

Wirtschaftsförderung als Basis für erfolgreichen Tourismus

Kommunalchefs, die Tourismus und Wirtschaft unterscheiden, verschenken Synergien. Warum der Erfolg in der Gemeinsamkeit liegt, welche Kennzahl im Tourismus Sinn macht und welche Strategie zukunftsfähig ist.

Autoren



Dr. Thomas Birner

ist geschäftsführender Gesellschafter der LennardtundBirner GmbH. Zum Angebot des Unternehmens gehören die faktenbasierte Standortanalyse und die Zusammenführung von Wirtschaftsförderungen und Tourismusorganisationen zu effizienten und serviceorientierten Einheiten. www.lennardtundbirner.com



Doris Goossens

ist Kommunikationsexpertin und Strategieberaterin bei der LennardtundBirner GmbH.

Die Tourismusbranche zählt in der Corona-Krise zu den am stärksten betroffenen Branchen. Bei allem Mitleid für die gebeutelten Unternehmerinnen und Unternehmer ist auffällig, dass der gesamtwirtschaftliche Schaden durch die monatelange komplette Schließung einer „Leitbranche Deutschlands“ – so wird der Tourismus oft bis in höchste politische Ebenen bezeichnet – nicht noch viel größer ist. Tatsache ist: Der Anteil des Tourismus an der wirtschaftlichen Wertschöpfung liegt in den meisten Landkreisen und Städten Deutschlands im einstelligen Prozentbereich. Wie kann es dann sein, dass das Tourismusmarketing in vielen Kommunen mit viel Budget und personeller Power ausgestattet ist und oft ausschließlich die Tourismusbranche vermarktet wird? Der erste Grund ist wohl ein emotionaler, denn die Deutschen sind ein reisebegeistertes Volk. Dann sind etliche touristische und kul-

turelle Einrichtungen in kommunaler Hand. Und an vielen Standorten wird seit Jahren organisatorisch und budgetär in „Tourismusvermarktung“ und „Wirtschaftsförderung“ unterschieden.

Bei der Wirtschaftsförderung wird oft gespart

Während fast jede Gemeinde eine Touristinfo hat, wird in vielen Bundesländern bei den Wirtschaftsförderungen gespart. Deren personelle und budgetäre Ausstattung beträgt oft nur einen Bruchteil ihrer Kolleginnen und Kollegen in der Tourismusvermarktung. Zu Unrecht. Die Wirtschaftsförderungen betreuen nicht nur „die anderen“ Unternehmen eines Standorts, sondern auch die touristischen Betriebe. Sie unterstützen sie bei Förderanträgen und Bauvorhaben, sind zuständig für Fachkräfteprojekte, geben Impulse für die Digitalisierung oder den Ausbau moderner Infrastruktur. Letztlich sorgt ihr Unternehmensservice da-

Kompakt

- Tourismusmarketing muss beweisbare Spitzenleistungen der Region vermarkten.
- Die Spitzenleistungen sind meist durch die Unternehmen bedingt.
- Eine starke Wirtschaftsförderung ist die Basis für erfolgreichen Tourismus.
- Die Trennung des Tourismus vom „Rest“ der Wirtschaft ist nicht zukunftsfähig.
- Destinations- und Standortmarketing aus einem Guss stärken Image und Attraktivität.

„Querschnittsdenken und Synergieeffekte“

Der Landkreis Starnberg ging 2016 einen innovativen Schritt: Nach der Definition einer neuen Positionierung, die Wirtschaftsförderung und Tourismus zusammendachte, fusionierten die beiden Organisationen. Christoph Winkelkötter, Geschäftsführer der damals neu geschaffenen Regionalagentur gwt Starnberg GmbH, zu seinen Erfahrungen.



Christoph Winkelkötter ist Geschäftsführer der Gesellschaft für Wirtschafts- und Tourismusentwicklung im Landkreis Starnberg.

Herr Winkelkötter, Starnberg hat sich 2016 dazu entschlossen, Wirtschaftsförderung und Tourismus in einer gemeinsamen Organisation zusammenzuführen. Was war der Anlass?

Für den damaligen Landrat Karl Roth war klar, dass die neue Positionierung der Region, hier wurde auf eine Trennung von Wirtschaftsförderung und Tourismus verzichtet, nur mit einer Organisation geschaffen werden kann. Die gwt adressiert nicht nur Gäste. Wir sind Dienstleister für unsere Gesellschafter, unsere Gastgeber, unsere Unternehmen, unsere Gäste und für die einheimische Bevölkerung. Zudem haben wir uns eine effizientere Arbeitsweise und die Hebung von Synergieeffekten versprochen. Ziel war und ist ein einheitliches Auftreten der Region.

