

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie,  
Verkehr und Wohnen

HESSEN



# Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen 2023



HESSEN





## Vorwort

---

Tourismus ist für Hessen ein erheblicher Wirtschaftsfaktor, der sehr sensibel auf gesellschaftliche Entwicklungen und äußere Einflüsse reagiert. Wer hier erfolgreich bleiben will, muss stets aktuelle Trends und Erkenntnisse berücksichtigen, ohne dabei die langfristigen Ziele aus dem Auge zu verlieren.

Hessen hat ausgezeichnete Voraussetzungen, um erfolgreich zu bleiben. Entscheidend dabei ist, dass alle touristischen Akteure an einem Strang ziehen. Deshalb gibt es seit 2007 den Tourismuspolitischen Handlungsrahmen, der die gemeinsame Strategie zur Stärkung des hessischen Tourismus beschreibt. Selbstverständlich wird er regelmäßig aktualisiert, doch die wesentlichen strategischen Ziele bleiben: Die Verbesserung der Aufenthalts- und Lebensqualität für Gäste und Einheimische sowie die Ausrichtung auf einen verantwortungsvollen Tourismus im Sinne der Nachhaltigkeit.

Ich bin überzeugt, dass der nun vorliegende Tourismuspolitische Handlungsrahmen 2023 eine exzellente Grundlage bildet, um den Tourismus in Hessen auf Erfolgskurs zu halten.

### **Tarek Al-Wazir**

*Hessischer Minister für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen*

# Inhalt

<b>1. Eckpunkte des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens</b>	<b>4</b>	<b>6. Handlungsfelder für den Tourismus in Hessen</b>	<b>50</b>
<b>2. Ausgangssituation des Tourismus in Hessen</b>	<b>8</b>	6.1 Handlungsfeld 1: Tourismusbewusstsein und -akzeptanz	<b>52</b>
2.1 Touristische Entwicklung	<b>9</b>	6.2 Handlungsfeld 2: Strategisches Management	<b>54</b>
2.2 Touristische Strukturen	<b>12</b>	6.3 Handlungsfeld 3: Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen	<b>56</b>
2.3 Touristische Strategien in Hessen	<b>14</b>	6.4 Handlungsfeld 4: Tourismusfinanzierung	<b>58</b>
<b>3. Rahmenbedingungen des Tourismus in Hessen</b>	<b>16</b>	6.5 Handlungsfeld 5: Digitalisierung und digitale Transformation	<b>60</b>
3.1 Stärken und Schwächen	<b>17</b>	6.6 Handlungsfeld 6: Ökologische Transformation und Klimawandelfolgenanpassung	<b>62</b>
3.2 Marktveränderungen	<b>19</b>	6.7 Handlungsfeld 7: Angebots- und Qualitätsmanagement	<b>64</b>
3.3 Folgen der Krisen	<b>22</b>	6.8 Handlungsfeld 8: Infrastruktur und Mobilität	<b>66</b>
<b>4. Strategische Ausrichtung des Tourismus in Hessen</b>	<b>26</b>	6.9 Handlungsfeld 9: Tourismusförderung	<b>68</b>
4.1 Transformationsprozesse	<b>27</b>	<b>7. Ausblick: Perspektiven für die Umsetzung</b>	<b>70</b>
4.2 Vision und Mission für die künftige Ausrichtung	<b>32</b>	<b>Glossar</b>	<b>72</b>
4.3 Ziel- und Messsystem	<b>34</b>		
<b>5. Strukturelle Ausrichtung des Tourismus in Hessen</b>	<b>36</b>		
5.1 Weiterentwicklung der Aufgaben und Strukturen im Drei-Ebenen-Modell	<b>37</b>		
5.2 Weiterentwicklung der Landesebene	<b>39</b>		
5.3 Weiterentwicklung der Destinationsebene	<b>41</b>		
5.4 Weiterentwicklung der lokalen Ebene	<b>45</b>		
5.5 Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit den Funktionalpartnern	<b>48</b>		



# ECKPUNKTE DES TOURISMUSPOLITISCHEN HANDLUNGSRAHMENS

# 1



Im Jahr 2015 hat das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen den Tourismuspolitischen Handlungsrahmen Hessen 2015 (TPH) herausgegeben. An diesen Handlungsrahmen knüpft die vorliegende Fortschreibung an und ersetzt den bisherigen Handlungsrahmen. Der TPH dient als Leitlinie für die Tourismuspolitik und für einen langfristigen Entwicklungsprozess der touristischen Akteure in Hessen.

### **Entwicklungs- und Einbindungsprozess**

In die Entwicklung des Handlungsrahmens waren Vertreterinnen und Vertreter tourismuspolitischer Organisationen in Hessen eingebunden, vor allem die Lenkungsgruppe des TPH, der Tourismusbeirat der HA Hessen Agentur GmbH und Vertreterinnen und Vertreter der Tourismuspolitik in Hessen, organisiert durch den Hessischen Tourismusverband e. V. Gerade die Lenkungsgruppe hat sich intensiv mit der Fortschreibung befasst. Über die in der Lenkungsgruppe vertretenen Akteurinnen und Akteure konnte eine Rückkopplung in alle wesentlichen Verbände, Institutionen und Akteursgruppen im Tourismus in Hessen erreicht werden.

### **Mitglieder der Lenkungsgruppe des TPH**

- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen
- Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
- Hessischer Tourismusverband e. V.
- HA Hessen Agentur GmbH
- Hessischer Heilbäderverband e. V.
- Hessischer Industrie- und Handelskammertag e. V.
- Hotel- und Gastronomieverband DEHOGA Hessen e. V.
- Hessischer Landkreistag
- Hessischer Städte- und Gemeindebund e. V.
- Hessischer Städtetag
- Vorsitzende/Vorsitzender Hessischer Tourismusbeirat bei der HA Hessen Agentur GmbH



## Deutlich veränderte Markt- und Rahmenbedingungen

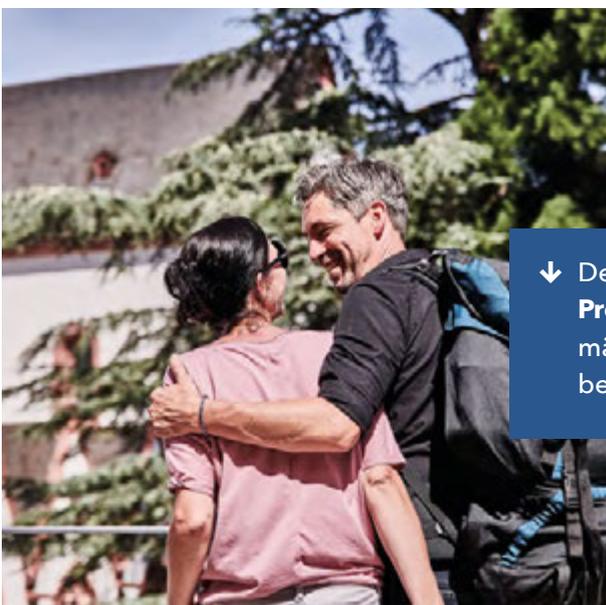
Der TPH ist geprägt durch erhebliche Veränderungen der Markt- und Rahmenbedingungen für den Tourismus in Hessen. Gegenwärtig muss der Tourismus mehrere, sich teils gegenseitig verstärkende Krisen bewältigen: von der ausgelaufenen Corona-Pandemie über die Folgen des russischen Angriffskriegs in der Ukraine und die damit in Verbindung stehende Energiekrise, die hohe Inflation sowie langfristig die Folgen des Klimawandels. Die Rahmenbedingungen für den Tourismus in Hessen sind von schnellen Veränderungen, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt. Dieser Zustand erhöht den Druck auf den Tourismus und seine Organisationen im Hinblick auf mehr Resilienz, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Daraus resultieren neue Aufgaben, neue Management- und Zusammenarbeitserfordernisse sowie zugleich ein veränderter Ressourcenbedarf, angepasste Strukturen und Prozesse und eine veränderte Aufgabenteilung.

## Ziele und Handlungsfelder

Durch die im Handlungsrahmen definierte Ausrichtung des Tourismus in Hessen sowie die Handlungsfelder sollen die Ziele der hessischen Tourismuspolitik für die kommenden Jahre erreicht werden:

- Stärkung des Tourismus als Wirtschafts- und Standortfaktor
- Verbesserung der Aufenthalts- und Lebensqualität für Gäste und Einheimische
- Ausrichtung auf einen verantwortungsvollen Tourismus mit Blick auf eine nachhaltige Entwicklung

Diese Ziele sollen in neun Handlungsfeldern erreicht werden. Sie bilden die inhaltlichen „Leitplanken“ für die künftige strategische Ausrichtung des Tourismus in Hessen. Jedes Handlungsfeld ist mit einer Maßnahmenliste unterlegt, deren Umsetzung in den kommenden Jahren kontinuierlich sichergestellt werden soll.



↓ Der TPH ist demnach als ein **dynamischer Prozess** zu verstehen, dessen Fortschritte regelmäßig überprüft und inhaltliche Schwerpunkte bei Bedarf angepasst werden können.



Die Ziele sollen in neun Handlungsfeldern erreicht werden. Sie bilden die inhaltlichen „Leitplanken“ für die künftige strategische Ausrichtung des Tourismus in Hessen.

↓ ÜBERGEORDNETE LEITLINIE: NACHHALTIGKEIT

**Handlungsfeld 1**

Tourismusbewusstsein  
und -akzeptanz

1

**Handlungsfeld 2**

Strategisches  
Management

2

**Handlungsfeld 3**

Organisations- und  
Zusammenarbeitsstrukturen

3

**Handlungsfeld 4**

Tourismusfinanzierung

4

**Handlungsfeld 5**

Digitalisierung und  
digitale Transformation

5

**Handlungsfeld 6**

Ökologische Transformation  
und Klimawandelfolgen-  
anpassung

6

**Handlungsfeld 7**

Angebots- und  
Qualitätsmanagement

7

**Handlungsfeld 8**

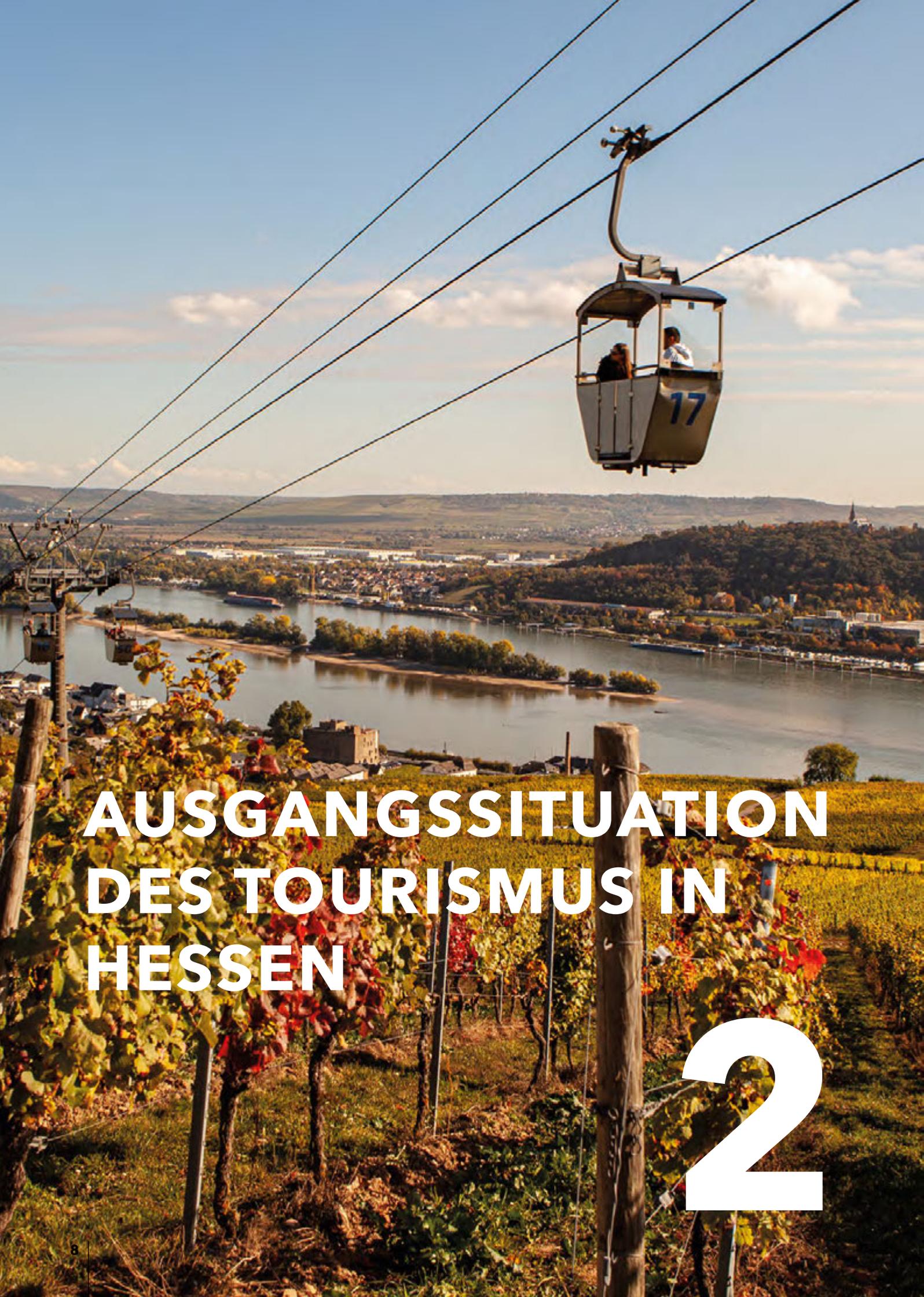
Infrastruktur und  
Mobilität

8

**Handlungsfeld 9**

Tourismusförderung

9

A scenic view of a valley with a river, vineyards, and a cable car. The foreground shows a vineyard with green and yellowing leaves. In the middle ground, a river flows through a valley with a town and a castle. A cable car with the number 17 is suspended in the air. The background shows rolling hills under a blue sky with some clouds.

# AUSGANGSSITUATION DES TOURISMUS IN HESSEN

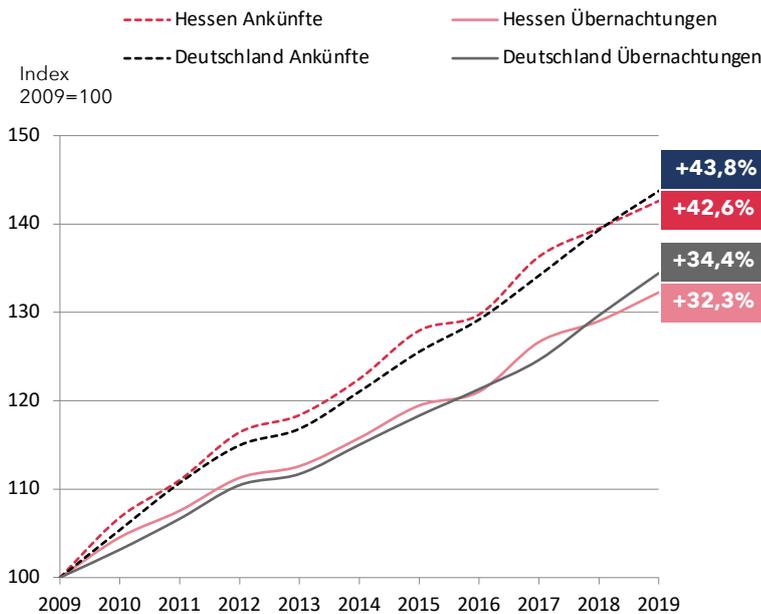
# 2

# 2.1 Touristische Entwicklung

Der Deutschland-Tourismus ist nach den herausfordernden Corona-Jahren wieder auf Erholungskurs. Die Zahl der Übernachtungen ist 2022 fast wieder auf dem Niveau von 2019. Es gibt jedoch deutliche Unterschiede zwischen den Bundesländern. So profitieren besonders diejenigen Regionen von der wachsenden Nachfrage, in denen die Gäste eher ihre langen Urlaube verbringen, vor allem die Küsten an Nord- und Ostsee. Die meisten Städtedestinationen und Mittelgebirgsräume, die auch das touristische Angebot in Hessen prägen, konnten bis 2022 noch nicht die Zahlen der Vor-Corona-Zeit erreichen.

## Nachfrageentwicklung in Hessen

Bis zur Corona-Pandemie entwickelte sich die Nachfrage in Hessen sehr positiv. Insgesamt rund 16 Millionen Ankünfte und 35,6 Millionen Übernachtungen verzeichnete Hessen im Jahr 2019<sup>1</sup>. Die letzten zehn Jahre vor der Pandemie waren von einem kontinuierlichen Wachstum von durchschnittlich 3,6 % jährlich bei den Ankünften und 2,8 % jährlich bei den Übernachtungen geprägt. Die Entwicklung in Hessen verlief damit sehr ähnlich wie die des Deutschlandtourismus.



	2009	2019	Δ absolut	CAGR*
Hessen Ankünfte	11,2 Mio.	16,0 Mio.	4,8 Mio.	+3,6%
Hessen Übernachtungen	26,9 Mio.	35,6 Mio.	8,7 Mio.	+2,8%
Deutschland Ankünfte	132,8 Mio.	190,9 Mio.	58,1 Mio.	+3,7%
Deutschland Übernachtungen	368,7 Mio.	495,6 Mio.	127,0 Mio.	+3,0%

Hinweis: <sup>1</sup> Geöffnete Beherbergungsbetriebe mit mindestens 10 Betten und geöffnete Campingplätze mit mindestens 10 Stellplätzen  
 \*CAGR = durchschnittliche jährliche Wachstumsrate

↑ QUELLE: STATISTISCHES BUNDESAMT (DESTATIS) 2010-2020



Der Deutschland-Tourismus ist nach den herausfordernden Corona-Jahren wieder auf Erholungskurs.

1 Statistisches Bundesamt (Destatis) 2020

Mit Abebben der Corona-Pandemie traten die Erholungseffekte nur langsam ein. Im Jahr 2021 lagen Ankünfte und Übernachtungen in Hessen noch deutlich unter Vorkrisenniveau. Das Jahr 2022 hat sich positiv entwickelt, ohne jedoch die Verluste der letzten Jahre gänzlich aufzuholen. Obwohl im Jahr 2022 rund 88 % mehr Ankünfte und 59 % mehr Übernachtungen im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen waren, hatte Hessen damit immer noch 20 % weniger Gäste und 16 % weniger Übernachtungen als im Vor-Corona-Jahr 2019. Im deutschlandweiten Vergleich erholt sich der Tourismus in Hessen damit etwas langsamer: 2022 verzeichneten die Beherbergungsbetriebe in Deutschland 450,8 Millionen Gästeübernachtungen. Das waren 45,3 % mehr als im Vorjahr und „nur“ 9,1 % weniger als 2019. Bei den Ankünften deutschlandweit liegt der Unterschied zwischen 2019 und 2022 noch bei -15 %.

Die zehn hessischen Destinationen entwickelten sich je nach Angebotsstruktur und -schwerpunkten unterschiedlich: So verzeichneten freizeittouristisch geprägte Destinationen, wie die Rhön oder der Spessart, einen geringeren Übernachtungsrückgang im Vergleich 2021 zu 2019 als Destinationen mit höheren Geschäftsreiseteilen, wie vor allem FrankfurtRheinMain.

