsetzung einer gemeinsamen, strukturierten relationalen Datenbank auf Landesebene (Open-Data-Lösung)
KUNDENSERVICES	<ul style="list-style-type: none"> Nur punktuell
WEITERES	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung von Projekten in den Bereichen Nachhaltigkeit, Tourismus für Alle und Innovationen

Quelle: dwif/Tourismuszukunft 2018

Tab. 5:
Aufgaben der teilregionalen/lokalen Ebene

AUFGABENBEREICH	TEILREGIONALE/LOKALE EBENE
STRATEGIE UND POSITIONIERUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale Konzepte und Strategien auf Grundlage der Region
PRODUKTENTWICKLUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Produktentwicklung mit Leistungsträgern (auf Grundlage der Strategie der Region) • Entwicklung und Zulieferung von Schaufensterprodukten für die Produktmarken an die Regional- und Landesebene • Produktvernetzung und -pflege
MARKE UND AUSSENMARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing ausschließlich auf regionaler Ebene zur Ansprache von Tagestouristen <p>Wenn Bedingungen für eine Einzel- oder Regionalmarke erfüllt sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markenmanagement • Eigenes nationales Marketing • In Einzelfällen auch internationales Marketing in Abstimmung mit regionaler DMO und TMBW
INNENMARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivitäten zur Einbindung von Betrieben • Tourismusbewusstsein/-akzeptanz bei Politik, Betrieben und Einwohnern • Vernetzung mit anderen Branchen • Innovationsmanagement (in Abstimmung mit DMO)
QUALITÄTSMANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Operative Umsetzung des Qualitätsmanagements vor Ort
DIGITALISIERUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung des Aufbaus einer gemeinsamen, strukturierten relationalen Datenbank auf Landesebene (Einspeisen von Gästedaten, Erfahrungen, Angebotsdaten, Datenpflege)
KUNDENSERVICES	<ul style="list-style-type: none"> • Gästeservice/-information
WEITERES	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastrukturentwicklung/-sicherung in Abstimmung mit Verwaltung • Koordination und Umsetzung von Maßnahmen zu Nachhaltigkeit, Tourismus für Alle und Innovation

Quelle: dwif/Tourismuszukunft 2018



Tab. 6:
Aufgaben von Landkreisen

AUFGABENBEREICH	LANDKREISE (sofern keine eigene touristische Marke und Destination)
STRATEGIE UND POSITIONIERUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung eines regionalen Tourismusverbandes
AUSSENMARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschließlich auf regionaler Ebene zur Ansprache von Tagestouristen aus der eigenen Region (ergänzend zur Regionalen DMO)
PRODUKTENTWICKLUNG	<ul style="list-style-type: none"> • ggf. Erarbeitung von Schaufensterprodukten in Kooperation mit Orten und DMO
INFRASTRUKTUR-ENTWICKLUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung touristischer Einrichtungen im Kreisgebiet • Koordination von touristischen Infrastrukturmaßnahmen in Abstimmung mit der DMO • Initiierung, Planung und Bau touristischer Infrastruktur (auch landkreis- und grenzüberschreitend) • Betrieb kreiseigener (soweit relevant) und Unterstützung touristischer Infrastruktur/Einrichtungen
INNENMARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung von Gemeinden und leistungs anbietenden Unternehmen (z. B. bezüglich Fördermittelanträge) • Koordinierungs-/Mittlerfunktion zu regionalen DMO • Stärkung des Tourismusbewusstseins
QUALITÄTSMANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivitäten zur Qualifizierung im Tourismus in Abstimmung mit der DMO, den regionalen Partnern und Verbänden

Quelle: dwif/Tourismuszukunft 2018

Tab. 7:
Aufgaben von Interessenverbänden

AUFGABENBEREICH	INTERESSENVERBÄNDE
STRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenvertretung und politische Vertretung der Mitgliedsunternehmen/Branchen gegenüber staatlichen Stellen • Branchenspezifische Strategieentwicklung, Marktforschung, Innovationsmanagement • Mitwirkung in den Produktmarkenbeiräten
QUALITÄTSMANAGEMENT/ QUALIFIZIERUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung gemeinsamer Branchenstandards (qualitativ, technisch) • Strategische Beratung und Unterstützung der Mitgliedsunternehmen • Qualitätsmanagement in Absprache mit DMO und Land • Branchenspezifische Aus-, Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote
INNENMARKETING UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT	<ul style="list-style-type: none"> • Information, Unterstützung und Beratung der Mitgliedsunternehmen • Öffentlichkeitsarbeit

Quelle: dwif/Tourismuszukunft 2018



Tab. 8:
Aufgaben weiterer Beteiligter am Tourismusgeschehen

AUFGABENBEREICH	WEITERE BETEILIGTE AM TOURISMUSGESCHEHEN (z. B. Großschutzgebiete, Touristische Routen; dargestellt werden nur die touristischen [!] Aufgaben)
STRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Touristische Produkt- und Infrastrukturentwicklung in Kooperation mit Orten, DMO und Land • Produktvernetzung und -pflege • Branchenspezifische Strategieentwicklung, Marktforschung, Innovationsmanagement
AUSSENMARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • In gegenseitiger Abstimmung und bei klarer Aufgabenteilung mit den regionalen DMO
PRODUKTENTWICKLUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Zulieferung von Schaufensterprodukten für die Produktmarken an die Regional- und Landesebene
INFRASTRUKTUR-ENTWICKLUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination von touristischen Infrastrukturmaßnahmen in Abstimmung mit der DMO • ggf. Initiierung, Planung und Bau touristischer Infrastruktur
INNENMARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Themenspezifische Öffentlichkeitsarbeit • Stärkung des Tourismusbewusstseins
QUALITÄTSMANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmanagement

Quelle: dwif/Tourismuszukunft 2018

Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Beteiligte, die im System Tourismus von Bedeutung sind und ihren spezifischen Beitrag leisten.

Abb. 11:
Gesamtübersicht der Beteiligten im System Tourismus (nicht abschließend)

TOURISMUS-ORGANISATIONEN	VERWALTUNG	WEITERE BETEILIGTE			
Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg (TMBW)/ Heilbäder und Kurorte Marketing GmbH Baden-Württemberg (HKM)	Ministerien	Camping-wirtschaft Landesverband BW e.V.	Heilbäderverband BW e.V.	Urlaub auf dem Bauernhof in BW e.V.	DEHOGA/IHK ...
		Wirtschaftsförderung/ Standortmarketing			...
Regionale Tourismusorganisation/Destinationsmanagementorganisationen (DMO)	Regierungsbezirke	Touristische Straßen	Regionalmanagement, -marketing	Regionale Wirtschaftsförderung	...
		Projekte/Initiativen	Produktkooperationen	Großschutzgebiete	...
Subregionale/lokale Tourismusorganisation	Landkreis				...
	Kommunale Zusammenschlüsse	City-/Stadt-Marketing	Kommunale Wirtschaftsförderung	Touristische Projekte/Initiativen	...
	Kommune				...
LEISTUNGSTRÄGER					

Quelle: dwif 2018





Die DMO der Zukunft

Den Tourismusorganisationen stehen umfassende Veränderungen durch den Markt, in der Finanzierung und bei den rechtlichen Rahmenbedingungen bevor. Destinationsmanagementorganisationen (DMO) – von der Landesebene über die Regionsebene bis hin zur Ortsebene – sehen sich dabei mit einem völlig neuen Selbstverständnis konfrontiert.

Das (Wettbewerbs-)Umfeld verändert sich:

- **Marktgetriebene Entwicklungen:** Hierzu zählen die Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf Marketing und Vertrieb, die Bedeutung und der Wert von „Content“, die immer stärker dialogisch orientierte Kommunikation, die wachsende Bedeutung von Identität und Marke bei der Wahl eines Reiseziels sowie die veränderten Ansprüche an Regionalität, Nachhaltigkeit, Angebots- und Servicequalität etc.
- **Finanzielle Entwicklungen:** Hierunter fallen Veränderungen bei der finanziellen Situation durch angespannte öffentliche Haushalte sowie die Frage nach der freiwilligen Aufgabe Tourismus, Veränderungen in der (EU-) Förderlandschaft etc.
- **Rechtliche Entwicklungen:** Gemeint ist vor allem das EU-Beihilfe-, Vergabe-, Steuerrecht und deren immer konsequentere Anwendung.

DMO sind nicht mehr in erster Linie Marketingorganisationen. Sie müssen sich zunehmend als Management- und Serviceorganisationen verstehen, die die unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Beteiligten zusammenbringen und ausbalancieren. In diesem Kontext übernehmen DMO verstärkt das Management von Prozessen und Projekten. Marketing ist nur noch ein Teilbereich eines breiten Leistungsspektrums, und die DMO muss mehr und mehr die Funktion eines Beratungs- und Kompetenzzentrums nach innen sowie die eines Innovationsmotors für den Standort übernehmen. In Zeiten marktbeherrschender Vertriebsplattformen verliert der Vertrieb für Tourismusorganisationen zudem immer mehr an Bedeutung.

Kriterien zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit

Ein weiteres wichtiges Ziel ist die Verringerung der Anzahl der Organisationen auf regionaler und teilregionaler Ebene. Auf Ebene der regionalen DMO betrifft dies insbesondere die Gebiete Bodensee und nördliches Baden-Württemberg. Hier wird ausdrücklich zu freiwilligen Zusammenschlüssen oder Kooperationen aufgerufen. Entsprechende Ansinnen und Prozesse wird das Land nach Prüfung und im Rahmen seiner Möglichkeiten finanziell unterstützen. Die Zusammenschlüsse können auch bundeslandübergreifend realisiert werden. Von einer weiteren organisatorischen Zersplitterung wird dringend abgeraten.

In anderen Bundesländern wie Schleswig-Holstein, Sachsen und Thüringen wird die institutionelle finanzielle Unterstützung des Landes für das Marketing und die Förderung öffentlicher Infrastruktur an einen transparenten Katalog von Mindestkriterien geknüpft, den die regionalen DMO erfüllen müssen. In Baden-Württemberg soll ein differenzierter Weg beschritten werden: **Die bisherige Basisfinanzierung des Marketings der regionalen DMO durch das Land soll** vorerst in der bekannten Höhe und ohne Änderung des bisherigen Vergabeverfahrens **bestehen bleiben**.

Kriterien zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit helfen der DMO, die eigene Position am Markt realistisch einzuschätzen.

Marketingmittel, die darüber hinaus als Anreiz vom Land zur Verfügung gestellt werden, sollen jedoch sehr wohl an die Erfüllung von Kriterien gebunden sein. Die Grundlage bildet ein Kriterienbündel, das sich aus messbaren Kennzahlen und strategischen Kriterien zusammensetzt. Über ein mehrstufiges Punktesystem wird die Höhe der zusätzlichen Marketingmittel für jede Regionale DMO bestimmt. In der Folge soll dieses Vorgehen kontinuierlich überprüft und den aktuellen Entwicklungen angepasst werden. In diesem Zusammenhang soll das zu etablierende Umsetzungsmanagement einen Vorschlag zur schrittweisen Überführung der Basisfinanzierung in eine kriteriengebundene Vergabe der regionalen Marketingmittel erarbeiten und den relevanten Gremien sowie dem Tourismusbeirat vorlegen.

Eine wichtige Hilfe bieten die nachfolgenden Kriterien und Kennzahlen, die die strategischen Orientierungswerte für Regionale DMO in Baden-Württemberg beschreiben. Diese Werte bilden den Ausgangspunkt für das weiter auszuarbeitende Punktesystem zur Vergabe zusätzlicher Marketingmittel. Im Laufe der Umsetzung sind die Kriterien genau zu definieren und in sich zu differenzieren. Eine Erweiterung des Kriterienkatalogs im Laufe der Umsetzung ist nicht ausgeschlossen.

Tab. 9:
Richtwerte für wettbewerbsfähige regionale Destinationsmanagementorganisationen

KRITERIEN	KENNZAHL	ORIENTIERUNGSWERT
MARKTSTÄRKE	Übernachtungen (gewerblich lt. amtlicher Statistik)	> 2.500.000
	Schlafgelegenheiten (gewerblich lt. amtlicher Statistik)	> 20.000
QUALITÄT	TrustScore (max. 100 Punkte)	> 82
MANAGEMENTSTÄRKE	Gesamtbudget in Euro	> 1,0 Mio. €
	Anzahl der Beschäftigten (Vollzeitäquivalente)	> 8
STRATEGIE UND POSITIONIERUNG	Regionales Konzept/Destinationsstrategie (in Anlehnung an die Tourismuskonzeption BW)	muss vorhanden sein
	Herkunftsmarke	Einsatz der Herkunftsmarke „Wir sind Süden.“

Quelle: dwif 2018





Erklärung der Richtwerte für wettbewerbsfähige regionale DMO

- **ÜBERNACHTUNGEN:** Die Höhe des Nachfragevolumens ist ein grundlegendes Kriterium zur Einschätzung der Marktfähigkeit und findet sich in allen bisherigen Beurteilungen der Wettbewerbsfähigkeit von DMO wieder. Es ist ein Spiegelbild für die Anziehungskraft der Destination. Die Übernachtungszahlen in gewerblichen Betrieben lassen sich der amtlichen Statistik entnehmen und stellen somit das am leichtesten regelmäßig erfassbare Kriterium dar. Der Richtwert für Übernachtungen in Betrieben ab 10 Betten orientiert sich am Gesamtaufkommen in Baden-Württemberg und an den bestehenden Destinationsstrukturen.
- **SCHLAFGELEGENHEITEN:** Die Bettenkapazität lässt sich wie das Nachfragevolumen als Maß für die Anziehungskraft und Attraktivität einer Region heranziehen. Der Richtwert bezieht sich auf die Schlafgelegenheiten in gewerblichen Betrieben und orientiert sich am Gesamtaufkommen in Baden-Württemberg sowie an den bestehenden Destinationsstrukturen.
- **TRUSTSCORE:** Qualitätsaspekte sollten bei der Bewertung von Destinationen ebenfalls berücksichtigt werden. Der Mindestwert 82 aus dem TrustScore orientiert sich am derzeitigen Durchschnittswert aller Betriebe in Deutschland.
- **BUDGET:** Die finanzielle Ausstattung einer DMO ist zweifelsohne ein wichtiges Maß zur Beurteilung der Handlungsfähigkeit. Sie vermittelt einen Eindruck darüber, mit welcher Intensität die Aufgaben wahrgenommen werden können, wie die Absatzmärkte bearbeitet werden und welche Maßnahmen zur Anwendung kommen können. Die Höhe des Gesamtbudgets variiert je nach Aufgabenspektrum (z. B. Betrieb/Erhalt touristischer Infrastruktur). Zur Beurteilung des Gesamtbudgets müssen also auch die Organisationsstruktur und das Aufgabenspektrum berücksichtigt werden. Der definierte Richtwert stellt jedoch auf Basis von deutschlandweiten Erhebungen und Erfahrungswerten eine durchschnittliche finanzielle Mindestausstattung dar, um eine wettbewerbsfähige Rolle am Markt spielen zu können.
- **ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN (VOLLZEITÄQUIVALENT):** Ebenso von den deutschlandweiten Befragungen und Erfahrungswerten leitet sich der Mindestwert zur personellen Ausstattung der DMO ab. Es wird von einem durchschnittlichen Anteil der Personalkosten am Mindestbudget von 35 % ausgegangen.
- **REGIONALES KONZEPT UND HERKUNFTSMARKE:** Hierbei handelt es sich um qualitative Kriterien als strategische Grundvoraussetzungen. Regionale DMO sollten über eine eigene Tourismusstrategie verfügen, die sich an der Tourismuskonzeption des Landes orientiert. Zugleich sollten sie bei den eigenen Aktivitäten stets auch die Herkunftsmarke Baden-Württemberg transportieren.

2.2 Zukunft der Finanzierung und Förderung

Finanzierung – Worum geht es und was soll erreicht werden?

Die Sicherstellung der Finanzierung touristischer Aufgaben ist ein weiteres wichtiges Thema, das auch in Zukunft die verschiedenen Aufgabenträger beschäftigen muss. Dabei steht die Ausschöpfung der bestehenden Möglichkeiten zur Generierung zusätzlicher Mittel im Zentrum. Inhaltlich bedeutsam ist der Umstand, dass der Eigenvertrieb von Übernachtungen, Pauschalen oder anderen Produkten jenseits von vertriebsstarken Destinationen auf lokaler oder regionaler Ebene als Einnahmequelle eine immer geringere Rolle spielt. Insofern müssen andere Finanzierungsmöglichkeiten zum Einsatz kommen.

Viele Tourismusorganisationen finanzieren sich über öffentliche Zuschüsse. Es ist jedoch wichtig, die vielen verschiedenen Möglichkeiten voll auszuschöpfen.

Destinationen sollen sich deshalb ständig über neue Formen der Finanzierung informieren.

Zuschüsse der öffentlichen Hand zur Erfüllung der freiwilligen Aufgabe Tourismus ist eine zentrale Finanzierungsquelle. Darüber hinaus gibt es Erhebungsmodelle auf lokaler Ebene, die entweder die Gäste und/oder das profitierende Gewerbe an der Finanzierung touristischer Aufgaben beteiligen. Zu unterscheiden sind **Pflichtabgaben** (Kurtaxe, Bettensteuer, Kulturförderabgabe oder die Fremdenverkehrsbeiträge) sowie **Finanzierungsmodelle auf freiwilliger Basis** (z. B. Fonds-Modell, Umlage-Modell, Pool-Modell, Sponsoring, Mäzenatentum und Stiftungen).

Pflichtabgaben, die sich an die Betriebe richten, sind lokalpolitisch und rechtlich hoch umstritten. Aus Sicht des Landes sind die Kommunen jedoch angehalten, die bestehenden Möglichkeiten auszuschöpfen. Dabei gilt der Fremdenverkehrsbeitrag, der auch die indirekt vom (Tages-)Tourismus profitierenden Betriebe an der Finanzierung beteiligt, als das gerechteste und daher als zu bevorzugendes Modell. Die Erhebung erfolgt auf Grundlage des Kommunalabgabengesetzes (KAG) und ist allen Kommunen möglich, in denen der Tourismus eine bedeutende Rolle spielt. Wichtig ist dem Land und den beteiligten Steuerungsgremien, dass Doppelbelastungen für Betriebe vermieden werden.



Gesetzliche Instrumente der Tourismusfinanzierung im Überblick

- **Kurbeitrag/Kurabgabe/Kurtaxe/Gästebeitrag:** Hierbei handelt es sich um einen Beitrag, den jeder Gast zu leisten hat, auf Grundlage der Kommunalabgabengesetze (KAG) der Länder. Der Beitrag ist zweckgebunden, und zwar für das Bereitstellen von touristischen Infrastruktureinrichtungen und Veranstaltungen. Mit dem Kurbeitrag sind für den Gast oftmals bestimmte Vorteile, z. B. freie oder ermäßigte Eintritte, verbunden.
- **Tourismusbeitrag bzw. -abgabe/Fremdenverkehrsbeitrag bzw. -abgabe:** Auch hier bilden die Kommunalabgabengesetze (KAG) der Länder die

Rechtsgrundlage. Es handelt sich um zweckgebundene Beiträge, die von Unternehmen und Personen zu entrichten sind, die aus dem Tourismus einen wirtschaftlichen Nutzen ziehen. Das unterschiedliche Ausmaß des wirtschaftlichen Nutzens je nach Branche und/oder Lage im Ort wird bei der Bemessung berücksichtigt.

- **Bettensteuer/Kulturabgabe/Kulturförderabgabe/Tourismusförderabgabe/City Tax:** Rechtsgrundlage ist hier Art. 105 Abs. 2a des Grundgesetzes. Es handelt sich um eine nicht zweckgebundene örtliche Aufwandssteuer, die für privat veranlasste entgeltliche Übernachtungen erhoben wird. Sie fließt in den allgemeinen Haushalt der Kommune.

Modelle der freiwilligen Tourismusfinanzierung

- **Fonds-Modell:** Das Fonds-Modell kombiniert Einbindungs- und Mitwirkungsstrukturen mit einem auf Freiwilligkeit basierenden Finanzierungsansatz. Die Finanzierung wird dabei in der Regel jeweils zur Hälfte durch öffentliche Mittel und Mittel privater Partner geleistet. Über die Mittelverwendung wird unter Einbeziehung der privaten Akteurinnen und Akteure entschieden.
- **Umlage-Modell:** Beim Umlage-Modell werden private Partner per freiwilliger, gestaffelter Umlage an den Marketingkosten beteiligt. Die jeweiligen Beiträge werden mittels eines Finanzierungsschlüssels berechnet. Über die genaue Verwendung der eingezahlten Mittel entscheidet die Tourismusorganisation. Exklusivleistungen für die Beteiligten der Umlage können dazu beitragen, neue Leistungsanbieter für die Marketingumlage zu gewinnen, Transparenz zu erzeugen und konkreten Nutzen zu schaffen. Eine Trennung der Marketingaufgaben von weiteren Aufgaben der Tourismusförderung (z. B. Touristinformation, touristische Infrastruktur) erleichtert die Kontrolle des Mitteleinsatzes.
- **Pool-Modell:** Die Einbindung privater Akteurinnen und Akteure im Pool-Modell ist eng verwandt mit dem Fonds-Modell. Das Pool-Modell zielt auf die Generierung zusätzlicher Mittel für bestimmte themen-, zielgruppen- oder quellmarktspezifische Marketingaktivitäten. Die Beteiligten zahlen einen feststehenden Beitrag für die Teilnahme an einem Marketing-Pool. Die Partnerbetriebe können, z. B. bei der Platzierung buchbarer Pakete oder im Außenauftritt, besonders hervorgehoben werden.
- **Weitere Modelle:** Sponsoring, Mäzenatentum und Stiftungen, ...

zitiert nach: Hessischer Tourismusverband e. V. (Hrsg.): Umsetzungshilfe
Teil 2: Tourismus-Finanzierung Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen 2018

Förderung – Worum geht es und was soll erreicht werden?

Fördermittel sind ein weiteres Instrument zur Finanzierung touristischer Aufgaben. Das derzeit für den Tourismus zuständige Ministerium der Justiz und für Europa ist hier bereits aktiv:

- **Förderung des Tourismusmarketings:** Jährlich stellt das Land der TMBW, der HKM sowie den regionalen Destinationsmanagementorganisationen Mittel in Höhe von mehr als 4 Millionen Euro für Tourismusmarketingaktivitäten zur Verfügung.
- **Tourismusinfrastrukturprogramm (TIP):** Mit derzeit 7 Millionen Euro im Jahr werden ausgewählte, tourismusrelevante Infrastrukturmaßnahmen von Gemeinden, gemeindlichen Zusammenschlüssen und Unternehmen mit überwiegend öffentlichen Tourismusaufgaben in Höhe von bis zu 50 % der förderfähigen Kosten unterstützt.
- **Einzelbetriebliche Tourismusförderung:** Über das Mittelstandsförderprogramm „Tourismusfinanzierung“ der L-Bank vergibt das Land zinsverbilligte Darlehen für die Neuerrichtung von Hotels in bestimmten Gebieten und für die Umgestaltung oder Modernisierung bestehender Betriebe.

Darüber hinaus gibt es diverse Fördermöglichkeiten anderer Ministerien, die jedoch wenig bekannt sind, weil sie nicht ausdrücklich auf den Tourismus ausgerichtet, sondern branchenoffen gehalten sind. Häufig stellt sich aber heraus, dass darüber dennoch tourismusrelevante Maßnahmen finanziert werden können. Einen ersten Überblick vermittelt die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (www.foerderdatenbank.de).

Angesichts der ehrgeizigen Ziele der Tourismuskonzeption sollen die Mittel für Marketing- und Infrastruktur generell erhöht und die Informationslage über tourismusrelevante Förderprogramme verbessert werden. Hier sind vor allem die Institutionen des Landes gefragt.

Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden? Wer ist gefordert?