Wie war die Wirtschaftsförderung damals im Vergleich zur touristischen Vermarktungsorganisation aufgestellt?

Die damalige gfw als Wirtschaftsförderung war klein. Zusammen mit

dem staatlich geförderten Regional- und Konversionsmanagement waren wir vier Mitarbeitende. Der Tourismusverband war deutlich größer, weil man schon mit zwei Touristinformationen wesentlich personalintensiver war. Die finanzielle Ausstattung war ähnlich wie bei der Personalverteilung, die gfw hatte ein Drittel des Etats des Tourismusverbandes.

Wie haben Sie den Fusionsprozess erlebt? Welche Hemmnisse gab es und wie konnten sie überwunden werden?

Das Jahr der Zusammenführung kann man nur als spannend bezeichnen. Die erste Idee war da, dann ging es aber um die Ausarbeitung eines Konzeptes, die Einbeziehung der Gremien, die Erstellung eines Finanzierungsplans, vor allem auch die rechtliche Begutachtung der Fusion mit allen ihren Folgen. Das war wirklich herausfordernd. Entscheidend für den Erfolg war, dass wir alle Player bei dem Prozess mitgenommen haben. Wir haben in allen Räten der beteiligten Kommunen vorgeschlagen, haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich informiert. Nur so war es möglich, dass wir knapp zwölf Monate nach der Idee die Zusammenführung offiziell besiegeln konnten. Es klingt abgedroschen: Aber die permanente Kommunikation war der Schlüssel für den Erfolg. Wichtig war auch, dass alle Gesellschafter hinter der Zusammenführung standen.

Wie wurden Kompetenzen zusammengeführt?

Wir haben ein neues Organigramm erstellt und mit den Mitarbeitenden erarbeitet, welche Aufgaben zukünftig zu bearbeiten sind. Meistens waren die Kompetenzen nach der Zusammenführung gleich, manchmal haben diese sich verändert, das war zu kommunizieren. Wir haben dann auch die beiden Teams räumlich zusammengewürfelt, sodass es einen besseren Austausch gibt.

Was sind Ihre Grundsätze für die zukünftige Vermarktung des Wirtschaftsstandorts Starnberg in Richtung Zielgruppen Gäste und Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Fachkräfte?

Wir müssen uns immer fragen, passt das Projekt zu unseren Werten. So haben wir von Anfang an sogenannte Alpha-Projekte definiert. Das sind Projekte, wo wir für unsere Region Spitzenleistungen definiert haben. Diese möchten wir mit unseren Projekten noch schärfen.

Wie erleben Sie die Zusammenarbeit heute?

Die Zusammenarbeit ist wirklich Klasse, wir sind zu einem Team geworden. Natürlich müssen wir weiterhin thematisch zusammenwachsen, aber das ist ein Prozess und kann nicht von heute auf morgen und mit Druck passieren. Es zeigt sich immer mehr, wie Wirtschaft und Tourismus sich in unserer Region untereinander bedingen.

Welche Synergieeffekte gibt es? Wird zum Beispiel die Budgetplanung gemeinsam gemacht?

Von Anfang an haben wir die Budgetplanung vereinheitlicht, es gibt den Gesamtetat und Projektbudgets. Ein wunderbarer Synergieeffekt ist, dass die Mitarbeitenden neue Projekte erhalten, die eigentlich gar nicht zu ihrem alten Metier passen, sondern viel querschnittsorientierter sind. Ein weiterer positiver Effekt ist für die Akteure in der Region, dass es jetzt einen einheitlichen Ansprechpartner gibt. Es gibt natürlich

auch monetäre Effekte, z. B. konnten mit einer einheitlichen IT- und Social-Media-Stelle Doppelungen und Mehraufwand vermieden werden.

Wie reagierten und reagieren die Unternehmerinnen und Unternehmer auf die neue Organisation?

Am Anfang hatten einige Unternehmen Sorge, dass die Wirtschaftsförderung bei der Zusammenführung unter die Räder des Tourismus kommt. Eine Bedingung der Zusammenführung war, dass wir eine zusätzliche Stelle in der Wirtschaftsförderung schaffen. Das hat unheimlich

geholfen. Wir werden mittlerweile im Landkreis Starnberg als der zentrale Dienstleister angesehen.