<b>Destination</b>	<b>Ankünfte 2021</b>	<b>Ankünfte 2019</b>		<b>Übernachtungen 2021</b>	<b>Übernachtungen 2019</b>	
<b>Bergstraße- Odenwald</b>	898.095	1.903.014	-52,8%	2.606.181	4.673.806	-44,2%
<b>Das Lahntal</b>	637.841	1.157.738	-44,9%	1.599.612	2.622.898	-39,0%
<b>Frankfurt RheinMain</b>	3.471.407	9.550.341	-63,7%	7.431.078	17.284.160	-57,0%
<b>GrimmHeimat NordHessen</b>	1.336.381	2.539.307	-47,4%	4.899.929	7.706.927	-36,4%
<b>Rhön</b>	891.601	1.631.045	-45,3%	3.566.624	5.265.100	-32,3%
<b>Spessart</b>	501.183	911.901	-45,0%	1.595.392	2.423.859	-34,2%
<b>Taunus</b>	510.886	1.244.912	-59,0%	2.226.409	3.808.306	-41,5%
<b>Vogelsberg</b>	157.449	291.580	-46,0%	421.846	698.155	-39,6%
<b>Westerwald</b>	351.338	697.262	-49,6%	918.809	1.667.814	-44,9%
<b>WIESBADEN RHEINGAU</b>	190.902	370.763	-48,5%	419.602	735.816	-43,0%



## Zahlen und Fakten zum Tourismus in Hessen

### Tagesreisen machen den Großteil der Nachfrage aus

Ähnlich wie in den Vorjahren entfiel im Jahr 2021 knapp 80 % der touristischen Nachfrage (Aufenthaltstage) auf Tagesgäste<sup>2</sup>. Außerdem machten Tagesreisen über 60 % der Umsätze aus. Das bedeutet auch, dass der Binnentourismus im Land der wesentliche Nachfragefaktor für die hessische Tourismuswirtschaft ist.

### Kurzreisen, insbesondere im Geschäftsreise-segment, spielen eine zentrale Rolle

In den Jahren vor der Corona-Pandemie sank die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste in Hessen stetig und lag im Jahr 2019 bei 2,2 Tagen. Nach einem kurzzeitigen, corona-bedingten Anstieg 2020 und 2021 sank sie im vergangenen Jahr wieder auf durchschnittlich 2,3 Tage<sup>3</sup>.

### Städte als Wachstumstreiber

In den Jahren vor der Pandemie stieg der Anteil der großen Städte an den Übernachtungen kontinuierlich an und erreichte mit über 40 % in 2019 seinen vorläufigen Höhepunkt<sup>4</sup>. Allein auf die Destination FrankfurtRheinMain entfielen im Jahr 2019 über ein Drittel aller Übernachtungen in Hessen. Die Corona-Pandemie hat das dynamische Wachstum der hessischen Städtedestinationen jedoch ausgebremst, in den Pandemie-jahren ging der Anteil der Städte an der Gesamtnachfrage deutlich zurück.

### Wichtige Destination für internationale Reisende

Der Anteil des Incoming-Tourismus nach Übernachtungen lag in 2022 bei 19 %, in 2019 bei knapp 23 %<sup>5</sup>. Im Jahr 2022 hat Hessen rund 2,6 Millionen Gäste aus dem Ausland empfangen. Damit rangiert Hessen im Bundesländervergleich auf Rang 4.



Die zehn hessischen Destinationen entwickelten sich je nach Angebotsstruktur und -schwerpunkten unterschiedlich.

2 Statistisches Bundesamt (Destatis) 2020

3 Hessisches Statistisches Landesamt 2020-2023

4 Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2010-2022

5 Statistisches Bundesamt (Destatis) 2020-2023

## 2.2 Touristische Strukturen

Die touristischen Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen in Hessen sind seit 2002 in einem Drei-Ebenen-Modell geordnet. Dieses Modell besteht aus der Landes-, der Destinations- und der lokalen Ebene, die jeweils mit Funktionalpartnern und den Leistungsanbietern zusammenarbeiten. Die regionale Ebene besteht aus diesen zehn hessischen Destinationen: Bergstraße-Odenwald, FrankfurtRheinMain,

GrimmHeimat NordHessen, Das Lahntal, Rhön, Spessart, Taunus, Vogelsberg, Westerwald und WIESBADEN RHEINGAU.

Im Drei-Ebenen-Modell sind klare Aufgabenbeschreibungen und Zusammenarbeitsprozesse für die jeweiligen touristischen Akteurinnen und Akteure in Hessen definiert.



↑ **ABBILDUNG: DREI-EBENEN-MODELL IM HESSEN TOURISMUS (ERLÄUTERUNGEN SIEHE KAPITEL 5)**



Strategische Grundlage sind diese drei touristischen Strategien für das Land (siehe Seite 14):

- Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen (TPH)
- Strategie für den Tourismus im Ländlichen Raum in Hessen (Landtourismusstrategie)
- Strategischer Marketingplan für den Tourismus in Hessen (SMP)

Auf der **Landesebene** haben die Abteilung „Hessen Tourismus“ der HA Hessen Agentur GmbH sowie die Tourismus Management Hessen UG als Tochterunternehmen des Hessischen Tourismusverbands in den vergangenen Jahren gezielt landesweite Entwicklungs- und Marketingaufgaben bearbeitet.

die Vorgaben zur finanziellen und personellen Ressourcenausstattung.

Auf der **lokalen Ebene** hingegen besteht noch großer Handlungsbedarf bei der Strukturentwicklung, Ressourcenausstattung und Aufgabenabgrenzung. Insbesondere die interkommunale Kooperation und die Bildung von touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs) sollten noch stärker vorangetrieben werden.

Die Zusammenarbeit der verschiedenen Ebenen mit den **Funktionalpartnern** ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die touristische Entwicklung. Hier konnten zwar bereits Verbesserungen erzielt werden, aber die detaillierte Aufgabenabgrenzung gilt es weiter zu schärfen und zu optimieren.

<u>Destination</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
GrimmHeimat NordHessen	●	●	●	●	●	●	●	●
Rhön	●	●	●	●	●	●	●	●
Bergstraße	●	●	●	●	●	●	●	●
Odenwald	●	●	Zusammenführung zur Destination Bergstraße-Odenwald					
Spessart	●	●	●	●	●	●	●	●
Taunus	●	●	●	●	●	●	●	●
Frankfurt-RheinMain	●	●	●	●	●	●	●	●
Westerwald	●	●	●	●	●	●	●	●
Das Lahntal	●	●	●	●	●	●	●	●
WIESBADEN RHEINGAU	●	●	●	●	●	●	●	●
Vogelsberg	●	●	●	●	●	●	●	●
<span style="color: red;">●</span> kein Entwicklungsprozess <span style="color: orange;">●</span> zur TPH-Konformität begleitet <span style="color: green;">●</span> als TPH-konform anerkannt								

Auf der **Destinationsebene** in Hessen konnten in den letzten Jahren weitreichende Erfolge erzielt und schlagkräftige, tragfähige Strukturen geschaffen werden. Die Tabelle zeigt die Entwicklung der hessischen Destinationen während der Umsetzungsphase des TPH von 2016 bis 2023. Bereits seit 2021 erfüllen alle 10 Destinationen

Auch bei der Kooperation zwischen **Betrieben** und den verschiedenen Ebenen und den Akteuren und Akteuren im touristischen System bestehen Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

## 2.3 Touristische Strategien in Hessen



Die drei nachstehend beschriebenen Strategien stellen gemeinsam den strategischen Rahmen auf Landesebene für die Tourismusentwicklung dar. Sie sind inhaltlich eng miteinander verzahnt.

### Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen (TPH)

Der Tourismuspolitische Handlungsrahmen Hessen 2015 wurde vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen herausgegeben und ersetzte die Vorgängerversion aus dem Jahr 2007. Er dient auch in der fortgeschriebenen Version 2023 als zentrale strategische Grundlage sowie als Leitlinie für die Politik und die touristischen Akteurinnen und Akteure.

### Strategischer Marketingplan (SMP)

Der Strategische Marketingplan für den Tourismus in Hessen 2019-2024 ist Leitlinie, Planungsgrundlage und Hilfestellung für die Landesmarketingorganisation („Hessen Tourismus“) innerhalb der HA Hessen Agentur GmbH und

alle Partner im Tourismus in Hessen. Er ist die Fortschreibung des SMP 2014-2018 und wurde im Konsens mit den am Tourismus beteiligten Akteurinnen und Akteuren im Land, den Tourismusverantwortlichen aus den Destinationen, Städten, Heilbädern und Kurorten erarbeitet. Der SMP bildet die Basis für die Erreichung folgender Ziele:

- Kompakte Strategie zur Weiterentwicklung des Tourismus in Hessen und für seine Profilierung nach außen und innen
- Etablierung der Landesmarketing-Organisation (LMO) als Steuerungs- und Kommunikationsinstitution für das Tourismusmarketing und -management im Land
- Entwicklung der LMO zum digitalen Kompetenzzentrum für die hessische Tourismuswirtschaft
- Schaffung einer optimalen digitalen Präsenz des Hessen Tourismus
- Gemeinsame Entwicklung Hessens zu einer touristischen digitalen Marke



## Strategie für den Tourismus im ländlichen Raum (Landtourismusstrategie)

Die Landtourismusstrategie bildet den übergeordneten Rahmen für die Weiterentwicklung des Tourismus im ländlichen Raum in Hessen. Sie wurde im Jahr 2020 im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (HMUKLV) veröffentlicht. Sie analysiert und prüft die bestehenden Angebote des ländlichen Tourismus in Hessen, definiert Entwicklungspotenziale und gibt Handlungsempfehlungen für die touristischen Akteurinnen und Akteure auf allen Ebenen in den vier Strategiefeldern „Natur“, „Gesundheit“, „Regionalität“ und „Neue Netzwerke“.

Wie für den TPH wurde die TMH Tourismus Management Hessen UG für das Umsetzungsmanagement der Landtourismusstrategie beauftragt. Der Auftrag gliedert sich in zwei wesentliche Module: „Strukturentwicklung“ und „Nachhaltigkeit“. Die Umsetzung der Strategie für den Tourismus im ländlichen Raum erfolgt

durch die Implementierung der angebotenen Module. Dabei werden Touristische Arbeitsgemeinschaften, lokale Kooperationen und alle Funktionalpartner informiert, beraten und begleitet, um die Handlungsempfehlungen aus der Strategie erfolgreich umzusetzen. Dies führt zu einer umfassenden Informationsbasis und einer erfolgreichen Umsetzung der Strategie mit allen Partnerinnen und Partnern. Zudem lässt sich Hessen als erstes Flächenbundesland als „Nachhaltiges Reiseziel“ durch TourCert zertifizieren. Auch nach Abschluss des Prozesses wird die Umsetzung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeit in Zusammenarbeit mit den Nachhaltigkeitsmanagerinnen, touristischen Leistungsträgern und allen anderen beteiligten Akteurinnen und Akteuren durch Workshops und weitere Veranstaltungen fortgesetzt.



**RAHMENBEDINGUNGEN  
DES TOURISMUS IN  
HESSEN**

**3**

## 3.1 Stärken und Schwächen

Betrachtet man zunächst die **Stärken des Tourismus in Hessen** aus einer Markt- und Binnenperspektive, so lässt sich, auch mit Blick auf die vergangenen Jahre, ein positives Bild zeichnen: Die klaren touristischen Standortvorteile konnten mit einer konsequenten Optimierung der Marktbearbeitung und der Strukturen im Tourismus in Hessen gut genutzt werden. Auch wird deutlich, dass der Tourismus in Hessen oft auf eine hohe Akzeptanz stößt. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede zu vielen anderen Bundesländern.

### ↓ STÄRKEN DES TOURISMUS IN HESSEN

<u>Marktperspektive</u>	<u>Binnenperspektive</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sehr gute verkehrliche Anbindung und Erreichbarkeit per Bahn und Pkw, Lage im Zentrum Deutschlands und Europas, Drehkreuz Flughafen Frankfurt</li><li>• Gute Angebotsbasis in den Bereichen Kunst und Kultur, regionale kulturelle/geschichtliche Wurzeln, hohe Dichte an Welt-erbestätten</li><li>• Herausragender Tourismusstandort Frankfurt am Main</li><li>• Starker Geschäftsreise-, Messe-, Kongress- und Tagungsstandort</li><li>• Starker Incoming-Tourismus, Internationalität und Weltoffenheit</li><li>• Urbane und ländliche Erlebnissräume in einem attraktiven Wechselspiel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erfolgreich implementiertes Drei-Ebenen-Modell mit 10 starken, etablierten Destinationen</li><li>• Professionalisierungsschub in den letzten Jahren, insbesondere in den Bereichen Digitalisierung, Markenmanagement, Marktbearbeitung und Nachhaltigkeit</li><li>• Umsetzung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens sowie des Strategischen Marketingplans und daraus entstandene positive Entwicklungen</li><li>• Begonnene Verknüpfung städtischer und ländlicher Räume über die Markenfamilie „Hessen.Urbanes.Land“</li><li>• Geringe Probleme bei der Tourismusakzeptanz</li></ul>



Die klaren touristischen Standortvorteile konnten mit einer konsequenten Optimierung der Marktbearbeitung und der Strukturen im Tourismus in Hessen gut genutzt werden.

Deutlich werden jedoch auch angesichts der **Schwächen des Tourismus in Hessen** die Aufgaben für die Zukunft: Mit der Entwicklung der touristischen Markenfamilie Hessen wurde ein maßgeblicher Schritt zur Profilbildung für das Land als Ganzes umgesetzt. Diesen Schritt gilt es auch auf Destinationsebene zu gehen, um zu klaren Destinations- und Markenprofilen sowie einer noch stärkeren freizeittouristischen Ausrichtung zu kommen. Damit verbunden bedarf es weiterhin einer stärkeren touristischen Erschließung der ländlichen Räume, unter anderem bezüglich Mobilität und digitaler Infrastruktur.

Strukturell liegen im touristischen System in Hessen noch Potenziale, indem die vorhandenen Ressourcen noch stärker gebündelt werden. Gerade die lokale Ebene und die Zusammenarbeit mit den Funktionalpartnern stellen sich noch nicht so dar, wie es nötig und möglich wäre. Das behindert auch die aufgabenadäquate Tourismusfinanzierung auf regionaler und lokaler Ebene, unter anderem die Nutzung der vorhandenen Instrumente zur Tourismusfinanzierung.

Ebenfalls sind die lange Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktveränderungen, aber auch die im Tourismus noch ausbaufähige Innovationskraft, Unternehmertum und Gründer-Spirit als Schwächen zu benennen.

## ↓ SCHWÄCHEN DES TOURISMUS IN HESSEN

<b>Marktperspektive</b>	<b>Binnenperspektive</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbaufähige Profilierung im Freizeittourismus, geringe Sichtbarmachung der Angebotsbesonderheiten und des besonderen Profils</li> <li>• Trotz Implementierung von 10 erfolgreichen DMOs nur durchschnittliche, teils geringe Markenstärke der meisten hessischen Destinationen; Destinationsprofile oft nicht klar entwickelt</li> <li>• Starke Abhängigkeit vom Geschäftsreise-/ MICE-Tourismus</li> <li>• Keine hinreichende touristische Erschließung der ländlichen Räume, unter anderem bezüglich Mobilität, digitaler Infrastruktur</li> <li>• Lange Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktveränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine hinreichende Bündelung der Ressourcen im touristischen System</li> <li>• Keine hinreichende systematische Entwicklung der lokalen Ebene und der interkommunalen TAGs</li> <li>• Keine hinreichende Einbindung der Funktionalpartner</li> <li>• Teils keine aufgabenadäquate Tourismusfinanzierung auf regionaler und lokaler Ebene, unter anderem auch Nutzung der Instrumente zur Tourismusfinanzierung</li> <li>• Verbesserungsfähige Innovationskraft, Unternehmertum und Gründer-Spirit im Tourismus</li> <li>• Ausbaubares Markenmanagement, Identitäts- und Regionalitätsmanagement</li> <li>• Ausbaufähiges Verständnis für Tourismus und dessen Relevanz, noch zu schwaches Tourismusbewusstsein und Wahrnehmung des Tourismus in Politik und Verwaltung</li> </ul>

## 3.2 Marktveränderungen

In den letzten Jahren haben sich im Tourismus maßgebliche Veränderungen ergeben, die die Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen im Tourismus in Hessen heute und zukünftig prägen. Diese Veränderungen haben vielfach bereits lange vor der Corona-Pandemie begonnen, wurden durch diese jedoch maßgeblich vorangetrieben.

### Digitalisierung und digitale Transformation

Die digitale Transformation beruht auf der mittel- und unmittelbaren Wirkung digitaler Technologien und Techniken auf organisatorische und ökonomische Zusammenhänge. Neuartige Produkte, Dienstleistungen und Prozesse entstehen. Die Auswirkungen, nicht zuletzt auf das Freizeit-, Informations-, Kommunikations- und Kaufverhalten im Tourismus, sind umfassend und verändern die Tourismusbranche grundlegend. Tempo und Dynamik der Veränderungen sind hoch, viele Veränderungen treten disruptiv, also unerwartet und umbruchartig, auf.

Die digitale Transformation verändert auch im Tourismus Produkte, Vertrieb und Marketing grundlegend. Die Gäste verlangen touristische Leistungen immer kurzfristiger und speziell auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten. Die digital gestützte, vollständige Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen ist gerade im dienstleistungsintensiven, personalisierten und emotional aufgeladenen Tourismusprodukt schon lange in der Erwartungshaltung der Gäste angekommen. Die persönliche, digital gestützte Kommunikation und Betreuung von Gastgeberinnen und Gastgebern sowie Gästen gewinnt immer mehr an Bedeutung. Die Innovationsgeschwindigkeit in der Tourismuswirtschaft hat sich, getrieben durch die Digitalisierung, deutlich beschleunigt. Immer neue Entwicklungen und

Features lösen bei den Gästen eine Erwartungsdynamik aus, die den vielen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Tourismusbranche in Hessen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit abverlangt, über die sie oft nicht verfügen.

Professionelle und standardisierte Reiseplattformen sind bei den Gästen als Informations- und Buchungsplattformen „gelernt“ und anerkannt. Neue Herausforderungen ergeben sich in der gesamten Reisekette. Digitale soziale Netzwerke erfordern neue Formen des Marketings. Bewertungs- und Empfehlungsdienste führen zu einer umfassenden Informations-, Qualitäts- und Preistransparenz in einem nahezu „gläsernen“ Markt. Neue KI-Anwendungen lassen weitreichende Veränderungen der internen und gästeseitigen Prozesse erwarten. Die fortschreitende digitale Transformation wird die Komplexität und Dynamik des Marktes noch weiter erhöhen.



## Nachhaltigkeit: ökologische, soziale und ökonomische Transformation

In den letzten Jahren haben sich Fragen der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit zu einer maßgeblichen Gestaltungsaufgabe für den Tourismus in Hessen entwickelt. Die relevanten Fragen rund um die Nachhaltigkeit sind vielschichtig. Einige relevante werden an dieser Stelle benannt:

- **Tourismusakzeptanz und -bewusstsein:**  
Der Tourismus in Hessen steht vor der Aufgabe, sich im Einklang mit den Anforderungen der Bevölkerung zu entwickeln und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass Bevölkerung sowie Politik und Entscheidende die Bedeutung des Tourismus erkennen und entsprechend handeln.
- **Mangel an Fach- und Servicekräften:**  
Die Tourismuswirtschaft in Hessen musste während der Corona-Pandemie massive Umsatzausfälle verkraften. Neben den Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhabern haben insbesondere die Beschäftigten und Auszubildenden die negativen Folgen gespürt. Viele Mitarbeitende sind in andere Branchen abgewandert. Aus dem vormaligen Fachkräftemangel, der auch bereits vor der Corona-Pandemie eine große Herausforderung für die Branche darstellte, ist ein genereller Mangel an Arbeitskräften im Tourismus geworden, der die Tourismusentwicklung gefährdet. Diese Situation teilt die Tourismusbranche in Hessen mit anderen Branchen, was die Konkurrenz um Arbeitskräfte deutlich verschärft.
- **Ökologische Grenzen:**  
Die Biodiversitätskrise sowie der Klimawandel und seine Folgen werden schon heute und zunehmend in den kommenden Jahren in ihren Auswirkungen immer relevanter. Die ökologischen Grenzen, aber auch die Verletzlichkeit des Tourismus werden immer deutlicher erkennbar. Der Tourismus in Hessen muss sich daher nicht nur seiner Verantwortung für eine nachhaltige ökologische Ausrichtung mit einem umfassenden Beitrag zum Klima-, Umwelt- und Naturschutz bewusst werden, sondern sich ebenso konsequent mit Anpassungsmaßnahmen an den Klimawandel auseinandersetzen.