MASSNAHMENVORSCHLÄGE IM HANDLUNGSFELD „AUFGABENTEILUNG UND FINANZIERUNG“	
Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden?	Beteiligte
TourRes = für den Tourismus zuständiges Ressort; Institutionen des Landes = weitere, thematisch betroffene Ministerien; Öffentliche Verwaltung = Kommunen, Landkreise etc.; TMBW = Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg; USM = Umsetzungsmanagement für die Tourismuskonzeption; Regionale DMO = Regionale Tourismusorganisationen; TO = Lokale & teilregionale Tourismusorganisationen; KMU Gastgewerbe = Betriebe des Gastgewerbes; Freizeit & Kultur = Freizeit- und Kultureinrichtungen; Interessenverbände = Heilbäderverband (HBV)/Heilbäder und Kurorte Marketing GmbH (HKM), DEHOGA, IHK etc.	
AUFGABENTEILUNG	
<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung von Sensibilisierungsmaßnahmen und Kommunikation der idealtypischen Aufgabenteilung 	TourRes, USM, TMBW, Regionale DMO, HBV/HKM
<ul style="list-style-type: none"> • Aufruf zur Bildung wettbewerbsfähigerer Organisationseinheiten (insb. am Bodensee und im nördlichen Baden-Württemberg; auch bundesländerübergreifende Modelle werden unterstützt) und Unterstützung von pilothaften Anpassungsprozessen im Sinne der angestrebten Aufgabenteilung und Organisationsgrößen 	TourRes, USM, TMBW, Regionale DMO, HBV/HKM

<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion und Festlegung eines Kataloges von Leistungskriterien wettbewerbsfähiger regionaler und ggf. teilregionaler Tourismusorganisationen (einschl. mehrstufiges Punktevergabesystem) und Veröffentlichung in Form einer Richtlinie. Zusätzliche Marketingmittel des Landes sollen an die Erfüllung dieser Kriterien geknüpft sein, um gewünschte strukturelle Veränderungen zu unterstützen. 	TourRes in Abstimmung mit TMBW
<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption und Erstellung eines Leitfadens zur „Zukunft der Touristinformation“ mit dem Ziel der Sensibilisierung und ggf. Unterstützung von Pilotprojekten. Der Leitfaden thematisiert die sich verändernden Erfordernisse und Aufgaben im Zeitalter der Digitalisierung. 	TourRes, USM in Abstimmung mit TMBW, Regionale DMO
<ul style="list-style-type: none"> • Kritische Prüfung und Umsetzung der idealtypischen Aufgabenteilung in den eigenen Strukturen auf Regional- und Ortsebene 	Öffentliche Verwaltung, Regionale DMO, TO, HBV/HKM
<ul style="list-style-type: none"> • Einleitung von Changeprozessen zur Bildung größerer Organisationseinheiten der touristischen Vermarktungsorganisationen (Lösungsansätze: verbindliche Kooperationen oder besser: Fusionen angrenzender Organisationen) 	Öffentliche Verwaltung, Regionale DMO, TO, HBV
FINANZIERUNG	
<ul style="list-style-type: none"> • Landesweite Sensibilisierung und Information über die Instrumente der Tourismusfinanzierung und ggf. Erstellung und Verbreitung eines Leitfadens zur Tourismusfinanzierung 	TourRes, USM, Institutionen des Landes
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation/Sensibilisierung der Kommunen zur intensiveren Ausschöpfung der vorhandenen Finanzierungsmöglichkeiten/-instrumente (das heißt verstärkter Einsatz von freiwilligen Finanzierungsmodellen; Vermeidung von Doppelbelastungen für Betriebe) 	TourRes, Institutionen des Landes, TMBW, HKM, Regionale DMO
<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung der bestehenden Finanzierungsmöglichkeiten (Pflichtabgaben) auf lokaler Ebene durch entsprechende Maßnahmen 	Öffentliche Verwaltung
<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption und Umsetzung von freiwilligen Finanzierungsmodellen innerhalb der eigenen Strukturen 	Regionale DMO, TO, Öffentliche Verwaltung
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung, Information und Qualifizierung für die Nutzung von Crowdfunding-Plattformen für die Realisierung/Unterstützung erfolgsversprechender, innovativer Tourismusprojekte (ggf. Pilotinitiativen unterstützen) 	TourRes, Institutionen des Landes, TMBW, HKM, Regionale DMO
FÖRDERUNG	
<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der „Richtlinie des Ministeriums der Justiz und für Europa über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung öffentlicher Tourismusinfrastruktureinrichtungen“ an die strategischen Schwerpunkte und Themen der Tourismuskonzeption (siehe auch Abschnitt IV 5. Strategische Weiterentwicklung der Freizeit- und Tourismusinfrastruktur) 	TourRes

<ul style="list-style-type: none"> • Einführung und Pflege einer Übersicht (Verlinkung) der tourismusrelevanten Förderprogramme aller Ministerien auf dem Tourismusnetzwerk Baden-Württemberg (ggf. Verlinkung über Tourismusnetzwerk, Verweis auf www.foerderdatenbank.de) 	TourRes, USM, Institutionen des Landes
<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung der Förderprogramme hinsichtlich Abbaumöglichkeiten bürokratischer Hürden 	TourRes, Institutionen des Landes

3. FÖRDERUNG DES TOURISMUSBEWUSSTSEINS

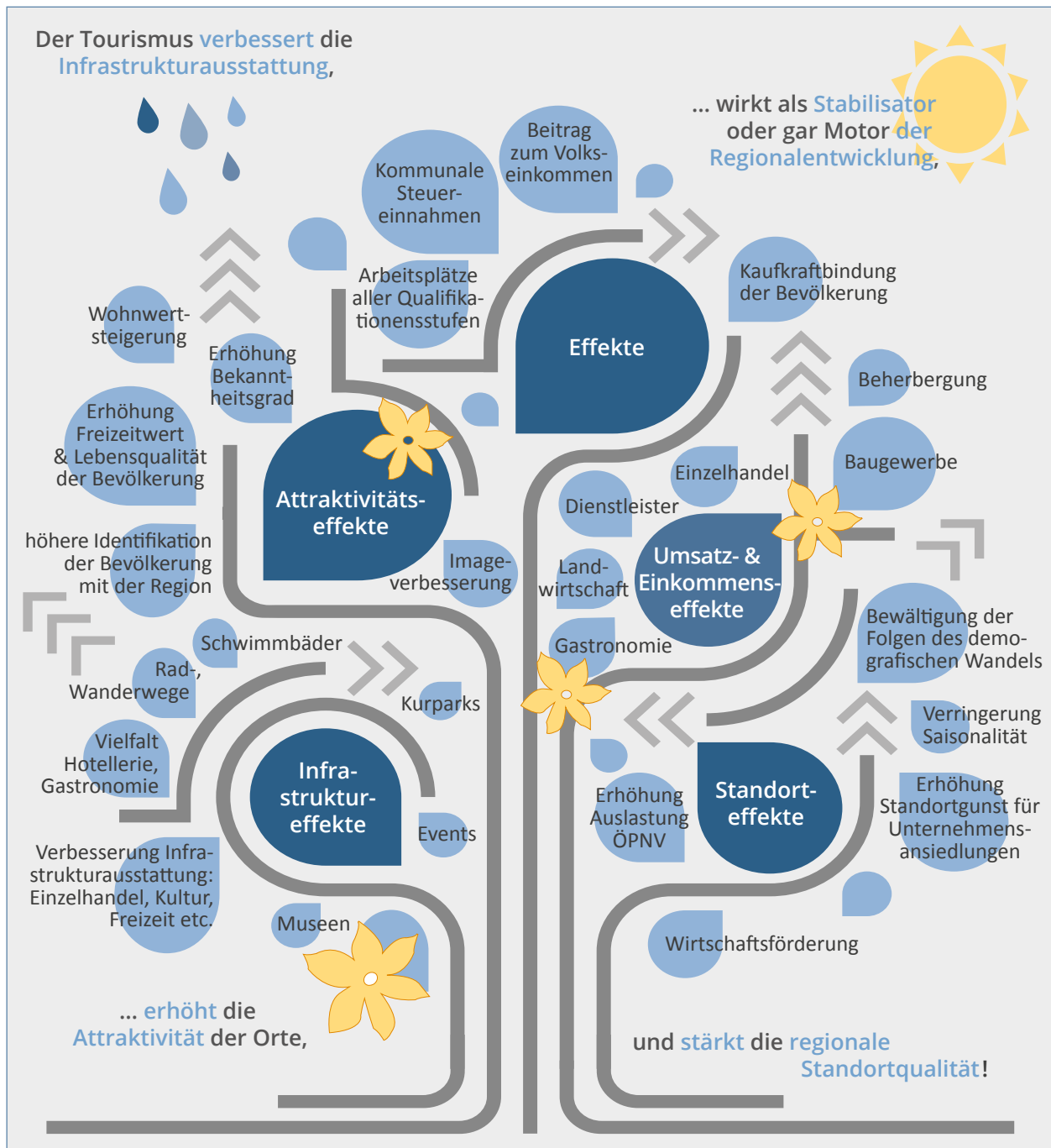
Worum geht es und was soll erreicht werden?

Die enorme Bedeutung des Tourismus für Baden-Württemberg muss stärker in das Bewusstsein von Politik und Bevölkerung gerückt werden. An Argumenten hierfür mangelt es nicht:

- Der Tourismus ist eine **klassische Querschnittsbranche**. Egal ob Gastgewerbe, Einzelhandel, Dienstleister oder Zulieferer, regionale Produzenten oder Handwerksbetriebe, es gibt kaum einen Wirtschaftsbereich, der nicht vom Tourismus profitiert. Deshalb lohnen sich Investitionen von Kommunen und Unternehmen in die tourismusbezogene Infrastruktur, in konkrete Produkte und die touristische Vermarktung.
- Der Tourismus ist **Umsatzbringer** und leistet über **Steuereinnahmen** einen Beitrag zur Finanzierung der öffentlichen Haushalte. Als **Jobmotor** bietet der Tourismus Menschen vieler unterschiedlicher Berufsqualifikationen und Beschäftigungsverhältnisse (von der Saisonkraft bis zur Vollzeitstelle) Einkommensmöglichkeiten. Er schafft und sichert ortsgebundene Arbeitsplätze.
- Über Instrumente wie die Kurtaxe und die Fremdenverkehrsabgabe trägt er zudem direkt zur **Verbesserung der lokalen Infrastruktur** bei. Hiervon profitieren Gäste ebenso wie Einheimische und gewerbliche Unternehmen vor Ort. Letzteren nützt das vorgehaltene Freizeitangebot als **weicher Standortfaktor**, der die Attraktivität eines Ortes als Wohn- und Arbeitsort steigert. Das Tourismusengagement eines Ortes zahlt sich aus – in Euro und Cent für alle Branchen. Gleichzeitig steigert es die Lebensqualität für Einwohner und Gäste.
- Für den Tourismus sind **viele Menschen** in Vereinen (z. B. Heimatvereine, Wanderverbände) **ehrenamtlich tätig**. Das stärkt die gesellschaftliche und soziale Struktur vor Ort und trägt zu Identitätsstiftung bei. Zudem würden ohne deren Engagement viele touristische Angebote (Brauchtum, Tradition) verloren gehen, wichtige Infrastrukturen (Wanderwegpflege) nicht gepflegt und Landschaften nicht geschützt werden können. Dieses Engagement gilt es zu würdigen.

Vom Tourismus profitieren alle!
Viele Bürger nutzen regelmäßig die Freizeitangebote, die auch für die Gäste entwickelt werden – zum Beispiel Rad- und Wanderwege, Museen, Schwimmbäder und Restaurants. Die Orte und Zulieferer freuen sich über höhere Einnahmen. Andere Unternehmen profitieren von wichtigen weichen Standortfaktoren.

Abb. 12:
Tourismus ist ein Wirtschafts- und Standortfaktor



Quelle: dwif 2018

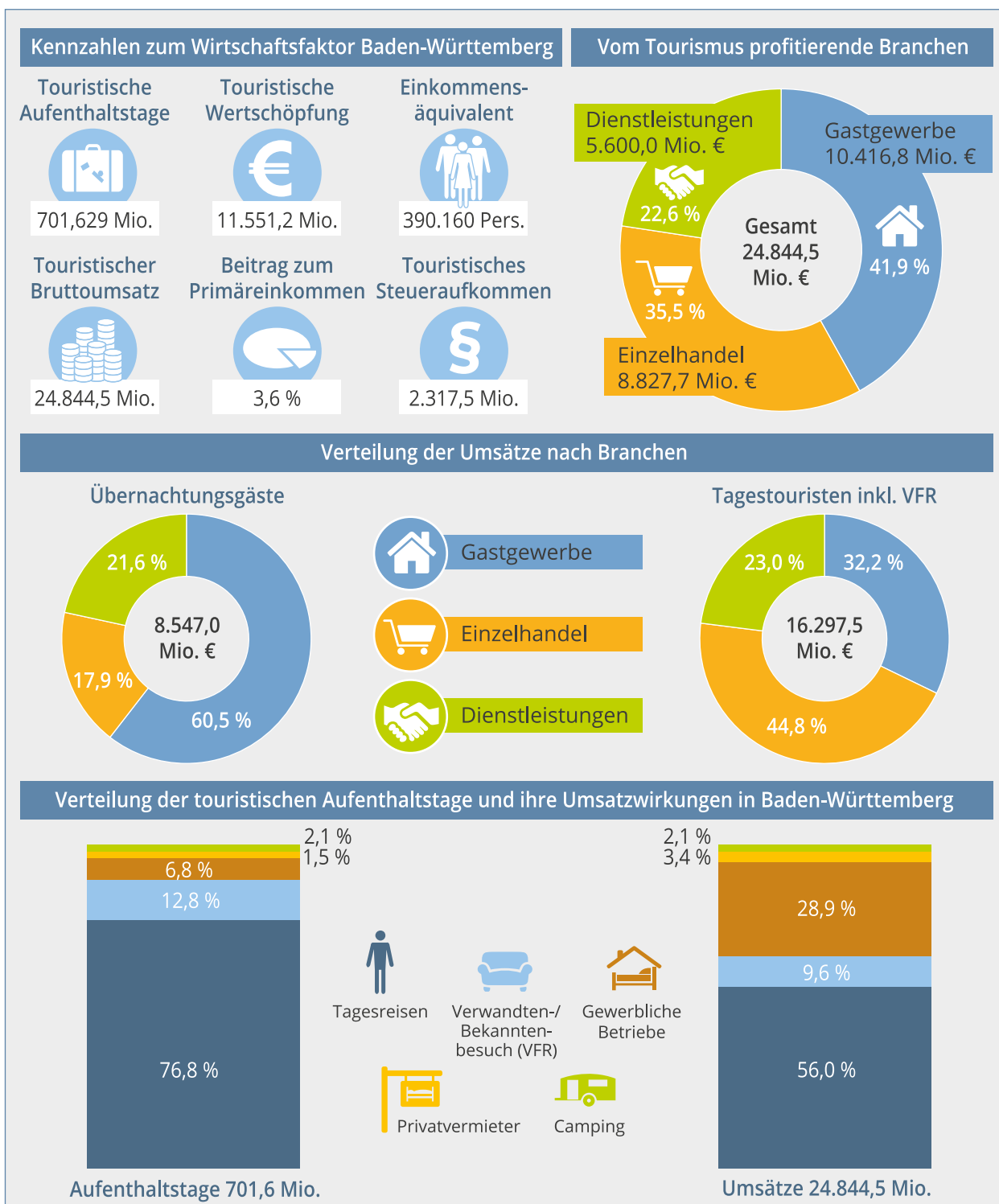
Ökonomische Bedeutung des Tourismus in Zahlen

Insgesamt 72,729 Millionen Übernachtungen gegen Entgelt in Betrieben (inklusive Privatvermietung, Sharing Economy, Touristik-, Dauercamping sowie Reisemobilisten) sowie rund 539,0 Millionen Tagesreisen konnte Baden-Württemberg 2017 verbuchen. Hinzu kommen 89,9 Millionen Übernachtungen in den Privathaushalten der Einheimischen (VFR). Durch die touristische Nachfrage werden in Baden-Württemberg jährlich Bruttoumsätze in Höhe von 24.844,5 Millionen Euro erzielt. Das Ausgabeverhalten der Tages- und Übernachtungsgäste unterscheidet sich natürlich sowohl in der Höhe als auch in der Struktur. Der Übernachtungsgast gibt das meiste Geld – rund 60,5 % –

im Gastgewerbe aus. Bei den Tagesgästen ist der Einzelhandel mit 44,8 % der Ausgaben eindeutig als Hauptprofiteur zu identifizieren.

Abb. 13:

Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in Baden-Württemberg



Quelle: dwif 2018

Die touristische Wertschöpfung der 1. und 2. Umsatzstufe liegt in Baden-Württemberg bei 11.551,2 Millionen Euro. Damit leistete der Tourismus im Jahr 2017 einen Beitrag von 3,6 % zum gesamten Primäreinkommen der Bevölkerung. Aus dieser Berechnung resultiert ein Äquivalent von 390.160 Personen, die rein rechnerisch ihren Lebensunterhalt,



gemessen an einem durchschnittlichen Primäreinkommen pro Kopf, durch den Tourismus bestreiten können. Allein aus Mehrwertsteuer und Einkommensteuer ergibt sich ein Steueraufkommen aus dem Tourismus in Baden-Württemberg in Höhe von 2.317,5 Millionen Euro.

Erfolgsfaktor Beteiligung

Trotz der qualitativen Argumente und der beeindruckenden Zahlen beklagen die Akteurinnen und Akteure im Tourismus eine zu geringe Anerkennung der eigenen Branche. Dem Tourismus, so ein häufiger Einwand, werde eine deutlich geringere Wertschätzung entgegengebracht als z. B. der Automobilbranche oder anderen Industriesektoren mit hoher Beschäftigtenzahl. Der Bevölkerung und dem lokalen Gewerbe sei der Mehrwert für die eigene Wohn- und Lebensqualität, der ihnen durch die Entwicklung und Pflege der touristischen Infrastruktur entsteht, vielfach nicht bewusst. Dass es in Orten und Regionen des Landes saisonal heute schon zu Überlastungserscheinungen kommen kann und Gegenmaßnahmen erforderlich werden, wird damit nicht in Frage gestellt. In solchen Situationen gilt es, die Besucherströme aktiv zu lenken und zu managen.

Generell ist es für die Verbesserung des Tourismusbewusstseins wichtig, die Bevölkerung frühzeitig bei der Schaffung oder dem Ausbau von touristischer Infrastruktur einzubinden und sich über die bestehenden Optionen auszutauschen. Andernfalls können solche Vorhaben Vorbehalte hervorrufen. Information und Transparenz sind deshalb wichtig; sie fördern Verständnis und Akzeptanz. Insofern sind die touristischen Akteurinnen und Akteure für eine frühzeitige Einbindung der regionalen Bevölkerung bzw. der Bürgerinnen und Bürger im Zusammenhang mit touristischen Projekten zu sensibilisieren. Je früher informiert wird, desto besser. Entsprechende Hilfestellung bietet das Beteiligungsportal der Landesregierung mit vielen Tipps zur Bürgerbeteiligung (<https://beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.de>).

Die vorliegende Tourismuskonzeption will am Defizit des mangelnden Tourismusbewusstseins ansetzen und Maßnahmen realisieren, die zu einer stärkeren Bewusstseinsbildung und Anerkennung der Branche beitragen.

Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden? Wer ist gefordert?

MASSNAHMENVORSCHLÄGE IM HANDLUNGSFELD „TOURISMUSBEWUSSTSEIN“	
Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden?	Beteiligte
<p>TourRes = für den Tourismus zuständiges Ressort; Institutionen des Landes = weitere, thematisch betroffene Ministerien; Öffentliche Verwaltung = Kommunen, Landkreise etc.; TMBW = Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg; USM = Umsetzungsmanagement für die Tourismuskonzeption; Regionale DMO = Regionale Tourismusorganisationen; TO = Lokale & teilregionale Tourismusorganisationen; KMU Gastgewerbe = Betriebe des Gastgewerbes; Freizeit & Kultur = Freizeit- und Kultureinrichtungen; Interessenverbände = Heilbäderverband (HBV)/Heilbäder und Kurorte Marketing GmbH (HKM), DEHOGA, IHK etc.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Berechnung der ökonomischen und ggf. darüber hinausgehenden Effekte des Tourismus in Baden-Württemberg sowie öffentlichkeitswirksame Kommunikation der Ergebnisse 	TourRes, Regionale DMO, TO

<ul style="list-style-type: none"> • Beauftragung der Konzeption und Umsetzung von medienwirksamen Kommunikationsmaßnahmen (z. B. innovative Medienkampagne zur Bedeutung des Tourismus „nach außen“, Werbemittel, eigene Internetplattform, Erklärfilme, Werbemaßnahmen); Zielgruppen: Bevölkerung, Politik und andere Branchen 	TourRes, Institutionen des Landes mit finanzieller Unterstützung durch die Interessenverbände und weitere Partner
<ul style="list-style-type: none"> • Verbreitung von Informationen und Unterstützung von Kommunikationsmaßnahmen der Institutionen auf Landesebene zum Thema Tourismusbewusstsein 	TMBW, HKM, Öffentliche Verwaltung, Regionale DMO, TO, KMU Gastgewerbe, Freizeit & Kultur, Interessenverbände
<ul style="list-style-type: none"> • ggf. Beauftragung von Studien oder Förderung von regionalen oder lokalen Pilotprojekten zum Thema Tourismusbewusstsein 	TourRes
<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung und Verbreitung eigener Informationen zum Thema Tourismusbewusstsein 	Regionale DMO, TO, Interessenverbände
<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption und Erstellung von Argumentations- und Präsentationshilfen, die von den Tourismusbeteiligten im Land verwendet werden können (z. B. Musterpräsentationen, Leitfaden) 	TourRes, TMBW, HKM
<ul style="list-style-type: none"> • Benennung einer/s Verantwortlichen, der/die auf Landesebene Kommunikationsaufgaben übernimmt, entsprechende Maßnahmen umsetzt und die Verantwortlichen in den Regionen koordiniert 	TMBW, HBV/HKM, USM
<ul style="list-style-type: none"> • Benennung einer/s Verantwortlichen innerhalb des eigenen Unternehmens/der eigenen Organisation, die/der in der eigenen Region Maßnahmen zur Förderung des Tourismusbewusstseins stützt 	Regionale DMO
<ul style="list-style-type: none"> • Initiierung bzw. Unterstützung von Veranstaltungen mit der Zielgruppe lokale Bevölkerung/Politiker in Zusammenarbeit mit den regionalen Tourismusorganisationen 	Öffentliche Verwaltung, Regionale DMO, TO
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung von Veranstaltungen mit der Zielgruppe lokale Bevölkerung/Lokalpolitik 	KMU Gastgewerbe, Freizeit & Kultur

4. STÄRKUNG DES GASTGEWERBES

Worum geht es und was soll erreicht werden?

Ein leistungsfähiges Gastgewerbe ist die essenzielle Grundlage für den Tourismus in Baden-Württemberg und ein wesentliches Ziel der Tourismuskonzeption.

Das Gastgewerbe ist ein Basisangebot, an das die Nachfrage eine Vielzahl von Ansprüchen stellt, denen es gerecht zu werden gilt. So muss z. B. die Gastronomie folgenden Herausforderungen begegnen:

- Steigende **Qualitätsansprüche** der Kunden
- Wunsch nach moderner und authentischer Küche mit **regionalen und saisonalen Produkten/Bioprodukten**



- Anpassung an sich verändernde **Essgewohnheiten** der Gäste (z. B. Vielfalt, verstärkte Gesundheitsorientierung)
- Steigende Ansprüche an **Wohlfühlelemente** wie Design und Ausstattung
- Wertschätzung der **Inszenierung des gastronomischen Erlebnisses**
- Sicherstellung des **gastronomischen Angebotes in der Fläche** (vor allem im ländlichen Raum)

Auch die Unterkunftsbetriebe müssen sich anpassen. Die allgemeinen Trends und Entwicklungen im Beherbergungsgewerbe führen zu einer starken Polarisierung der Nachfrage. Beispiele:

- **Budget-Design-Beherbergungsbetriebe** sind in den letzten Jahren marktfähig geworden. Immer mehr Kunden setzen auf das Prinzip „weg vom Billig-Image, hin zur kostengünstigen, aber modernen und hippen Urlaubsalternative“.
- Auch **Luxus-Angebote** sind weiterhin im Aufwind. Dabei zählen Rückzugsräume und individualisierte Dienstleistungskompetenz ebenso zu den Erfolgsfaktoren wie Authentizität, Individualität und Genussorientierung.
- **Themen- und Konzeptunterkünfte** erfreuen sich ebenfalls wachsender Beliebtheit. Mit klarer Zielgruppenfokussierung, Spezialisierung und innovativen Angeboten bedienen sie die Trends der Individualisierung und Erlebnisorientierung der Gäste.
- Das Thema **Nachhaltigkeit** spielt auch im Beherbergungswesen eine große Rolle. Nachhaltigkeit ist keine Nische mehr, was im Alltagskonsum mit Fair Trade-, Bio- oder veganen Produkten, aber auch an der Sharing Economy (Beispiel Carsharing) deutlich sichtbar wird. Touristische Angebote, die sich durch ökologische und soziale Nachhaltigkeit auszeichnen, treffen ebenfalls auf wachsende Nachfrage.
- Die Auswirkungen des **Megatrends Digitalisierung** betreffen das Unternehmensegment massiv, sowohl im Vertrieb als auch hinsichtlich der Ansprüche an die technische Infrastruktur in der Unterkunft.