Was raten Sie anderen Kommunen, die das Thema angehen wollen?

Eine Zusammenführung darf nicht nur „von oben“ kommen, nur weil es gerade en vogue ist. Dieser Zusammenführungsprozess benötigt Inhalte und Akteure, die die Zusammenführung auch forcieren können. Von daher ist eine gute inhaltliche Vorarbeit dringend notwendig. Die gemeinsame Strategie ist entscheidend.

für, dass überhaupt Tourismusmarketing stattfinden kann. Denn jede Marketingmaßnahme verkommt zum hohen Spruch und scheitert, wenn sie nur behauptet und nicht beweist. Bewiesen wird touristische Qualität jedoch in erster Linie durch das Angebot der gastgebenden Betriebe und erst in zweiter Linie durch die oft als „einzigartig“ gepriesene Natur. Nur wenige Standorte in Deutschland bieten für sich stehende Naturerlebnisse. Und auch sie können Gäste nicht ausschließlich damit locken und damit automatisch Wertschöpfung erzielen.

Handlungsempfehlungen

Was wäre also sinnvoll, um einerseits alle Unternehmen an einem Standort bestmöglich zu unterstützen und gleichzeitig ein Marketing zu betreiben, das Gäste, Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Fachkräfte gleichermaßen für den Standort begeistert?

■ **Erstens:** Die Grundlage ist eine ehrliche und faktenbasierte Gesamtanalyse des Standorts. Der Anteil der Wertschöpfung aus dem Tourismus sollte in den Kontext zu anderen Branchen gesetzt werden. Welche direkten und indirekten Wertschöpfungsketten hängen an ihm? Wie wirkt sich die touristische Infrastruktur auf andere Bereiche, zum Beispiel die Attraktivität des Standorts

für Fachkräfte, aus? Wie konkurrieren die einzelnen Branchen um Fachkräfte? Investieren wir wirklich in die nächste Seilbahn oder besser in ein Innovationszentrum? Oder kann beides sogar zusammenspielen, zum Beispiel durch eine Gründerkultur, die innovative Produkte in den Tourismus bringt?

■ **Zweitens:** Abgeleitet aus dieser Analyse braucht es eine Gesamtstrategie für „den Wirtschaftsstandort“, zu dem selbstverständlich auch „der Tourismus“ gehört. Wie unterstützen wir unsere Zukunftsbranchen (und zu denen kann auch der Tourismus gehören) bestmöglich? Wo setzen wir begrenzte Budgets sinnvoll ein? Diese Fragen muss jede Kommune klären, wenn sie nicht im Trüben fischen will.

■ **Drittens:** Selbstverständlich ist es in Kommunen mit hoher touristischer Wertschöpfung sehr sinnvoll, zusätzlich eine Tourismusstrategie zu haben – quasi als Teilstrategie des Wirtschaftsstandorts. Das ist schon deswegen so, weil die touristische Infrastruktur für die Attraktivität des Standorts wichtig ist. Doch als Controllinginstrument für die Tourismusstrategie braucht es die neue Kennzahl „Wertschöpfung pro Gast“. Vor allem um die Ressourcen nicht zu überlasten, muss eine hohe Wertschöpfung in der Region erreicht werden. Das zeigt

sich in der immer intensiver werdenden Diskussion zum „Overtourism“ oder im Handeln von berühmten Destinationen wie Venedig. Wie stark das Erreichen hoher Wertschöpfung von funktionierenden und leistungsfähigen Unternehmen abhängt, war in den vergangenen Monaten leidvoll zu sehen, als die Besucherinnen und Besucher trotzdem in die attraktiven Regionen kamen, aber kein Geld daließen – nur Verkehrsbelastung und Müll.

■ **Viertens:** Sinnvoll ist eine enge Zusammenarbeit der kommunalen Wirtschaftsförderungs- und Vermarktungsorganisationen, idealerweise in einer Organisation. So werden Budgets nach dem tatsächlichen Bedarf verteilt und Budgetkämpfe sowie Alleingänge vermieden. Schon ein aufeinander abgestimmtes Standortmarketing ist für die Wirkung eines Standortes Gold wert. Statt sich durch unterschiedliche Aussagen zu kannibalisieren (z. B. nachhaltiger Tourismus versus Logistikstandort), gibt es einen gemeinsamen Kommunikationsplan und Themen werden gemeinsam angegangen. Wem es gelingt, Synergien in einer Organisation zu nutzen, wird bereits mittelfristig sehr erfolgreich sein. ■