- **Veränderte ökonomische Perspektiven:**

Zu einer nachhaltigen Tourismusentwicklung bedarf es einer integrativen Betrachtung der Bedeutung des Tourismus für den Lebens- und Arbeitsraum. Bisher standen vorwiegend ökonomische Kennzahlen, wie Übernachtungszahlen, im Mittelpunkt der Bewertung des Tourismus. In Zukunft werden andere Kriterien, wie Nachhaltigkeit und Gemeinwohl, ein deutlich stärkeres Gewicht erhalten. Auch differenziertere ökonomische Zielstellungen, wie zum Beispiel die Glättung der Saisonalität oder die Erhöhung der Wertschöpfung pro Gast, rücken zunehmend in den Mittelpunkt.

## Demographischer Wandel und verändertes Gästeverhalten

Auch das Verhalten der Gäste hat sich in den vergangenen Jahren durch den technologischen und demografischen Wandel, aber auch durch neue Werthaltungen, Lebensstile und Erwartungen verändert. Daraus ergeben sich viele Wirkungsfaktoren für den Tourismus, wie zum Beispiel die zunehmende Bedeutung von Inklusion/Barrierefreiheit, eine stärkere Gesundheitsorientierung der Gäste oder die Verschärfung des Mitarbeitendenmangels.

Neben der zunehmenden Erlebnisorientierung spielt auch der Wunsch nach Authentizität, erlebbarer Regionalität und intakter Natur eine wichtige Rolle. Die „Sinngesellschaft“ sucht im Urlaub verstärkt nach Werten wie Selbsterfahrung, Engagement, Freundschaft und Nachhaltigkeit. Austauschbare Angebote „von der Stange“ haben im Verdrängungswettbewerb keine Chance. Das „Eintauchen“ in die Lebenswelt der „Bereisten“ wird immer bedeutender. Nicht Einzelattraktionen, sondern die Verknüpfung von lokalen Gegebenheiten und lokaler Kultur mit dem Tourismus sind entscheidende Nachfragetreiber und spielen eine große Rolle in der Reiseentscheidung der Gäste.



Das Gästeverhalten folgt den übergreifenden Trends und Entwicklungen, die im Strategischen Marketingplan bereits Berücksichtigung finden:

- Die **Saisonzeiten** entzerren sich und das Reiseverhalten wird vermehrt ganzjährig. Es wird nach wie vor öfter und kürzer gereist.
- Steigende **Sicherheitsbedürfnisse** (z. B. hinsichtlich Gesundheit, Hygiene, Mobilität oder flexibler Buchungsoptionen) nehmen zunehmend Einfluss auf die Reiseentscheidung, insbesondere für internationale Quellmärkte.
- **„Smarte“, digital vernetzte und onlineaffine Konsumentinnen und Konsumenten** suchen hohe Qualität und besonderen Zusatznutzen bei optimalem Preis-Leistungsverhältnis - von der Buchung über den Aufenthalt bis zur Abreise muss alles stimmen.
- Infolge der individuellen Lebensstile und eines unberechenbaren „Sowohl-als-auch“-Verhaltens der Reisenden **differenzieren sich diese Ansprüche weiter aus**. Interessen, Prioritäten und Aktivitäten ändern sich sprunghaft: Mal wird luxuriös, mal „ganz normal“ gereist. Am Urlaubsort soll heute gewandert, morgen Rad gefahren und übermorgen eine Erlebnisausstellung besucht werden können. Multifunktionale, flexibel kombinier- und buchbare sowie kontext- und bedürfnisgerechte, digital verfügbare Reisebausteine werden unverzichtbar.
- Mit **Methoden der Erlebnisinszenierung und des Storytellings** werden Marke und Identität der bereisten Destinationen zunehmend emotional erlebbar und vermittelt. Themenbezogene Profilierungsstrategien von Destinationen basieren dabei oftmals auf neuer, herausragend entwickelter Infrastruktur, wie zum Beispiel freizeittouristischen Attraktionen oder markenadäquaten Beherbergungsangeboten in Hessen.

## 3.3 Folgen der Krisen

In der aktuellen Situation befindet sich der Tourismus in Hessen in einer Phase sich teils gegenseitig verstärkender Krisen: Die Corona-Pandemie ist zwar offiziell beendet, gleichwohl sind die Auswirkungen vor allem nach wie vor im Gastgewerbe spürbar. Der Klimawandel und seine Folgen werfen langfristig ihre Schatten voraus und sind vielfach bereits heute deutlich spürbar. Der russische Angriffskrieg in der Ukraine, die damit in Verbindung stehende Energiekrise, die Folgen der hohen Inflation, die neuerliche Flüchtlingskrise und gestörte Lieferketten wirken sich auf den Tourismus, auch in Hessen, maßgeblich aus.

In dieser Zeit ist es schwer, die Entwicklung einzelner Marktsegmente hinreichend sicher zu prognostizieren. Gleichwohl soll an dieser Stelle mit aller gebotenen Vorsicht der Versuch unternommen werden, einen Ausblick auf die Entwicklung der für Hessen relevantesten Märkte zu nehmen.

↓ Die **Corona-Pandemie** hat den Tourismus in Hessen besonders stark getroffen. Mit Blick auf die mittel- und langfristigen Folgen ergeben sich hieraus folgende Zusammenhänge.



## ↓ ENTWICKLUNG DER MÄRKTE

Bereich	Entwicklung bis 2019	Perspektiven für 2023 ff.	Folgen für Hessen
<b>FREIZEITTOURISMUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsverbesserungen, ein gutes Preis-Leistungsverhältnis sowie ein stärkeres Bewusstsein für Reisen in Deutschland haben landesweit zu einer positiven Entwicklung geführt.</li> <li>• Hessen hat hiervon vor allem im Städtetourismus mit jährlichen Rekordwerten erheblich profitiert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Corona-Pandemie hat diese Trends nochmals verstärkt. Es zeigen sich jedoch Tendenzen einer Rückkehr zum Reiseverhalten wie vor Corona.</li> <li>• Dies begünstigt die langfristige touristische Entwicklung Hessens, wenn es gelingt, die freizeittouristischen Qualitäten weiter zu steigern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive Nachfrageentwicklung, wenn vor allem Städte den Freizeitwert weiter ausbauen.</li> <li>• Qualität, Wertigkeit und Authentizität sind noch relevanter.</li> <li>• Verstärkung des Natur-/Outdoor-Trends</li> <li>• Risiken: In ihrem Reiseverhalten können Gäste nicht dauerhaft gebunden werden.</li> </ul>
<b>GESCHÄFTS- UND MICE-TOURISMUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meetings, Tagungen, Kongresse und Messen sowie der Geschäftsreisetourismus insgesamt entwickelten sich entsprechend der gesamtwirtschaftlichen Lage positiv.</li> <li>• Wachstum fand kontinuierlich statt, jedoch auch ein zunehmender Verdrängungswettbewerb.</li> <li>• Vor allem Hessens Städte profitierten stark von der positiven Entwicklung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauerhafter Rückgang des Übernachtungsvolumens für den Gesamtmarkt möglich</li> <li>• Wettbewerb und Investitionserfordernisse in „smart and green meetings“</li> <li>• Verschiebung kleiner Meetings, Seminare und Tagungen in die virtuelle Veranstaltungswelt</li> <li>• Gleichzeitig fortwährende Stärkung Hessens als Kongressstandort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Städte und viele Betriebe in Hessen müssen mit Nachfragerückgängen in diesem Segment rechnen.</li> <li>• Unterstützung von Städten und auf MICE-Segment ausgerichtete Betriebe sinnvoll</li> <li>• Neue Entwicklungen und Trends, z. B. „Workation“, „Bleisure“, sind zu beachten.</li> </ul>
<b>STÄDTETOURISMUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Städte haben sich mit kulturellen Attraktionen, herausragenden Erlebnisangeboten und guter Qualität in den letzten Jahren deutlich weiterentwickelt.</li> <li>• Städtetourismus war über viele Jahre der zentrale Wachstumstreiber in Deutschland und in Hessen, nicht zuletzt auch im Hinblick auf die internationale Nachfrage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Attraktivität der Städte droht wegen des teilweisen Verlusts von Einzelhandel, Gastronomie sowie der Kultur- und Eventszene dauerhaft zu leiden.</li> <li>• Der Trend zur Verödung der Innenstädte droht sich weiter zu beschleunigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausforderungen für die Städte in Hessen nehmen weiter zu, insbesondere hinsichtlich der Attraktivität der Innenstädte</li> <li>• Freizeittouristisch profilierte Städte sind auch in Hessen weniger betroffen.</li> <li>• Bisheriger Wachstumstreiber „Städtetourismus“ wird die Entwicklung in den kommenden Jahren nicht im bisherigen Maße tragen.</li> <li>• Neue Potenziale zur Entwicklung der Innenstädte</li> </ul>
<b>INCOMING-TOURISMUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Incoming-Tourismus hat sich dynamisch entwickelt und deutlich zum Aufschwung des Deutschlandtourismus beigetragen, nicht zuletzt wegen der deutlich ausgebauten internationalen Flugverbindungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Incoming-Tourismus wird sich marktspezifisch sehr unterschiedlich entwickeln.</li> <li>• Gründe: Situation in internationalen Märkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hessen profitierte in der Vergangenheit in starkem Maße vom Incoming-Tourismus, insbesondere bedingt durch den Flughafen Frankfurt.</li> <li>• Die unterschiedliche Nachfrage nach hessischen Reisezielen aus internationalen Märkten gilt es zu berücksichtigen und ggf. über eine verstärkte Erschließung nationaler Märkte zu kompensieren.</li> </ul>

## Unsichere und dynamische Markt- und Rahmenbedingungen

Unabhängig davon, wie die Zusammenhänge bewertet und eingeordnet werden, steht fest: Die Rahmenbedingungen für den Tourismus sind von schnellen Veränderungen, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt. Der Begriff „VUCA“ beschreibt diesen Zustand zutreffend. VUCA steht für Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity).

Dieser Zustand erhöht den Druck auf den Tourismus in Hessen und seine Organisationen im Hinblick auf mehr Resilienz, Flexibilität, und Anpassungsfähigkeit, um erfolgreich agieren zu können und die sich ergebenden Chancen zu nutzen. Insgesamt herrscht ein großer, durch Krisen und veränderte Markt- und Rahmenbedingungen ausgelöster Veränderungs- und Anpassungsdruck. Daraus resultieren viele neue Aufgaben im Tourismus, die neue und weiterentwickelte Formen des Managements von Destinationen und der Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure erfordern. Die zunehmende Komplexität des Marktumfeldes impliziert zugleich einen veränderten Ressourcenbedarf, angepasste Strukturen und Prozesse und eine veränderte Aufgabenteilung.



Insgesamt herrscht ein großer, durch Krisen und veränderte Markt- und Rahmenbedingungen ausgelöster Veränderungs- und Anpassungsdruck.

↓ Die **Rahmenbedingungen für den Tourismus** sind von schnellen Veränderungen, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt.





**STRATEGISCHE  
AUSRICHTUNG DES  
TOURISMUS IN  
HESSEN**

**4**

# 4.1 Transformationsprozesse

## Transformationslinie „Ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit“

Die Rahmenbedingungen und das Umfeld der Tourismuswirtschaft in Hessen haben sich in den vergangenen Jahren mit großer Dynamik verändert. Wesentliche Entwicklungslinien prägen die Veränderungen in Richtung eines neuen Selbstverständnisses im Tourismus:

- Der übergeordnete Anspruch der ökologischen, sozialen und ökonomischen **Nachhaltigkeit führt zu einer ganzheitlichen Entwicklungsperspektive** für den Tourismus in Hessen. Bloße ökonomische Ziele sind weder hinreichend noch zeitgemäß, um die Zukunftsentwicklung zu beschreiben. Der Tourismus in Hessen sollte sich künftig am Gemeinwohl orientieren und an seinem Beitrag dazu messen lassen. Orientierung am Gemeinwohl bedeutet unter anderem, die ökologische Entwicklung adäquat zu gewichten und den Beitrag des Tourismus zur Milderung des Klimawandels zu beachten.
- Zudem gilt es, die **Lebensqualität und die Lebenswelt der Einheimischen** verstärkt in den Blick zu nehmen und damit eine veränderte Anspruchsgruppenperspektive einzunehmen, die nicht nur die Perspektiven der Gäste berücksichtigt. Im Tourismus auch die Lebensqualität und die Lebenswelt der Einheimischen zu berücksichtigen, hat zur Folge, Tourismusbewusstsein und -akzeptanz bei Einheimischen und in Politik und Verwaltung als einen Gestaltungsparameter zu verstehen, der aktiv von allen touristischen Akteurinnen und Akteuren begleitet werden sollte.
- Tourismus leistet damit einen deutlich stärkeren **Beitrag zu Regionalentwicklung**, als das bisher in einem vorwiegend ökonomisch ausgerichteten Tourismusverständnis der Fall war.
- Tourismusmanagement in Hessen war schon immer eine in starkem Maße **nach innen gerichtete Managementaufgabe**. Sie dreht sich um eine marktorientierte strategische Planung, um Koordination und Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure, um Angebotsgestaltung, Orchestrierung des Marketings, Interessenvertretung und anderes mehr. Angesichts der weit reichenden Veränderungen von Funktion und Selbstverständnis des Tourismus allerdings sind sie die **maßgeblichen Zukunftsaufgaben**.



Die Rahmenbedingungen und das Umfeld der Tourismuswirtschaft in Hessen haben sich in den vergangenen Jahren mit großer Dynamik verändert.

## ↓ ÖKOLOGISCHE, SOZIALE UND ÖKONOMISCHE NACHHALTIGKEIT IM TOURISMUS IN HESSEN

<b>Ökologische Nachhaltigkeit</b>	<b>Soziale Nachhaltigkeit</b>	<b>Ökonomische Nachhaltigkeit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag zum Umwelt-, Klima- und Artenschutz leisten</li> <li>• Bestehende Schutzzräume verantwortungsvoll als Erlebnisräume nutzen</li> <li>• Ressourcenschonend und energie-/abfallarm wirtschaften</li> <li>• Gäste und Einheimische, die die touristische Infrastruktur nutzen, sensibilisieren</li> <li>• Den Folgen des Klimawandels vorausschauend entgegenwirken</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag zum Gemeinwohl leisten</li> <li>• Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen des Tourismus ausbalancieren</li> <li>• Inklusion und Diversität stärken</li> <li>• Fair und gerecht wirtschaften, z. B. im Umgang mit Mitarbeitenden und Geschäftspartnern</li> <li>• Lokale/regionale Identität und Kultur stärken</li> <li>• Tendenzen zu overtourism/overcrowding entgegenwirken</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkte Wertschöpfung, Arbeitsplätze sowie Steuereinnahmen sichern</li> <li>• Wirtschaftliche Prosperität über mehr Standort- und Lebensqualität bewirken</li> <li>• Zukunftsfähigkeit, Innovation und Unternehmertum im Tourismus fördern</li> <li>• Regionale Wirtschaftskreisläufe stärken</li> <li>• Resiliente, agile und flexible Geschäftsmodelle umsetzen</li> <li>• ...</li> </ul>

## ↓ NACHHALTIGE TOURISMUSENTWICKLUNG IN HESSEN

### • **Nachhaltigkeit ist kein Trend, sondern eine Disziplin im Tourismus**

Das Thema Nachhaltigkeit zieht sich durch die strategischen Grundlagen im Tourismus in Hessen und findet schon im TPH 2015 Berücksichtigung. Die Verankerung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Komponenten stellt auch im Tourismus einen wichtigen Faktor dar.

### • **Nachhaltiges Reiseziel Hessen**

Aktuell befinden sich die zehn Destinationen in Hessen im Zertifizierungsprozess zum „Nachhaltigen Reiseziel“ (Anerkennung voraussichtlich Ende 2023). Dieser insbesondere nach innen gerichtete Zertifizierungsprozess löst auf Basis der Sustainable Development Goals (SDGs vgl. Seite 24) einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess innerhalb der Destinationen aus. Auf Grundlage festgelegter Nachhaltigkeitskriterien werden zahlreiche Entwicklungen umgesetzt, Partnerinnen und Partner entlang der touristischen Wertschöpfungskette gewonnen und die Nachhaltigkeit als Gemeinschaftswerk umgesetzt. Regelmäßig neu gesetzte Ziele und Schwerpunkte der Weiterentwicklung bauen die Nachhaltigkeitsausrichtung konsequent aus (vgl. Grundlagenpapier Nachhaltigkeit, Teil 5 der Umsetzungsreihe veröffentlicht vom Umsetzungsmanagement Landtourismusstrategie).

## Transformationslinie „Innengerichtete Management- und Entwicklungsaufgaben mit neuen Schnittstellen“

Die Aufgaben im Tourismus- und Destinationsmanagement entwickeln sich im Zuge der oben beschriebenen Veränderungen von Vermarktungs- hin zu Entwicklungs- und Managementaufgaben. Das Tourismus- und Destinationsmanagement in Hessen richtet sich künftig stärker darauf aus, die Tourismuswirtschaft zu befähigen, die beschriebenen Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten. Hieraus ergeben sich weitreichende Veränderungen:

- **Selbst- und Aufgabenverständnis:**

Aufgaben rund um die Kernaufgabe „Tourismussteuerung und -entwicklung“, wie Qualitätsentwicklung und Qualifizierung, Innovationsmanagement, Nachhaltigkeitsmanagement, Daten- und Content-Management, Netzwerkmanagement und andere mehr, stehen im Mittelpunkt des Destinationsmanagements. Damit entwickeln sich die Aufgaben von Destinationsorganisationen zunehmend weg von den klassischen, nach außen gerichteten Marketingaufgaben hin zu Innen-, Standort- und Regionalentwicklung. Dies gilt in besonderem Maße für Destinationen, die geprägt von überwiegend ländlichen Räumen sind, denn hier sind die Anpassungs- und Veränderungsbedarfe nach wie vor größer, dringlicher und herausfordernder.

- **Ziele und Kennzahlen:**

Wenn sich die Aufgaben im Destinationsmanagement ändern, ändern sich vorauslaufend die Ziele und nachlaufend die Kenngrößen, anhand denen der Erfolg des Destinationsmanagements bemessen wird (sogenannte „Key Performance Indicators“, kurz: KPIs). Entsprechend benötigt das Destinationsmanagement neue Zielgrößen und auch neue Messverfahren, mit denen der Umsetzungsfortschritt und der Erfolg erfasst, in einen aussagefähigen Vergleich gestellt und transparent aufbereitet werden kann.