Auf der anderen Seite muss das Gastgewerbe – wie viele andere Branchen auch – große strukturelle Herausforderungen bewältigen: Dazu gehören der ohnehin kritische **Nachwuchs- und Fachkräftemangel** und die **Unternehmensnachfolge**, die durch den demografischen Wandel in Zukunft noch verschärft werden. Lösungsansätze reichen bis hin zu einer angemessenen Ausbildung von **Fach- und Führungskräften** und deren **Weiterbildung** während der Berufstätigkeit.

Die Industrie- und Handelskammern des Landes sowie der DEHOGA Baden-Württemberg arbeiten mit zahlreichen Aktivitäten individuell oder zusammen mit den Landesinstitutionen daran, die Betriebe zu unterstützen. Unter der Federführung des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau werden der DEHOGA und die Industrie- und Handelskammern bereits mit einem breiten Förderspektrum begleitet, das auch künftig weitergeführt werden soll. Zu nennen sind hier u. a. die Bereiche Berufliche Aus- und Weiterbildung, Start-up und Unternehmensnachfolge sowie die Fachkräftesicherung.

Verbesserung der Rahmenbedingungen

Zur Stärkung des Gastgewerbes müssen auch angemessene Rahmenbedingungen geschaffen werden. Darin sind sich alle am Tourismusgeschehen beteiligten Personen einig. Grundsätzlich ist das Land bestrebt, eine Verbesserung der Rahmenbedingungen politisch weiterzuverfolgen und dazu mit allen relevanten Akteurinnen und Akteuren zu sprechen. Die Herausforderungen sind ein adäquater Interessenausgleich zwischen Land, Unternehmen und Arbeitskräften sowie die fehlende Entscheidungskompetenz auf Landesebene, da in vielen Bereichen die Gesetzgebung und Entscheidungen über Bürokratievorgaben auf Bundes- oder EU-Ebene angesiedelt sind. Die Einflussmöglichkeiten des Landes sind bisweilen sehr gering. Im Rahmen der Arbeiten an der Tourismuskonzeption brachten die Vertreterinnen und Vertreter des Gastgewerbes zahlreiche Themen zur Sprache, durch die sie sich in ihren Handlungsspielräumen eingeschränkt fühlen. Diese Punkte wurden aufgenommen und innerhalb der Steuerungsgremien und Ministerien diskutiert. Folgende Themen sollen in den nächsten Jahren konkret angegangen werden:

- **AUFZEICHNUNGS- UND KONTROLLPFLICHTEN:** Mit dem seit Januar 2018 eingerichteten unabhängigen Normenkontrollrat soll ein schrittweiser Bürokratieabbau für die Betriebe erreicht werden. Das Land Baden-Württemberg möchte hierbei auch auf Auflagen einwirken, die auf Bundesebene geregelt werden.
- **FLEXIBILISIERUNG DER ARBEITSZEIT:** Die Landesregierung hat in ihrer Koalitionsvereinbarung u. a. festgelegt, dass den Wünschen der Beschäftigten nach mehr Arbeitszeitsouveränität und den Flexibilitätsanforderungen der Arbeitgeber Rechnung getragen und vorhandene Hürden abgebaut werden sollen.
- **FACHKRÄFTESICHERUNG:** Im Rahmen der Fachkräfteallianz Baden-Württemberg werden von den beteiligten Partnern bereits heute zahlreiche Aktivitäten zur besseren Ausschöpfung der in- und ausländischen Fachkräftepotenziale umgesetzt. Auch in den kommenden Jahren werden Maßnahmen realisiert, die zur Fachkräftesicherung beitragen sollen.

Auch die Betriebe selbst sind gefordert

Das Land ist also bereit, die Akteurinnen und Akteure anzuhören und die Rahmenbedingungen zu verbessern. Doch das Land und die Politik sind nicht allein dafür verantwortlich, die bestehenden Probleme zu lösen und die vielfältigen Herausforderungen zu bewältigen. Auch die Betriebe und die Interessenverbände sind weiterhin gefordert, ihren Teil zur Fortsetzung des touristischen Erfolges beizutragen.

„Wo der Gast König ist, sollte das Personal aus Prinzen und Prinzessinnen bestehen.“

Wilhelm Ludwig Wehrhlin

Gut qualifizierte Mitarbeiter im Gastgewerbe sind für den Tourismus von entscheidender Bedeutung. Deshalb sind Aus- und Weiterbildungsangebote ein zentrales Anliegen.

Die Betriebe müssen fortlaufend ihr eigenes Angebot auf die sich verändernden Bedürfnisse der Gäste anpassen.

Dazu gehören z. B.:

- Fortlaufende Investitionen in die eigene Infrastruktur
- Anpassung des eigenen Unternehmens an die vielfältigen Veränderungen der Digitalisierung
- Gestaltung einer nachfrageorientierten und innovativen Angebots- und Produktentwicklung
- Schaffung von attraktiven Arbeitsbedingungen für die eigenen Angestellten und Unterstützung einer begleitenden Weiterbildung
- Zusammenarbeit mit den Tourismusorganisationen

Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden? Wer ist gefordert?

MASSNAHMENVORSCHLÄGE IM HANDLUNGSFELD „GASTGEWERBE“	
Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden?	Beteiligte
<p>TourRes = für den Tourismus zuständiges Ressort; Institutionen des Landes = weitere, thematisch betroffene Ministerien; Öffentliche Verwaltung = Kommunen, Landkreise etc.; TMBW = Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg; USM = Umsetzungsmanagement für die Tourismuskonzeption; Regionale DMO = Regionale Tourismusorganisationen; TO = Lokale & teilregionale Tourismusorganisationen; KMU Gastgewerbe = Betriebe des Gastgewerbes; Freizeit & Kultur = Freizeit- und Kultureinrichtungen; Interessenverbände = Heilbäderverband (HBV)/Heilbäder und Kurorte Marketing GmbH (HKM), DEHOGA, IHK etc.</p>	
BETRIEBLICHE ENTWICKLUNG	
<ul style="list-style-type: none"> • Konsequente nachfrage- und qualitätsorientierte Weiterentwicklung der eigenen Betriebe (Investitionen, Innovationen etc.) 	KMU Gastgewerbe
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von attraktiven Schaufensterprodukten für die Produktmarken auf Landesebene (siehe auch Abschnitt IV 1.5 Produktentwicklung und Schaufensterprodukte) 	KMU Gastgewerbe
<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von attraktiven Arbeitsbedingungen für die Angestellten sowie Motivation und Unterstützung zur bzw. bei der Teilnahme an regelmäßigen Weiterbildungsmaßnahmen 	KMU Gastgewerbe
<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigung mit den Herausforderungen und Möglichkeiten der Digitalisierung 	KMU Gastgewerbe
RAHMENBEDINGUNGEN UND FÖRDERUNG	
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei der Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Betriebe 	TourRes, Institutionen des Landes
<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung der (unter anderem beihilferechtlichen) Möglichkeiten zur Anpassung der einzelbetrieblichen Förderung zu einem Zuschussprogramm (siehe auch Abschnitt IV 2.2 Zukunft der Finanzierung und Förderung) 	TourRes, Institutionen des Landes



<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Kommunikation vorhandener Förderinstrumente für die Betriebe (ELR, Startup, Unternehmensnachfolge, Digitalisierung etc.), z. B. mit Hilfe des Tourismusnetzwerkes (siehe auch Abschnitt IV 2.2 Zukunft der Finanzierung und Förderung) 	TourRes, USM, Institutionen des Landes, Interessenverbände
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung von Maßnahmen zur Sicherung der Dorfgastronomie (z. B. Wettbewerbe/Hüttenaward) 	TourRes, Institutionen des Landes, Regionale DMO, Interessenverbände
<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung der Bedarfe und Realisierungsmöglichkeiten eines aktiven Ansiedlungsmanagements für Beherbergungsbetriebe auf Landesebene 	TourRes, Institutionen des Landes
FACHKRÄFTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung von Imagekampagnen fürs Gastgewerbe und von Sensibilisierungsmaßnahmen zur Verbesserung des Images der Berufe im Gastgewerbe sowie zur Förderung des Tourismusbewusstseins (z. B. Schulprojekte) 	TourRes, USM, Institutionen des Landes
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Umsetzung eines Aktionsplans zur Verbesserung der Kommunikation bestehender Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote (z. B. über das Tourismusnetzwerk) (siehe auch Abschnitt IV 6.5 Sensibilisierung und Kompetenzvermittlung) 	TourRes, USM, Institutionen des Landes
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung von (Pilot-)Maßnahmen der Arbeitgeber zur Gewinnung von Fachkräften für Betriebe im ländlichen Raum 	TourRes, Institutionen des Landes
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation und Unterstützung der Beschäftigten zur fortlaufenden Weiterbildung im Rahmen des Berufslebens 	KMU Gastgewerbe
<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme an Qualifizierungs- und Zertifizierungsmaßnahmen 	KMU Gastgewerbe

5. STRATEGISCHE WEITERENTWICKLUNG DER FREIZEIT- UND TOURISMUSINFRASTRUKTUR

Worum geht es und was soll erreicht werden?

Eine gute touristische Infrastruktur ist für die Gästezufriedenheit ausschlaggebend. Hierzu gehört neben den Unterkünften sowohl die Infrastruktur für die Anreise als auch die Wegeinfrastruktur und/oder das Freizeit- und Kulturangebot. Hier sind vielfältige Erwartungen und Ansprüche zu erfüllen.

Angebotsentwicklung aus Gästesicht. Die Frage heißt deshalb nicht „Was haben wir?“, sondern „Was hat der Gast davon?“

- **STEIGENDE ANSPRÜCHE:** An Gestaltung und Zustand der Infrastruktur werden generell hohe Ansprüche gestellt. Das ist auf einen zunehmenden Erfahrungshintergrund sowie auf die zahlreichen Möglichkeiten, an Vorabinformation zu gelangen (z. B. Bewertungen durch andere Gäste), zurückzuführen.

- **ERLEBNISORIENTIERUNG:** Reisende suchen nicht nur Qualität, sondern auch Abwechslung und wollen aus verschiedenen Angeboten wählen (Multioptionalität). Wichtige Stichworte in diesem Zusammenhang sind eine verstärkte Themen- und Zielgruppenorientierung, Individualisierung, Emotionalität und Inszenierung.
- **NACHHALTIGKEIT:** Das Bedürfnis nach einem verantwortungsvollen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen hat auch eine große Bedeutung für Investitionen in die Infrastruktur. Das fängt bei einer sensiblen Planung unter Einbeziehung aller Beteiligten an und reicht bis zur Wahl der Materialien oder die Anwendung von vorausschauenden Energiespar- oder Müllvermeidungsmechanismen. Auch die Unterstützung nachhaltiger Mobilitätsformen und dazugehöriger Infrastruktur fällt in diesen Bereich.
- **KLIMAWANDEL:** Die Folgen des Klimawandels werden einen gravierenden Einfluss auf das zukünftige Tourismusgeschehen haben. In der „Strategie zur Anpassung an den Klimawandel in Baden-Württemberg“ (2015) werden auch die Folgen und Handlungserfordernisse für die Weiterentwicklung der Infrastruktur beschrieben. So muss es in Zukunft z. B. verstärkt um die Sicherstellung der Klimaverträglichkeit von Infrastrukturmaßnahmen gehen, um umwelt- und ressourcenschonende Fortbewegungsmöglichkeiten, Maßnahmen zur Gewährleistung des Witterungsschutzes angesichts der Tendenz zu immer extremeren Wetterbedingungen oder zur Saisonenerweiterung (Angebote, die unabhängig von der Schneelage sind).
- **BARRIEREFREIHEIT/DEMOGRAFISCHER WANDEL:** Dem Vorsatz folgend, einen Tourismus für Alle zu gewährleisten, muss es auch bei der Infrastrukturentwicklung um die Sicherstellung eines barrierefreien Zugangs zur Freizeitinfrastruktur gehen. Zu berücksichtigen sind nicht nur Menschen mit körperlichen, seelischen, geistigen oder Sinnesbeeinträchtigungen, sondern auch einfach ältere Menschen oder Familien, die eine barrierefreie Nutzung der Freizeitinfrastruktur begrüßen.

Auch für die Infrastrukturentwicklung gilt es, das Besondere herauszuarbeiten bzw. zu ermöglichen, das den Urlaub oder den Ausflug und die Destination unverwechselbar macht. Daher spielen laufende Innovationen und die regelmäßige Schaffung neuer kreativer Angebote eine wichtige Rolle, um auch Wiederholungsbesuchern immer wieder Reiseanlässe zu bieten.

Zu berücksichtigende Bereiche

Zur touristischen Infrastruktur zählen nicht nur allgemeine Verkehrsverbindungen, Ver- und Entsorgungseinrichtungen, sondern auch Freizeiteinrichtungen wie z.B. Wander- und Radwege, Theater, Veranstaltungsräume, Schwimmbäder, Seilbahnen, Golfplätze, ...

Die Tourismuskonzeption thematisiert an dieser Stelle die Segmente Mobilität, Freizeitinfrastruktur und Infrastrukturförderung. Ergänzend wird auf die Ausführungen bei den Grundprinzipien und im Bereich Digitalisierung hingewiesen, die ebenso relevant für die Infrastrukturentwicklung sind.

Laut einer Studie der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. aus dem Jahr 2016 wählen 76 % der Inlandsreisenden für die Anfahrt zum Urlaubsort den

PKW. Daher legt die Entwicklung im Bereich **Mobilität** ihren Schwerpunkt auf die Verbesserung der Erreichbarkeit von touristischen Zielen über den Öffentlichen Personen-

nahverkehr (ÖPNV). Es sollen möglichst geschlossene Reiseketten geschaffen werden – von der An- und Abreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln, flexiblen Bedarfsverkehren bis hin zu einer umwelt- und ressourcenschonenden Mobilität im Urlaubsort und in der Umgebung (multimodale Verkehrsketten). Dabei ist auch auf die Barrierefreiheit zu achten, weshalb insbesondere die Mobilitätsangebote in strukturschwachen Räumen und in den Tourismusorten verbessert werden müssen. Für die Bestellung der ÖPNV-Angebote sind die Landkreise nach § 6 ÖPNVG zuständig. Ergänzend sind Kommunikationsmaßnahmen erforderlich, um die Gäste und Verantwortlichen vor Ort für die Handlungserfordernisse zu sensibilisieren und den Bewusstseinswandel hin zu einer stärkeren Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel zu fördern. Auch Maßnahmen zur Weiterentwicklung der touristischen Fahrradinfrastruktur (Wegenetz, Abstellanlagen, Ladeinfrastruktur, Mitnahme im ÖPNV, Verleihsysteme vor Ort) können zu einer umwelt- und ressourcenschonenden Mobilität im Bereich Tourismus beitragen.

Im Zusammenhang mit dem Thema Mobilität ist auch die Lärmentwicklung zu nennen. Eine dauerhafte Lärmbelästigung kann nicht nur die Lebensqualität mindern, sondern stört auch Erholungssuchende. Im Bereich Verkehrslärm (z.B. durch Motorrad- oder Fluglärm) stehen die Entlastung der Lärmbrennpunkte und die Reduzierung der Lärmflucht im Vordergrund. Hier können auch Einheimische und Gäste durch rücksichtsvolles Verhalten einen wichtigen Beitrag zur Lärminderung leisten.

Bei der **Weiterentwicklung der Freizeitinfrastruktur** soll weiterhin Wert auf die Schaffung von anziehungsstarken Freizeiteinrichtungen gelegt werden, die für sich allein schon profilgebend und reiseanlassschaffend sein können. Freizeitleuchttürme sind z. B. auch kleinere Investitionsprojekte oder flächenhafte Wegeinfrastrukturen, die durch ihre Inszenierung oder über angebotene Erlebnisräume weit über das Normalmaß hinausreichen. Der Leuchtturmansatz für die Förderung mit Landesmitteln aus dem Tourismusinfrastrukturprogramm folgt der Überzeugung, dass von der Profil- und Magnetwirkung von Besucherattraktionen auch die gesamte Region profitiert. Das können direkte oder indirekte wirtschaftliche Effekte sein, aber auch eine Verbesserung des Images und der Bekanntheit der Region. Für die Planung der Infrastruktur sind alle betroffenen Gruppen (Politik, Behörden, Planung, Tourismus, Naturschutz, Bevölkerung, Investoren, Gewerbe) aufgefordert, einen konstruktiven Dialog auf Augenhöhe zu führen und einen angemessenen Interessenausgleich anzustreben.

Die **Infrastrukturförderung** des Landes wird in Zukunft ihre Vergabeentscheidungen auf die Produktmarken des Landes und die hierbei angestrebten Zielgruppen ausrichten. Zudem wird auf eine vorausschauende Planung Wert gelegt. Bereits in der Vorbereitung sollten wichtige Fragen zur Sicherung des Betriebes und des Erhalts der Infrastruktur geklärt sein. Lediglich den Fokus auf die Initialförderung zu legen, ohne wichtige Fragen zu den Folgekosten zu beantworten, greift zu kurz. Dabei geht es z. B. um die Frage, ob der laufende Betrieb über Eigeneinnahmen, Abgaben oder Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln finanziert werden kann und wie notwendige Instandhaltungen sicherzustellen sind. Da der Gast sein Mobilitätsverhalten nicht an administrativen Grenzen ausrichtet, muss die zukünftige Infrastrukturentwicklung zudem weiterhin den Lückenschluss (z. B. Wegeinfrastruktur oder ÖPNV) beim Bundesland- oder grenzüberschreitenden Freizeitverkehr berücksichtigen. Vor allem sollen innovative Mobilitätsformen zur Erleichterung des

grenzüberschreitenden Alltagsverkehrs und zur Förderung des Tourismus unterstützt werden, um die Menschen auch in ihrer Freizeit zusammenbringen. Das ist eine Frage der Vernetzung und des Komforts. Grenzüberschreitende Maßnahmen stärken zudem den Anteil ausländischer Tages- oder Übernachtungsgäste in Baden-Württemberg und fördern den kulturellen Austausch.

Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden? Wer ist gefordert?

MASSNAHMENVORSCHLÄGE IM HANDLUNGSFELD „INFRASTRUKTURENTWICKLUNG“	
Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden?	Beteiligte
<p>TourRes = für den Tourismus zuständiges Ressort; Institutionen des Landes = weitere, thematisch betroffene Ministerien; Öffentliche Verwaltung = Kommunen, Landkreise etc.; TMBW = Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg; USM = Umsetzungsmanagement für die Tourismuskonzeption; Regionale DMO = Regionale Tourismusorganisationen; TO = Lokale & teilregionale Tourismusorganisationen; KMU Gastgewerbe = Betriebe des Gastgewerbes; Freizeit & Kultur = Freizeit- und Kultureinrichtungen; Interessenverbände = Heilbäderverband (HBV)/Heilbäder und Kurorte Marketing GmbH (HKM), DEHOGA, IHK etc.</p>	
MOBILITÄT	
<ul style="list-style-type: none"> Gestaltung übersichtlicher, landesweit abgestimmter Tarifstrukturen bei den Verkehrsverbänden (z. B. Einführung des landesweiten „bwtarifs“ zum 9.12.2018) 	Institutionen des Landes, Verkehrsverbände, Öffentliche Verwaltung
<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung der Erreichbarkeit der Tourismusorte im ländlichen Raum mit öffentlichen Verkehrsmitteln 	TourRes, Institutionen des Landes, Verkehrsverbände, Öffentliche Verwaltung
<ul style="list-style-type: none"> Überprüfung der Nahverkehrspläne hinsichtlich verstärkter Tourismusorientierung und einer Verbesserung der Anbindung der Tourismusregionen 	Institutionen des Landes, Verkehrsverbände, Öffentliche Verwaltung
<ul style="list-style-type: none"> Realisierung von Gästecards mit freier ÖPNV-Nutzung auf Regional- oder Bundeslandebene 	TourRes, Institutionen des Landes, Verkehrsverbände, Öffentliche Verwaltung, Regionale DMO
<ul style="list-style-type: none"> Förderung von Pilotprojekten zur Verbesserung der Mobilität im ländlichen Raum (z. B. Mobilitätszentren, E-Mobilität, etc.) 	TourRes, Institutionen des Landes, Öffentliche Verwaltung, Regionale DMO
FREIZEITINFRASTRUKTUR	
<ul style="list-style-type: none"> Bedarfsgerechter Ausbau des Angebotes (Fokus auf Schwerpunktthemen in den Regionen, Produktmarken und Zielgruppen der Landesstrategie, Verbesserung des Schlechtwetterangebotes und Anpassung an Klimawandel) 	Öffentliche Verwaltung, Regionale DMO, TO
<ul style="list-style-type: none"> Nutzung des Mountainbike-Handbuches in der jeweils aktuellen Version zur Optimierung der Realisierung einer Mountainbike-Infrastruktur im Land sowie Überprüfung von bestehenden rechtlichen Regelungen, um eine Erleichterung bei der Schaffung der MTB-Infrastruktur zu ermöglichen. 	TourRes, Institutionen des Landes, Regionale DMO, TO, Interessenverbände

DIGITALE INFRASTRUKTUR	
<ul style="list-style-type: none"> Breitbandausbau und Einrichtung von Hotspots im ländlichen Raum – gerade an touristisch relevanten Orten – vorantreiben (siehe auch Abschnitt IV 6.6 Digitale Produkte & Services) 	TourRes, Institutionen des Landes
FÖRDERUNG	
<ul style="list-style-type: none"> Ausbau und Stärkung der Infrastrukturförderung durch Erhöhung der finanziellen Mittel 	TourRes
<ul style="list-style-type: none"> Anpassung der „Richtlinie des Ministeriums der Justiz und für Europa über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung öffentlicher Tourismusinfrastruktureinrichtungen“ (Tourismusinfrastrukturprogramm) an die strategischen Schwerpunkte und Themen der Tourismuskonzeption, das heißt unter anderem: <ul style="list-style-type: none"> Anpassung Fördertatbestände Ausweitung Förderkriterien entsprechend den strategischen Zielen der Tourismuskonzeption Anpassung der Bagatellgrenzen Prüfung einer Erhöhung der Förderquote für nicht prädikatisierte Orte (siehe auch Abschnitt IV 2.2 Finanzierung und Förderung) 	TourRes
<ul style="list-style-type: none"> Anreize für die Planung grenzüberschreitender Infrastrukturprojekte (Bundesländer oder ggf. Nachbarstaaten) schaffen 	TourRes
<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung der Tourismusfachberatung der Regierungspräsidien (Bündelungsfunktion) durch Qualifizierung und ggf. Personalaufstockung 	TourRes, USM

6. DIGITALISIERUNG – ANPASSUNG AN DEN WANDEL

Worum geht es und was soll erreicht werden?

Der digitale Wandel in allen Lebens- und Technologiebereichen nimmt stetig zu. Die Gestaltung dieses Wandels wird somit zur Kernkompetenz für erfolgreiche Organisationen und Unternehmen.

Das Land will mit dieser Tourismuskonzeption alle Vertreterinnen und Vertreter der Tourismusorganisationen, der Politik, der touristischen Unternehmen für das Thema Digitalisierung und die damit einhergehenden Veränderungen sensibilisieren. Dabei stehen die Chancen und Möglichkeiten, welche die Digitalisierung bietet, im Zentrum, ohne jedoch die mit der Digitalisierung einhergehenden Herausforderungen zu negieren. Wichtig ist in diesem Zusammenhang der breite Fokus der Digitalisierung, schließlich beeinflusst sie sowohl technische Infrastrukturen als auch interne Prozesse sowie Produktentwicklung und Services der touristischen Organisationen und Unternehmen.

Die Institutionen des Landes, das heißt sowohl die entsprechenden Ministerien als auch die TMBW, wirken als Koordinatoren und Impulsgeber im Handlungsfeld Digitalisierung.

6.1 Positionspapier zur Digitalisierung

Digitalisierung als Chance begreifen – Digitalisierung leben

Im Juli 2017 gab das Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg im Auftrag der Landesregierung die Digitalisierungsstrategie Baden-Württemberg heraus. Eingangs wird die Ausrichtung der Strategie wie folgt verdeutlicht:

„In welche Richtung es geht, hängt entscheidend von unserer Bereitschaft ab, die Digitalisierung mitzugestalten. Genau um diese aktive Gestaltung geht es uns. Auf eine Art, die zu unserem Land passt. Und im Bewusstsein, dass nicht die Menschen für die Technik da sind, sondern die Technik für die Menschen. So wollen wir die Chancen der Digitalisierung für unser Land nutzen. Dafür steht unsere Strategie digital@bw.“

Gleiches gilt für den Tourismus im Land Baden-Württemberg. Soll der Tourismus als Leitökonomie des Landes Baden-Württemberg gestärkt werden, so kann die Digitalisierung einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten. Auch im Tourismus ist Digitalisierung ein Prozess, den die Akteurinnen und Akteure im Land aktiv mitgestalten und der die Menschen und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt. Dies gilt sowohl für die Bedürfnisse der Einwohner als auch für die im Tourismus Handelnden sowie für die Gäste in Baden-Württemberg.