- **Zusammenarbeit mit Regionalentwicklung, Wirtschaftsförderung, Standortmanagement:** Im Sinne eines stark „vermarktungslastigen“ Aufgabenverständnisses standen bislang vorwiegend Tourismusorganisationen auf Landes-, Destinations- und lokaler Ebene im Mittelpunkt der Zusammenarbeitsstrukturen des Drei-Ebenen-Modells im Tourismus in Hessen. Die deutlich veränderten Aufgaben des Destinationsmanagements führen zu einer stärkeren Verschmelzung der Aufgaben von Regionalentwicklung, Wirtschaftsförderung, Standortmanagement und Tourismus in Hessen. Die Organisationsstrukturen auf allen Ebenen werden aufeinander bezogen, teilweise sogar strukturell zusammengeführt. Beispiele hierfür lassen sich in Hessen bereits heute finden – allen voran die HA Hessen Agentur GmbH auf Landesebene, aber auch in den Destinationen GrimmHeimat NordHessen, WIESBADEN-RHEINGAU, Spessart und Vogelsberg. Mit dieser Perspektive lässt sich insbesondere auch der strukturpolitischen Bedeutung des Tourismus für den ländlichen Raum Rechnung tragen.



## Transformationslinie „Veränderte Aufgabenteilung und Zusammenarbeit im touristischen System“

Nicht nur an den Schnittstellen des Tourismus zu anderen Bereichen sondern auch in den touristischen Strukturen in Hessen im engeren Sinne ergeben sich deutliche Veränderungen. Die zunehmende Vielfalt und Komplexität der Aufgaben im Tourismus steht in starkem **Spannungsverhältnis zu der in den Tourismusorganisationen verfügbaren Personal- und Mittelausstattung**. Hinzu kommt, dass die Komplexität vieler touristischer Aufgaben eine zunehmende Spezialisierung sowie immer mehr Erfahrung und Expertentum bei den Mitarbeitenden erforderlich machen. Die entstehenden Herausforderungen lassen sich in der Regel nicht nur über Budgeterhöhungen lösen.

Daher steht zu erwarten, dass die **Aufgabewahrnehmung immer stärker gebündelt** und zentralisiert werden muss. Die Veränderung der Aufgabenverteilung und -wahrnehmung im Tourismus in Hessen läuft bereits, wie an vielen Beispielen erkennbar wird: Digitalisierung, Qualitätsmanagement, Datenmanagement, Markenführung, aber auch die Durchführung von Marketingkampagnen und -maßnahmen wurden bereits in den vergangenen Jahren viel stärker gebündelt. Diese Bündelungsprozesse werden sich in den kommenden Jahren weiter fortsetzen. Auch eine verstärkte horizontale Zusammenarbeit der DMOs untereinander ist nötig, um bei bestimmten Themen und Aufgaben eine bessere Bündelung von Ressourcen auf der Destinations-ebene zu erreichen.



Die Markenvision für 2025 ist: „Als ‚hessisch‘ (im Sinne von ‚aus Hessen stammend‘) wird die kostbare Verbindung von weltoffener Lebensart und märchenhaftem Landleben bezeichnet.“

## Transformationslinie „Verknüpfung urbaner und ländlicher Räume“

Die besonderen Stärken Hessens lagen in der Vergangenheit vor allem in der Nachfrage für Tourismusformen und -angebote, die stark mit urbanen Räumen und Stadtentwicklung verknüpft waren. Bereits in den letzten Jahren jedoch, nicht zuletzt angesichts der Corona-Pandemie und ihrer Folgen, wurde die Notwendigkeit einer stärkeren Verknüpfung urbaner und ländlicher Räume immer deutlicher. Auf diese Perspektive wurde bereits die touristische Markenfamilie Hessen ausgerichtet: Die Essenz der touristischen Marke lässt sich auf drei Worte herunterbrechen und lautet „Hessen. Urbanes. Land.“ Die Markenvision für 2025 ist: „Als ‚hessisch‘ (im Sinne von ‚aus Hessen stammend‘) wird die kostbare Verbindung von weltoffener Lebensart und märchenhaftem Landleben bezeichnet.“

Mit Blick auf die künftige Ausrichtung des Tourismus in Hessen soll im vorliegenden TPH der damit verbundene Transformationsprozess ebenfalls verankert werden. Zwischen urbanen und ländlichen Räumen ergeben sich hieraus nebenstehende Vernetzungserfordernisse.

## ↓ VERNETZUNG URBANER UND LÄNDLICHER RÄUME IM TOURISMUS

- Weiterentwicklung der touristischen Geschäftsmodelle durch **Ausbau des Freizeittourismus**, neue Konzepte zur Entwicklung und Belebung der Städte, verknüpft mit dem ländlichen Umfeld
- Konsequente Umsetzung der touristischen **Markenfamilie** zur Verknüpfung zwischen ländlichen und urbanen Angeboten
- Mobilitätslösungen mitdenken
- Noch stärkere und konsequentere **Einbindung der Städte in die Destinationsstrukturen** und umgekehrt
- Einbindung des Tourismus an der **Schnittstelle zu Regional- und Stadtentwicklung**, unter anderem auch zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien
- **Gemeinsames Innovationsmanagement** zur Unterstützung von Unternehmertum und Gründer-Spirit, aber auch zur Lösung von Entwicklungsaufgaben, wie zum Beispiel die Umsetzung neuer Konzepte im MICE-Bereich und die Weiterentwicklung der Innenstädte unter Beteiligung des Tourismus

## ↓ MARKENHANDBUCH DER TOURISTISCHEN MARKENFAMILIE HESSEN



↓ Die Essenz der touristischen Marke lässt sich auf drei Worte herunterbrechen und lautet „Hessen. Urbanes. Land.“



## 4.2 Vision und Mission für die künftige Ausrichtung

Vor dem Hintergrund der Stärken und Schwächen des Tourismus in Hessen, der deutlich veränderten Markt- und Rahmenbedingungen und der in den kommenden Jahren zu gestaltenden Transformationsprozesse lassen sich die Vision und die Mission für den Tourismus in Hessen ableiten. Die Vision – gemeint ist die langfristige Zielvorstellung für den Tourismus in Hessen – lässt sich wie folgt formulieren:

### ↓ Vision für den Tourismus in Hessen

Tourismus ist in Hessen ein entscheidender Faktor für die Wirtschafts- und Standortentwicklung sowie für die Aufenthalts- und Lebensqualität für Gäste und Einheimische sowie Leistungsanbieter und Unternehmen.

### Besonders hervorzuheben an dieser Vision sind folgende Aspekte:

- **Entscheidender Faktor für die Wirtschafts- und Standortentwicklung:**  
Tourismus hat für Hessen eine höhere Bedeutung als viele andere Branchen, auch wenn diese in der öffentlichen Wahrnehmung mitunter präsenter sind. Der Grund liegt in der klein- und mittelständigen Betriebsstruktur, die in der Summe eine hohe Wertschöpfung über verschiedene regionale Zulieferer und damit Wertschöpfungsstufen auslöst. Gleichzeitig bringt sie im Branchenvergleich überproportional viele und standortgebundene Arbeitsplätze mit sich. Aber auch im Bundesländervergleich ist der Tourismus für Hessen überaus bedeutsam: Hessen liegt auf Platz vier bei der statistisch erfassten Übernachtungsintensität, das heißt dem Verhältnis zwischen Übernachtungen sowie Einwohnerinnen und Einwohnern. Nur die drei Urlaubsreiseländer Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Bayern haben eine höhere Tourismusintensität.

Beim Vergleich aller Großstädte in Deutschland weist Frankfurt am Main die höchste Tourismusintensität von allen auf, noch vor Berlin, Hamburg und München.

- **Entscheidender Faktor für die Aufenthalts- und Lebensqualität für Gäste und Einheimische sowie die Mitarbeitenden der Leistungsanbieter und Unternehmen:**

Die Bedeutung des Tourismus in Hessen geht weit über direkte ökonomische Wirkungen hinaus. Tourismus ist ein wichtiger Faktor für die Lebensqualität für Bürgerinnen und Bürger sowie für die Standortqualität aus Sicht der hessischen Unternehmen. Die durch den Tourismus geschaffene und durch die Einnahmen von Gästen und Besuchenden finanzierte Lebensqualität mit vielen Kultur- und Freizeitangeboten trägt maßgeblich zur Gewinnung und Bindung qualifizierter Arbeitskräfte bei. Zudem kommt dem Tourismus in erheblichem Maße eine strukturstabilisierende Wirkung für die ländlichen Räume Hessens zu.

In enger Verbindung zur Vision ist die Mission, das heißt der grundsätzliche Auftrag, den der Tourismus, basierend auf dem vorliegenden Tourismuspolitischen Handlungsrahmen, hat. Die Mission für den Tourismus in Hessen lautet:

### ↓ Mission für den Tourismus in Hessen

Mit einem verantwortungsvollen Tourismus leisten wir einen signifikanten Beitrag zum Gemeinwohl und einer nachhaltigen Entwicklung in Hessen. Hierbei verknüpfen wir konsequent unsere Potenziale für touristische Wertschöpfung in urbanen und ländlichen Räumen.

Diese Mission eines verantwortungsvollen Tourismus stellt umfänglich auf die bereits oben angesprochene Transformationsperspektive der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit ab.

## Übergreifende Leitlinie Nachhaltigkeit

Verantwortungsvoller, nachhaltiger Tourismus ist damit nicht nur Leitmotiv und Anspruch, sondern ein entscheidendes Qualitätsmerkmal für Hessen. Das Land richtet die touristische Entwicklung an den 17 Zielen für die nachhaltige Entwicklung der UN aus. Im Mittelpunkt stehen dabei folgende Nachhaltigkeitsziele:

- **Ziel 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“:** Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, ... und die positiven sozioökonomischen Auswirkungen durch den Tourismus unterstützen.
- **Ziel 11 „Nachhaltige Städte und Gemeinden“:** Städte und Gemeinden inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten, städtische Infrastruktur und Zugänglichkeit verbessern, Regeneration fördern und das Kultur- und Naturerbe erhalten, Investitionen in grüne Infrastruktur, Zertifizierungen und Aufklärungskampagnen unterstützen.
- **Ziel 12 „Nachhaltiger Konsum und Produktion“:** Einführung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmethoden, Beschleunigung des Wandels hin zu mehr Nachhaltigkeit, Instrumente zur Überwachung der Auswirkungen

einer nachhaltigen Entwicklung auf den Tourismus, unter anderem der Auswirkungen auf Energie, Wasser, Abfall, biologische Vielfalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen, Effizienztechnologien für Energie- und Wasser, erneuerbare Energien, Recycling- Abfallbehandlung, Schadstoffreduzierung, lokale Einkäufe und Unternehmen, lokale Zulieferer, Beteiligung der Gastkommunen, verantwortungsbewusste Investitionen, Gästebeteiligung

- **Ziel 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“:** Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen, Tourismusakteurinnen und -akteure in Hessen nehmen eine Rolle bei der globalen Reaktion auf den Klimawandel ein, Verringerung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks im Transport- und Beherbergungssektor, neue Ausrüstung und Technologien, erneuerbare Energien, Recycling und Abfallbehandlung, Schutz der Tierwelt und der Ökosysteme - Landschaftsschutz, Schadstoffreduzierung, Kompensationsmaßnahmen

Diese Ziele gilt es in der Tourismusentwicklung auf allen Ebenen umzusetzen: in den Strukturen, bei der Entwicklung von Strategien in der Förderung und in der Marktbearbeitung in Bezug auf Infrastruktur, Angebote und Produkte, Vermarktung und Vertrieb.



### ↑ NACHHALTIGKEITZIELE DER UN - AUSWAHL FÜR DEN TOURISMUS IN HESSEN

[https://dgvn.de/publications/PDFs/UN\\_Berichte/UNWTO-Bericht\\_web.pdf](https://dgvn.de/publications/PDFs/UN_Berichte/UNWTO-Bericht_web.pdf)

## 4.3 Ziel- und Messsystem

### Zielsystem für den Tourismus in Hessen

Im TPH stehen folgende Leitziele im Mittelpunkt:

- Stärkung des Tourismus als Wirtschafts- und Standortfaktor
- Verbesserung der Aufenthalts- und Lebensqualität für Gäste und Einheimische
- Ausrichtung auf einen verantwortungsvollen Tourismus mit Blick auf eine nachhaltige Entwicklung

Hiermit erweitern sich nicht nur die Leitziele für die Tourismusedwicklung gegenüber dem bisherigen TPH. Vielmehr ist auch das Ziel- und Messsystem der Ausrichtung des TPH 2023 entsprechend weiterzuentwickeln.

### Kennzahlen zur Erfolgs- und Wirkungsmessung

Insgesamt werden zu den drei Zielbereichen sechs strategische Kennziffern und damit ein überschaubares Monitoring-System definiert. Unter Vorbehalt der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel sollten die dargestellten Kennziffern idealerweise mit Blick auf die Messung operationalisiert und mit Soll- und Schwellenwerten für jeweils drei Jahre und in kürzeren Intervallen unterlegt werden.

<b>Zielbereich</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Kennziffern</b>
<b>Stärkung des Tourismus als Wirtschafts- und Standortfaktor</b>	Steigerung der Wertschöpfung durch den Tourismus	Zuwachs an Wertschöpfung durch Tourismus
	Beitrag des Tourismus zur Standortqualität	Bewertung des Beitrages des Tourismus zur Standortqualität
<b>Verbesserung der Aufenthalts- und Lebensqualität für Gäste und Einheimische</b>	Verbesserung der Gästezufriedenheit	Position Hessens in Bezug auf die Gästezufriedenheit im Bundesländervergleich
	Verbesserung des Tourismusbewusstseins der Einheimischen	Position Hessens in Bezug auf das Tourismusbewusstseins im Bundesländervergleich
<b>Ausrichtung auf einen verantwortungsvollen Tourismus, orientiert am Gemeinwohl und an einer nachhaltigen Entwicklung</b>	Wahrnehmung als nachhaltiges Reiseziel	Zuschreibung der Nachhaltigkeitskompetenz aus Gästesicht
	Nachhaltigkeitsausrichtung der hessischen Destinationen	Nachhaltigkeitszertifizierung der hessischen Destinationen



↓ Insgesamt werden zu den **drei Zielbereichen** sechs strategische Kennziffern und damit ein überschaubares Monitoring-System definiert.

## Landesweites Monitoring

Das Controlling von Umsetzung und Wirkung des TPH soll landesweit und für die 10 Destinationen vergleichbar aufgebaut werden. Durch die Einführung des genannten Kennzahlensystems und die Einbindung in die im Aufbau befindliche Dashboard-Lösung der HA Hessen Agentur GmbH können dann Kennzahlen der landesweiten wie auch der destinationsbezogenen Entwicklung somit im Längs- und Querschnitt besser in Relation gesetzt werden.

Im Zuge der Umsetzung des TPH können zudem handlungsfeldbezogen weitere, bereits vorhandene Controlling-Kennziffern zur Erfolgs- und Wirkungsmessung herangezogen werden. Zielsetzung hierbei ist es, zukünftig mit einem zentralen Messsystem die Umsetzung der Handlungsfelder möglichst umfassend bewerten zu können.





**STRUKTURELLE  
AUSRICHTUNG DES  
TOURISMUS IN HESSEN**

**5**

# 5.1 Weiterentwicklung der Aufgaben und Strukturen im Drei-Ebenen-Modell

## Das Drei-Ebenen-Modell als dauerhafter, übergeordneter Rahmen

In Kapitel 2.2 sind die gegenwärtigen touristischen Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen in einem Drei-Ebenen-Modell beschrieben. Dieses gilt bereits seit 2002 als Rahmen für das touristische System in Hessen und wird seitdem kontinuierlich fortgeschrieben.

Wie bereits im Kapitel 4.1 beschrieben, befindet sich der Tourismus in Hessen in einem Transformationsprozess in vier Transformationslinien: „Ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit“, „Innengerichtete Management- und Entwicklungsaufgaben mit neuen Schnittstellen“, „Veränderte Aufgabenteilung und Zusammenarbeit im touristischen System“ und „Verknüpfung urbaner und ländlicher Räume“. Alle vier Transformationslinien haben nicht nur Auswirkungen auf die inhaltliche Ausrichtung des TPH, sondern wirken sich auf die Aufgaben und Strukturen im Drei-Ebenen-Modell aus, wie in nachfolgender Infobox (siehe Seite 38) beschrieben.

## Gestaltung und Management der Veränderungsprozesse

Die Veränderung der Aufgaben und Strukturen im Tourismus in Hessen ist ein dauerhafter und langfristiger Prozess, der begleitet und gesteuert werden muss. Von großer Bedeutung ist es, diesen als einen stufenweisen Prozess zu gestalten, der Freiraum für die individuellen Situationen und Herausforderungen auf allen Ebenen gibt. Gleichzeitig ist die Veränderungsdynamik in Bezug auf die Markt- und Rahmenbedingungen unter „VUCA-Bedingungen“ (siehe Kapitel 3.3) zu beachten.

Es braucht vermehrt Flexibilität, um auch auf schnelle Veränderungen und Neuerungen in Folge von Krisen und neuen Chancen reagieren zu können. Damit stellt der TPH einen Rahmen dar, der künftig individuell und agil ausgestaltet werden muss.

## Weitere Stärkung der Einbindungs- und Koordinationsstrukturen

Um den Veränderungen der Aufgaben und Strukturen im touristischen System Rechnung tragen zu können, ist ein Ausbau der Einbindungs- und Koordinationsstrukturen erforderlich. Diesem Bedarf wurde in den letzten Jahren bereits auf Landesebene mit modifizierten Einbindungs- und Koordinationsstrukturen entsprochen. Eine besondere Bedeutung haben hierbei:

- Die Lenkungsgruppe für den Tourismuspolitischen Handlungsrahmen beim HMWEVW
- Das Begleitgremium für die Umsetzung der Landtourismusstrategie beim HMUKLV
- Der Hessische Tourismusbeirat der HA Hessen Agentur GmbH





#### ↓ VERÄNDERUNGEN IM DREI-EBENEN-MODELL IM TOURISMUS IN HESSEN

- **Schnittstellen und Zusammenarbeitsprozesse:** Die Ausrichtung auf ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit sowie die deutlich ausgeweiteten innengerichteten Management- und Entwicklungsaufgaben bringen neue Aufgaben, zum Beispiel mit Blick auf die Lebensqualität und Lebenswelt der Einheimischen, mit sich. Hierdurch werden die Schnittstellen der touristischen Akteurinnen und Akteure und die Zusammenarbeit mit den funktionalen Partnern, vor allem mit Regionalentwicklung, Wirtschaftsförderung, Standortmanagement, immer bedeutsamer.
- **Mittel- und Ressourcenbedarfe:** Der Aufgabenzuwachs und die starke Zunahme der Komplexität der Aufgaben bringen neue Mittel- und Ressourcenbedarfe mit sich. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Qualifikation und Spezialisierung der Mitarbeitenden in den touristischen Strukturen.
- **Aufgabenzuordnung und -verteilung:** Wie bereits beschrieben steht die zunehmende Komplexität der Aufgaben in starkem Spannungsverhältnis zu der in den Tourismusorganisationen verfügbaren Personal- und Mittelausstattung. Die Aufgabenwahrnehmung muss daher weiter gebündelt und zentralisiert werden. Dies wird im Wesentlichen zu zwei strukturverändernden Prozessen führen: erstens einer deutlich stärkeren Aufgabenübernahme auf Landesebene in noch engerer Abstimmung mit der regionalen Ebene und zweitens zu einem deutlichen Ausbau der interkommunalen Zusammenarbeit in Touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs) auf lokaler Ebene.
- **Agile und digitale Zusammenarbeitsmethoden:** Die Veränderung der internen Strukturen und Zusammenarbeitsprozesse stellt ein wichtiges Handlungsfeld zukünftiger Tourismusentwicklung dar. Das Management von Destinationen entwickelt sich von „klassisch-planorientiert“ zu „agil“ mit klarer Prozessorientierung, netzwerkorientiertem Arbeitsverständnis, flexiblen, lösungsorientierten Teams sowie dem Einsatz neuer digitaler Management- und Zusammenarbeitsstools.

## 5.2 Weiterentwicklung der Landesebene

### HA Hessen Agentur GmbH, Abteilung „Hessen Tourismus“

Die HA Hessen Agentur GmbH, Abteilung „Hessen Tourismus“, führt das Tourismusmarketing des Landes und wesentliche Aufgaben im Bereich „Tourismusentwicklung und -management“ im Auftrag des Wirtschaftsministeriums durch. Maßgeblich für die Arbeit von „Hessen Tourismus“ ist der Strategische Marketingplan, der gemeinsam mit den touristischen Akteurinnen und Akteuren in Hessen entwickelt wurde und von diesen gemeinsam umgesetzt wird. Im Bereich „Tourismusmarketing“ setzt sie Projekte zur Vermarktung der hessischen Reiseziele sowohl im In- als auch im Ausland um.

#### „Hessen Tourismus“ steht künftig für folgende Aufgaben:

- Das **Markenmanagement für die touristische Markenfamilie Hessen**
- Die Unterstützung des hessischen Tourismus als **Kompetenzzentrum für Digitalisierung, Datenmanagement und digitale Transformation**
- Die **Koordination des touristischen Qualitätsmanagements** in Hessen auf Grundlage eines aus der Marke und aus den Bedürfnissen der landesweiten Zielgruppen abgeleiteten Qualitätsverständnisses
- Die **Marktforschung und das Monitoring** der Marktforschungsergebnisse unter Nutzung einer Business Intelligence-Lösung zur Aufbereitung und Sichtbarmachung von Daten und Ergebnissen der Marktforschung
- **Ausgewählte Aufgaben im Wissensmanagement und im Wissenstransfer** in den Bereichen Tourismusmarketing sowie Tourismusentwicklung und -management

### Verbände und Kammern

Die Verbände und Kammern auf Landesebene nehmen bedeutsame Aufgaben im touristischen System ein. Zu nennen sind:

- Der **Hessische Tourismusverband e. V. (HTV)** ist die Interessenvertretung der hessischen Tourismuswirtschaft sowie der regionalen und örtlichen Tourismusorganisationen. Mitglieder sind unter anderem die hessischen Destinationen und Regionen sowie Interessenvertretungen der Tourismuswirtschaft in Hessen. Der HTV ist zuständig für die Lobbyarbeit und die Koordination der Interessen touristischer Orte und Regionen, auch gegenüber dem Hessischen Landtag und der Hessischen Landesregierung.
- Der **Hessische Heilbäderverband e. V. (HHV)** vertritt die Heilbäder und Kurorte in Hessen. Zu seinen Aufgaben zählen alle Tätigkeiten, Planungen und Aktionen, die im engeren und weiteren Zusammenhang mit dem Arbeitsfeld „Kur und Gesundheit“ stehen. Schwerpunkte liegen auf der gesundheitstouristischen Marktbe-arbeitung und auf der Interessenvertretung seiner Mitglieder in Bund, Land und Region.
- Der **Hotel- und Gastronomieverband DEHOGA Hessen e. V.** nimmt die wirtschafts- politischen, tarif- und sozialpolitischen sowie die ideellen Interessen des Gastgewerbes wahr. Neben der Lobbyarbeit liegen die Auf- gabenschwerpunkte in den Dienstleistungen für seine Mitglieder, wie etwa der Rechts- und Betriebsberatung. Ein besonderer Schwer- punkt ergibt sich angesichts der des umfassen- den Personal- und Fachkräftemangels im Gastgewerbe.
- **Qualität kompakt. Die Qualitätsinitiative für den Tourismus in Hessen** ist eine gemeinsame Initiative von Hotel- und Gastronomieverband DEHOGA Hessen e. V., Hessischer Tourismus- verband e. V., Hessischer Heilbäderverband e. V. und der HA Hessen Agentur GmbH im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen.

- Die **Hessischen Industrie- und Handelskammern (IHKn)** fungieren als Schnittstelle zu den Betrieben und vertreten das gesamtwirtschaftliche Interesse. Im Tourismus sind die IHKn zentraler Partner bei der Ansprache privater Leistungsanbieterinnen und -anbieter in den Bereichen Beherbergung und Gastronomie sowie von Betrieben weiterer touristischer Wertschöpfungsstufen und Partner, unter anderem bei Qualitätsinitiativen.
- Die **kommunalen Spitzenverbände**, der **Hessische Städte- und Gemeindebund**, der **Hessische Städtetag** sowie der **Hessische Landkreistag** nehmen auf Landesebene ebenfalls eine bedeutsame Rolle ein. Sie bündeln die gemeinsamen Anliegen ihrer jeweiligen Mitglieder und vertreten deren Interessen gegenüber Dritten, insbesondere gegenüber dem Land Hessen. Gleichzeitig unterstützen sie die Optimierung der touristischen Strukturen auf Destinations- und lokaler Ebene.

## TMH Tourismus Management Hessen UG

Die TMH Tourismus Management Hessen UG (TMH) ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft des Hessischen Tourismusverbands e.V. Sie übernimmt als Dienstleister für Landesministerien, vor allem für das Hessische Ministerium für Wirtschaft Energie, Verkehr und Wohnen (HMWEVW) und das Hessische Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (HMUKLV), Aufträge in den Bereichen der Tourismusentwicklung und des Tourismusmanagements in Hessen. Hierunter fallen insbesondere Aufgaben wie:

- Die Unterstützung der **Weiterentwicklung der Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen** im touristischen System in Hessen
- Die **Unterstützung der hessischen Destinationen** bei der Struktur- und Destinationsentwicklung
- Den **Aufbau und die Weiterentwicklung von Touristischen Arbeitsgemeinschaften** als interkommunale Kooperationen im Tourismus
- Die Entwicklung und Umsetzung der **Ausrichtung des hessischen Tourismus auf Nachhaltigkeit**
- Das **Umsetzungsmanagement und die Umsetzungsunterstützung** für den Tourismuspolitischen Handlungsrahmen und die Landtourismusstrategie

Hierbei koordiniert sie die Vernetzung der tourismusrelevanten Akteurinnen und Akteure und verbessert deren Leistungsfähigkeit und Einbindung auf allen Ebenen im Tourismus in Hessen. Die Abteilung „Hessen Tourismus“ bei der HA und die TMH koordinieren ihre Aktivitäten umfangreich.

## 5.3 Weiterentwicklung der Destinationsebene

### Veränderte Aufgaben im Destinationsmanagement

Die Aufgaben der Destinationen auf der regionalen Ebene haben sich maßgeblich verändert. Hinzugekommen sind umfassende Aufgaben in der Destinationsentwicklung und im Destinationsmanagement. Insgesamt wurden

acht Strategische Wege bzw. Handlungsfelder herausgearbeitet, die die Aufgaben in den Destinationen beschreiben. Hierbei stellen die Strategischen Wege 1 bis 5 bereits im bisherigen Destinationsmanagement in Hessen bestehende Aufgabenfelder dar, die überprüft und angepasst wurden, während die Strategischen Wege 6 bis 8 neu hinzugekommen sind.



Besonders diese neuen Strategischen Wege, aber auch verschiedene andere Aufgaben sollen in Kooperation und Zusammenarbeit mit den Partnern im touristischen System in Hessen bearbeitet werden. Daher ist eine destinationsspezifische Betrachtung der Ausgangslage und der Möglichkeiten von Destinationen sowie eine detaillierte Bestandsaufnahme bereits vorhandener Strukturen, Prozesse und Synergien durch die DMOs nötig. Es gilt, die jeweilige Rolle der Destination im touristischen Gefüge vor Ort zu definieren und entsprechend abzugrenzen.

Hervorzuheben sind die nebenstehenden Aufgaben auf Destinationsebene, die in den kommenden Jahren im Mittelpunkt der Arbeiten stehen werden.

#### ↓ **SCHLÜSSELAUFGABEN DER DESTINATIONSEBENE**

- Ausrichtung der Destinationen auf einen nachhaltigen, verantwortungsvollen, am Gemeinwohl orientierten Tourismus
- Ausbau der Zusammenarbeit zwischen Tourismus- und Regionalmanagement
- Verknüpfung zwischen urbanen und ländlichen Angeboten
- Aufbau bzw. Stärkung der Destinationenmarke, eingebunden in und verknüpft mit der als Markenfamilie geführten Tourismusmarke Hessen
- Schaffung der Voraussetzungen für ein systematisches Gäste- und Besuchermanagement, vor allem durch qualifizierte Übernahme der destinationsspezifischen Aufgaben des Datenmanagements zur Verknüpfung mit dem Tourismus-Hub Hessen
- Einbindung in ein landesweites System des Wissensmanagements und -transfers, vor allem in den Bereichen Digitalisierung, Marktforschung/Monitoring sowie Qualitätsmanagement
- Mitwirkung an der Strukturentwicklung auf der lokalen Ebene, unter anderem durch Bildung von interkommunalen touristischen Kooperationen in Touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs)



## Künftiger Mittel- und Personalbedarf auf Destinationsebene

Die Veränderungen im touristischen System in Hessen zum Ersten und die weitreichend veränderten Aufgaben im Destinationsmanagement zum Zweiten werden zum Anlass genommen, die Ressourcen auf Destinationsebene ebenfalls anzupassen. Bereits der bisherige TPH aus dem Jahr 2015 beschreibt – mit Bezug zur damaligen Aufgabenkonstellation und Kostensituation – Anforderungen an Destinationsorganisationen hinsichtlich der personellen und finanziellen Ressourcen. Die wesentlichen Eckpunkte waren mit Stand 2015 Vorgabe für Destinationsorganisationen:

- **Mindestens 800.000 EUR Gesamtbudget p. a.** (darin mindestens 350.000 EUR p. a. eigenes Marketing-/Maßnahmenbudget) zuzüglich zusätzlich mindestens 200.000 EUR Einnahmen aus freiwilligen Marketingbeteiligungen

- **Mindestens 7 Vollzeitäquivalente im Destinationsmanagement (VZÄ)** tätig, hierbei mindestens 5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit fachtouristischem Studium oder Ausbildung

Hieraus ergab sich bisher ein erforderliches **Gesamtbudget von 1 Millionen EUR pro Jahr** als Vorgabe für eine wettbewerbsfähige Destinationsorganisation. Diese Ressourcenansätze galt es für die Erfüllung der bisherigen und der neuen Strategischen Wege an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen.

Fasst man den Ressourcenbedarf für die genannten bisherigen und neuen Strategischen Wege (siehe Seite 41) unter Zugrundelegung der Kostensteigerungen im Personal- und Sachbereich zusammen und stellt ihn den bisherigen Anforderungen im TPH 2015 gegenüber, ergeben sich folgende Ressourcenbedarfe:

<b>TPH 2015</b>	<b>Fortschreibung TPH 2023</b>		
<b>811.000 €</b>	Bisherige Strategische Wege	Neue Strategische Wege	GESAMT
<b>7 VZÄ</b>	1.012.000 €	238.500 €	<b>1.250.500 €</b>
	8,5 VZÄ	3 VZÄ	<b>11 VZÄ</b>

### ↑ MITTEL- UND PERSONALBEDARFE AUF DESTINATIONSEBENE

Durch Kostensteigerungen, die Erweiterung der Aufgaben in den bisherigen Strategischen Wegen und die neuen Strategischen Wege ergibt sich somit ein Ressourcenbedarf von **rund elf Vollzeitäquivalenten** und **rund 1,25 Millionen EUR jährlich**. Langfristig ist zudem angesichts der stark steigenden Inflation seit Beginn des Jahres 2022 von weiteren Kostensteigerungen auszugehen.

## ↓ HERLEITUNG DES NEUEN RESSOURCENBEDARFS DER DESTINATIONEN

### **1. Erhöhung des Ressourcenbedarfs durch Kostensteigerungen von 2015 bis 2021:**

Zunächst müssen die allgemeinen Kostensteigerungen berücksichtigt werden: Seit der Festlegung der Vorgaben im TPH im Jahr 2015 ist von einer Erhöhung der Personalkosten von durchschnittlich 2,4 % p. a. auszugehen – gemäß den Tariferhöhungen im öffentlichen Dienst. Auch die Kosten für Marketingleistungen sind laut Statistischem Bundesamt seitdem um durchschnittlich 1,5 % p. a. gestiegen. Damit ergibt sich eine Kostensteigerung für identische Leistungen von 2015 bis 2021 von durchschnittlich circa 2 % p. a., was einem erhöhten Mittelbedarf in Höhe von 112.300 EUR p. a. bedeutet. Allein aus den Kostensteigerungen ergibt sich eine finanzielle Mindestausstattung der Destinationsmanagementorganisationen in Höhe von 913.800 EUR p. a.

### **2. Erhöhung des Ressourcenbedarfs durch Weiterentwicklung der bisherigen Aufgaben:**

Durch die Weiterentwicklung der Aufgaben, die bereits im TPH 2015 enthalten waren, entsteht ein Mehrbedarf in Höhe von 97.200 EUR p. a. Insgesamt werden somit personelle Ressourcen von ca. 8,5 Vollzeitäquivalenten zur Erfüllung der bisherigen Aufgaben benötigt, für die voraussichtliche Personalkosten von insgesamt rund 462.000 EUR zu veranschlagen sind. Zusammen mit Sachkosten von rund 381.000 EUR und einem durchschnittlichen Overhead von 20 % benötigen die Destinationen damit ein Gesamtbudget von circa 1.012.000 EUR alleine für die adäquate Bearbeitung der weiterentwickelten bisherigen Aufgaben.

### **3. Erhöhung des Ressourcenbedarfs durch neue Aufgaben:**

Zur Bearbeitung der neu hinzugekommenen Aufgaben werden personelle Ressourcen von insgesamt circa drei Vollzeitäquivalenten veranschlagt, was Personalkosten von rund 134.000 EUR p. a. entspricht. Der zusätzliche Ressourcenbedarf für neu hinzugekommene Aufgaben beläuft sich damit auf circa 239.000 EUR (siehe auch Umsetzungshilfe Teil 1 „STRUKTUREN, AUFGABEN UND RESSOURCEN auf Destinationsebene im Tourismus in Hessen“).

Im Rahmen der Umsetzung des Tourismuspolitischen Handlungsrahmens 2023 werden für die hessischen Destinationen realisierbare Wege erarbeitet, wie mit den erweiterten Aufgaben und Ressourcenbedarfen umzugehen ist. Hierbei sind Übergangsfristen, Stufenlösungen und gegebenenfalls neue bzw. erweiterte Finanzierungsmodelle notwendig. So können zum Beispiel verbindlich festgelegte Personalkapazitäten von Mitarbeitenden aus Kreisverwaltung, Wirtschaftsförderung, Regionalentwicklung oder ähnliches für die Destinationen vorgesehen werden. Die erforderlichen Veränderungsprozesse in den Destinationen sollen auch weiterhin aktiv durch das Land unterstützt werden.



## 5.4 Weiterentwicklung der lokalen Ebene

Die dritte Ebene des touristischen Systems bildet die lokale Ebene. Sie besteht aus den Städten und Gemeinden und ihren jeweiligen touristischen Organisationen. Für die gesundheitstouristische Marktbearbeitung ist der Zusammenarbeit mit Heilbädern und Kurorten eine besondere Bedeutung beizumessen. Die Städte und Gemeinden können nur dann touristisch erfolgreich wirken, wenn sie über bestimmte Mindeststandards und -ressourcen verfügen.

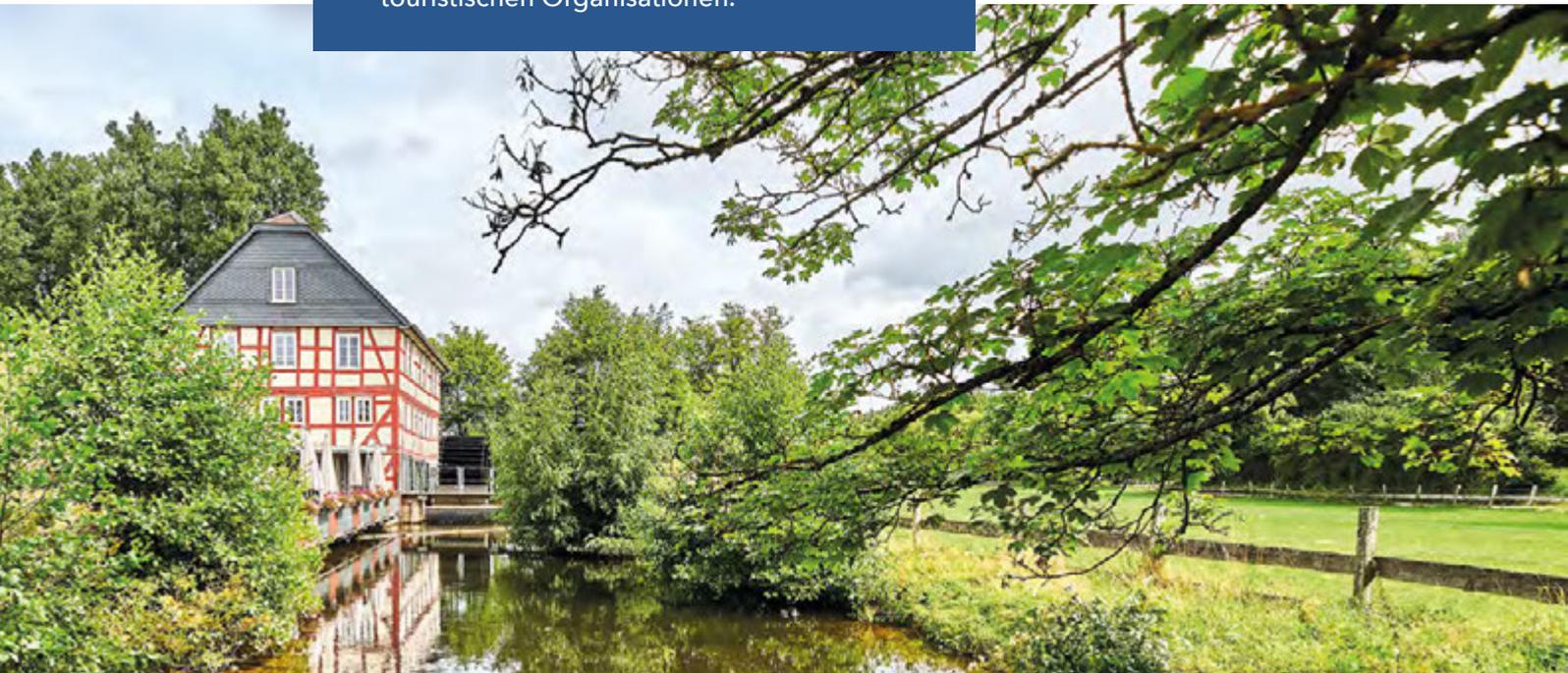
### Anforderungen und Kriterien für die lokale Ebene

Auf lokaler Ebene sollte die Marktbearbeitung in die der Destinationen eingebunden sein. Einige Städte und Gemeinden in Hessen sind zudem an weiteren, übergreifenden Zusammen-

schlüssen, wie beispielsweise den „Historic Highlights of Germany“, beteiligt. Die Strukturen auf der lokalen Ebene können einzelörtlich (z. B. größere Städte, Heilbäder und Kurorte) oder in interkommunalen touristischen Kooperationen (Touristische Arbeitsgemeinschaften (TAGs) mehrerer Orte) betrieben werden. Entscheidend ist, dass die touristischen Strukturen auf der lokalen Ebene bestimmten Mindestanforderungen hinsichtlich Größe und Professionalität entsprechen.