Die Digitalisierung verändert nicht nur die Wirtschaft. Sie verändert die gesamte Gesellschaft, die Arbeits- und die Freizeitwelt. Somit hat sie einen wesentlichen Einfluss auf den Tourismussektor; Sei es in der Wahrnehmung der Regionen und ihrer touristischen Produkte, in der Kommunikation über diese oder auch in der kompletten Ausgestaltung der Angebote und Services. Digitalisierung hat darüber hinaus Einfluss auf Organisationsstrukturen, auf die Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Ebenen sowie auf die Mitarbeiterführung und -gewinnung in touristischen Organisationen und Unternehmen.

Digitalisierung kann Unternehmen und Managementorganisationen dabei unterstützen, die eigenen Werte zur individuellen Kundenansprache gezielter in den Vordergrund zu stellen. Dadurch befähigt die Digitalisierung die touristischen Akteurinnen und Akteure dazu, die Kundenbedürfnisse detaillierter zu erfassen, einen besseren Gästeservice zu bieten und die eigenen Organisationsstrukturen effizienter zu gestalten. Digitalisierung bedeutet im Tourismus also weit mehr als Social-Media-Marketing und neue Vertriebskanäle. Sie kann wesentlich zur Wettbewerbsfähigkeit sowie zur Umsatzsteigerung beitragen.

Unter Berücksichtigung der folgenden zentralen Aspekte kann der Tourismus in Baden-Württemberg mit Hilfe der Digitalisierung gestärkt werden.

- **Digitalisierung als Chance**

Das Land Baden-Württemberg begreift die Digitalisierung als Chance für den Tourismussektor und will alle Beteiligten dazu aufrufen und dabei unterstützen, diese Entwicklungen positiv zu sehen. Gleichmaßen will das Land die Akteurinnen und Akteure dabei unterstützen, die Herausforderungen, die mit der Digitalisierung

einhergehen, zu meistern. Der Leitspruch zu diesem Thema lautet deshalb: Digitalisierung gemeinsam leben.

- **Digitalisierung braucht Offenheit und Neugier**

Für den Umgang mit der Digitalisierung ist eine aufgeschlossene und interessierte Grundeinstellung notwendig. Die Landesregierung fordert daher alle Beteiligten dazu auf, eine Offenheit und Neugier für die Digitalisierung zu entwickeln, da hier nicht auf langjährige Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. Die Entwicklungen und Möglichkeiten der Digitalisierung ändern sich täglich. Deshalb sind eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Akteurinnen und Akteure vonnöten. Dazu gehört auch das Zulassen von Fehlern, um einen Lernprozess anzustoßen.

- **Intelligente Mobilität: Grundlage für den Tourismussektor**

Es bedarf entsprechender Maßnahmen für den ÖPNV und den Individualverkehr – egal ob Fußgänger, Radfahrer oder Autofahrer –, um Städte und Regionen sowie POI im Land miteinander mobil zu verbinden. Dabei steht sowohl eine sinnvolle Verkehrsführung und -steuerung mit multimodalen Verknüpfungen im Vordergrund als auch die Verfügbarkeit von Echtzeitinformationen aus dem ÖPNV ebenso wie aus neuen Mobilitätsangeboten. Nicht minder relevant sind die generelle Erreichbarkeit touristischer Hotspots sowie die Anbindung von Stadt und Land. Einen wichtigen Vorstoß macht das Land im Rahmen der Digitalisierungsstrategie mit den Maßnahmen im Bereich intelligente Mobilität der Zukunft: das gesamte Land Baden-Württemberg für die Mobilität der Zukunft zu stärken, eine intelligente Verkehrssteuerung für alle Verkehrsbeteiligten sowie ein modernes E-Ticketing-System für den Öffentlichen Nahverkehr zu schaffen.

- **Innovative Projekte und Produkte: Basis für Open Data schaffen**

Damit Start-ups, aber auch etablierte Unternehmen innovative Projekte und Produkte erarbeiten können, benötigen sie einen passenden Rahmen. Offene strukturierte Daten schaffen eine wesentliche Rahmenbedingung, um nicht nur die großen Firmen wie Google, Microsoft und Co. zu unterstützen, sondern ebenso regionale Unternehmer und Start-ups mit kreativen Ideen. Das Land ist hier z. B. über die Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg (NVBW) bereits aktiv und stellt seit Anfang 2019 die Soll-Fahrplandaten in Baden-Württemberg für Dritte als Open Data zur Verfügung. Die Digitalisierungsstrategie des Landes Baden-Württemberg sieht vor, offene Verwaltungsdaten (das heißt öffentliche und nicht personenbezogene Daten) allen zugänglich zu machen – und schafft damit Anknüpfungspunkte für innovative Dienstleistungen. Für den Tourismussektor ist die konsequente Strukturierung und Vernetzung der Datengrundlagen geplant. Offene Daten schaffen die Basis für die Entwicklung digitaler Services und Produkte. Das Land Baden-Württemberg unterstützt die Tourismus Marketing Baden-Württemberg deshalb aktiv dabei, dieses Thema nach vorne zu bringen und im Land zu verbreiten, um damit die Grundlage für mehr digitalisierte Services und Produkte zu legen.

- **Digitalisierung in der Fläche voranbringen: Austausch und Wissenstransfer fördern**

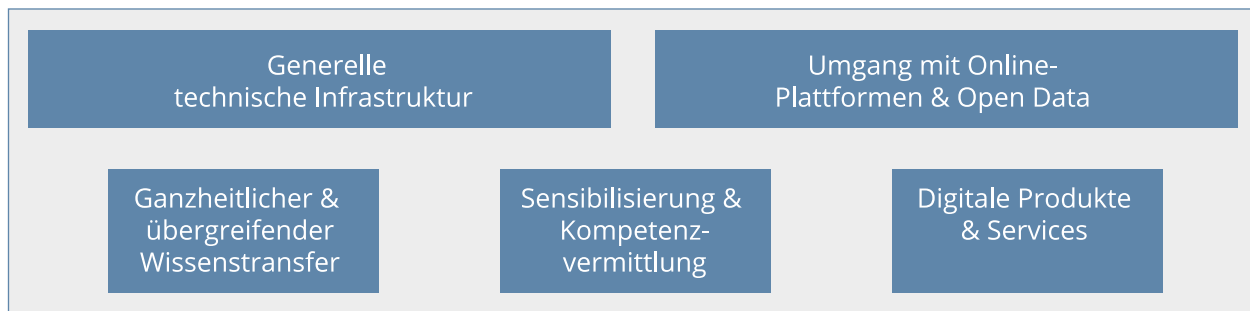
Das Land Baden-Württemberg hat im Rahmen der Digitalisierungsstrategie branchenoffene „Regionale Digitalisierungszentren (regionale Digital Hubs)“ eingerichtet,

welche die vom Bund ausgewählten und künftig ebenfalls vom Land geförderten themenspezifischen Digital Hubs (de:hubs) ergänzen. Um einen branchen- und sektorenübergreifenden Wissenstransfer sowie eine ebensolche Zusammenarbeit über den Tourismus hinaus zu gewährleisten, unterstützt und fördert das Land Baden-Württemberg den engen Austausch mit diesen „Regionalen Dienstleistungszentren“ und anderen kreativen Unternehmen und Köpfen im Land und führt ergänzende Maßnahmen dazu durch.

- **Schnelles Internet in Stadt und Land – besonders an touristischen Hotspots**
Zentrales Ziel der Digitalisierungsstrategie ist es, alle Haushalte sowie Gewerbegebiete und Bildungseinrichtungen in Baden-Württemberg möglichst rasch an das schnelle Internet anzuschließen. Für die Stärkung des Tourismus im Land ist dies gleichermaßen eine wesentliche Grundlage. Darüber hinaus macht sich das für Tourismus zuständige Ressort gemeinsam mit den im Tourismus handelnden Personen im Land dafür stark, dass der Breitbandausbau und die Einrichtung von Hotspots im ländlichen Raum durch die Telekommunikationsunternehmen gerade an touristisch relevanten Orten vorangetrieben werden.
- **Digitalisierung braucht Qualifizierung – Qualifizierung braucht Digitalisierung**
Die Digitalisierung und all ihre Einflüsse auf gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische und kommunikative Entwicklungen stellen viele Gastgeber vor große Herausforderungen. Ein breit angelegtes Qualifizierungsprogramm ist Voraussetzung, um das notwendige Know-how zu vermitteln – das gilt sowohl für Basiswissen als auch für weiter- und tiefergehende Kompetenzen. Ein enger Austausch zwischen den verschiedenen Anbietern von Qualifizierungsmaßnahmen ist dafür notwendig. In den Qualifizierungsmaßnahmen sollten digitale Möglichkeiten angewendet werden, um eine möglichst hohe Reichweite auch in der Fläche des Landes zu erzielen. Das kann durch e-Learning, Webinare oder weitere nicht ortsgebundene Formate unterstützt werden. Gleichzeitig sind Offline-Maßnahmen notwendig, um den direkten persönlichen Kontakt zwischen den verschiedenen Beteiligten zu gewährleisten.

Ob im Bereich der Infrastruktur, der Vernetzung zwischen den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren oder im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen: Die Digitalisierung bietet neue Möglichkeiten und Chancen, die Position des Tourismus als Leitökonomie des Landes Baden-Württemberg auszubauen. Das gelingt nur mit dem Willen und der Unterstützung aller touristischen Beteiligten im Land und mit einer offenen Haltung. Mit anderen Worten: Gemeinsam die Digitalisierung leben!

Abb. 14:
Strategische Aufgabenbereiche der Digitalisierung



Quelle: Tourismuszukunft 2018

6.2 Generelle technische Infrastruktur

Der Breitbandausbau ist eine wesentliche Grundlage, um den Tourismus im Land zu stärken: Zum einen benötigen die ortsansässigen Unternehmen und Organisationen ein funktionierendes Netz, um ihrer Arbeit bestmöglich nachkommen zu können. Schnelle Internetleitungen ermöglichen beispielsweise Videokonferenzen, die Durchführung von Webinaren sowie generell ein effizienteres Arbeiten aufgrund schnellerer Upload- und Download-Zeiten. Der Breitbandausbau ist darüber hinaus ein wesentlicher Bestandteil attraktiver Lebensbedingungen im ländlichen Raum. Er legt die Grundlage für die Ansprache und Generierung gut ausgebildeter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den touristischen Unternehmen und Organisationen.

Die Digitale Kompetenz nimmt in Deutschland stetig zu. Im Jahr 2018 nutzten 84 % der Bevölkerung regelmäßig das Internet. Sogar 20 % der über 65-jährigen Bevölkerung nutzte den Social-Media-Dienst WhatsApp.
(Quelle: D21 Digitalindex 2018/19)

Des Weiteren wird die Customer Journey, die Reise des Kunden von der Recherche über die Buchung bis zur Bewertung, zunehmend digital. Auch unterwegs wollen die Gäste das mobile Internet nutzen, um sich über Wander- und Fahrradrouten, Gastronomie-Empfehlungen, Öffnungszeiten von touristischen Attraktionen etc. zu informieren. Dabei spielen Fotos und vor allem auch Videos eine zunehmende Rolle, weshalb eine entsprechend funktionierende Internetverbindung – gerade an touristischen Hotspots – unabdingbar ist. Berücksichtigt man darüber hinaus, dass ein großer Teil der Inspiration heutzutage von den Gästen selbst übernommen wird – und zwar vorwiegend mit Hilfe von selbst erstelltem Foto- und Video-Content – steigt der Bedarf an einer guten Internetverbindung an den Besucherhighlights in Baden-Württemberg zusätzlich. Reibungslos funktionierendes Internet über WLAN in den Unterkünften sowie in touristischen Sehenswürdigkeiten wie Museen und Freizeitparks ist darüber hinaus eine Basiserwartung der Gäste.

Das für den Tourismus zuständige Ministerium fordert deshalb einen schnelleren Ausbau des Breitbandnetzes in Baden-Württemberg, wobei Orte und Regionen mit hoher Tourismusintensität und touristische Hotspots im Land bei der Priorisierung besonders zu berücksichtigen sind.

6.3 Umgang mit Online-Plattformen & Open Data

Die Digitalisierung wird stark von globalen Playern wie Google, Facebook und Amazon, Booking und Airbnb, Apple und Microsoft bestimmt. Künstliche Intelligenz und sprachbasierte Assistenten sorgen für einen anderen Zugang zu Informationen bzw. deren veränderte Ausgabe. Daraus folgt, dass Content entsprechend aufbereitet werden muss, und zwar nach einem einheitlichen Standard, der maschinenlesbar ist.

Strukturierte Daten: Schema.org

Schema.org ist ein solcher Standard für maschinenlesbare Daten, initiiert von Google, Microsoft, Yahoo und Yandex, gepflegt und weiterentwickelt von der Internetgemeinschaft. Schema.org legt die Basis dafür, dass Daten wie Adressen, Termine, aber auch Routen im Internet strukturiert ausgegeben werden und somit von globalen Suchmaschinen „verstanden“ werden. Aufgrund dieses gemeinsamen Standards sind Verschneidungen und Verknüpfungen zwischen Daten verschiedener Herausgeber möglich. Daten werden demzufolge an einer Stelle entsprechend gepflegt (z. B. durch den einzelnen Betrieb oder die regionale DMO), sind jedoch an unterschiedlichen Stellen nutzbar (z. B. durch die TMBW oder Google).

Gemeinsamer Weg der DZT und der Landesmarketingorganisationen

Für den Tourismussektor hat sich 2018 durch Initiative von Tourismuszukunft und unter Mitwirkung der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT), der Österreich Werbung, IDM Südtirol unter anderem die Arbeitsgruppe „DACH-KG“ (DACH = deutschsprachiger Raum, KG = Knowledge Graph) gegründet. Die DACH-KG verfolgt die Erarbeitung eines gemeinsamen Standards an Daten für den Tourismussektor: Welche Ausprägung der Datentypen sind absolut notwendig, damit Daten sinnvoll genutzt werden können? Welche relevanten Datentypen fehlen aktuell noch bei Schema.org?

Im Dezember 2018 haben sich daher sämtliche Landesmarketingorganisationen in Deutschland inklusive der TMBW gemeinsam mit der DZT darauf verständigt, auf deutschlandweiter Ebene ein gemeinsames Konzept für strukturierte Daten und Open Data zu erarbeiten. Ziel ist ein deutschlandweiter Datenstandard, um die Inhalte zu strukturieren und sie in Form eines Knowledge Graphen zur Verfügung stellen zu können.

Auswirkungen auf Baden-Württemberg

Das Land ist im Bereich Open Data z. B. über die Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg (NVBW) bereits aktiv und stellt seit Anfang 2019 die Soll-Fahrplandaten in Baden-Württemberg für Dritte zur Verfügung.

Klar ist, dass Schema.org und die noch zu erarbeitenden Erweiterungen auch für das Land Baden-Württemberg der Standard bei der Aufbereitung von touristischen Daten sein soll. Die TMBW ist hier Impulsgeber und Dienstleister; sie wird die regionalen DMOs und die entsprechenden Gastgeber auf diesem Weg begleiten, um die Datenqualität zu erhöhen.

In diesem Rahmen ist es Aufgabe der TMBW, die bereits bestehende Datenbank toubiz® gemeinsam mit deren Herausgeber land in sight AG voranzutreiben. Die dort integrierten Daten müssen nach Schema.org ausgezeichnet und das gemeinsam abgestimmte erweiterte Vokabular ergänzt werden.

Alle touristischen Daten im Land Baden-Württemberg sollen in einer gemeinsamen, strukturierten relationalen Datenbank liegen. Die TMBW informiert und unterstützt die Partner im Land entsprechend. Dabei geht es sowohl um die quantitative Steigerung der Daten – das heißt eine größere Flächenabdeckung – als auch um die qualitative Steigerung der Daten. Notwendig sind hierzu Leitfäden sowie persönliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, die konkrete Hilfestellung bieten.

Nachfrageseitige Informationen erleichtern es den Urlaubsregionen, ihre Angebote und Dienstleistungen individueller auf den Gast oder z.B. die aktuelle Wetterlage abzustimmen und so die Zufriedenheit zu steigern.

Die Strukturierung der Daten bildet die Grundlage für deren Nutzung im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz, da Maschinelles Lernen, Algorithmen und Co. nur strukturierte und offene Daten verarbeiten können. Vorhandene Daten können somit einen deutlichen Mehrwert erzeugen.

6.4 Ganzheitlicher und übergreifender Wissenstransfer

In diesem strategischen Aufgabenbereich der Digitalisierung geht es um Maßnahmen, die vorhandenes Wissen sichtbar machen, und zwar passend zu den jeweiligen individuellen Anforderungen und Bedürfnissen aller Ebenen im Tourismussektor. Dies soll durch eine intensive Vernetzung und einen regelmäßigen Austausch über den Tourismussektor hinaus realisiert werden.

Gemeinsame Plattformen und interdisziplinäre Veranstaltungen – im Sinne von Konferenzen, aber auch partizipative Veranstaltungen wie Barcamps – sind hier denkbar. Das noch zu etablierende Umsetzungsmanagement sollte hierfür verantwortlich sein, doch auch alle Ministerien des Landes sind hier gefragt, Input zu liefern und für den ganzheitlichen Austausch zu sorgen.

Die Digitalisierungsstrategie des Landes Baden-Württemberg hat mit der Einrichtung diverser Kompetenzzentren bereits eine gute Basis für einen ganzheitlichen und übergreifenden Wissenstransfer geschaffen. Das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau unterstützt im Rahmen der „Initiative Wirtschaft 4.0 Baden-Württemberg“ zudem das Hotel- und Gastgewerbe sowie Unternehmen der Tourismuswirtschaft mit vielfältigen Maßnahmen. Aufgabe der Ministerien ist es, in ihren jeweiligen Bereichen den Tourismus mitzudenken und in den entsprechenden Kompetenzzentren zu vertreten.

6.5 Sensibilisierung und Kompetenzvermittlung

Wie bereits erwähnt, ist für die Digitalisierung eine aufgeschlossenerere Haltung in den Unternehmen und Organisationen notwendig. Diese ist nur über einen umfangreichen Change-Prozess in den Unternehmen, der sich durch alle Hierarchieebenen hindurchziehen muss, zu erreichen. Die Tourismuskonzeption des Landes möchte hierfür sensibilisieren und gleichzeitig die Organisationen und Unternehmen bei diesen Prozessen unterstützen.

Es gilt also, von Seiten des Landes aufzuklären, was Digitalisierung im Tourismus bedeutet. Dazu gehört das Positionspapier zur Digitalisierung (siehe Abschnitt IV 6.1), basierend auf der „Digitalisierungsstrategie der Landesregierung Baden-Württemberg“. Darüber hinaus ist es erforderlich, bei Politik und Tourismusorganisationen, jedoch auch direkt in den Betrieben für das entsprechende Bewusstsein zu sorgen. Insofern müssen einerseits entsprechende Hilfsmittel bereitgestellt werden (z. B. Leitfäden, Best-Practice-Beispiele, Trendscouting) sowie andererseits die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den regionalen und lokalen Tourismusorganisationen als direkte Ansprechpartner für den Bereich Digitalisierung fit gemacht werden.

Im Rahmen der verschiedenen Fachgespräche und Regionalkonferenzen wurde deutlich, dass ein breites Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen nötig ist – sowohl digital (und dabei zeit- und ortsunabhängig) als auch analog (mit der Möglichkeit zum persönlichen Austausch zwischen den Beteiligten). Es ist also unumgänglich, umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Digitalisierung anzubieten, die sowohl von unterschiedlichen Kenntnisständen ausgehen als auch in verschiedenen Formaten vorliegen. Dabei sollen auch die vorhandenen Maßnahmen Digital Coach Tourismus der IHK und Digitalotse des DEHOGA genutzt werden. Darüber hinaus werden mit der Digitalisierungsprämie im Rahmen der Umsetzung von konkreten Digitalisierungsprojekten auch Schulungsmaßnahmen finanziell gefördert.

Die genannten Angebote beinhalten auch das Themenfeld Datenschutz und Informationssicherheit. Nicht nur der vertrauenswürdige und fachkundige Umgang mit personenbezogenen Kundendaten, sondern auch der Schutz der Daten der im Tourismus Handelnden vor Missbrauch durch Dritte spielen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Im digitalen Zeitalter entwickelt sich Informationssicherheit zunehmend auch zu einem Standortfaktor. Daher unterstützt das Land die Beteiligten aktiv dabei, das notwendige Handlungswissen zu erwerben, um die Anforderungen an den Datenschutz und die Datensicherheit erfüllen zu können. Durch den Aufbau der gemeinsamen touristischen Datenbank wird den Akteurinnen und Akteuren in Baden-Württemberg die Grundlage für eine geeignete Kommunikations-, Vermittlungs- und Werbepattform bereitgestellt, die datenschutzfreundlich ausgestaltet ist.

6.6 Digitale Produkte & Services

Um die Produkt- und Serviceebene zu verbessern, gilt es, einerseits die Effizienz und Effektivität in den Unternehmen und Organisationen zu erhöhen und andererseits die Produkterfahrung und Erlebnisqualität für den Gast durch den Einsatz von Innovationen zu steigern. Meist geht beides Hand in Hand, z. B. bei einer aktiven Besucherlenkung, die

sich an der Auslastung sowie an individualisierten und personifizierten Angeboten – basierend auf kundenbezogenen Daten – orientiert, aber auch bei der Optimierung interner Prozesse.

Für die touristischen Akteurinnen und Akteure ist ein offener Austausch notwendig:

- Welche (neuen) Technologien sind verfügbar und wie können diese sinnstiftend im touristischen Betrieb oder in der touristischen Organisation eingesetzt werden?
- Welche (Best-Practice-)Beispiele gibt es bereits zum Einsatz der (neuen) Technologien?

Die TMBW übernimmt dabei die Rolle des aktiven Trendscoutings und die Aufbereitung der entsprechenden Informationen. Auch im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahmen (Digital Coach Tourismus der IHK, Digitalotse des DEHOGA) werden innovative Projekte vorgestellt.

Für den Einsatz innovativer Technologien im eigenen Unternehmen sind insbesondere zu Beginn oft verstärkt finanzielle Mittel nötig. Im Land Baden-Württemberg existieren bereits verschiedene Fördermaßnahmen, die Projekte im Handlungsfeld Digitalisierung unterstützen. Diese sind jedoch in verschiedenen Ministerien verankert. Eine entsprechende Auflistung soll im Rahmen der Umsetzung auf dem Tourismusnetzwerk angeboten werden.

Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden? Wer ist gefordert?