Die weiterentwickelten Anforderungen und Aufgaben auf der lokalen Ebene wurden auch in der Umsetzungshilfe Teil 2 „STRUKTUREN, AUFGABEN UND RESSOURCEN auf der lokalen Ebene im Tourismus in Hessen“ aufbereitet. Diese Umsetzungshilfe wurde veröffentlicht durch die TMH im Auftrag des HMUKLV.

↓ Die dritte Ebene des touristischen Systems bildet die **lokale Ebene**. Sie besteht aus den Städten und Gemeinden und ihren jeweiligen touristischen Organisationen.



## ↓ ANFORDERUNGEN UND KRITERIEN FÜR DIE LOKALE EBENE

### **Professionelle, strategische Führung:**

- Die touristische Organisation auf der lokalen Ebene arbeitet in einem klar abgegrenzten, verbindlich festgelegten Zuständigkeitsgebiet.
- Sie verfügt über die erforderlichen Führungs-/Planungsgrundlagen: jährliche Maßnahmen-, Marketing- und Mediaplanung, Aufgaben- und Organisationsbeschreibungen. Kurorte und Heilbäder, größere Tourismusorte und Städte mit mehr Gäste-/Übernachtungsaufkommen sowie TAGs sollten über ein eigenes Tourismuskonzept verfügen, das sich sinnvoll in das Konzept der jeweiligen Destination einbindet. Darüber hinaus können weitere Konzepte erstellt werden, die sich in den TPH einpassen.

### **Marktfähige, aufgabenadäquate Ausstattung:**

- Mindestens zwei Vollzeitäquivalente werden über den normalen Betrieb der Tourist-Information hinaus benötigt. Die Leitung der lokalen Struktur sollte über eine qualifizierte Tourismusausbildung verfügen.
- Zur Bearbeitung der Aufgaben ist von einem regelmäßigen Sach- und Marketingbudget von mindestens 100.000 EUR pro Jahr zusätzlich zum reinen Betrieb der Tourist-Information auszugehen. Grundlage für die Bemessung sind Sachkosten, die für die Kernaufgaben eingesetzt werden – ohne die Anrechnung von Einnahmen, ohne Raum- und Betriebskosten. Der tatsächliche Ressourcenbedarf kann daher je nach Aufgabenstellung erheblich höher liegen.

### **Professionelle Bearbeitung der Kernaufgaben:**

- Professionelle Bearbeitung der Kernaufgaben „Angebots- und Produktentwicklung und -management“, „Gästeinformation und -betreuung“, „Informierendes und angebotsspezifisches Marketing“, „Koordination, Entwicklung und Betrieb touristischer Infrastruktur“, „Qualitätsentwicklung und -sicherung“
- Professionelle Führung der eigenen Organisation und touristische sowie Standortentwicklung des lokalen Zuständigkeitsbereichs
- Professionell betriebene Tourist-Information mit adäquater Ausstattung und Servicestandards, mindestens Zertifizierung nach i-Marke des Deutschen Tourismusverbands (DTV)
- Professionelle Umsetzung und Einbindung ins Marketing auf Destinationsebene
- Verknüpfung der Lebenswelt der Bevölkerung mit dem Tourismus

### **Einbindung in das touristische System:**

- Einbindung in das touristische System der Destination und des Landes, entsprechend einer in der jeweiligen Destination entwickelten und verbindlichen Aufgaben- und Arbeitsteilung
- Inhaltliche Einbindung in die nachhaltige Standort- und Regionalentwicklung

## **Bildung und Entwicklung von Touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs)**

Insbesondere im ländlichen Raum in Hessen existieren viele Städte und Gemeinden, die die genannten Ressourcen nicht allein darstellen können. Diese schließen sich in interkommunalen touristischen Kooperationen zusammen, sogenannten Touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs), die sich aufgrund der Kleinteiligkeit der Strukturen auf örtlicher Ebene bilden. Sie bündeln die verfügbaren Ressourcen und professionalisieren die Marktbearbeitung.

Maßgeblich für die Entscheidung, sich einer TAG anzuschließen, sind auch die Verflechtungen im Angebot der beteiligten Städte und Gemeinden sowie die Nutzung von Synergien. Darüber hinaus sind die Entwicklungspotenziale zu bewerten, die gemeinsam, im TAG-Verbund erschlossen werden können. Diese Abwägung führt auch bei stark aufgestellten Städten und Gemeinden oftmals dazu, sich an einer TAG zu beteiligen. Die Unterstützung von TAGs wird eine wichtige Aufgabe bei der Umsetzung des TPH 2023.

### **↓ RICHTWERTE FÜR TOURISTISCHE ARBEITSGEMEINSCHAFTEN**

#### **Raumkriterien:**

- Kurzausflugsentfernung (maximal 30 Minuten per PKW oder Bahn)
- Wahrnehmbarkeit als Teilregion der Destination
- Orientierung an geografisch-topografischen, nicht an Verwaltungsgrenzen
- Naturräumlicher/kulturhistorischer Zusammenhang mit starker Identifikation nach innen
- Mindestens 1.000 Betten bzw. 100.000 Übernachtungen oder ein äquivalenter Tagestourismus

#### **Organisations- und Managementkriterien:**

- Eigenständige Organisationsstruktur auf TAG-Ebene (mindestens verbindliche Kooperationsvereinbarung mit zuständigen Steuerungs- und Arbeitsgremien)
- Mindestens eine Informations-/Buchungszentrale/Tourist-Information
- Beschäftigung von tourismusspezifisch qualifiziertem Personal im Umfang von mindestens einer Vollzeitstelle als „Kümmerer“ der beteiligten Orte und Anbieter

#### **Einbindungskriterien:**

- Volle Einbindung in das Marketing auf Destinationsebene, zum Beispiel Einbindung in die Marketing- und Mediaplanung der Destination, Beteiligung an Qualitätsinitiativen
- Sicherstellung der Schnittstellen zu benachbarten TAGs, insbesondere im Bereich der Besucherlenkung, der Wegenetze und Beschilderung sowie der Infrastrukturpflege und -bewirtschaftung

# 5.5 Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit den Funktionalpartnern

## Besondere Bedeutung der Zusammenarbeit mit Funktionalpartnern

Die im TPH 2023 im Mittelpunkt der Tourismusentwicklung stehenden innengerichteten Aufgaben können nur gemeinsam mit den Funktionalpartnern, in einer erweiterten Aufgabenverteilung und mit anderen Zusammenarbeitsstrukturen, wie beispielsweise regelmäßigen Jour Fixes oder Workshops, umgesetzt werden. Mit den veränderten Aufgaben rücken mehr und mehr Akteurinnen und Akteure der Landkreisorganisationen, der Wirtschaftsförderung, der Regional- und Standortentwicklung, der Schutzgebiete und andere mehr in den Zusammenarbeitsfokus.

Diese im Drei-Ebenen-Modell als Funktionalpartner bezeichneten Akteurinnen und Akteure sind im touristischen System unverzichtbare Partnerinnen und Partner. Gerade im ländlichen Raum ist der Tourismus eng verwoben mit der Strukturpolitik. Hier entwickelt sich zunehmend eine inhaltliche Verknüpfung der Regionalentwicklung und der Tourismusentwicklung.

Aufgrund verschiedenartiger Rollen, Aufgaben und Einbindung wird zwischen vier Arten von Funktionalpartnern unterschieden: „Entwicklungspartner“, „Marketing-Partner“, „Interessenvertretungen“ und „Rahmengebende Akteure“. Die Übergänge zwischen den Kategorien sind fließend.



↑ WEITERENTWICKELTES DREI-EBENEN-MODELL 2019, QUELLE: ANLAGE FUNKTIONALPARTNER

## ↓ ROLLE UND AUFGABEN DER FUNKTIONALPARTNER

- **Entwicklungspartner** gestalten wesentlich den Erholungs-, Lebens- und Wirtschaftsraum für Gäste und Einwohnende, indem sie zum Beispiel die öffentliche, touristische Infrastruktur entwickeln, vorhalten und pflegen, die wirtschaftliche Entwicklung der Region fördern sowie Image und Identität der Region mitprägen.
- Bei den **Marketing-Partnern** handelt es sich um Akteurinnen und Akteure, die auf allen drei Ebenen wichtig beim touristischen Marketing sein können. Sie bieten Kommunikations- und Vertriebskanäle, um Aufmerksamkeit für ein touristisches Zielgebiet bzw. ein spezifisches touristisches Angebot für bestimmte Zielgruppen zu generieren. Darüber hinaus stellen sie relevante Daten, Ressourcen und Netzwerke für Vermarktung und Vertrieb bereit.
- **Interessensvertretungen** bündeln die Interessen einzelner Personen, Unternehmen, Organisationen oder Gebietskörperschaften und bringen sich fachlich und inhaltlich in die Arbeit und Ausrichtung der touristischen Akteure ein. Im touristischen System sind Interessensvertretungen unter anderem deswegen wichtig, da sie in engem Austausch mit bedeutenden touristischen Akteursgruppen (z. B. Hotellerie, Gastronomie, Kurorte) stehen, deren Interessen zusammenführen und in Gremien vertreten können.
- **Rahmengebende Akteure** legen die Grundlagen für die Entwicklung des Tourismus auf inhaltlicher und struktureller Ebene fest und binden die Akteurinnen und Akteure im touristischen System auf geeignete Weise ein. Sie stellen für Aufgaben auf Landesebene eine aufgabenadäquate Finanzierung bereit. Darüber hinaus gestalten sie aufeinander abgestimmte Förderprogramme und setzen sie um.

### Systematische Einbindung der Funktionalpartner ins touristische System

Tourismusentwicklung wird künftig noch stärker mit der Standort- und Regionalentwicklung Hand in Hand gehen, in einzelnen Regionen werden die Grenzen verschwimmen. Angesichts des veränderten Tourismusverständnisses und der wachsenden Herausforderungen gerade für ländliche Räume ist davon auszugehen, dass die Bedeutung der Funktionalpartner im touristischen System in Hessen weiter zunehmen wird.

Die immer enger werdende Verknüpfung zeichnet sich bereits heute in einigen Regionen Deutschlands ab, in denen Tourismus und Regionalentwicklung durch eine Organisation gedacht und umgesetzt werden. Ein Beispiel hierfür ist Nordhessen, wo Regionalmanagement und Tourismus sogar in einer Organisation gemanagt

werden. Es sollte daher geprüft werden, auch in Hessen diesen Wandel insbesondere auch im Aufgabenverständnis der Destinationen sowie bei der Einbindung der relevanten Akteurinnen und Akteure und auf allen Ebenen zu vollziehen.

Wichtig ist es dabei, die touristischen Akteurinnen und Akteure sowie auch die Funktionalpartner für die veränderten Anforderungen zu sensibilisieren sowie bei der Strukturierung der Zusammenarbeit zu unterstützen. Bedeutsam sind entsprechende Austauschprozesse auf Landesebene sowie in den Destinationen zur Entwicklung destinationspezifischer Aufgaben- und Aufgabenverteilungspläne.



**HANDLUNGSFELDER  
FÜR DEN TOURISMUS  
IN HESSEN**

**6**

Der Tourismuspolitische Handlungsrahmen Hessen 2023 wird in neun Handlungsfeldern umgesetzt, welche die inhaltlichen „Leitplanken“ für die künftige strategische Ausrichtung darstellen.

Jedes der Handlungsfelder ist mit einer Maßnahmenliste unterlegt, deren kontinuierliche Umsetzung als dynamischer Prozess sichergestellt werden soll. Die Fortschritte werden regelmäßig überprüft und die inhaltliche Schwerpunkte können bei Bedarf angepasst werden.

↓ **ÜBERGEORDNETE LEITLINIE: NACHHALTIGKEIT**



# 6.1 Handlungsfeld 1:

## Tourismusbewusstsein und -akzeptanz

### Ausgangssituation

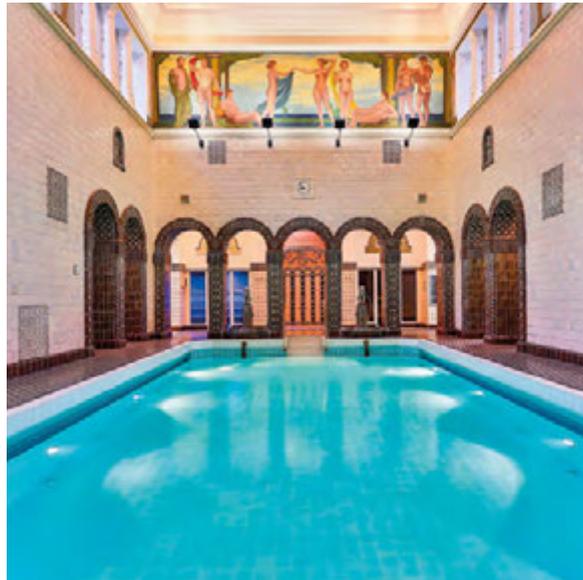
Fehlende Tourismusakzeptanz, also eine ablehnende Haltung der Wohnbevölkerung gegenüber dem Tourismus, ist in Hessen wenig relevant, kann aber nicht komplett ausgeklammert werden. Eine kritische Haltung gegenüber dem Tourismus tritt eher punktuell und zu den Hochfrequenzzeiten an den sogenannten „Hotspots“ in Erscheinung (z. B. an sehr bekannten und beliebten Tagesausflugsziele).

Das Tourismusbewusstsein hingegen, also das Verständnis für die Bedeutung des Tourismus und dessen Auswirkungen, ist in Hessen überwiegend schwach ausgeprägt. Insbesondere den politischen Entscheiderinnen und Entscheidern sowie teils auch den Einheimischen ist die Bedeutung

des Tourismus für die Attraktivität der hessischen Städte und Regionen oft kaum präsent. Es gibt demnach auch wenig Wissen über den wichtigen Beitrag des Tourismus zum Einkommen sowie zur Lebens- und Standortqualität vor Ort. Daraus folgen ein teils geringer Stellenwert des Tourismus und eine fehlende Sichtbarkeit der Herausforderungen der Branche in der kommunalen Politik, was direkte negative Auswirkungen auf die finanziellen und personellen Ressourcen in den touristischen Strukturen hat. Das Handlungsfeld „Tourismusbewusstsein und -akzeptanz“ soll gezielt sicherstellen, dass sich alle Anspruchsgruppen (siehe Infobox „Zentrale Herausforderungen und Handlungsbedarf“) verstärkt mit der touristischen Entwicklung in Hessen identifizieren und dass dessen Stellenwert in Politik und Gesellschaft zunimmt.

### ↓ ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSBEDARF

- **Andere Branchen:** Schaffung von Bewusstsein für die Bedeutung der Tourismus- und Freizeitinfrastruktur als Standortfaktoren, stärkere themenbezogene Zusammenarbeit mit Unternehmen aus anderen Branchen
- **Politik, Entscheiderinnen und Entscheider:** Sensibilisierung für die Bedeutung und die Potenziale des Tourismus als Faktor für Einkommen sowie Standort- und Lebensqualität, Schaffung einer neuen Intensität und Qualität der Zusammenarbeit mit der Tourismuspolitik
- **Touristische Akteurinnen und Akteure:** Sensibilisierung im Hinblick auf das Management von Tourismusbewusstsein und -akzeptanz und deren Auswirkungen
- **Einheimische:** Stärkere Berücksichtigung der Einheimischen bei der Schaffung bzw. dem Ausbau touristischer Angebote, Aufnahme von Binnenmarketing zur Bewusstseinsbildung für touristische Themen.



**ZIELSETZUNG:** Stärkung des Tourismusbewusstseins auf allen Ebenen und deutliche Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Tourismuspolitik

### Maßnahmenansätze

- **Monitoring von Tourismusbewusstsein und -akzeptanz:** Kontinuierliches Monitoring von Kennzahlen, Ziel- und Schwellenwerten, eingebettet in das übergreifende Marktforschungskonzept für den Tourismus in Hessen, das über die Business-Intelligence-Lösung der Hessen Agentur bereits in Umsetzung ist
- **Intensivierung und Verstetigung der Dialoge mit der Politik:** Sensibilisierung für die Bedeutung und die Potenziale des Tourismus als Faktor für Einkommen und Standort- und Lebensqualität, Einbindung der Politik in die strategische Tourismusentwicklung
- **Hilfestellungen für die Destinationsebene zur Verbesserung von Tourismusbewusstsein:** Systematische Aufbereitung des Themas für Politik, Entscheiderinnen und Entscheider und touristische Akteurinnen und Akteure z. B. mittels Leitfäden, Argumentationshilfen, Checklisten und Best Practicing
- **Stärkung der Teilhabe der Einheimischen am Tourismus:** Aktionstage und Dialoge zwischen Branche, Politik und Wohnbevölkerung auf regionaler und vor allem lokaler Ebene (ggf. als Pilotprojekte zur Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse zur Nutzung in anderen Regionen), Partizipation der Einheimischen an der touristischen Entwicklung, Schaffung bzw. Ausbau touristischer Angebote für Einheimische, Binnenmarketing und Dialog zur Bewusstseinsbildung

# 6.2 Handlungsfeld 2: Strategisches Management

## Ausgangssituation

Seit der Erstellung des ersten TPH 2007 wurde ein strategisch gesteuerter, landesweiter Entwicklungsprozess des Tourismus in Hessen erfolgreich etabliert. Insbesondere auf der Landes- und Destinationsebene hat sich das strategische Tourismusmanagement sehr gut entwickelt und professionalisiert (siehe Kapitel 2).

Es besteht noch Verbesserungspotenzial bei der Verknüpfung des Tourismus mit anderen Aktionsfeldern auf allen Ebenen sowie in Richtung der Bundesebene (u. a. Nationale Tourismusplattform). Die Planungsgrundlagen für die vertikale Zusammenarbeit im Drei-Ebenen-Modell werden seit einigen Jahren zunehmend operationalisiert (z. B. mittels Strategiekarten, Umsetzungshilfen oder gemeinsamer Marktforschung). Sie bieten gleichzeitig den nötigen Spielraum zur individuellen Schwerpunktsetzung je nach den Gegebenheiten vor Ort.

Der TPH 2023 bildet die strategische Basis für die Fortschreibung der Tourismusstrategien der einzelnen Ebenen. Das Handlungsfeld „Strategisches Management“ soll den agilen, flexiblen Ansatz des TPH 2023 in der Umsetzung konkret verankern. Wesentliches Instrument dafür stellt die Lenkungsgruppe dar, die in regelmäßigen Abständen die Fortschritte in der Umsetzung überprüft.