MASSNAHMENVORSCHLÄGE IM HANDLUNGSFELD „DIGITALISIERUNG“	
Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden?	Beteiligte
<p>TourRes = für den Tourismus zuständiges Ressort; Institutionen des Landes = weitere, thematisch betroffene Ministerien; Öffentliche Verwaltung = Kommunen, Landkreise etc.; TMBW = Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg; USM = Umsetzungsmanagement für die Tourismuskonzeption; Regionale DMO = Regionale Tourismusorganisationen; TO = Lokale & teilregionale Tourismusorganisationen; KMU Gastgewerbe = Betriebe des Gastgewerbes; Freizeit & Kultur = Freizeit- und Kultureinrichtungen; Interessenverbände = Heilbäderverband (HBV)/Heilbäder und Kurorte Marketing GmbH (HKM), DEHOGA, IHK etc.</p>	
STRUKTURIERTE DATEN & OPEN DATA	
<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Mitarbeit in der gemeinsamen Arbeitsgruppe mit den Landesmarketingorganisationen (LMOs) und der DZT 	TMBW
<ul style="list-style-type: none"> • Austausch mit den weiteren Ministerien des Landes über sinnvolle Daten im Rahmen des interministeriellen Austausches, z. B. Mobilitätsdaten, Wirtschaftsdaten 	TourRes, TMBW, USM
<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen für Baden-Württemberg legen: Auszeichnung der Daten in toubiz® gemeinsam mit deren Herausgeber land in sicht AG nach Schema.org sowie Ergänzung durch das abgestimmte erweiterte Vokabular und qualitative Content-Pflege, basierend auf Vorgaben der TMBW 	TMBW
<ul style="list-style-type: none"> • Auszeichnung der Daten in eigenen Datenbanken nach Schema.org sowie Ergänzung um das abgestimmte erweiterte Vokabular und qualitative Content-Pflege basierend auf Vorgaben der TMBW 	Regionale DMO, TO, KMU Gastgewerbe, Freizeit & Kultur

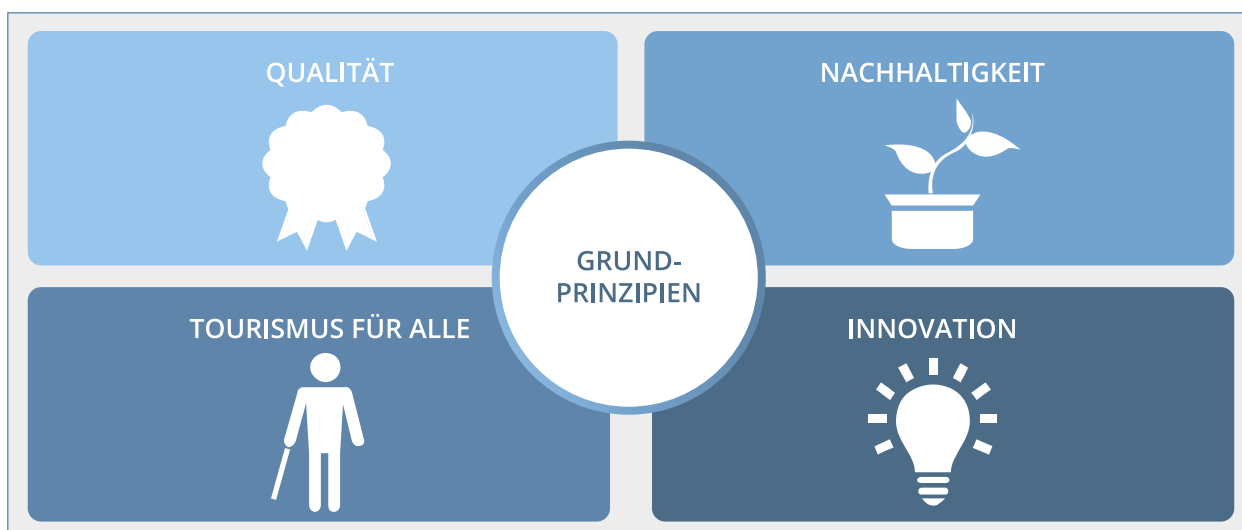
<ul style="list-style-type: none"> Leitfäden und Handlungsanweisungen für Partner (Regionale DMO, TO, KMU Gastgeber sowie Freizeit & Kultur) erstellen sowie entsprechende Weiterbildungsangebote in Kooperation mit den Interessenverbänden, IHK, DEHOGA aufsetzen 	TMBW, USM, Interessenverbände
<ul style="list-style-type: none"> Definition einer Ansprechpartnerin oder eines Ansprechpartners für alle Fragen rund um strukturierte Daten und Open Data 	TMBW, Regionale DMO, Interessenverbände
<ul style="list-style-type: none"> Entscheidung, welche eigenen Daten geöffnet werden sollen und Kontrolle bzw. Anpassung der entsprechenden Lizenzen 	TourRes, Institutionen des Landes, TMBW, Regionale DMO, TO, KMU Gastgewerbe, Freizeit & Kultur
GANZHEITLICHER & ÜBERGREIFENDER WISSENSTRANSFER	
<ul style="list-style-type: none"> Enger Austausch zwischen dem für den Tourismus zuständigen Ressort und weiteren Ministerien des Landes über generelle Entwicklungen im Bereich Digitalisierung im Rahmen der bereits gebildeten Kompetenzzentren 	TourRes, Institutionen des Landes
<ul style="list-style-type: none"> Initiierung von Plattformen bzw. partizipativen Veranstaltungsformaten (z. B. Barcamps), die einen sektoren- und branchenübergreifenden Austausch gewährleisten 	TMBW, Institutionen des Landes, USM
<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeit zum Besuch branchenfremder Veranstaltungen oder Konferenzen für die digitalen Köpfe im Unternehmen (z. B. Digitalkonferenz re:publica in Berlin, regionale bzw. thematisch ausgerichtete Barcamps, Konferenzen anderer Branchen.) 	TMBW, USM, Regionale DMO, TO, KMU Gastgewerbe, Freizeit & Kultur, Interessenverbände
SENSIBILISIERUNG & KOMPETENZVERMITTLUNG	
<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung eines mehrfach verwendbaren Foliensatzes zur Digitalisierung, abgeleitet aus der Tourismuskonzeption, als Angebot für Tourismusorganisationen zum Einsatz in den Regionen und Betrieben 	TMBW, USM, Regionale DMO
<ul style="list-style-type: none"> Change-Prozesse innerhalb des eigenen Unternehmens/der eigenen Organisation initiieren und umsetzen 	TourRes, USM, Institutionen des Landes, Öffentliche Verwaltung, TMBW, Regionale DMO, TO, KMU Gastgewerbe, Freizeit & Kultur, Interessenverbände
<ul style="list-style-type: none"> Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Themenbereich (z. B. zum Digital Coach Tourismus der IHK oder über Digitallotsen des DEHOGA) sowie mehr und verbesserte Kommunikation über bestehende Angebote auf dem Tourismusnetzwerk und in eigenen Kommunikationsmaßnahmen (Branchentreffen, Verbandsmagazin u. a.) 	TMBW, Regionale DMO, TO, Interessenverbände
<ul style="list-style-type: none"> Benennen einer offiziellen Ansprechpartnerin oder eines Ansprechpartners innerhalb der Organisationen für alle Anfragen touristischer Akteurinnen und Akteure in Bezug auf Digitalisierung 	Regionale DMO, TO
<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen im digitalen Bereich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen und Organisationen 	TMBW, Regionale DMO, TO, KMU Gastgewerbe, Freizeit & Kultur, Interessenverbände

<ul style="list-style-type: none"> Einfluss der Digitalisierung auf die zukünftige Aufstellung von Tourismusorganisationen (interne Organisation, Aufgaben): Hilfestellung in Form eines Leitfadens geben (siehe auch Abschnitt IV 2.1 Klare Aufgabenteilung) 	TMBW, USM, Regionale DMO
<ul style="list-style-type: none"> Einsatz der Website „fortbildung-bw.de“ als zentrale Informationsplattform über alle Weiterbildungsangebote in Baden-Württemberg sowie die Veröffentlichung der tourismusrelevanten Formate auf dem Tourismusnetzwerk Baden-Württemberg (mit Hilfe einer Schnittstelle) 	TMBW, USM, Institutionen des Landes, Öffentliche Verwaltung, Regionale DMO, TO, Interessenverbände
<ul style="list-style-type: none"> Nutzung bestehender sowie Initiierung weiterer Online- und Offline-Weiterbildungsangebote (Webinare, e-Learning, Roadshows ...) im Bereich Digitalisierung für die touristischen Akteurinnen und Akteure auf dem Tourismusnetzwerk Baden-Württemberg 	TMBW, Regionale DMO, Interessenverbände
DIGITALE PRODUKTE & SERVICES	
<ul style="list-style-type: none"> Trendscouting zu und Informationen über innovative Technologien und deren Einsatzmöglichkeiten für den touristischen Sektor (DMO, Unterkünfte, Attraktionen): Welche neuen Technologien gibt es? Wie können diese im Tourismus genutzt werden? Welche Best-Practice-Beispiele gibt es bereits? 	USM, TMBW, Interessenverbände
<ul style="list-style-type: none"> Austesten der Einsatzmöglichkeiten innovativer Technologien für die eigene Organisation/das eigene Unternehmen und offene Kommunikation der Erfahrungen damit an eigene Partner bzw. auf dem Tourismusnetzwerk Baden-Württemberg 	TMBW, Regionale DMO, TO, KMU Gastgewerbe, Freizeit & Kultur, Interessenverbände

7. GRUNDPRINZIPIEN FÜR ALLE HANDLUNGSFELDER

Wie bereits in der Beschreibung der Ziele erläutert, liegen der Tourismuskonzeption mehrere Grundprinzipien zugrunde, die als Querschnittsthemen für die meisten Handlungsfelder von Belang sind.

Abb. 15:
Grundprinzipien der Tourismuskonzeption Baden-Württemberg



Quelle: dwif 2018



7.1 Qualität

Worum geht es und was soll erreicht werden?

„Qualität fängt da an, wo der Standard aufhört!“

(Minister Guido Wolf anlässlich des Tourismustages 2019)

Die Sicherstellung eines Qualitätstourismus war und ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Tourismus in Baden-Württemberg.

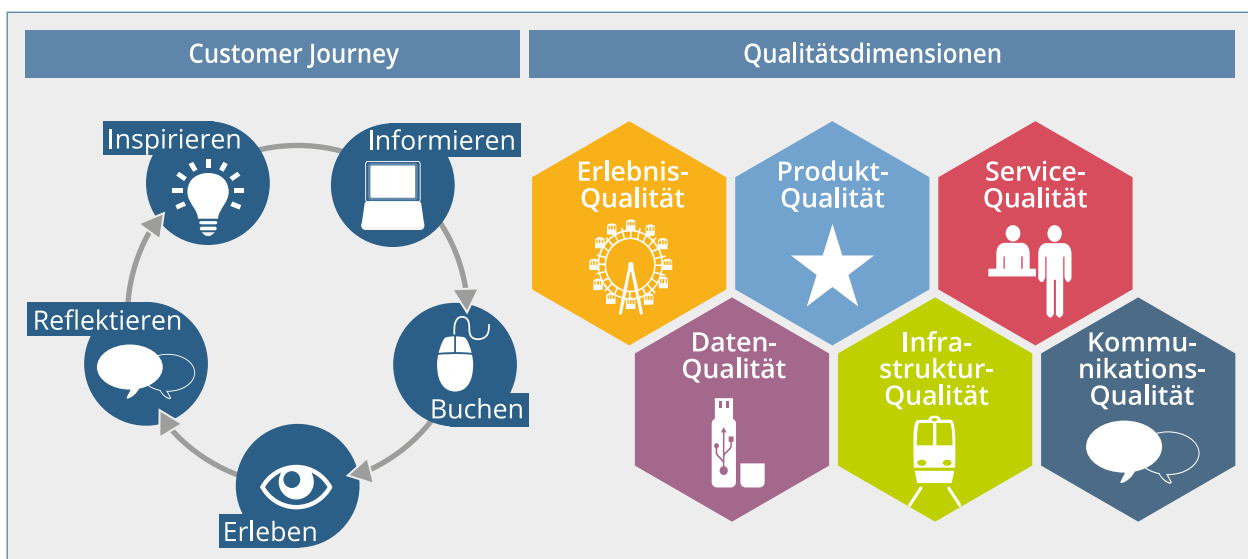
Die entscheidende Stellschraube für Qualitätsverbesserungen im Tourismus ist das konsequente Denken aus

Gäste- bzw. Zielgruppenperspektive. Das gilt für alle Beteiligten gleichermaßen. Es muss in Zukunft darum gehen, eine lückenlose hohe Qualität entlang der gesamten Customer Journey zu gewährleisten: von der Vorbereitung und Buchungsentscheidung über den Aufenthalt vor Ort bis zur Nachbereitung der Reise.

Qualität hat viele Facetten, weshalb sich das Qualitätsziel nicht nur auf das Gastgewerbe oder die Servicequalität der Tourismusorganisationen vor Ort erstreckt. Letztlich müssen auch weitere Handlungsfelder (Marketing, Infrastruktur, Digitalisierung) berücksichtigt werden.

Abb. 16:

Customer Journey und Qualitätsdimensionen



Quelle: dwif 2018

Qualität ist nicht die Aufgabe Einzelner, sondern als Querschnittsaufgabe und Verantwortung aller zu begreifen und umzusetzen. Wer zufriedene Gäste haben möchte, muss mit anderen Beteiligten kooperieren. Aufgrund der Vielzahl an Unternehmen, die das Reiseerlebnis des Gastes mitbestimmen und beeinflussen, ist die Geschlossenheit der Servicekette von besonderer Bedeutung. Ob ein Gast wiederkommt, hängt auch von der Beurteilung der gesamten Reise ab. Das heißt: Jedes einzelne Glied trägt Verantwortung für die komplette Kette. Zu den zentralen Handlungsansätzen gehört es daher, datenbasierte Informationen bereitzustellen, Schwachstellen zu identifizieren und ein Qualitätscontrolling einzuführen. Die konkreten Aufgaben dialogorientiert mit den Partnern im Land anzupacken und zu lösen, muss dabei im Vordergrund stehen.

Die DMO der Zukunft müssen den Qualitätsprozess deutlich stärker steuern und bestehende Prozesse nach innen effizienter und nach außen qualitätsorientierter gestalten. Das Festlegen von Verantwortlichkeiten (z. B. Qualitätsmanager, Service-Design-Verantwortliche) und das Managen aller Qualitätsdimensionen von der Kommunikations- und Infrastruktur- bis zur Produkt- und Erlebnisqualität sind dabei entscheidende Erfolgsfaktoren.

Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden? Wer ist gefordert?

MASSNAHMENVORSCHLÄGE IM HANDLUNGSFELD „GRUNDPRINZIPIEN/QUALITÄT“	
Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden?	Beteiligte
<p>TourRes = für den Tourismus zuständiges Ressort; Institutionen des Landes = weitere, thematisch betroffene Ministerien; Öffentliche Verwaltung = Kommunen, Landkreise etc.; TMBW = Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg; USM = Umsetzungsmanagement für die Tourismuskonzeption; Regionale DMO = Regionale Tourismusorganisationen; TO = Lokale & teilregionale Tourismusorganisationen; KMU Gastgewerbe = Betriebe des Gastgewerbes; Freizeit & Kultur = Freizeit- und Kultureinrichtungen; Interessenverbände = Heilbäderverband (HBV)/Heilbäder und Kurorte Marketing GmbH (HKM), DEHOGA, IHK etc.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Definition eines Sets von angebots- und nachfrageseitigen Messindikatoren zur Beobachtung der Qualitätsentwicklung und Festlegung von Zielgrößen 	<p>USM mit TMBW, TourRes und Regionalen DMO, Interessenverbände</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Erhebung der Daten und Monitoring der Qualitätsentwicklung durch Marktforschung und Ankauf von Daten 	<p>USM/TMBW</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung und Stärkung der ServiceQ-Initiative durch Kommunikationsmaßnahmen 	<p>TMBW, Regionale DMO, Interessenverbände</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion und Entwicklung eines landesweit koordinierten Qualitätsmanagements, das folgende Fragen beantwortet: <ul style="list-style-type: none"> • Wo bestehen Qualitätsdefizite aus Gästesicht und aus Leistungsträgerperspektive? • Wie sehen unsere Q-Management-Ziele aus? • Welche Qualitätsinitiativen werden in Zukunft unterstützt und wie müssen diese verändert werden, um zukunftsfähig zu bleiben? • Wie kann eine Abstimmung erreicht werden? Wer übernimmt welche Aufgabe und Rolle im Q-Prozess für Baden-Württemberg? • Wer sind die wichtigen Partner im Q-Prozess? 	<p>Führung: USM oder TMBW unter Beteiligung aller relevanten Akteurinnen und Akteure</p>

7.2 Nachhaltigkeit und Einstellung auf den Klimawandel

Nachhaltigkeit

Als erstes Bundesland hat Baden-Württemberg schon im Jahr 2016 das Siegel „Nachhaltiges Reiseziel“ entwickelt, das ganze Destinationen und ihre Partner auszeichnet.

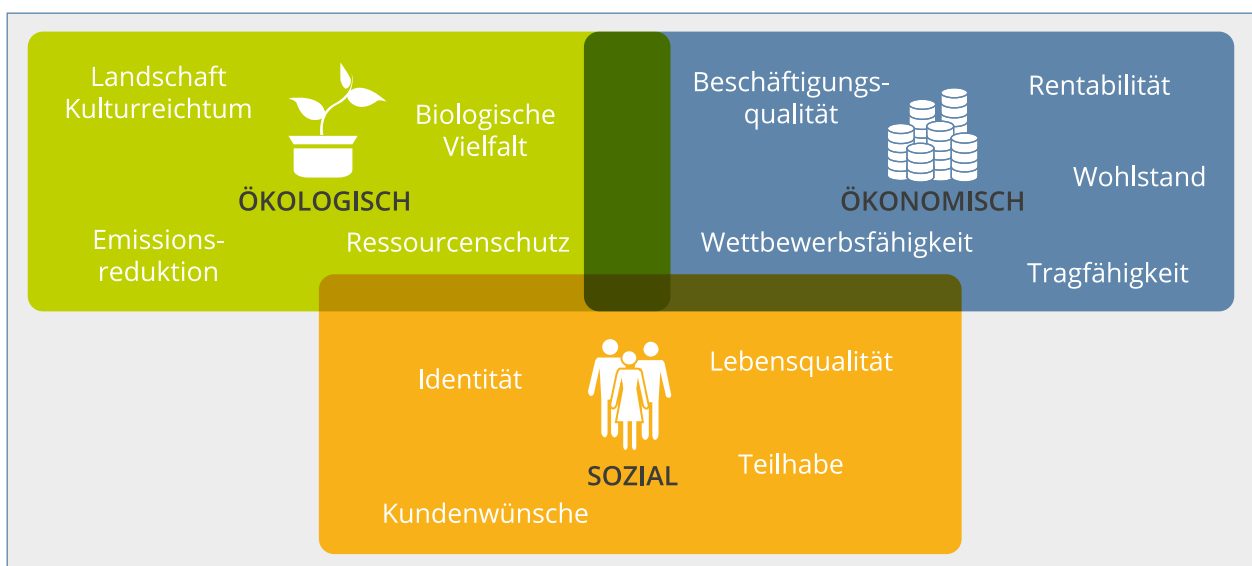
Die faszinierende Landschaftsvielfalt in Baden-Württemberg bietet ideale Voraussetzungen, um hier einen Aktiv- oder Natururlaub zu verbringen. Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, den Tourismus im Land nachhaltig – also ressourcenschonend, ökonomisch sinnvoll und sozialgerecht – weiterzuentwickeln.

Unter Rückbesinnung auf die eigentliche Bedeutung, Werte und Handlungsgrundsätze muss die Nachhaltigkeit für die Tourismuskonzeption von Baden-Württemberg ein tragendes Grundprinzip bleiben, um im Sinne der Generationenvorsorge einen ressourcenschonenden Umgang mit unserer Lebensumwelt zu gewährleisten.

Für den Tourismus bedeutet das vor allem, ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte der Nachhaltigkeit im Bewusstsein zu verankern und entlang der Customer Journey im Handeln zu berücksichtigen. Wie bereits bei den Zielen beschrieben, sollen touristische Angebote in Baden-Württemberg nicht mehr nur dem ökonomischen Profit dienen, sondern auch mit ökologischen und sozialen Zielen im Einklang stehen. Es geht also um einen bewussten, schonenden Umgang mit den natürlichen Ressourcen für den Tourismus, den Erhalt der Artenvielfalt und Biodiversität, um wirtschaftliche Tragfähigkeit (z. B. vorausschauende langfristige Berechnung und Planung von Freizeitprojekten), den Umgang mit dem Nachwuchs- und Fachkräftemangel, die Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen für die Arbeitnehmer sowie den Erhalt regionaler Identität und der Lebensqualität. Dadurch kann gleichzeitig die regionale Wertschöpfungskette im Interesse der heimischen Bevölkerung gestärkt werden.

Abb. 17:

Dimensionen der Nachhaltigkeit



Quelle: dwif 2018

Nachhaltigkeit ist ein fester Bestandteil unseres Alltagslebens. Touristische Angebote, die sich durch ökologische und soziale Nachhaltigkeit auszeichnen, treffen daher auf wachsendes Interesse. Allerdings stellt die Nachhaltigkeit eines touristischen Produktes bislang kein zentrales Entscheidungskriterium für die eigentliche Auswahl eines Reisezieles dar. Darüber hinaus ist der Begriff der Nachhaltigkeit aus Gästeperspektive wenig greifbar. Besser verständlich sind Formulierungen wie „klimaneutraler“ oder „sozialverträglicher Urlaub“. Unabhängig davon erwarten die Nachfragerinnen und Nachfrager, dass die Qualität ihrer Urlaubsreise grundsätzlich nachhaltige Aspekte umfasst.

Alle Beteiligten sind dazu aufgerufen, Grundsätze der Nachhaltigkeit im eigenen Handeln zu berücksichtigen und die Bewusstseinsbildung weiterhin zu unterstützen. Hier kommt auch das „Magische Dreieck“ aus Tourismus, Landwirtschaft und Naturschutz zum Tragen, das in der „Naturschutzstrategie Baden-Württemberg“ (2014) beschrieben ist und das für die Tourismuspolitik des Landes eine zentrale Rolle spielt: „Eine nachhaltige Landwirtschaft pflegt und erhält die Kulturlandschaft, der Naturschutz sorgt für artenreiche und abwechslungsreiche Naturräume. Der Tourismus kann auf beiden Bereichen aufbauen und sie stärken.“

Generell wird zu einem bewussten und sparsamen Umgang mit der Begrifflichkeit „Nachhaltigkeit“ aufgerufen. Es steht nicht im Vordergrund, die Nachhaltigkeit image-trächtig zu kommunizieren, sondern sie schlicht und ergreifend zu leben. Auch darf der Begriff nicht auf Umweltschutzaspekte reduziert werden. Vielmehr sollte der Nachhaltigkeitsgedanke breiter, also über die Produktebene hinaus verstanden werden. Zukünftig gilt es, auch Prozesse, Services und technische Lösungen stärker zu berücksichtigen.

Anpassung an die Folgen des Klimawandels

In der „Strategie zur Anpassung an den Klimawandel in Baden-Württemberg“ (2015) hat das Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft herausgearbeitet, wie viele touristische Marktsegmente vom unvermeidlichen Klimawandel beeinflusst werden (z. B. Fahrrad-, Wander-, Wintersport- oder Badetourismus). Zu den klimabedingten Einflussfaktoren gehören u. a. vermehrt höhere Temperaturen und Hitzestaus in den Städten, Hochwasser sowie Dürren. Daher wird in der „Strategie zur Anpassung an den Klimawandel in Baden-Württemberg“ ein umfangreicher Empfehlungskatalog von erforderlichen Anpassungsmaßnahmen vorgestellt. Diese betreffen unter anderem die Entwicklung klimaverträglicher touristischer Angebote, die Förderung umwelt- und ressourcenschonender Fortbewegungsmöglichkeiten sowie die Verbesserung der Infrastruktur im Sinne einer höheren Aufenthaltsqualität (Witterungsschutz, Saisonenerweiterung). Dieser Handlungskatalog ist nach wie vor gültig. Die im Tourismus Handelnden sind aufgefordert, diese Handlungsempfehlungen im Rahmen ihrer Möglichkeiten umzusetzen, damit der Tourismus in Baden-Württemberg zukunftsfähig bleibt.

Um eine nachhaltige Entwicklung des Tourismus voranzubringen, die den Erfordernissen von Natur- und Klimaschutz Rechnung trägt, werden die bestehenden und neuen Förderinstrumente des Landes auf die Schaffung von Anreizstrukturen für umwelt- und ressourcenschonende Maßnahmen überprüft und ggf. angepasst, sofern diese nicht bereits enthalten sind. Die Grundsätze aus der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes sind hierbei zu berücksichtigen.

Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden? Wer ist gefordert?