### ↓ ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSBEDARF

- **Vertikale Strukturen im Drei-Ebenen-Modell:** Systematische und strategische Verknüpfung der Destinationsebene mit lokaler Ebene und den Funktionalpartnern
- **Ressourcenausstattung auf allen Ebenen:** Sicherung einer adäquaten Ausstattung angesichts knapper Kassen bei Kommunen und Organisationen, Begegnung neuer Herausforderungen bei der stabilen Tourismusfinanzierung (u. a. durch Pandemie, Energiekrise, verbesserungsfähiges Tourismusbewusstsein, Wirtschaftskrise usw.)
- **Interdisziplinäre Zusammenarbeit:** Klare Beschreibung der Einbindung und Verknüpfung des Tourismus mit anderen politischen Handlungsfeldern, gezielte Vermittlung und konsequente praktische Umsetzung von konkreten Ansätzen, Beispielen und Benchmarks
- **Strategisches Management:** (Weiter-)Entwicklung eines einheitlichen, verknüpfbaren Rahmens für Strategien und Maßnahmenplanungen auf allen Ebenen



**ZIELSETZUNG:** Systematisches, vertikal und horizontal verzahntes, Synergien nutzendes strategisches Management des Tourismus

### Maßnahmenansätze

- **TPH 2023 als Konzept mit jährlicher Überprüfung** und falls erforderlich Fortschreibung auf der Maßnahmenebene gemeinsam mit der Lenkungsgruppe sowie regelmäßige Updates und Umsetzungscontrolling
- **Koordination und Austausch des Tourismus in Hessen als Querschnittsaufgabe**, insbesondere auf operativer Ebene
- **Nutzung des Instruments der Strategiekarte** für das Tourismusmanagement auf allen Ebenen im Hessen Tourismus
- **(Weiter-)Entwicklung eines landesweiten Ziel- und Kennzahlensystems als langfristiges Ziel:** Aufbau eines landesweiten Monitorings, Controllings und Benchmarkings, hierzu Nutzung der Business-Intelligence-Lösung der Hessen Agentur auf allen Ebenen



# 6.3 Handlungsfeld 3: Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen

## Ausgangssituation

Das Rollen- und Aufgabenverständnis des Tourismusmanagements hat sich in den vergangenen Jahren erweitert und umfasst zunehmend innengerichtete Management- und Entwicklungsaufgaben. Dies gilt auch für den hessischen Tourismus (siehe Kapitel 3.3 und Kapitel 5). Hinzu kommen weiter gefasste Anspruchsgruppen, deren Bedürfnisse berücksichtigt und in den Entwicklungsstrategien verankert werden müssen. Neben den Gästen gehören dazu auch Einheimische, Unternehmen und Betriebe sowie Mitarbeitende im Tourismus. Der Fokus liegt demnach neben dem Management des touristischen Erlebnisraums für Gäste zunehmend auch auf der Mitwirkung an der Verbesserung der Lebensqualität für die Einheimischen.

Vor diesem Hintergrund ist ein verändertes Zusammenwirken und eine optimierte Aufgabenzuordnung und -verteilung zwischen allen Ebenen nötig. Beides kann nur über einen langfristigen Entwicklungsprozess, abgestimmt auf die individuellen Gegebenheiten in den Destinationen, erreicht werden.

Die Maßnahmen im Handlungsfeld „Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen“ sollen die effiziente und aufeinander abgestimmte Kooperation der Akteurinnen und Akteure auf allen Ebenen im hessischen Tourismus sicherstellen. Die DMOs als organisatorisches Herzstück des Tourismus müssen zukünftig noch stärker ihre zentrale Rolle als Vernetzer, Vermittler und Impulsgeber für ihre Destination ausfüllen.

## ↓ ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSBEDARF

- **Rolle, Aufgaben und Ressourcenbedarf der Tourismusorganisationen:**  
Bearbeitung der weiterentwickelten und neuen Aufgaben auf landes-, regionaler und lokaler Ebene angesichts beschränkter Mittel
- **Vertikale und horizontale Zusammenarbeit:**  
Bessere Verzahnung der Destinationen mit den anderen Akteurinnen und Akteuren im touristischen System und mit Hessen Tourismus, insbesondere mit den Funktionalpartnern
- **Prozessoptimierung:**  
Verbesserung der Nutzung der vorhandenen Instrumente für übergreifende Kooperation und Austausch im hessischen Tourismus. (Tourismusnetzwerk, Tourismusbeirat, Nationale Plattform Tourismus)



**ZIELSETZUNG:** Leistungsfähige, effiziente und aufgabenadäquat finanzierte touristische Strukturen, basierend auf klarer Aufgabenzuordnung/-teilung und Zusammenarbeitsprozessen

### Maßnahmenansätze

- **Verankerung und Umsetzung der veränderten und neuen Aufgaben in den Strukturen** der Landes-, regionalen und lokalen Ebene, Sicherstellung der erforderlichen Ressourcen und Qualifikationen
- **Anpassung der Anforderungen** für regionale und lokale Tourismusorganisationen hinsichtlich finanzieller und personeller Ressourcen sowie erforderlicher Qualifikationen
- **Weiterentwicklung der lokalen Ebene**, hierzu Abstimmung der Fördermechanismen und -kriterien, verstärkte Bildung interkommunaler touristischer Kooperationen auf lokaler Ebene (Touristische Arbeitsgemeinschaften/TAGs), Verbesserung der Kommunikation mit der regionalen Ebene
- **Optimierung der Zusammenarbeitsstrukturen der regionalen und lokalen Ebene mit den Funktionalpartnern** hinsichtlich Rollen- und Aufgabenteilung, Übernahme der Führungsrolle und Kommunikation, hier insbesondere mit **den Lokalen Aktionsgruppen** (LAG) über den LEADER-Ansatz und dem **Standortmanagement**; Entwicklung einer gemeinsamen wirtschaftlichen und strukturpolitischen Perspektive für die Zukunft des Tourismus
- **Optimierung der Zusammenarbeitsstrukturen der regionalen und lokalen Ebene mit den touristischen Leistungsträgern und Unternehmen** hinsichtlich Produktentwicklung, Marketing und Kommunikation
- **Systematisches Wissensmanagement und -transfer** über Veranstaltungen, Wissensplattformen, Umsetzungshilfen, Leitfäden und anderes mehr
- **Weiterentwicklung der bundesländerübergreifenden Zusammenarbeit** in den betreffenden Destinationen
- **Stärkung und Förderung der destinationsübergreifenden Kooperation**



# 6.4 Handlungsfeld 4:

## Tourismusfinanzierung

### Ausgangssituation

Die Tourismusfinanzierung in Hessen besteht aus Mitteln der kommunalen Haushalte, aus Fördermitteln des Landes und Bundes, Beiträgen, Einnahmen aus Geschäftstätigkeiten der touristischen Organisationen sowie in selteneren Fällen auch aus freiwilligen privatwirtschaftlichen Beteiligungen. Auf der lokalen Ebene bietet das Gesetz über kommunale Abgaben (KAG) in Hessen die Möglichkeit einer Anerkennung als Tourismusort und damit der Erhebung eines zweckgebundenen Tourismusbeitrags. Gegenüber der Bettensteuer zeichnet sich der Tourismusbeitrag dadurch aus, dass er zweckgebunden für die Finanzierung touristischer Aufgaben ist.

Aktuell sehen sich die Tourismusorganisationen auf Destinations- und lokaler Ebene vor großen Herausforderungen bei der Gewährleistung einer aufgabenadäquaten Finanzierung des Tourismus. Dies liegt zum einen an der schwierigen finanziellen Situation vieler kommunaler Träger. Deren Haushaltslage ist zunehmend angespannt, was den Fokus vornehmlich auf die Erfüllung der Pflichtaufgaben verschiebt. Zum anderen müssen die Tourismusorganisationen immer mehr neue und teils auch komplexere Aufgaben übernehmen, für deren Erfüllung zukünftig deutlich mehr finanzielle und personelle Ressourcen benötigt werden.

Hinzu kommen weitere Herausforderungen: Eine freiwillige Beteiligung der Wirtschaft an der Finanzierung erweist sich aktuell nicht als eine realistische langfristige Finanzierungsquelle. Eine Finanzierung durch zusätzliche Einnahmen durch die DMO ist ungeeignet für grundständige Aufgaben und Strukturen und unterliegt zudem

Einschränkungen, vor allem aus EU-Beihilfe- und Vergaberecht. Außerdem besteht die Gefahr, dass nicht zweckgebundene Finanzierungsinstrumente (z. B. Bettensteuer) als örtliche Aufwandssteuern eingeführt werden und damit vor allem tourismusfremde Aufgaben und Projekte finanziert werden.

### ↓ ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSBEDARF

- **Stabile Finanzierung:**  
Gewährleistung einer dauerhaft aufgabenadäquaten Ressourcenausstattung aller Ebenen
- **Lokale Ebene:**  
Nutzbarmachen der bestehenden Instrumente zur Finanzierung der touristischen Arbeitsgemeinschaften (z. B. durch (geplante) Ergänzung der Landesrichtlinie für Tourismusförderung, LEADER-Förderung, Förderung der Interkommunalen Zusammenarbeit/ IKZ-Richtlinie)



## ZIELSETZUNG:

Aufgabenadäquate, dauerhaft gesicherte Finanzierung im touristischen System

### Maßnahmenansätze

- **Regionale Ebene und TAGs:**  
Etablierung eines jeweils regionsweiten Finanzierungssystems
- **Qualifizierung der Akteurinnen und Akteure auf allen Ebenen** im Hinblick auf das Ausschöpfen der Potenziale und Möglichkeiten für eine aufgabenadäquate Tourismusfinanzierung
- **Unterstützung der TAGs**  
durch gezielte Projektförderung



# 6.5 Handlungsfeld 5: Digitalisierung und digitale Transformation

## Ausgangssituation

Wie in Kapitel 4.1 beschrieben, verändert die digitale Transformation seit einigen Jahren die Tourismuswirtschaft grundlegend. Diese dynamischen Veränderungen spiegeln sich nicht nur in einer Vielzahl neuer Produkte und Dienstleistungen wider, sondern bringen auch veränderte Leistungsketten und Prozesse mit sich. Entsprechend ändern sich auch die Erwartungen der Gäste an touristische Leistungen sowie ihr Verhalten vor, während und nach dem Urlaub schnell und unvorhersehbar.

Die hessischen Tourismusorganisationen sehen sich mit einem fortwährend hohen Wettbewerbs- und Innovationsdruck konfrontiert, dem derzeit noch nicht auf allen Ebenen adäquat begegnet werden kann. Teilweise fehlt es auch an Bewusstsein, Offenheit und Akzeptanz für Digitalthemen und neue Technologien.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, gilt es, Digitalisierung sowohl aus Markt- als auch aus Binnenperspektive zu bearbeiten: Zum einen müssen die Tourismusorganisationen ihre Marktbearbeitung neu ausrichten, ihre Produkte und Dienstleistungen anpassen und neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln. Zum anderen eröffnet die Digitalisierung vielfältige Chancen und Möglichkeiten zur Anpassung ihrer internen Organisationsstrukturen, für die Prozessoptimierung und -automatisierung sowie beim Umgang mit wirtschaftlichen Herausforderungen (Personalmangel, Preissteigerungen etc.).

Die Digitalisierung ist ein Querschnittsthema für den Tourismus, das auch in Bezug auf alle Handlungsfelder konsequent berücksichtigt werden

muss. Viele der in den anderen Handlungsfeldern beschriebenen Maßnahmen werden maßgeblich durch digitale Transformationsprozesse beeinflusst bzw. können von ihnen profitieren.

Das Handlungsfeld „Digitalisierung und digitale Transformation“ legt den Fokus auf eine Fortsetzung und Intensivierung vieler bereits angestoßener Aktivitäten der hessischen Tourismuswirtschaft. Die Rolle der zentralen Kompetenzstelle für Digitalisierung im Tourismus übernimmt dabei die Abteilung „Hessen Tourismus“ der HA Hessen Agentur GmbH.

### ↓ ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSBEDARF

- **Übergreifend:**  
Schaffung von Bewusstsein und Akzeptanz für Digitalisierung in allen Bereichen, Stärkung digitaler Zusammenarbeitsprozesse in den touristischen Strukturen auf allen Ebenen, stärkere Automatisierung von Prozessen
- **Tourismusorganisationen:**  
Anerkennung und gezielte Bearbeitung der Digitalisierung als Qualitätsfaktor, vor allem in Bezug auf digitales Gästemanagement, Besuchendenlenkung und digitale Services entlang der Kontaktpunkte der Gäste, Unterstützung bei der Transformation zu modernen, qualitativ hochwertigen Unternehmen
- **Touristische Betriebe:**  
Unterstützung beim weiteren Ausbau der digitalen Kompetenz in den Betrieben im Tourismus



## ZIELSETZUNG:

Innovative und wettbewerbsfähige Tourismusorganisationen und -betriebe, die den Anforderungen und Voraussetzungen des digitalen Zeitalters gewachsen sind

### Maßnahmenansätze

- **Weiterentwicklung der bestehenden Digitalisierungsstrategie** für den Tourismus
- **Digitale Grundlagen:** Ausbau und Weiterentwicklung des Tourismus-Hub Hessen als landesweite Plattform für die hessische Tourismuswirtschaft, Digitalisierung aller touristischen POIs
- **Datenmanagement:** Einbindung und Unterstützung aller Partnerinnen und Partner, insbesondere auf lokaler Ebene, bei der Digitalisierung von POIs, Angeboten und Infrastruktur, ggf. als Pilotprojekte zur Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse zur Nutzung in anderen Regionen
- **Digitalisierung der hessischen Tourismusorganisationen:** Weitere Digitalisierung und Automatisierung der internen Prozesse, Nutzung digitaler Tools für die eigene Aufgabenerfüllung
- **Qualifizierung und Beratung der Betriebe:** Unter anderem digitale Tools zur Automatisierung von Prozessen, verbessertem Energiemanagement und anderes mehr
- **Digitale Ausstattung im Gästemanagement:** Notwendigkeit der Anschaffung und Pflege von WLAN-Hotspots, Infoscreens und -stelen, Laptops, Tablets, Displays, Digitalkameras usw.
- **Weitere Vernetzung der verschiedenen Akteurinnen und Akteure** (Touristikerinnen und Touristiker, Politik, Wirtschaftsförderung, Stadt- und Regionalentwicklung etc.) zu Digitalisierungsthemen sowie Ebenen übergreifende Koordination
- **Digitales Customer Relationship Management (CRM)** inklusive Database Marketing, Online-Reputationsmanagement, digitale Zielgruppenforschung und Gästemanagement



# 6.6 Handlungsfeld 6: Ökologische Transformation und Klimawandelfolgenanpassung

## Ausgangssituation

Der Tourismus in Hessen ist abhängig von intakter Umwelt und natürlichen Gegebenheiten und steht gleichzeitig vor Herausforderungen in Bezug auf die Folgen des Klimawandels. Für Binnenregionen wie Hessen sind das zum Beispiel Hitzewellen, Veränderungen im Landschaftsbild, zunehmende Extremwetterereignisse, die unter anderem die Erlebnisqualität einer Destination erheblich beeinflussen. Die Auswirkungen des Klimawandels werden mittel- und langfristig zu erheblichen Beeinträchtigungen bis zur Gefährdung von touristischen Geschäftszweigen und -modellen führen.

Derzeit gibt es noch Defizite beim Bewusstsein der Akteurinnen und Akteure für die Thematik. Der Beitrag des Tourismus zur Reduzierung und Bewältigung des Klimawandels ist daher noch gering. Der Tourismus muss sich zukünftig stärker mit seiner Rolle als Verursacher und gleichzeitig Betroffener des Klimawandels auseinandersetzen. Dazu gehört neben einer Evaluation der Risiken, auch die möglichen Chancen, die der Klimawandel mit sich bringt (z. B. Saisonzeitenverlängerungen/-verschiebungen). Oft ist der mittel- bis langfristige Handlungsbedarf weitgehend unbekannt und es besteht Bedarf an abgestimmten Handlungskonzepten und Wissenserwerb.

In Hessen existieren verschiedene landesweite, regionale, lokale und sektorale Initiativen zu Klimaschutz und Klimawandelanpassung. Diese haben jedoch oftmals keinen oder keinen hinreichenden touristischen Bezug und Anspruch. Es bedarf daher einer Vernetzung des Tourismus

mit bestehenden Initiativen und Kompetenzen (z. B. Klimaplan Hessen) und deren konsequente Verknüpfung mit touristischen Strategien, Maßnahmenplänen und Projekten.

Die Maßnahmen im Handlungsfeld „Ökologische Transformation und Klimawandelfolgenanpassung“ konzentrieren sich sowohl auf den Umgang der Branche mit Klimawandelfolgen als auch auf die Stärkung der interdisziplinären Zusammenarbeit rund um den Klimawandel. Hierbei soll auch die Transparenz für bereits bestehende strategische Ansatzpunkte verbessert werden. Innerhalb der Branche müssen gezielt Kooperationen gebildet werden, um der Komplexität der Thematik adäquat zu begegnen.

### ↓ ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSBEDARF

- **Anpassung:**  
Entwicklung von Anpassungsstrategien an die Folgen des Klimawandels
- **Klimaschutz:**  
Stärkere Vernetzung von Tourismus, Umwelt- und Naturschutz zur Verbesserung des Beitrags des Tourismus zur Reduzierung und Bewältigung des Klimawandels
- **Zusammenarbeit:**  
Vernetzung bestehender Initiativen mit touristischen Strategien, Maßnahmenplänen und Projekten



## ZIELSETZUNG:

Resiliente Aufstellung des Tourismus in Hessen durch systematische, frühzeitig vorausschauende Anpassungen an die Klimawandelfolgen

### Maßnahmenansätze

- **Wissenstransfer:** Systematische Aufbereitung des Themas und Vermittlung an politische Entscheiderinnen und Entscheider sowie touristische Akteurinnen und Akteure in Hessen
- **Klimaschutz:** Bündelung der klimaschutzbezogenen Maßnahmen des Landes und der Destinationen im Rahmen der Zertifizierung als nachhaltiges Reiseziel, Erarbeitung von Best Practices
- **Klimawandelfolgen-Anpassung:** Entwicklung von Anpassungsstrategien und -maßnahmen an den Klimawandel für den Tourismus, Durchführung von Klimarisiko-Analysen für die hessischen Destinationen, Erarbeitung destinationspezifischer Lösungsansätze
- **Unterstützung der Partner und Betriebe:** Verstärkte Nutzung der bestehenden Beratungsangebote zu Nachhaltigkeitsstrategien und -zertifizierung sowie zum umwelt- und klimafreundlichen Wirtschaften (z. B. Energieversorgung/-einsparung, Abfallmanagement usw.)
- **Krisenmanagement:** Entwicklung von Kommunikationsstrategien für Krisensituationen und gemeinsame Implementierung mit den touristischen Akteurinnen und Akteuren aller Ebenen, Einbindung des Tourismus in die Notfallpläne des Business Continuity Management der Städte und Gemeinden
- **Gästeinformation und -management:** Sensibilisierung der Gäste und Einheimischen für einen behutsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen, sensible Nutzung der touristisch relevanten Landschaften in Hessen
- **Verzahnung mit vorhandenen Initiativen und Kompetenzstellen,** zum Beispiel mit den Aktivitäten des „Fachzentrum Klimawandel und Anpassung“



# 6.7 Handlungsfeld 7: Angebots- und Qualitätsmanagement

## Ausgangssituation

Die Bereitstellung eines touristischen Leistungsangebots in überzeugender Qualität ist eine unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche touristische Marktbearbeitung. Der Tourismus in Hessen arbeitet über die Initiative „Qualität kompakt“ derzeit an neuen Zugängen zum Qualitätsmanagement, die weniger auf den gängigen Qualitätssystemen und -zertifikaten fußen. Diese bilden oftmals nur die Basisqualität ab und spielen in Bezug auf Bekanntheit, Relevanz für die Reise- bzw. Buchungsentscheidung sowie für die Erlebnisqualität vor Ort und die Wiederkehrbereitschaft eine nachgelagerte Rolle. Stattdessen bilden das Markenversprechen der Markenfamilie „Hessen“ und die entsprechenden Zielgruppenbedürfnisse das Fundament für ein weiter gedachtes Qualitätsverständnis. Solche Ansätze eröffnen neue Perspektiven für innovative, erlebnisorientierte Angebote und Services, die die Qualitätswahrnehmung der Gäste entscheidend prägen. Dabei gilt es auch, zukünftig neue Qualitätsanforderungen in Bezug auf die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit zu berücksichtigen. Zudem spielt die in den letzten Jahren umfassend gewachsene Qualitätstransparenz über Buchungs- und Bewertungsportale und damit das Management dieser Kanäle eine besondere Rolle.