MASSNAHMENVORSCHLÄGE IM HANDLUNGSFELD „GRUNDPRINZIPIEN/NACHHALTIGKEIT“	
Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden?	Beteiligte
<p>TourRes = für den Tourismus zuständiges Ressort; Institutionen des Landes = weitere, thematisch betroffene Ministerien; Öffentliche Verwaltung = Kommunen, Landkreise etc.; TMBW = Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg; USM = Umsetzungsmanagement für die Tourismuskonzeption; Regionale DMO = Regionale Tourismusorganisationen; TO = Lokale & teilregionale Tourismusorganisationen; KMU Gastgewerbe = Betriebe des Gastgewerbes; Freizeit & Kultur = Freizeit- und Kultureinrichtungen; Interessenverbände = Heilbäderverband (HBV)/Heilbäder und Kurorte Marketing GmbH (HKM), DEHOGA, IHK etc.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Information und Kommunikation zur Förderung der Bewusstseinsbildung zu den Themenfeldern Nachhaltigkeit und Klimawandel 	TourRes, Institutionen des Landes, Großschutzgebiete
<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung, Fortführung und Ausweitung der Destinationszertifizierung „Nachhaltiges Reiseziel des Landes Baden-Württemberg“ und damit des Angebotes von Reiseerlebnissen im Segment naturnaher oder klimaschonender Urlaub 	TourRes, TMBW, regionale DMO
<ul style="list-style-type: none"> • Schonende touristische Inwertsetzung des Naturthemas und Förderung des Naturtourismus durch Unterlegung des Schwerpunktthemas „Natur“ mit naturspezifischen Erlebnissen (z. B. Naturbeobachtungen, begleiteter Naturaufenthalt, Erholung, Entspannung) 	TourRes, Institutionen des Landes, Öffentliche Verwaltung, Regionale DMO, TO, Großschutzgebiete
<ul style="list-style-type: none"> • Generelle Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Produkt- und Infrastrukturentwicklung; dazu: Erarbeitung von Handreichungen/Checklisten für die touristische Infrastrukturentwicklung, die auch den Erhalt der Biodiversität berücksichtigen 	TourRes, Institutionen des Landes, Öffentliche Verwaltung, Regionale DMO, TO, Großschutzgebiete
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Vernetzung der Tourismuswirtschaft mit den Großschutzgebieten in Baden-Württemberg (ggf. auch Landwirtschaft/regionale Produkte) mit dem Ziel, den Wissenstransfer im Bereich des nachhaltigen Tourismus (ggf. innerhalb der Produktmarkenbeiräte oder durch Einführung des Formats „Runder Tisch Tourismus und Biodiversität“) zu stärken 	TourRes, Institutionen des Landes, TMBW, Regionale DMO, TO, Großschutzgebiete
<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung und Identifizierung von Anreizstrukturen für umwelt- und ressourcenschonende Maßnahmen, die sich dazu eignen, in die einzelbetriebliche Förderung und das Tourismusinfrastrukturprogramm integriert zu werden 	TourRes, Institutionen des Landes
<ul style="list-style-type: none"> • Ausschreibung eines Wettbewerbs für eine Modellregion „Nachhaltiger Tourismus“ mit den Schwerpunkten Klimaschutz und Naturverträglichkeit. Die Landesregierung wird aufgefordert, dafür zusätzliche Haushaltsmittel und entsprechendes Personal bereitzustellen 	TourRes, Institutionen des Landes, Regionale DMO, TO, Großschutzgebiete
<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung der Einführung einer zusätzlichen zeitlich begrenzten „Förderung von umwelt- und klimaverträglichen Naturerlebnis- und Naturtourismusangeboten“ 	TourRes, Institutionen des Landes
<ul style="list-style-type: none"> • Angebot eines interaktiven und individuellen CO2-Rechners für Urlaubsreisen in Baden-Württemberg 	TourRes, Institutionen des Landes, TMBW, Regionale DMO, TO



Wichtig: Die hier dargestellte Übersicht umfasst nur einen nicht abschließenden Teil der Maßnahmen, die das Grundprinzip der Nachhaltigkeit im Tourismus unterstützen. Diese Aufstellung konzentriert sich auf spezifische Maßnahmen, die keinen anderen Feldern zugeordnet werden können. Darüber hinaus finden sich aufgrund der drei Nachhaltigkeitsdimensionen zahlreiche Maßnahmen in weiteren Handlungsfeldern (z. B. Abschnitt IV 3. Förderung des Tourismusbewusstseins, Abschnitt IV 4. Stärkung des Gastgewerbes und Abschnitt IV 5. Strategische Weiterentwicklung der Freizeit- und Tourismusinfrastruktur und Abschnitt IV 7.3 Tourismus für Alle).

7.3 Tourismus für Alle

Mit dem „Aktionsplan der Landesregierung zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention in Baden-Württemberg“ (2016) hat sich das Land verpflichtet, die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen in allen Lebensbereichen –konsequenterweise also auch am kulturellen Leben, in Sport und Freizeit – sicherzustellen. Damit wird die Etablierung eines Tourismus für Alle zu einem weiteren Grundprinzip der Tourismusstrategie.

Es sind allerdings nicht nur Menschen mit Behinderungen unterschiedlichster Art zu berücksichtigen, denn auch ältere Menschen und Familien profitieren von Maßnahmen, die die Barrierefreiheit im öffentlichen und privaten Raum erhöhen. Die genannten Personengruppen werden im Zuge des demografischen Wandels weiter an Bedeutung gewinnen, wodurch die Berücksichtigung von Menschen mit Einschränkungen auch in ökonomischer Hinsicht sinnvoll ist und für die Betriebe im Rahmen ihrer individuellen Möglichkeiten zu einer wichtigen Aufgabe wird.

Die Bedürfnisse eines Tourismus für Alle sind folglich in möglichst sämtlichen Handlungsfeldern der Tourismuskonzeption zu berücksichtigen, das heißt von der Infrastruktur- und Produktentwicklung bis hin zur Information und werblichen Ansprache. In den entsprechenden Diskussionsrunden bei der Erarbeitung der Tourismuskonzeption erfuhr dieses Grundprinzip breite Zustimmung. Die Betriebe mahnten jedoch auch ein Vorgehen mit Augenmaß und ohne Vollständigkeitsanspruch an.

„Reisen für Alle“ ist ein bundesweit einheitliches Informations- und Bewertungssystem. Es ermöglicht dem Gast, die Eignung eines Angebotes für seine Ansprüche selbstständig zu beurteilen. Der Verein Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin vergibt ein Zertifikat an geprüfte Einrichtungen.

Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden? Wer ist gefordert?

MASSNAHMENVORSCHLÄGE IM HANDLUNGSFELD „GRUNDPRINZIPIEN/TOURISMUS FÜR ALLE“	
Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden?	Beteiligte
<p>TourRes = für den Tourismus zuständiges Ressort; Institutionen des Landes = weitere, thematisch betroffene Ministerien; Öffentliche Verwaltung = Kommunen, Landkreise etc.; TMBW = Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg; USM = Umsetzungsmanagement für die Tourismuskonzeption; Regionale DMO = Regionale Tourismusorganisationen; TO = Lokale & teilregionale Tourismusorganisationen; KMU Gastgewerbe = Betriebe des Gastgewerbes; Freizeit & Kultur = Freizeit- und Kultureinrichtungen; Interessenverbände = Heilbäderverband (HBV)/Heilbäder und Kurorte Marketing GmbH (HKM), DEHOGA, IHK etc.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisierung aller Beteiligten im Tourismus für das Thema „Tourismus für Alle“ 	TourRes, Institutionen des Landes, Regionale DMO, TO, HBV
<ul style="list-style-type: none"> Information der Fachöffentlichkeit über vorhandene Leitfäden und Handreichungen zur zielgruppengerechten Entwicklung der Infrastruktur und Vernetzung der Tourismusorganisationen mit den Behindertenverbänden (ggf. Tourismusnetzwerk) 	TourRes, Institutionen des Landes, TMBW, HBV/HKM, Regionale DMO, TO, Landesbehindertenverbände
<ul style="list-style-type: none"> Erstellung eines Leitfadens zur Dokumentation von beispielhaften barrierefreien Betrieben und Infrastruktureinrichtungen im Freizeit- und Tourismusbereich in Baden-Württemberg 	TourRes, Institutionen des Landes, Landesbehindertenverbände, Interessenverbände
<ul style="list-style-type: none"> Gezielte Verbesserung der Wegeinfrastruktur (Rad- und Wanderwege) hinsichtlich Barrierefreiheit einschließlich der Informations- und Beschilderungssysteme 	Öffentliche Verwaltung, TO
<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung der Kommunikation und Sensibilisierung der möglichen Antragsteller hinsichtlich bestehender Fördermöglichkeiten im Rahmen der Infrastruktur- (TIP) und einzelbetrieblichen Förderung sowie weiterer Förderprogramme 	TourRes, Institutionen des Landes
<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung und Ausweitung des bundesweiten Kennzeichnungssystems „Reisen für Alle“ im Land Baden-Württemberg 	TourRes, Institutionen des Landes, TMBW, HBV/HKM, Regionale DMO, TO, Landesbehindertenverbände
<ul style="list-style-type: none"> Förderung lokaler Pilotprojekte (ggf. über Wettbewerbsverfahren), die eine Vorbildfunktion für das ganze Land haben, z. B. <ul style="list-style-type: none"> Barrierefreier Routenplaner für das Land Unterstützung der Aktion „Toilette für Alle“ 	TourRes, Institutionen des Landes, Öffentliche Verwaltung
<ul style="list-style-type: none"> Bündelung und Informationsbereitstellung über barrierefreie Tourismusangebote in Baden-Württemberg weiterentwickeln 	TMBW, HKM, Regionale DMO, TO, KMU Gastgewerbe, Freizeit & Kultur, Interessenverbände



7.4 Innovationen im Tourismus

Steigender Wettbewerbsdruck setzt Destinationen wie Anbieterinnen und Anbietern zunehmend dem Druck aus, sich mit neuen Ideen und Angeboten gegenüber der Konkurrenz abzusetzen. Die Produktlebenszyklen werden kürzer. Gesellschaftliche Entwicklungen wie der demografische Wandel erfordern permanent neue Strategien der Kundenansprache und Dienstleistungsgestaltung, und die Digitalisierung verlangt eine andauernde Anpassung von Produkten, Vertrieb und Prozessen. Neue Allianzen zu suchen und Innovationen möglichst schnell innerhalb des bestehenden Destinationsnetzwerkes sowie mit (weiteren) Partnerinnen und Partnern umzusetzen, entscheidet mit über den touristischen Erfolg. Innovationskultur zu schaffen, also eine Atmosphäre und Rahmenbedingungen, die kreatives Denken und Handeln fördern, ist daher auch im Tourismus eine wichtige Managementaufgabe. Dabei kann die Zusammenarbeit mit Partnerinnen und Partnern aus der eigenen und aus fremden Branchen nicht nur wertvolle Impulse liefern, sondern auch zu einer Steigerung der eigenen Innovationsfähigkeit beitragen.

Mit den geplanten Produktmarken, die mit reiseanlassschaffenden Schaufensterprodukten unterlegt werden, ist der stetige Innovationsgedanke bereits in der Tourismuskonzeption implementiert worden. Die Produktmarkenbeiräte geben dabei die Qualitäts- und Innovationskriterien vor.

Der Innovationsgedanke sollte jedoch breiter, also über die Produktebene hinaus verstanden werden. Zukünftig gilt es, auch Prozesse, Services und technische Lösungen stärker zu berücksichtigen. Die permanente Entwicklung von Innovationen wird somit zu einem weiteren Grundprinzip der Tourismuskonzeption. In den kommenden Jahren ist es eine wichtige Aufgabe, den Innovationsgedanken im Handeln aller Akteurinnen und Akteure zu verankern.

Angesichts des breiten Begriffsverständnisses war eine abschließende Ausarbeitung des Themenfelds nicht möglich und muss daher im Laufe der Umsetzung der Tourismuskonzeption strategisch vertieft werden.

„Wer hat’s erfunden?
Und zwar fast alles? Eben!

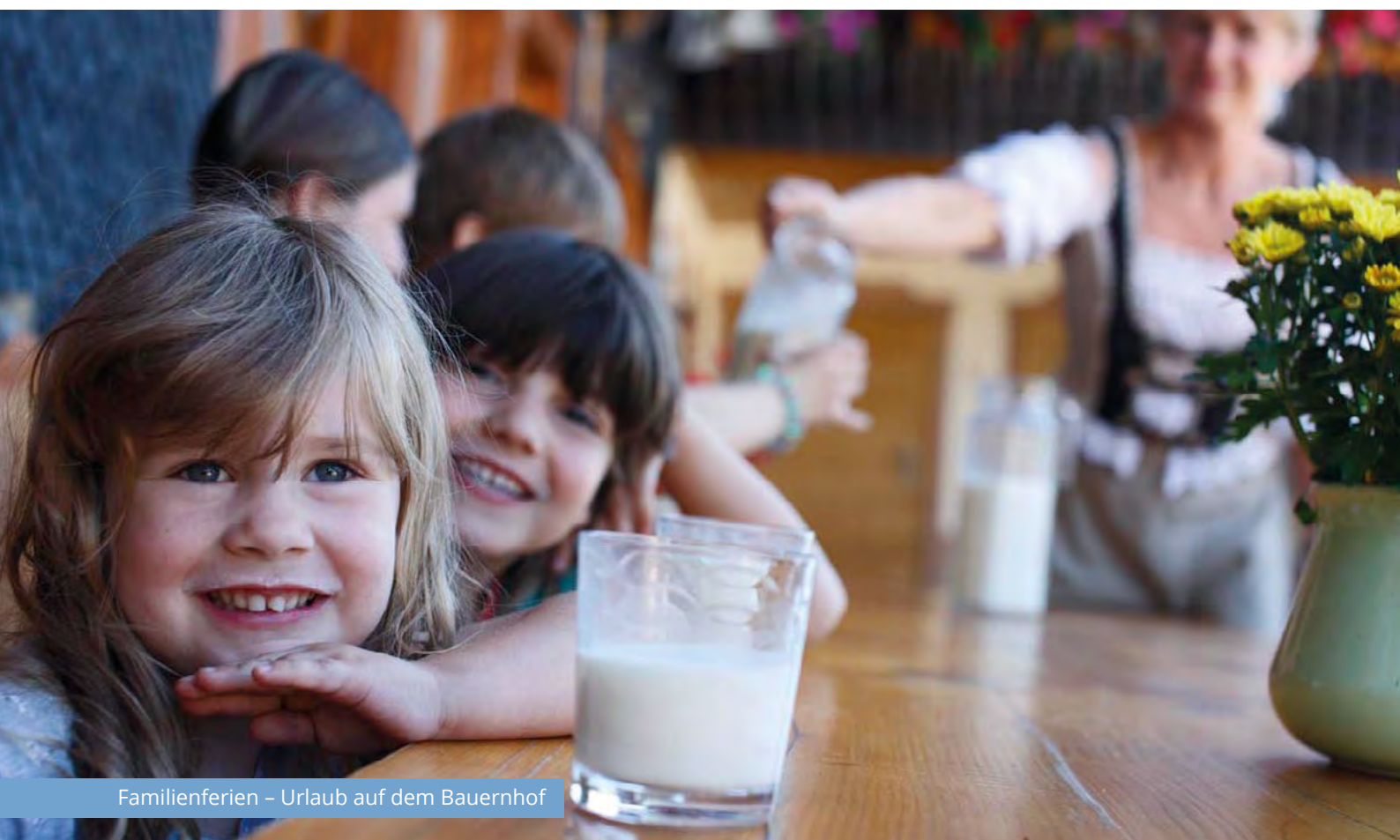
Vom Fahrrad bis zum Auto, vom
Teddy-Bär bis zu den Seifenblasen
und von der Schwarzwälder
Kirschtorte bis zum Spaghetti-Eis
- Baden-Württemberg ist das
Erfinderland Nr. 1. und meldet
jedes Jahr über 14.000 Patente
neu an.“

(Quelle: Landesmarketing Baden-
Württemberg)

Dieser Erfindergeist sollte auch
ein Ansporn für den Tourismus
sein!

Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden? Wer ist gefordert?

MASSNAHMENVORSCHLÄGE IM HANDLUNGSFELD „GRUNDPRINZIPIEN/INNOVATION“	
Welche Maßnahmen sollten umgesetzt werden?	Beteiligte
<p>TourRes = für den Tourismus zuständiges Ressort; Institutionen des Landes = weitere, thematisch betroffene Ministerien; Öffentliche Verwaltung = Kommunen, Landkreise etc.; TMBW = Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg; USM = Umsetzungsmanagement für die Tourismuskonzeption; Regionale DMO = Regionale Tourismusorganisationen; TO = Lokale & teilregionale Tourismusorganisationen; KMU Gastgewerbe = Betriebe des Gastgewerbes; Freizeit & Kultur = Freizeit- und Kultureinrichtungen; Interessenverbände = Heilbäderverband (HBV)/Heilbäder und Kurorte Marketing GmbH (HKM), DEHOGA, IHK etc.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs für die Etablierung eines strategischen Innovationsmanagements in Baden-Württemberg auf den verschiedenen Ebenen mit dem Ziel der ganzheitlichen Weiterentwicklung des Innovationsgedankens im Tourismus. Erste Ideen: <ul style="list-style-type: none"> Eigenes Weiterbildungsprogramm für Innovationsmanager Operationalisierung und Bewertung des Innovationscharakters von Infrastrukturprojekten Ggf. Gestaltung von Innovationswettbewerben 	<p>TourRes, TMBW, HKM, Regionale DMO, USM, Interessenverbände</p>



Familienferien – Urlaub auf dem Bauernhof

8. BEGLEITENDES UMSETZUNGSMANAGEMENT ALS ERFOLGSGARANT

Eigenes Umsetzungsmanagement

Um die Umsetzung der Tourismuskonzeption konsequent voranzutreiben, ist die Installation eines begleitenden Umsetzungsmanagements erforderlich, das mit eigenen Personalkapazitäten und Budget ausgestattet ist. Damit wird sichergestellt, dass sich das Personal auf die Koordination und Steuerung der Strategieumsetzung konzentrieren kann und nicht durch weitere Zuständigkeiten und Arbeitsfelder eingeschränkt wird. Bundesweit wurden hierfür in der Vergangenheit unterschiedliche Lösungen in verschiedenen Bundesländern erarbeitet. Ein Idealrezept gibt es nicht. So folgen die geschaffenen Strukturen stets den landesspezifischen Bedarfen oder Finanzierungsmöglichkeiten. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass allein aus inhaltlichen und organisatorischen Gründen mindestens zwei Personen mit dieser Aufgabe betraut werden sollten.

Im Rahmen des Umsetzungsmanagements sollten beispielsweise Veranstaltungen durchgeführt sowie themenbezogen fachliche Gutachten oder begleitende Moderationen beauftragt werden. Dazu ist ein entsprechendes Budget nötig. In Baden-Württemberg soll das Umsetzungsmanagement in dem für den Tourismus zuständigen Ressort verortet werden. Somit ist die Nähe zu den Landesinstitutionen für das Umsetzungsmanagement sichergestellt.



Slowfood in Hohenlohe

Vielfältiges Tätigkeitsspektrum

Die Kommunikation der Tourismuskonzeption, die Stärkung des Tourismusbewusstseins, die Übernahme der Schnittstellenfunktion zu den verschiedenen beteiligten Gruppen sowie ein begleitendes Zielemonitoring zeichnen das Tätigkeitsspektrum des Umsetzungsmanagements aus. Zusätzlich sollen Themen, die bislang noch nicht im Fokus standen, angegangen werden. Hierzu zählt insbesondere die Koordinierung der neu abgegrenzten Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Ebenen vom Land bis zu den Interessenverbänden. Die Abstimmung der Infrastrukturentwicklung, das Innovationsmanagement, die Digitalisierung sowie die nachhaltige Ausrichtung des Tourismussektors gehören ebenso dazu.

Das Umsetzungsmanagement greift wichtige Handlungsfelder auf, die für die zukünftige Entwicklung des Tourismus von großer Bedeutung sind.

Tab. 10:
Aufgabenspektrum des begleitenden Umsetzungsmanagements
zur Tourismuskonzeption Baden-Württemberg

KOMMUNIKATION DER KONZEPTION	ÜBERNAHME VON SCHNITTSTELLENFUNKTIONEN
<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktstelle zur Tourismuskonzeption • Vorstellung der Tourismuskonzeption auf Veranstaltungen • Kommunikation des Umsetzungsstandes auf dem Tourismusnetzwerk • Organisation eines begleitenden Steuerungsgremiums (Terminierung, Einladung, Vorbereitung, Protokollierung) • Vernetzungsstelle für Informationen (z. B. Zielgruppeninformationen, Konzepte, Marktforschungsquellen) 	<p>Ausübung der Schnittstellenfunktion</p> <ul style="list-style-type: none"> • gegenüber den weiteren Ressorts und Institutionen (z. B. Regierungspräsidien), • zur TMBW (Förderungsbedarfe) und anderen Partnern auf Landesebene, • zu den Destinationen (Regionen) und • zu anderen Branchen.
ZIELEMONITORING	STÄRKUNG DES TOURISMUSBEWUSSTSEINS
<ul style="list-style-type: none"> • Definition und Monitoring von Messgrößen zur Beobachtung des Maßnahmenerfolges • Regelmäßige Datensammlung in Zusammenarbeit/Abstimmung mit TMBW/HKM • Kommunikation/Bereitstellung der Daten in Zusammenarbeit/Abstimmung mit TMBW/HKM 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung der Politik, der Ressorts und der Fachöffentlichkeit für die Bedeutung dieses Themas und des Tourismus als Leitökonomie (Wirtschaftsfaktor) • Initiierung und Betreuung von entsprechenden Projekten (Pilotcharakter, z. B. Erklärungsfilme, Social-Media-/Medien-Kampagne, Handlungsleitfaden für Tourismusorganisationen) • Führen von Diskussionsrunden, um das Thema stärker zum Aufgabengebiet von Tourismusorganisationen zu machen

KOORDINIERUNGSSTELLE FÜR DIE VERÄNDERUNG DER AUFGABENTEILUNG UND DER STRUKTUREN	INFRASTRUKTUR
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation der idealtypischen Aufgabenteilung und Kriterien auf Veranstaltungen • Umsetzungsunterstützung innerhalb der Landesinstitutionen (z. B. Budgeterhöhung TMBW, HKM und TIP) • Motivation und Begleitung von Pilotprojekten/Anpassungsprozessen zur Verbesserung der Zusammenarbeit/Strukturen • Mitglied der Produktmarkenbeiräte • Ansprechpartner für touristische Institutionen zum Thema Einzelmarke/Organisationszusammenschlüsse • Marketing: Entscheidung & Weiterentwicklung der Zielgruppen zu den Produktmarken gemeinsam mit der TMBW/HKM und den Produktmarkenbeiräten • Projektleitung Leitfaden „Touristinformation der Zukunft“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung eines Maßnahmenplanes und Koordinierung der Aktivitäten zur Stärkung der Tourismuskompetenz der Regierungspräsidien • Zusammenstellung und Pflege der Übersicht zu den Förderinstrumenten, Fort- und Weiterbildungsangeboten sowie weiteren relevanten Informationen (unter anderem auf dem Tourismusnetzwerk) • Anregung grenzüberschreitender Infrastrukturprojekte (mit anderen Bundesländern und ggf. Nachbarstaaten) • Unterstützung von (örtlichen) Pilotprojekten (z. B. zur Barrierefreiheit; ggf. über Wettbewerbsauslobung)
NACHHALTIGKEIT	DIGITALISIERUNG
<ul style="list-style-type: none"> • Strategieentwicklung zur Fortführung/ Ausweitung der Destinationszertifizierung „Nachhaltiges Reiseziel des Landes Baden-Württemberg“ • Beteiligung und Mitarbeit an der bundesweiten „Exzellenzinitiative Nachhaltige Reiseziele“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der branchenübergreifenden Zusammenarbeit (z. B. Digitalakademie@bw/ Arbeitsgruppe zum Wissenstransfer zwischen den Branchen) • Unterstützung der ebenenübergreifenden/ sektorenübergreifenden Zusammenarbeit (z. B. Initiierung partizipativer Veranstaltungsformate) • Unterstützung der TMBW und regionaler DMO beim Thema Open Data • Unterstützung von Qualifizierungsmaßnahmen zur Digitalisierung in Kooperation mit der TMBW/HKM und regionaler DMO
INNOVATION	QUALITÄT
<ul style="list-style-type: none"> • Initiative zur Entwicklung eines Maßnahmenkataloges für die Etablierung eines strategischen Innovationsmanagements in Baden-Württemberg 	<ul style="list-style-type: none"> • Definition eines Sets von angebots- und nachfrageseitigen Messindikatoren für die Beobachtung der Qualitätsentwicklung und Festlegung von Zielgrößen • Kontinuierliche Erhebung der Daten und Monitoring der Qualitätsentwicklung durch Marktforschung • Diskussion und Entwicklung eines landesweit koordinierten Qualitätsmanagements

Quelle: dwif/Tourismuszukunft 2018



Auf diese Weise ist sicherzustellen:

- Koordination und Steuerung aller Beteiligten im Sinne der Tourismuskonzeption
- Fortlaufende Operationalisierung der Ziele
- Entwicklung von fachlichen Impulsen
- Motivation der Akteurinnen und Akteure
- Fortführung des interministeriellen Austausches

Begleitende Steuerungsgremien

Die mit der Installation der Projektgruppe und des Ressortgremiums geschaffene Kommunikationskultur auf Landesebene sollte beibehalten werden. Daher empfiehlt sich die Fortsetzung der Zusammenkünfte beider Gremien, um den fachlichen Austausch oder eine dauerhafte Zusammenführung zu einem Steuerungsgremium zu befördern. Idealerweise finden diese Sitzungen unter dem Vorsitz des für den Tourismus zuständigen Ministeriums statt.

In regelmäßigen Sitzungen wird die Umsetzung bilanziert, der gegenseitige Austausch gepflegt und gegebenenfalls neue Handlungsbedarfe aufgenommen.

*Die Tourismuskonzeption ist als lebendes Konstrukt zu verstehen,
in dem abgearbeitete Inhalte durch neue Handlungsbedarfe ersetzt werden.*

Triadisches statt lineares Denken

Ein statisches, lineares Denken alter Prägung wird der heutigen Zeit mit ihren rasanten technologischen und sonstigen Entwicklungen nicht mehr gerecht. Das bedeutet: Wo früher „in Ruhe“ die Situation analysiert und daraus eine Strategie entwickelt wurde, der die mehrjährige Umsetzung folgte, um dann wieder von vorne zu beginnen, zwingt uns die Marktdynamik heute zu einem „triadischen“ Vorgehen: Dem ebenso raschen wie permanenten Wandel ist nur mit einer stetigen, quasi pulsierenden Gleichzeitigkeit von Analyse, Strategie, Maßnahmen und deren Umsetzung zu begegnen. Das bedeutet, dass der Prozess nicht nur Wert auf ein leistungsfähiges und effizientes Monitoring aktueller Daten und Kennziffern des Baden-Württemberg-Tourismus legen darf, sondern auch die Umsetzungsqualität evaluieren und laufend Anpassungsbedarfe identifizieren muss.

Erfolgsfaktor Kommunikation

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung ist eine intensive Kommunikation, die sich auf folgende Aktivitäten erstreckt:

- Präsentation der Tourismuskonzeption, ihrer Ziele und der geplanten Umsetzungsaktivitäten in geeigneten Formaten und Kanälen (dezentrale Veranstaltungen in den Regionen, Erklärvideo etc.)
- Ansprache und Einbindung von Multiplikatoren und „Botschaftern der Tourismuskonzeption“

- regelmäßige Kommunikation des Arbeits- und Umsetzungsstandes über das Tourismusnetzwerk Baden-Württemberg
- Regelmäßige öffentlichkeitswirksame Kommunikation zentraler Erfolge über eine begleitende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Teilnahme an Veranstaltungen zur Präsentation des Umsetzungsstandes (z. B. durch Integration in den Tourismustag des Landes oder der Regionen)



Bodensee und Alpenpanorama



V.

FAZIT



Aussichtsturm Büchenbronn

Den Tourismus in Baden-Württemberg zukunftsfähig aufstellen! Das ist das Ziel, das diese Tourismuskonzeption verfolgt. Mit dem vorliegenden Handlungskatalog stellt das Land die Weichen für eine strategische Weiterentwicklung des Tourismus unter Einbeziehung aller Beteiligten und würdigt die zentralen Herausforderungen, auf die sich die Akteurinnen und Akteure im Land einstellen müssen.

Die konkreten Neuerungen der Tourismuskonzeption

- Die zentralen Ziele der Konzeption wurden mit sehr vielen **Beteiligten** erarbeitet. Die Tourismuskonzeption kann daher für sich in Anspruch nehmen, die Bedürfnisse der gesamten Tourismusbranche abzubilden.
- Das bestehende **Themenmarketing wird feinjustiert**. Für die Landesebene werden zum Teil neue **Produktmarken** definiert, die wiederum mit attraktiven **Schaufensterprodukten** untersetzt werden sollen. Jede Produktmarke ist auf spezifische Zielgruppen auszurichten. **Produktmarkenbeiräte** stellen die Einbindung der Partnerinnen und Partner im Land und eine zielgerichtete Produktentwicklung sicher.
- Das **Verständnis von Marken im Tourismus** wird präzisiert und das Verhältnis von Baden-Württemberg als Herkunftsmarke zu den starken touristischen Marken im Land geregelt. Ein Kriterienkatalog gibt Hilfestellung bei der Frage, ob ein Ort oder eine Region wirklich als touristische Marke bezeichnet werden kann und was notwendig ist, um den Status einer Einzelmarke zu erreichen.
- Die **nachhaltige Ausrichtung** des Tourismussektors in Baden-Württemberg wird konsequent unterstützt.
- Es werden klare Aussagen zur angestrebten **Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen** getroffen. Die Akteurinnen und Akteure in den regionalen DMO bekommen Richtwerte für wettbewerbsfähige Organisationseinheiten an die Hand. Die Aktivitäten der verschiedenen Ebenen werden mithilfe ausführlicher Aufgabenkataloge aufeinander abgestimmt. Ziel des Landes ist es, den erforderlichen **strukturellen Anpassungsprozess** im Land finanziell zu unterstützen. Diese Unterstützung soll Anreize schaffen und an bestimmte Kriterien geknüpft werden.
- Die Förderung des **Tourismusbewusstseins**, sprich der Anerkennung der Tourismusbranche als wichtiger wirtschaftlicher und sozialer Faktor im Land soll mit öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen unterstützt werden.
- Das **Gastgewerbe** als wesentliche Säule des Tourismusangebots soll hinsichtlich seiner Wettbewerbsfähigkeit unterstützt und zu Investitionen motiviert werden. Das Land prüft eine Verbesserung der Rahmenbedingungen und – soweit möglich – die Anpassung der Förderinstrumentarien.
- Bei der **Infrastrukturentwicklung** werden Schwerpunkte auf die zentralen strategischen Themen wie Saisonverlängerung und Anpassung an den Klimawandel, verbesserte Mobilität und digitale Infrastruktur gesetzt.
- Der Anpassungsprozess der Branche bei der **Digitalisierung** wird mit entsprechenden Maßnahmen begleitet. Mit dem Ziel der Öffnung, Aufbereitung und Verfügbar-

machung der gemeinsamen Datenbank im Sinne von Open Data positioniert sich Baden-Württemberg als Vorreiter auf dem Gebiet der Digitalisierung im Deutschlandtourismus.

- **Qualität, Nachhaltigkeit, Tourismus für Alle** und die Förderung des **Innovationsgedankens** sind **Grundprinzipien**, die sich aufgrund ihres Querschnittscharakters in jedem Handlungsfeld wiederfinden.
- Das bisherige **Steuerungsgremium** und das neu einzurichtende **Umsetzungsmanagement** werden den Umsetzungsprozess dauerhaft begleiten und regelmäßig aktualisieren.

Schlüsselmaßnahmen der Tourismuskonzeption

Die folgenden zehn Maßnahmen sollen unmittelbar angegangen werden oder befinden sich bereits in der Umsetzungsvorbereitung:

- (1) **Etablieren eines begleitenden Umsetzungsmanagements** für die Tourismuskonzeption. Im Fokus stehen die Kommunikation der Konzeption, die Steuerung der Schlüsselmaßnahmen und das Erarbeiten von Messkriterien zur Zielerreichung. Darüber hinaus gilt es, die neuen Aufgabenfelder wie Digitalisierung, Tourismusbewusstsein, Qualität und Innovation im Tourismus mit Leben zu erfüllen.
- (2) **Erhöhung des Marketingbudgets und verbesserte personelle Ausstattung der TMBW**, damit diese dem neuen Anforderungsprofil gerecht werden kann.
- (3) **Formulierung eines Marketingkonzeptes auf Landesebene** durch die TMBW und eines digitalen Produktleitfadens. Dazu gehören auch die Umsetzung von Produktmarken und die Definition der Zielgruppen je Produktmarke sowie die Einrichtung von Produktmarkenbeiräten.
- (4) **Erhöhung der Landesmittel für das Marketing auf Ebene der regionalen DMO und Definition von Vergabekriterien** im Sinne eines Anreizsystems für diese Mittel.
- (5) **Umschichten von Mitteln des kommunalen Investitionsfonds zugunsten der öffentlichen Tourismusinfrastrukturförderung** sowie Anpassung der für die Mittelvergabe zugrundeliegenden Förderrichtlinie.
- (6) **Kommunikation und Durchsetzung der in der Konzeption erarbeiteten Aufgabenteilung zwischen den Ebenen**, das heißt zwischen Landes-, regionaler und lokaler Ebene sowie Landkreisen, Interessenvertretungen und weiteren Akteuren. Finanzielle Anreize für Pilotprojekte zu strukturellen Änderungen im Sinne einer Bündelung, insbesondere auf Ebene der regionalen DMO.
- (7) Umsetzung von Maßnahmen wie Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligungsprozesse zur **Förderung des Tourismusbewusstseins** bei touristischen Akteuren, Betrieben, Politik und Bevölkerung.
- (8) **Digitalisierung voranbringen** mit dem Ziel, die gemeinsame Datenbank auf Landesebene im Sinne von Open Data zu öffnen, aufzubereiten und bereitzustellen.
- (9) Entwicklung eines **landesweiten Qualitätsmanagements** vor dem Hintergrund der sich wandelnden Gästeperspektive.

- (10) Das Gastgewerbe ist eine wesentliche Säule des Tourismus. Um seine Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, wird die **Verbesserung der Rahmenbedingungen geprüft und das Gastgewerbe ggf. durch Anpassung von Förderinstrumentarien** unterstützt.

Die Tourismuskonzeption steht auf einer breiten Basis. Der Prozess war offen für alle, die sich mit ihrem Wissen und ihrer Einschätzung einbringen wollten.

Die Umsetzung der Konzeption kann, wie bereits erläutert, nicht Aufgabe des Landes und der Verwaltung allein sein. Alle Beteiligten in Baden-Württemberg sind gefordert, ihren Teil zu der erfolgreichen Entwicklung des Tourismus im Land beizutragen. Deshalb beschreibt die Tourismuskonzeption nicht nur die Aufgaben, die sich die Institutionen des Landes gestellt haben, sondern auch das, was die weiteren Akteurinnen und Akteure der Branche ihrerseits zum Gelingen beitragen sollen.



Kunstaussstellung in Mannheim



VI.

HINTERGRUND



1. KOMPAKTE STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ÜBERSICHT



STÄRKEN

SCHWÄCHEN





 NATUR (inklusive Radfahren und Wandern) 	
<p>Weitläufiges Angebot von nach Qualitätskriterien ausgezeichneten Wander- und Radfernwegen und guter Marktanteil zielgruppenspezifisch ausgezeichneter Gastgeber (Wanderbares Deutschland; Bett & Bike)</p>	<p>Rückgang der absoluten Zahl zertifizierter Bett & Bike Betriebe</p>
<p>Hohe landschaftliche Attraktivität Baden-Württembergs</p>	<p>Verbesserungsfähige Wahrnehmung der radtouristischen Angebote Baden-Württembergs</p>
<p>Ausgesprochen hohe Zahl von Natur- und Landschaftsschutzgebieten (u. a. 7 Naturparke, 2 UNESCO-Biosphärengebiete, ein Nationalpark und ein UNESCO-Geopark) zeugt für ein hochwertiges Naturangebot und bildet die Basis des Erfolges</p>	<p>Schlechte Erreichbarkeit der touristischen Startpunkte mit öffentlichen Verkehrsmitteln</p>
<p>Nachhaltigkeitsstrategie und Modellprojekte zur Förderung der Nachhaltigkeit (Städte und Freizeiteinrichtungen) sensibilisieren die Akteurinnen und Akteure im Tourismus und die Bevölkerung</p>	<p>Intensive Landwirtschaft, Siedlungswachstum und Verkehrsinfrastruktur (Flächenversiegelung) gefährden die landschaftliche Attraktivität</p>
<p>Umfangreiches Naturerlebnisangebot</p>	<p>Rückgang der Artenvielfalt und schützenswerter Lebensräume durch fehlende Nutzung (Streuobst, Wacholderheiden etc.)</p>
<p>Hohes Interesse und hohe Glaubwürdigkeit Baden-Württembergs beim Naturangebot</p>	
<p>Bundesweite Vorreiterstellung im Bereich des Nachhaltigen Tourismus (Initiierung der Destinationszertifizierung „Nachhaltiges Reiseziel“, Grüner Süden etc.)</p>	<p>Fehlende Kenntnisse der Tourismuswirtschaft über Nachhaltigkeit und Erhalt der biologischen Vielfalt, fehlende Kenntnisse des Naturschutzes über nachhaltigen Tourismus</p>





 GESUNDHEIT / WELLNESS 	
<p>Insg. 56 höher prädikatisierte Heilbäder und Kurorte in Baden-Württemberg und hohe Bekanntheit ausgewählter Kurorte</p>	<p>Privat motivierte Gesundheitsurlaubsreisen bei den Reisearten nach Baden-Württemberg schwach ausgeprägt</p>
<p>Medizinisches Angebot, Lage, Wander- und Radinfrastruktur, Natur und Freizeitangebote (laut Bädergutachten; Ortsvertreterinnen und -vertreter)</p>	<p>Gesundheitseinrichtungen, Infrastruktur, Beherbergung (laut Bädergutachten; Ortsvertreterinnen und -vertreter)</p>

Strategische Grundlagen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Kurorte/Bäder erarbeitet und Umsetzung konkreter Handlungsempfehlungen begonnen	
---	--





 STÄDTE-UND KULTURTOURISMUS 	
Zahlreiche (international) bekannte Groß-, Mittel- und Kleinstädte	Kulturförderung legt Schwerpunkt auf Städte; schwache Finanzierung und Personalausstattung der Kultureinrichtungen im ländlichen Raum
Hochwertiges Kultur-/Kunst- und Museumsangebot in den Städten und im ländlichen Raum (u. a. mehrere UNESCO-Welterbestätten)	Übergreifende Zusammenarbeit im Kulturbereich im ländlichen Raum verbesserungsbedürftig
Gastfreundschaft, Traditionen, Brauchtum und Handwerkskunst als imagefördernde Markenzeichen	
Vielzahl attraktiver Burgen, Schlösser und Gärten	
Attraktive Shoppingdestinationen (Stuttgart/Mannheim/Heidelberg, Grenzorte zur Schweiz, Metzingen, Pforzheim, Schwarzwaldorte ...)	



 MICE-TOURISMUS/GESCHÄFTSREISETOURISMUS 	
Hohes Potenzial durch die starke Wirtschaftskraft des Bundeslandes	Wenig übergreifende Zusammenarbeit im MICE-Segment
Reiseanlassschaffende Messe- und Tagungsstandorte (Stuttgart, Karlsruhe, Mannheim)	Vernetzung von Tourismus und Wirtschaft/Kreativwirtschaft deutlich ausbaufähig
	Teilweise veraltete Tagungsinfrastruktur
	Fehlende standortübergreifende Vermarktung Baden-Württembergs als MICE-Destination



 GASTGEWERBE/KULINARIK 	
Kulinarik und regionaltypische Produkte sind wichtige Imagefaktoren und erlebbar in vielen ausgezeichneten Betrieben	Gastgewerbe leidet unter Fachkräftemangel, an überdurchschnittlich hoher Zahl an Ausbildungsabbrüchen, mangelnder Qualifikation von Ausbildungsbetrieben, ungelöster Betriebsnachfolge, Investitions- und Innovationsstau

Kennzahlen der letzten Jahre weisen auf steigende Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmenseinheiten – auch im Zuge einer Marktberaumung – hin	Unterkunfts- und Gastronomieangebot im ländlichen Raum in der Fläche stark gefährdet (z. B. Steigerung der Attraktivität der Arbeitsplätze/Wohnorte im ländlichen Raum durch Breitbandausbau und Verbesserung des ÖPNV notwendig)
Betriebswirtschaftliche Situation der Betriebe im bundesweiten Vergleich zufriedenstellend	Gastgewerbe beklagt benachteiligende Rahmenbedingungen und innovationshemmende Regularien/Bürokratie (Arbeitszeit, Baugenehmigung ...)
Wein(-tourismus): hoher Bekanntheitsgrad, attraktive Angebotsvielfalt/-besonderheiten in hoher Qualität, hohes Innovationspotenzial	Wein(-tourismus): Weite Ausdehnung der Regionen (das heißt nicht kompakt erlebbar), Defizite bei Bewusstseinsbildung, Übernachtungskapazitäten, Angebotsleuchttürmen und Servicequalität
	Qualitäts- und Servicedefizite in der Hotellerie (vor allem in den Städten), abnehmende Teilnahmezahlen an Klassifizierungen und Zertifizierungen



WEITERE INFRASTRUKTUR	
In den letzten Jahren Entstehung zahlreicher Freizeitleuchttürme	Weiterhin Bedarf an herausragenden Freizeiteinrichtungen mit Leuchtturmwirkung und Schlechtwetterangeboten im ländlichen Raum
Erhöhung des Fördermitteleinsatzes für die öffentliche Tourismusinfrastruktur	Beteiligte fordern bessere Abstimmung der Ressorts bei der Infrastrukturförderung ein
Gute Erschließung des Landes über den Straßenverkehr	Weiterhin Verbesserungsbedarf bei der Erreichbarkeit/ÖPNV-Angebot im ländlichen Raum
Konus-Schwarzwald als bundesweites Vorzeigeprojekt	Fehlende barrierefreie Angebote



MARKETING	
Zufriedenheit mit TMBW-Erlebnismarken und hohe(s) nachfrageseitige Glaubwürdigkeit/Interesse an den Themen	Themenbearbeitung auf Landesebene nicht gleichgewichtig möglich
Starke Regionalmarken mit hoher Bekanntheit (Schwarzwald, Bodensee, Schwäbische Alb, Region Stuttgart)	In vielen Regionen überwiegend profilloses Themenmarketing und schwache Zielgruppenorientierung
	Weiterhin unklares Markenverständnis bei den Akteurinnen und Akteuren
	Themenspezifische Zusammenarbeit zwischen TMBW und Regionen ausbaufähig





ORGANISATION / STRUKTUREN	
TMBW (gestärkt, hohe Anerkennung, Zufriedenheit mit Kooperation)	Unterschiedliche Erwartungshaltung zum Rollenverständnis der TMBW
Starke Regionalmarken mit teilweise finanzkräftigen Tourismusorganisationen	Mehrfach redundante Strukturen auf regionaler und teilregionaler Ebene in Verbindung mit schwacher Personal- und Mittelausstattung
	Unklare Aufgabenteilung zwischen den Ebenen
	Immer noch stark ausgeprägtes Kirchturmdenken auf lokaler Ebene und starker Einfluss der Politik auf allen Ebenen
	Die Tourismuspolitik der verschiedenen Ressorts wirkt häufig nicht abgestimmt



KOOPERATION/NETZWERKARBEIT/ANERKENNUNG	
Hohe Zufriedenheit der Beteiligten als gute Diskussionsgrundlage	Beteiligung der touristischen Akteurinnen und Akteure im Land ausbaufähig
Regionale Tourismusorganisationen werden als Kooperationspartner gut bewertet	Generell wird die Netzwerkarbeit (vor allem im ländlichen Raum, Wirtschaft, Kultur) als verbesserungswürdig dargestellt
Tourismusnetzwerk Baden-Württemberg als gemeinsame Informationsplattform installiert	Akteurinnen und Akteure beklagen fehlende Anerkennung/fehlendes Bewusstsein der Bevölkerung und der Politik für die Leitökonomie Tourismus



DIGITALISIERUNG UND INNOVATION	
Grundsätzlich hat das „Ländle“ ein durchaus positives Innovationsimage	Dieses Image hat sich jedoch kaum auf den Tourismus übertragen
Förderung und öffentlichkeitswirksames Darstellen von innovativen Ideen und Projekten über den Ideenwettbewerb „Tourismus digital“	Nachholbedarf beim Breitbandanschluss im ländlichen Raum
	Große Digitalisierungsdefizite im Gastgewerbe

Quelle: dwif 2018

2. BETEILIGTE INSTITUTIONEN

- ADFC Baden-Württemberg
- Anbiatergemeinschaft Urlaub auf dem Bauernhof im Fränkischen Odenwald
- Assulzerhof (Billigheim)
- Archäopark Vogelherd (Niederstotzingen)
- Bade- und Kurverwaltung Bad Bellingen GmbH
- Baden-Württembergischer Golfverband vertreten durch VUD Medien GmbH
- Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag e. V.
- Baiersbronn Touristik
- Bergstraße e. V.
- Biosphärengebiet Schwäbische Alb (Geschäftsstelle)
- Biosphärengebiet Schwarzwald (Geschäftsstelle)
- Bodensee- Oberschwaben Verkehrsverbund mbH
- BTB Bad RappenaauerTouristikbetrieb GmbH
- Bundesverband der Campingwirtschaft in Deutschland/Landesverband Baden-Württemberg e. V.
- Burg & Burgpark Gamburg
- Demografiebeauftragter des Landes Baden-Württemberg
- Deutsche Bodensee Tourismus GmbH (DBT)
- Die Burgenstraße e. V.
- Donaubergland Marketing und Tourismus GmbH
- Duale Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg
- Erfurths Bergfried Ferien- & Wellnesshotel (Hinterzarten)
- Europa-Park GmbH & Co. Mack KG
- Ferienregion Nördlicher Bodensee
- Freilichtmuseum Beuren
- Fremdenverkehrsgemeinschaft Schwäbischer Wald
- Gemeinde Argenbühl
- Gemeinde Baiersbronn
- Gemeinde Beuren
- Gemeinde Bisingen
- Gemeinde Ertingen
- Gemeinde Langenargen
- Gemeinde Mudau
- Gemeinde Starzach
- Gemeindetag Baden-Württemberg
- Gesundheitsresort Freiburg
- Große Kreisstadt Öhring
- Heilbäderverband Baden-Württemberg e. V.
- Heilbronn Marketing GmbH
- Hochschwarzwald Tourismus GmbH
- Hohenlohe + Schwäbische Hall Tourismus e. V.
- Hohenloher Perlen
- Holy AG/Outletcity Metzingen
- Hotel Barbara (Freiburg)
- Hotel Hoeri am Bodensee (Gaienhofen)
- Hotel Landgasthof Schwanen (Kehl-Kork)
- Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Baden-Württemberg e. V.

- Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Kreisstelle Freudenstadt
- Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Kreisstelle Göppingen
- Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Kreisstelle Raststatt
- Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Kreisstelle Ravensburg
- Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Kreisstelle Stuttgart
- Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Stadt Heilbronn
- Hotelkooperation Euregio Bodensee e. V.
- IHK Nordschwarzwald
- IHK Region Stuttgart
- IHK Reutlingen
- IHK Rhein-Neckar
- IHK Ulm
- Internationale Bodensee Tourismus GmbH
- Klimaschutz- und Energie-Beratungsagentur Heidelberg- Rhein Neckar-Kreis gGmbH
- Kraichgau-Stromberg Tourismus e. V.
- KTG Karlsruhe Tourismus GmbH
- Kulturzentrum Altes Forstamt (Stockach)
- Kur- und Bäder GmbH Bad Dürkheim
- Landesarbeitsgemeinschaft Urlaub auf dem Bauernhof in Baden-Württemberg e. V.
- Landes-Behindertenbeauftragte Baden-Württemberg
- Landesblinden- und Sehbehindertenverband Baden-Württemberg e. V.
- Landesmuseum Württemberg
- Landesseniorenrat Baden-Württemberg e. V.
- Landesverband für Menschen mit Körper- und Mehrfachbehinderung
- Landkreistag Baden-Württemberg
- Landratsamt Alb-Donau-Kreis
- Landratsamt Biberach
- Landratsamt Bodenseekreis
- Landratsamt Breisgau-Hochschwarzwald
- Landratsamt Emmendingen
- Landratsamt Esslingen
- Landratsamt Freudenstadt
- Landratsamt Göppingen
- Landratsamt Heidenheim
- Landratsamt Heilbronn
- Landratsamt Hohenlohekreis
- Landratsamt Lörrach
- Landratsamt Ludwigsburg
- Landratsamt Neckar-Odenwald-Kreis
- Landratsamt Ortenaukreis
- Landratsamt Ostalbkreis
- Landratsamt Raststatt
- Landratsamt Ravensburg
- Landratsamt Rems-Murr-Kreis
- Landratsamt Reutlingen
- Landratsamt Rhein-Neckar-Kreis
- Landratsamt Rottweil
- Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis
- Landratsamt Sigmaringen
- Landratsamt Tübingen
- LEADER Aktionsgruppe Nordschwarzwald
- LEADER Aktionsgruppe Südschwarzwald



- LEADER Benzregion
- LEADER Jagstregion
- LEADER Mittlere Alb
- LEADER Region Ortenau
- Marketing und Tourismus Konstanz GmbH/REGIO Konstanz- Bodensee- Hegau e. V.
- Ministerium der Justiz und für Europa Baden-Württemberg
- Ministerium für Finanzen Baden-Württemberg
- Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg
- Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg
- Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg
- Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg
- Ministerium für Verkehr Baden-Württemberg
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg
- Nationalpark Schwarzwald
- Naturpark Schwarzwald Mitte/Nord e. V.
- Naturpark Stromberg-Heuchelberg e. V.
- Naturschutzzentrum Wurzacher Ried
- Neckar-Zaber-Tourismus e. V.
- Oberschwaben-Tourismus GmbH
- Öchsle-Bahn Betriebsgesellschaft gGmbH (Warthausen-Ochsenhausen)
- Pfahlbaumuseum Unteruhldingen-Mühlhofen
- Regierungspräsidium Freiburg
- Regierungspräsidium Tübingen
- Regionalentwicklung Mittlerer Schwarzwald e. V.
- Regionalentwicklung Mittleres Oberschwaben e. V.
- Schwäbische Alb Tourismusverband e. V.
- Schwäbischer Albverein e. V.
- Schwarzwald Tourismus GmbH
- Schwarzwald Tourismus Kinzigtal e. V.
- Schwarzwaldverein e. V.
- Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg
- Staatsministerium Baden-Württemberg
- Stadt Albstadt
- Stadt Bad Waldsee
- Stadt Bad Wildbad
- Stadt Bad Wurzach
- Stadt Biberach
- Stadt Blaubeuren
- Stadt Blaustein
- Stadt Buchen
- Stadt Crailsheim
- Stadt Ehingen
- Stadt Filderstadt
- Stadt Gerlingen
- Stadt Gundelsheim
- Stadt Göppingen
- Stadt Heidenheim
- Stadt Laichingen

- Stadt Langenburg
- Stadt Leutkirch im Allgäu
- Stadt Ludwigsburg
- Stadt Mengen
- Stadt Neckargmünd
- Stadt Ochsenhausen
- Stadt Rosenfeld
- Stadt Sigmaringen
- Stadt Waldenbuch
- Stadt Weil der Stadt
- Stadt Weingarten
- Städtetag Baden-Württemberg
- Städtische Rehakliniken/ Gesundheitszentrum Waldsee-Therme
- Stadtmarketing Mannheim GmbH
- StaRT Stadtmarketing und Tourismus Reutlingen GmbH
- Stiftung Theater Lindenhof
- Stuttgart-Marketing GmbH / Regio Stuttgart Marketing und Tourismus GmbH
- Stuttgart Marriott Hotel Sindelfingen
- Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg
- Tourismus GmbH Nördlicher Schwarzwald
- Tourismus und Stadtmarketing Bad Herrenalb
- Tourismus- und Stadtmarketing Radolfzell GmbH
- Tourismusausschuss des Gemeindetags Baden-Württemberg e. V.
- Tourismusbetriebsgesellschaft Bad Saulgau mbH
- Tourismuspolitische Sprecherinnen und Sprecher der Landtagsfraktionen der GRÜNEN, CDU, AfD, SPD und FDP
- Tourismusverband „Liebliches Taubertal“ e. V.
- Tourismusverein Naturerlebnis Hayingen e. V.
- Tourismusverein Remstal Route e. V.
- Tourist Info Höchenschwand
- Tourist Info Königsfeld
- Tourist- Info/ Thermalbad Überkingen
- Tourist Information Friedrichshafen
- Tourist Information Mosbach
- Tourist Information Münsingen
- Tourist Information Ravensburg
- Tourist- und Freizeitinformation Walldürn
- Touristik- und Marketing Schwäbisch Hall
- Touristikgemeinschaft Heilbronner-Land e. V.
- Touristikgemeinschaft Hohenlohe e. V.
- Touristikgemeinschaft Kurpfalz e. V.
- Touristikgemeinschaft Mythos Schwäbische Alb
- Touristikmarketing Stadt Bad Buchau
- Ulm/ Neu-Ulm Touristik GmbH
- Überlingen Marketing und Tourismus GmbH
- Verein „Bäuerliche Anbietergemeinschaft am Bodensee“
- Weinbauverband Württemberg e. V.
- Weingut Weihbrecht (Bretzfeld-Schwabbach)
- WFG Schwäbische Hall mbH
- WFG Zollernalbkreis
- Wilhelma Zoologisch-Botanischer-Garten Stuttgart
- Wirthshof GmbH (Markdorf)



- Wirtschaft, Tourismus, Gastronomie
WTG Rottenburg am Neckar
- Wirtschaft, Tourismus, Marketing
GmbH Waiblingen
- Wirtschaftsförderung Sindelfingen
GmbH
- WIT Wirtschaftsförderungsgesellschaft
Tübingen mbH
- Württembergischer Radsportverband
e. V.
- Zweckverband Ferienregion Allgäu-
Bodensee

3. VERWENDETE QUELLEN

Literatur

- BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Baden-Württemberg/ CDU-Landesverband Baden-Württemberg (Hrsg. 2016): Baden-Württemberg gestalten: Verlässlich. Nachhaltig. Innovativ. Koalitionsvertrag zwischen BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Baden-Württemberg und der CDU Baden-Württemberg 2016 - 2021.- Stuttgart
- dwif-Consulting GmbH (2018): Wirtschaftsfaktor Tourismus für das Bundesland Baden-Württemberg 2017.- München
- Hessischer Tourismusverband e. V. (Hrsg. 2018): Umsetzungshilfe Teil 2: Tourismusfinanzierung. Tourismuspoltischer Handlungsrahmen Hessen 2018.- Marburg
- ift Freizeit- und Tourismusberatung GmbH (2016) Gutachten zur Fortentwicklung des Heilbäder- und Kurortwesens in Baden-Württemberg.- Köln
- Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg (Hrsg. 2017): digital@bw – Digitalisierungsstrategie der Landesregierung Baden-Württemberg.- Stuttgart
- Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg (Hrsg. 2013): Kultur in ländlichen Räumen. Situation, Trends, Potenziale und Handlungsfelder.- Stuttgart
- Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg (Hrsg. 2014): Naturschutzstrategie Baden-Württemberg. Biologische Vielfalt und naturverträgliches Wirtschaften für die Zukunft unseres Landes.- Stuttgart
- Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg (Hrsg. 2015): Aktionsplan der Landesregierung zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention in Baden-Württemberg.- Stuttgart
- Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft (Hrsg. 2013): Anpassungsstrategie des Landes Baden-Württemberg an die Folgen des Klimawandels. Fachgutachten zum Handlungsfeld Tourismus/Teil A: Langfassung.- Köln
- Ministerium für Verkehr und Infrastruktur Baden-Württemberg (Hrsg. 2016): Radstrategie Baden-Württemberg. Wege zu einer neuen Radkultur für Baden-Württemberg (2016).- Stuttgart

- tourismus plan B GmbH (2017): Landesweites Weintourismuskonzept Baden-Württemberg.- Berlin
- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg/Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum Baden-Württemberg (Hrsg. 2009): Tourismuskonzept Baden-Württemberg.- Stuttgart

Datenquellen

- ADFC Bett+Bike Service GmbH (Qualitätssiegel Bett+Bike Siegel)
- Bundesamt für Statistik (Daten der amtlichen Statistik)
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V. (DEHOGA) (Deutsche Hotelklassifizierung)
- Deutscher Tourismusverband e. V. (diverse Gütesiegel)
- dwif-Consulting GmbH (Wirtschaftsfaktor Tourismus; Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus)
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR) (Reiseanalyse RA 2018)
- GfK SE, Consumer Panels & Services (GfK DestinationMonitor Deutschland für Baden-Württemberg)
- inspektour GmbH (Destination Brand; mehrere Jahre)
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Daten der amtlichen Statistik)
- TrustYou GmbH (TrustScore)
- Verband Deutscher Gebirgs- und Wandervereine e. V. (Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland)

4. GLOSSAR

BEGRIFF	ERKLÄRUNG
B2C	Kürzel aus dem Englischen, das für „Business to Consumer“ steht; bezeichnet Kommunikations- oder Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Endverbrauchern (Privatpersonen).
Barcamp	Auch als „Unkonferenz“ bezeichnetes Veranstaltungsformat, bei welchem die Teilnehmer selbst das Programm bestimmen und die Programminhalte gestalten.
Barrierefreiheit	Nach dem Behindertengleichstellungsgesetz (BGG) spricht man von „Barrierefreiheit“, wenn Menschen mit und ohne Behinderung eine von Menschen gestaltete Umwelt gleichermaßen nutzen können. (Quelle: www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de/DE/Presse-und-Service/Glossar/glossar_node.html ; Stand: Februar 2019)
Customer Journey	Fachbegriff für die sogenannte „Reise des Kunden“ von der Inspirationsphase über die Informationsphase, die Buchung, die Reise selbst bis zur Nachbereitung
Content Strategie	Strategie für den Umgang mit Daten in einem Unternehmen. Eine Content Strategie (Content, engl.: Inhalt) besteht aus den Bereichen „Content Substanz“ (Welche Inhalte benötige ich in welcher Qualität und Form?), „Content Struktur“ (Wie strukturiere ich diese Daten?), „Content Workflow“ (Wie werden die Inhalte produziert und organisiert? Wer ist verantwortlich?) sowie „Content Governance“ (Wer ist zuständig? Wie sind die Arbeitsabläufe?).
Dach- oder Familienmarke	Verschiedene Produkte und Produktgruppen werden unter einer gemeinsamen Marke vereinigt. Eine gemeinsame Identität der Partner bildet die Basis für den Einsatz von Dach- und Familienmarken. Diese sind durch eine starke Markenführung gekennzeichnet.
Destination Brand 16	Die deutsche Studienreihe DESTINATION BRAND liefert seit 2009 repräsentative Daten zur nachfrageseitigen Wahrnehmung von Destinationsmarken im In- und Ausland. Die jährliche Erhebung befasst sich mit wechselnden Schwerpunkten (Teilstudie zur Markenstärke, Themenkompetenz und Profileigenschaften von Destinationsmarken), die jeweils im 5-Jahres-Rhythmus wiederholt werden. (Quelle: www.destination-brand.com/dna-der-studienreihe/dna-der-studienreihe ; Stand: Februar 2019)
Destinationsmanagementorganisation (DMO)	Eine Destinationsmanagementorganisation (DMO) ist ein privatrechtliches Unternehmen oder eine öffentlich-rechtliche Organisationseinheit, selten ein PPP-Konstrukt (Public Private Partnership). Eine DMO ist das übergreifende Organ einer touristischen Destination; sie koordiniert, bündelt und vermarktet das gesamte Angebot des Reiseziels.

Digital Coach Tourismus	<p>Zertifikatslehrgang der IHK für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Touristinformation, im Destinationsmanagement, in der Hotellerie und Freizeitwirtschaft. Ziel des Lehrgangs ist es, das Handwerkszeug für ein professionelles und modernes Destinations- und Tourismusmanagement zu vermitteln, wobei der Einsatz digitaler Medien und Marketingtools eine wesentliche Rolle spielt.</p> <p>(Quelle: www.nordschwarzwald.ihk24.de/; Stand: Februar 2019)</p>
Digital Hubs	<p>Die regionalen Digital Hubs sind als Ideen-, Experimentier- und Kollaborationsräume zu verstehen, in denen unterschiedlichste Kompetenzen, Disziplinen, Ideen, Technologien und Kreativität aufeinandertreffen. Durch Kooperation, Vernetzung und Austausch sollen mit den Hubs digitale Innovationen in der gesamten Fläche des Landes vorangebracht werden. Darüber hinaus sollen sie als erste Anlaufstelle kleine und mittlere Unternehmen beim Einstieg in Digitalisierungsvorhaben unterstützen.</p> <p>(Quelle: www.wirtschaft-digital-bw.de/massnahmen/digital-hubs/; Stand: Februar 2019)</p>
Digitalotse	<p>Beratungsangebot des DEHOGA Baden-Württemberg für Unternehmen des Gastgewerbes. Ziel der Beratung ist es, Betriebe individuell über für sie passende digitale Möglichkeiten und Anwendungen zu informieren und bei der konkreten Umsetzung zu unterstützen.</p> <p>(Quelle: www.dehogabw.de/beraten/betriebsberatung/digitalotse.html; Stand: Februar 2019)</p>
Einzelmarke	<p>Eine Region, ein Ort sowie ein Betrieb können eine Einzelmarke darstellen. Grundlage hierfür sind eine große Namensbekanntheit und Begehrtheit, aber auch Alleinstellungsmerkmale und Spitzenleistungen. Da jede Einzelmarke individuell beworben werden muss, sind ausreichend verfügbare Budgets sowie Mobilisierungspotenzial der Akteurinnen und Akteure ebenso wichtige Bestandteile einer Einzelmarke.</p>
Erlebnis-Architekt	<p>Der symbolisch verwendete Begriff „Erlebnis-Architekt“ soll deutlich machen, dass DMO heute zunehmend Produkte und Erlebnisse in ihren Regionen selbst aktiv gestalten müssen. Dazu müssen sie das verbindende Element bzw. das Besondere eigener Angebote der Region herausarbeiten und daraus ein Erlebnisprodukt entwickeln.</p>
EU-Beihilferecht	<p>Das EU-Beihilferecht bildet die rechtliche Grundlage für sämtliche staatlichen oder aus staatlichen Mitteln gewährten direkten oder indirekten Vorteile jeder Art, die durch die Begünstigung bestimmter Unternehmen oder Produktionszweige (Branchen) den Wettbewerb verfälschen oder zu verfälschen drohen und hierdurch den zwischenstaatlichen Handel beeinträchtigen (können). Darunter werden insbesondere öffentliche Gelder (Fördermittel) und Gewährleistungen für nichtöffentliche Unternehmen subsumiert, die hierfür keine oder keine adäquate Gegenleistung erbringen.</p>
GfK DestinationMonitor Deutschland	<p>Der GfK DestinationMonitor Deutschland ist ein von IMT und GfK entwickeltes Marktforschungsinstrument, das grundlegende Daten zum inländischen Übernachtungs- und Tagestourismus unter Berücksichtigung sowohl von Privat- als auch Geschäftsreisen ab 50 km liefert. Eingeschlossen sind zudem Übernachtungen, die von der amtlichen Statistik nicht erfasst werden.</p> <p>(Quelle: GfK SE, Consumer Panels & Services)</p>



Herkunftsmarke	Eine Herkunftsmarke benötigt keine gemeinsame Identität der Partner. Die gemeinsame geografische Verortung ist das einzige verbindende Element zwischen den verschiedenen Produkten. Hieraus folgt, dass eine starke Markenführung nicht notwendig ist.
Knowledge Graph (KG)	Der Begriff Knowledge Graph wurde von Google für seine Wissensdatenbank geprägt. Google nutzt diese, um die Ergebnisse seiner Suchmaschine mit Informationen rund um den Suchbegriff aus einer Vielzahl von Quellen anzureichern. Die Informationen werden den Benutzern in einer Infobox neben den Suchergebnissen angezeigt oder via Google Voice Assistant ausgegeben. Inzwischen hat sich der Begriff Knowledge Graph auch für andere im Netzwerk organisierte Wissensbasen durchgesetzt. Innerhalb des Netzwerkes werden Verbindungen zwischen den verschiedenen Daten hergestellt. Ein Knowledge Graph ist also eine Wissensbasis in Netzwerkform – ähnlich einem semantischen Netz, in dem einzelne Wissenspunkte und deren Beschreibung in eine semantische Beziehung gesetzt werden. Knowledge Graphen sind die Grundlage für viele Anwendungen der Künstlichen Intelligenz.
Maschinelles Lernen	Machine Learning (engl.: Maschinelles Lernen) ist ein Teilbereich der künstlichen Intelligenz. Mit Hilfe des Maschinellen Lernens werden IT-Systeme in die Lage versetzt, auf Basis vorhandener Datenbestände und Algorithmen Muster und Gesetzmäßigkeiten zu erkennen und Lösungen zu entwickeln.
Megatrends	Megatrends sind Tiefenströmungen des Wandels. Als Entwicklungskonstanten der globalen Gesellschaft umfassen sie mehrere Jahrzehnte. Ein Megatrend wirkt in jedem einzelnen Menschen und umfasst alle Ebenen der Gesellschaft: Wirtschaft und Politik sowie Wissenschaft, Technik und Kultur. Megatrends verändern die Welt - zwar langsam, dafür aber grundlegend und langfristig. (Quelle: www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/ ; Stand: Februar 2019)
Multimodale Verkehrsketten	Lückenlose Nutzungsmöglichkeit verschiedener Verkehrsmittel für die Anreise zum oder Mobilität im Urlaubsort
Open Data	Als Open Data werden Daten bezeichnet, die von jedermann ohne jegliche Einschränkungen genutzt, weiterverbreitet und weiterverwendet werden dürfen.
Points of Interest (POI)	Aus dem Englischen: Interessanter Ort bzw. Ort von Interesse. Im touristischen Kontext handelt es sich hierbei um Attraktionen und Freizeitangebote.
prädikatisiert	„Prädikatisierte“ Orte sind jene Tourismusorte, die nach entsprechenden Prüfkriterien der Landesverordnungen der Bundesländer als Erholungsort, Heilbad, heilklimatischer Kurort, Kneippheilbad, Kneippkurort, Luftkurort, Seebad oder Seeheilbad anerkannt worden sind.
Produktmarken	Produktmarken sind die Kombination aus für Baden-Württemberg erfolgversprechenden Themen und Zielgruppen. Mit ihnen wird das Ziel verfolgt, Reiseanlässe für starke Themen zu schaffen und auf Landesebene zu kommunizieren. Hierfür werden Schaufensterprodukte eingesetzt.

Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus	<p>Der Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus ist eine deutschlandweite Gästebefragung. Übernachtungsgäste (Urlauberinnen und Urlauber sowie Geschäftsreisende) aus dem In- und Ausland werden vor Ort zu ihrem Aufenthalt in gewerblichen Übernachtungsbetrieben und Privatquartieren befragt.</p>
Reiseanalyse RA	<p>Die Reiseanalyse ist eine repräsentative Untersuchung zum Urlaubsreiseverhalten der deutschsprachigen Bevölkerung in Deutschland. Sie wird seit 1970 jedes Jahr durchgeführt. Die Untersuchung beschäftigt sich mit Urlaubsreisen ab fünf Tagen Dauer und mit Kurzurlaubsreisen von zwei bis vier Tagen. Neben der Beschreibung des Urlaubs- und Reiseverhaltens ist die Erfassung der Urlaubsmotive und -interessen in der Bevölkerung ein wesentlicher Bestandteil der Reiseanalyse. Auch die Erhebung von Interessenspotenzialen für Destinationen, Urlaubsformen und Urlaubsaktivitäten sind Teil des Befragungsprogramms.</p> <p>(Quelle: reiseanalyse.de/was-ist-die-reise-analyse/; Stand: Februar 2019)</p>
relationale Datenbank	<p>Eine relationale Datenbank kann man sich als eine Sammlung von Tabellen (den Relationen) vorstellen, in denen Datensätze abgespeichert sind. Alle gängigen touristischen Datenbanken (z. B. toubiz®, TOMAS® oder outdooractive®) sind relationale Datenbanken – ihre Ordnung bzw. Logik ist zumeist unterschiedlich. In Folge werden klassischerweise Schnittstellen benötigt, um Daten zwischen den Datenbanken auszutauschen.</p>
Schaufensterprodukte	<p>Schaufensterprodukte sind Produkte, die einen eigenen Reiseanlass darstellen und überregionale Strahlkraft besitzen. Städte, Wander- oder Radrouten, Attraktionen, Restaurants sowie Veranstaltungen können Schaufensterprodukte sein. Definierte Qualitätskriterien sorgen dafür, dass diese das jeweilige Thema der Produktmarke ideal abbilden sowie perfekte Erlebnisse für die gewählten Zielgruppen garantieren.</p>
Service Design	<p>Mit Service Design werden Möglichkeiten analysiert, Erwartungen ermittelt und mit Hilfe differenzierter Methoden Konzepte für Dienstleistungen und dienstleistungsnahe Produkte entwickelt. Mit Service Design können, je nach Zielsetzung, entweder völlig neue Dienstleistungen kreiert oder bestehende optimiert werden. Service Design steht für die Entwicklung kundenorientierter Strategien und somit an der Schnittstelle von kreativer Gestaltung und Profitabilität.</p> <p>(Quelle: designismakingsense.de/service_design_thinking/was-ist-service-design/; Stand: Februar 2019)</p>
Service-Q	<p>ServiceQualität Deutschland („Service Q“) ist eine bundesweite Qualitätsinitiative für die Dienstleistungsbranche. Ziel dieses Qualitätssiegels ist es, die Servicequalität in den Betrieben zu fördern und durch ein leicht verständliches Qualitätsmanagementsystem die Betriebsabläufe zu optimieren sowie die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Der ServiceQualität Deutschland (SQD) e. V. ist zuständig für die Zertifizierung und Kontrolle der Betriebe.</p> <p>(Quelle: www.deuschertourismusverband.de/qualitaet/qualitaetsinitiativen/dienstleistungszertifizierung/servicequalitaet-deutschland.html; Stand: Februar 2019)</p>



Sharing Economy	<p>Sharing Economy (auch "Shared Economy") meint das systematische Ausleihen von Gegenständen und gegenseitige Bereitstellen von Gegenständen, Räumen und Flächen, insbesondere durch Privatpersonen und Interessengruppen. Der Begriff der Share Economy wird synonym oder – neben der ursprünglichen Definition von Martin Weitzman – in Bezug auf das Teilen von Informationen und Wissen verwendet.</p> <p>(Quelle: wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sharing-economy-53876; Stand: Februar 2019)</p>
toubiz®	<p>Inventarsystem für touristische Daten. Datenbanksystem der Agentur „land in sight“. Das toubiz®-Infosystem bündelt Informationen von Gastgebern und Points of Interest im Land und bildet das Frontend für das TOMAS® Buchungssystem.</p>
Tourismus für Alle	<p>Alternative Bezeichnung für den barrierefreien Tourismus. Es geht um die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen unterschiedlichster Art am Tourismus. Auch ältere Menschen und Familien profitieren von Maßnahmen, die die Barrierefreiheit erhöhen.</p>
Tourismusnetzwerk	<p>Gemeinsame Online-Plattform der Touristikerinnen und Touristiker in Baden-Württemberg (das heißt der TMBW, der Regionen, IHK, DEHOGA etc.), um über den Tourismus in Baden-Württemberg zu informieren. Zielgruppe sind wiederum Touristikerinnen und Touristiker sowie Unternehmerinnen und Unternehmer in Baden-Württemberg.</p> <p>(Quelle: bw.tourismusnetzwerk.info/; Stand: Februar 2019)</p>
Trendscouting	<p>Methoden der Marktforschung werden gezielt dazu eingesetzt, um sich entwickelnde Trends aufzuspüren und für sich nutzen zu können.</p>
TrustScore	<p>Der TrustScore ist ein Maß für die Kundenzufriedenheit und basiert auf den Servicebewertungen, die ein Unternehmen von seinen Kunden erhält. Der TrustScore gibt Verbrauchern einen raschen Überblick über die Bewertungen ihres Unternehmens in den Sozialen Medien und auf Bewertungsplattformen.</p> <p>(Quelle: support.trustpilot.com/hc/de/articles/201748946-Erl%C3%A4uterung-zum-Trust-Score; Stand: Februar 2019)</p>
Wellness Stars GmbH	<p>Das Qualitätssiegel Wellness Stars steht für die Qualität der Wellness-Einrichtungen, der Anwendungen, des Personals und des Service in den ausgezeichneten Häusern. Es wird an Thermen, Hotels und Medical-Wellness-Einrichtungen vergeben. Die Einstufung erfolgt mit 3, 4 oder 5 Wellness-Sternen. Die Wellness Stars Deutschland GmbH ist zuständig für die Zertifizierung und Kontrolle der Betriebe.</p> <p>(Quelle: www.deutschertourismusverband.de/qualitaet/qualitaetsinitiativen/wellness-gesundheit/wellness-stars.html; Stand: Februar 2019)</p>

5. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BW	Baden-Württemberg
DACH-KG	DACH = deutschsprachiger Raum, KG = Knowledge Graph
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DIZ	Digitales Innovationszentrum
DMO	Destinationsmanagementorganisation
DTV	Deutscher Tourismusverband e. V.
DZT	Deutsche Zentrale für Tourismus
FH	Fachhochschule
FUR	Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
HBV	Heilbäderverband Baden-Württemberg e. V.
HKM	Heilbäder und Kurorte Marketing GmbH Baden-Württemberg
IDM	Innovation, Development und Marketing
IHK	Industrie- und Handelskammer
IMT	Institut für Management und Tourismus
KAG	Kommunalabgabengesetz
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
LMO	Landesmarketingorganisation
LOHAS	Kurzwort für Lifestyles of Health and Sustainability
MdL	Mitglied des Landtages
MICE	Meetings, Incentives, Conventions und Events
POI	Point of Interest
Q-	Qualität(s)-...
RA	Reiseanalyse
TIP	Tourismusingfrastrukturprogramm
TMBW	Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg
TO	Tourismusorganisation
TourRes	für den Tourismus zuständiges Ressort
USM	Umsetzungsmanagement für die Tourismuskonzeption Baden-Württemberg
VFR	Visiting Friends and Relatives; englisches Abkürzungszeichen für den Besucherverkehr von Freunden und Verwandten, den sog. „Grauen Beherbergungsmarkt“



Herausgeber

Ministerium der Justiz und für Europa
Baden-Württemberg
Schillerplatz 4
70173 Stuttgart
www.justiz-bw.de

Bearbeitung

dwif-Consulting GmbH
Sonnenstraße 27
80331 München
Telefon: 089/237 02 89-0
E-Mail: info@dwif.de
www.dwif.de

Tourismuszukunft – Realizing Progress GmbH & Co. KG
Wallbergstraße 7
85570 Markt Schwaben
www.tourismuszukunft.de

Layout & Satz

DIZEO - Agentur für Unternehmenskommunikation, Potsdam
www.dizeo.de

Bildnachweis

Bilddatenbank der TMBW: Jochen Tack, Christoph Düpper, Dietmar Denger, Gregor Lengler, Udo Bernhart, Fabian Teuber; HKM GmbH/Michael Ruder

Druck

Landesbetrieb Vollzugliches Arbeitswesen
Druckerei der JVA Bruchsal
www.vaw.de

Stand: Juli 2019