Das Handlungsfeld „Angebots- und Qualitätsmanagement“ legt den Fokus daher auf die Schaffung einer optimalen Erlebnis- und Servicequalität entlang der Kontaktpunkte der Gäste. Die Systematisierung und Verstetigung von Qualifizierungsmaßnahmen trägt maßgeblich dazu bei. Das Markenversprechen spielt hierbei eine zentrale Rolle als Treiber von begeisternder Qualität und Innovation und muss weiterhin kontinuierlich an die touristischen Akteurinnen und Akteure aller Ebenen vermittelt werden.

## ↓ ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSBEDARF

- **Umsetzung eines neuen Qualitätsverständnisses** in Hessen über herkömmliche Qualitätssysteme und -zertifikate hinaus gehend
- **Fortführung innovativer Angebote**, die der gewünschten markenbezogenen Erlebnisqualität für die definierten Zielgruppen des Landes in besonderem Maße entsprechen (touristische Markenfamilie Hessen)
- **Vermittlung von Qualität** nach innen (Akteurinnen und Akteure) und außen (Gäste) mit Federführung durch Qualität kompakt, bessere Nutzung der Zertifizierungen in der Marktbearbeitung und als Marketinginstrument



## ZIELSETZUNG:

Sicherstellung marken- und zielgruppenpassender Angebote und Qualitäten entlang der gesamten Leistungs- und Servicekette, gebündeltes und vernetztes Qualitätsmanagement

### Maßnahmenansätze

- **Qualitätsverständnis:** Umsetzung des definierten gemeinsamen Qualitätsverständnisses in Bezug auf die zu fokussierenden Basisqualitäten, Nachhaltigkeit und Barrierefreiheit, die sich aus dem Versprechen der Markenfamilie Hessen ergeben
- **Qualitätsbeobachtung:** Systematisches Qualitätscontrolling und -monitoring anhand zu definierender Kennzahlen, Verzahnung der Aktivitäten der Landesebene, der regionalen Ebene und der lokalen Ebene
- **Qualifizierung:** Vermittlung des gemeinsamen Qualitätsverständnisses über Leitfäden, Handlungshilfen, Checklisten und anderes mehr
- **Barrierefreiheit:** Fortführung der Aktivitäten zur Entwicklung von inklusiven und barrierefreien Angeboten, insbesondere für ältere Menschen, dabei Unterstützung der Angebotsentwicklung auf allen Ebenen
- **Abstimmung:** Bündelung, Vernetzung und Abstimmung der qualitätsfördernden Aktivitäten von Qualität kompakt, HA, Destinationen, DEHOGA Hessen, IHKn und andere
- **Best Practicing:** Sichtbarmachung von Spitzenleistungen in Bezug auf Qualität und Innovation einzelner Anbieter, aber auch von Kooperationen und Netzwerken entlang der touristischen Leistungskette, unter anderem über Qualitätsauszeichnungen und durch Fortführung der Maßnahmen aus der Markenfamilienstrategie Hessen



# 6.8 Handlungsfeld 8: Infrastruktur und Mobilität

## Ausgangssituation

Fortlaufende Investitionen in die Weiterentwicklung von Qualität der touristischen Infrastruktur sind ein zentraler Erfolgsfaktor für die Tourismusentwicklung. Eine strategische Investitionspolitik kann sich nachhaltig positiv auf das Investitionsklima insgesamt auswirken.

Eine wesentliche Rolle spielen funktionierende Mobilitätsketten, insbesondere im ländlichen Raum. Eine zeitgemäße, gästegerechte Tourismusmobilität kann nur gewährleistet werden, wenn eine schnelle und komfortable Erreichbarkeit und eine möglichst unkomplizierte Anbindung der touristischen Highlights sichergestellt sind. Auch über die Gästeperspektive hinaus, im Hinblick auf die Lebensqualität vor Ort und bei der Gewinnung von Mitarbeitenden ist dies ein zentraler Erfolgsfaktor. Es besteht außerdem zunehmend Bedarf an umweltschonenden Mobilitätsangeboten ohne Verzicht auf Komfort zur Unterstützung einer umweltverträglichen An- und Abreise sowie einer umweltverträglichen Binnenmobilität.

### ↓ ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSBEDARF

- **Qualitätssicherung:**  
Kontinuierlicher Ausbau und Weiterentwicklung der touristischen Infrastruktur.
- **Klimawandel:**  
Gezielte Weiterentwicklung der touristischen Infrastruktur in Bezug auf Klimawandelfolgenanpassung
- **Mobilität:**  
Ausbau einer gästegerechten Tourismusmobilität, dabei verstärkte Berücksichtigung der An- und Abreise (inklusive „letzter Meile“) und Binnenmobilität an der Schnittstelle zur Bürgermobilität



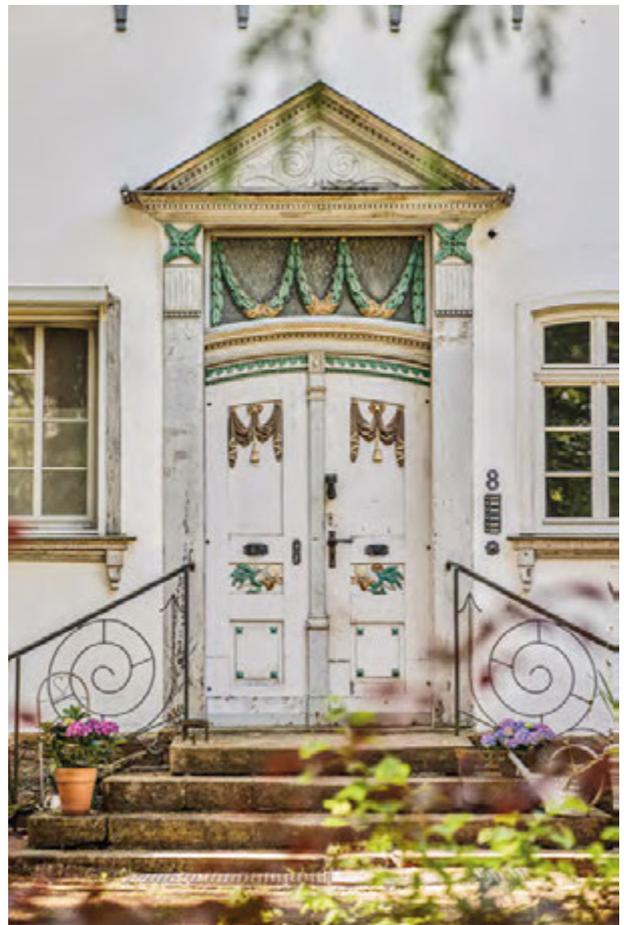


## ZIELSETZUNG:

Bewahrung und Schaffung einer hochwertigen, nachfragegerechten touristischen Infrastruktur und Mobilität

### Maßnahmenansätze

- **Management der Klimawandelfolgen:**  
Anpassung der touristischen Infrastruktur an die Folgen der Klimaveränderungen
- **Weiterentwicklung und Optimierung** der touristischen Infrastruktur auf regionaler und lokaler Ebene
- **Entwicklung von klimafreundlichen touristischen Mobilitätskonzepten** in den Destinationen mit den verschiedenen Verkehrsträgern unter Berücksichtigung der Bedürfnisse von Einheimischen und Arbeitnehmenden
- **Verknüpfung von Einheimischen- und Tourismusmobilität** (z. B. über Gästecard-Systeme mit Angeboten für Einheimische), Berücksichtigung touristischer Belange in regionalen und lokalen Mobilitätskonzepten und dahingehend Sensibilisierung der Entscheidenden
- **Wissenstransfer:** Stärkere Vernetzung und Austausch der relevanten Akteurinnen und Akteure rund um Mobilitätsfragen, stärkere Integration des Tourismus in das institutionalisierte Wissensmanagement (z. B. House of Logistics and Mobility (HOLM))



# 6.9 Handlungsfeld 9: Tourismusförderung

## Ausgangssituation

Förderung hat eine wichtige Impuls- und Steuerungswirkung für die Tourismusentwicklung, gerade in Zeiten knapper Ressourcen und großer Veränderungen. Ohne die Nutzung der verschiedenen Förderinstrumente auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene wären viele touristische Impulsinvestitionen der vergangenen Jahre nicht möglich gewesen. Um eine leistungsfähige, wertschöpfungsstarke Tourismusinfrastruktur zu halten und weiterzuentwickeln, müssen die vorhandenen Möglichkeiten der Förderung noch besser vermittelt und ausgeschöpft werden.

Beim Einsatz zusätzlicher bzw. erweiterter Förderinstrumente sollte, wo immer angesichts der fördertechnischen Rahmenbedingungen möglich, eine Berücksichtigung der strategischen Leitplanken des TPH erfolgen. Touristische und tourismusrelevante Förderung (z. B. ländlicher Raum, Kultur) wird in mehreren Ministerien umgesetzt und sollte daher bestmöglich abgestimmt und verzahnt werden.

### ↓ ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSBEDARF

- **Förderung:**  
Berücksichtigung der Zielsetzungen des TPH als flankierender Rahmen in relevanten Fördersystemen und -mechanismen sofern möglich.
- **Abgestimmte Instrumente:**  
Verknüpfung und Abstimmung der touristischen Vorhaben





## ZIELSETZUNG:

Miteinander verzahnter Einsatz von Fördermitteln, ausgerichtet auf die Ziele und Inhalte des TPH

### Maßnahmenansätze

- **Bereich „Infrastrukturförderung“:**  
Qualitätssichernde und Innovation auslösende Infrastrukturmaßnahmen, nachhaltige touristische Infrastruktur, insbesondere im Hinblick auf die Auswirkungen des Klimawandels und die Klimawandelfolgenanpassung, Digitalisierung und digitale Begleitsysteme, einschließlich digitalem Gästemanagement
- **Bereich „Strukturentwicklung“:**  
Destinationsentwicklung, Entwicklung von touristischen Arbeitsgemeinschaften, nachhaltige Ausrichtung, Klimawandelfolgenanpassung, Marken- und Identitätsmanagement, Qualität sichernde und Innovation auslösende Maßnahmen, Digitalisierung und der digitalen Transformation, Qualifizierung und Wissensmanagement





**AUSBLICK:  
PERSPEKTIVEN  
FÜR DIE UMSETZUNG**

**7**



## Umsetzung des TPH 2023

Gegenwärtig ist das touristische System in Hessen auf mehreren Ebenen in Bewegung, um den bereits laufenden und künftig anstehenden Transformationsprozessen Rechnung zu tragen. Es gilt, auch künftig die Strukturen und Ressourcen bereit zu stellen, welche die Umsetzung des TPH 2023 in der Fläche sicher stellen. Das bedeutet, die Führung, Steuerung und Umsetzung des TPH 2023, entsprechend den in Handlungsfeld 2 definierten Inhalten umzusetzen.

## Umsetzungsmonitoring des TPH 2023

Die Umsetzung der Ziele des TPH 2023 soll auch weiterhin kontinuierlich erfasst werden, um gegebenenfalls Nachjustierungen und weiterführende Schritte in die Wege leiten zu können. Eine genaue Kenntnis des Umsetzungsfortschritts ist nicht nur auf Landesebene wichtig, sondern noch viel mehr bei den touristischen Akteurinnen und Akteuren selbst: Eine vergleichende Einordnung bringt aktivierende Erkenntnisse und regt zu gezielten Veränderungen an. Die Ergebnisse eines laufenden Umsetzungsmonitorings sollen daher regelmäßig einmal jährlich an alle Beteiligten kommuniziert werden.



## Bausteine zur Umsetzung des TPH 2023

- **Baustein 1:** Gesamtverantwortlichkeit für die Umsetzung und das Umsetzungscontrolling des TPH 2023 im Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen (HMWEVW)
- **Baustein 2:** Ressortübergreifende Koordination und Kommunikation des Tourismus als Querschnittsaufgabe
- **Baustein 3:** Bündelung der Aktivitäten zur Umsetzung des TPH in einem zwischen den Akteuren auf Landesebene (siehe Kapitel 5.2) abgestimmten Umsetzungsmanagement
- **Baustein 4:** Deutlich stärkere Verknüpfung des Tourismus mit Standort- und Regionalmanagement auf allen Ebenen, hierzu Ausbau der Zusammenarbeitsstrukturen auf allen Ebenen
- **Baustein 5:** Schritt-/stufenweise Definition der erforderlichen Ressourcen, Verständnis der Weiterentwicklung der Strukturen und Ressourcen als mehrjähriger Prozess
- **Baustein 6:** Weiterentwicklung der Strukturen vor allem auf der lokalen Ebene im Tourismus in Hessen durch Ausbau der interkommunalen Zusammenarbeit in Touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAGs)
- **Baustein 7:** Agile Vorgehensweise bei der Umsetzung, mindestens einmal jährliche Überprüfung und Monitoring des Umsetzungsstands sowie ggfs. Nachjustierung auf der Maßnahmenebene durch Lenkungsgruppe

# Glossar

---

## Benchmarking

Instrument der Wettbewerbsanalyse, mit dem kontinuierlich die eigenen Prozesse, Produkte und Dienstleistungen mit den Mitbewerbern verglichen werden. Ziel ist es, die eigene Leistung an die der stärkeren Mitbewerber anzupassen und aus den Unterschieden heraus zu optimieren.

## Best Practice

Englischsprachiger Begriff (deutsch: Erfolgsmethode/Erfolgsmodell) bezeichnet bewährte und vorbildliche Prozesse oder Methoden in Organisationen.

## Bleisure

Ein Kunstbegriff, der sich aus den englischen Begriffen „Business“, also Geschäft/Arbeit, und „Leisure“, also Freizeit, zusammensetzt. Als Bleisure wird die Verschmelzung bzw. Vermischung von Arbeit und Freizeit verstanden. Der Begriff beschreibt primär Reisen, die geschäftliche und private Elemente kombinieren, zum Beispiel wenn Geschäftsreisende ihre Reisedauer verlängern, um zusätzlich Freizeitaktivitäten vor Ort nachzugehen.

## Business Intelligence

Englischsprachiger Begriff (deutsch: Geschäftsanalytik), der Verfahren und Prozesse zur systematischen Analyse von geschäftlichen Erfolgskennzahlen bezeichnet. Es geht dabei um die Sammlung, Auswertung und Darstellung von Daten in elektronischer Form.

## Dashboard

Englischsprachiger Begriff (deutsch: Armaturenbrett), mit dem grafische Benutzeroberflächen von IT-Programmen gemeint sind, die einer übersichtlichen, oft individuell für die Benutzenden aufbereiteten Visualisierung von Daten dienen.

## Erlebnisdesign/Erlebnisszenierung

Eingedeutscht von Experience Design, beschreibt die Entwicklung ganzheitlicher Erlebnisse, die die Gäste in allen Aspekten von Dienstleistungen, Produkten oder Veranstaltungen einbeziehen. Neben der (ursprünglich gemeinten) Optimierung der Benutzendenfreundlichkeit geht es im touristischen Kontext vor allem darum, Begeisterung für die Interaktion mit einem Angebot hervorzurufen.

## Erlebnisversprechen

Umschreibt, was die Gäste während ihres Besuchs von einer Destination erwarten können in Bezug auf Angebote, Service und Qualität, aber teilweise auch hinsichtlich der emotionalen, sensorischen und kognitiven Erfahrungen, die sie vor Ort machen können.

## Gemeinwohl

Bezeichnung für das Gemein- oder Gesamtinteresse einer Gesellschaft, das als Gegensatz zum Individual- oder Gruppeninteresse gesetzt wird.

## House of Logistics and Mobility (HOLM)

Das hessische Innovationszentrum für nachhaltige Logistik und Mobilität in Form einer Betriebsgesellschaft, in der Hochschulen, Unternehmen und Institutionen der öffentlichen Hand kooperieren. Gesellschafter sind das Land Hessen, die Stadt Frankfurt am Main und der HOLM e. V.

## Incoming-Tourismus

Auch Einreisetourismus genannt, beschreibt den Ausländertourismus im Inland. Als ausländische/r Touristin oder Tourist zählt jede/jeder, die/der ihren/seinen ständigen Wohnsitz in einem anderen Staat hat, sich nicht länger als ein Jahr im Inland aufhält und dessen Hauptreisemotiv nicht in der Ausübung einer vergüteten Tätigkeit besteht.

## Inklusion

Das Konzept der Inklusion beschreibt eine Gesellschaft, in der jeder Mensch akzeptiert wird und gleichberechtigt und selbstbestimmt teilhaben kann. Diese Teilhabe erfolgt somit unabhängig von individuellen Merkmalen, wie unter anderem Geschlecht, Alter, Herkunft, Religionszugehörigkeit, Bildungsgrad, Behinderungen.

## Letzte Meile

Bezeichnung der verbleibenden Strecke, die Gäste von ihrem Ankunftsort in der Destination (z. B. Bahnhof oder Flughafen) bis zum eigentlichen individuellen Reiseziel (z. B. Unterkunft, Veranstaltungsort, Ausflugsziel, Wanderstartpunkt usw.) zurücklegen müssen.

## Markenfamilie

Die Markenfamilie ist eine Form der Markenarchitektur, bei der die Partner eigenständige Markenauftritte pflegen und gleichzeitig Verbindung durch definierte Elemente im Auftritt (z. B. Bildsprache oder einheitliche Design-Elemente) geschaffen wird. Die Wiedererkennbarkeit wird nicht über einen gemeinsamen Nachnamen, sondern über ein gemeinsames Markenversprechen und ähnliche Auftritte der Destinationen gewährleistet.

## Overtourism

Englischsprachiger Begriff (deutsch: Übertourismus), der einen als zu intensiv bzw. als störend empfundenen Tourismus beschreibt, zum Beispiel im Sinne von zu vielen Gästen auf zu kleinem Raum oder in zu kurzer Zeit, und der somit zu Konflikten zwischen Gästen und Einheimischen führt.

## Point of Interest (POI)

Englischsprachiger Begriff (deutsch: interessanter Ort) sind z. B. Sehenswürdigkeiten, Ausflugsziele und andere Angebotspunkte, die für Nutzerinnen und Nutzer der touristischen Infrastruktur eines Ortes oder einer Destination interessant sind.

## Profilierungsstrategie

Eine langfristige strategische Grundlage zur Entwicklung des touristischen Angebotes in einer Destination, die unter anderem definiert, mit welchen Themen sich die Destination am Markt profiliert, welche Zielgruppen sie anspricht und welche Produkte sie in der Vermarktung besonders hervorhebt.

## Quellmarkt

Die Reisegäste einer Destination kommen aus dem eigenen und aus anderen Ländern, diese Länder bezeichnet man als Quellländer oder auch Quellmärkte.

## Tagesreise

Als Tagesreisender zählt jede/jeder Reisende, welche/welcher ihr/sein gewohntes Umfeld, in der Regel 50 Kilometer um den Wohnsitz, aus privaten Gründen verlässt, ohne dabei eine Übernachtung vorzunehmen. Hierzu zählen keine Fahrten des Arbeitsalltages oder Reisen, welche einer Regelmäßigkeit oder Zweckmäßigkeit für das tägliche Leben (z. B. Einkaufsfahrten) unterliegen. Tagesgeschäftsreisen zählen nur dann als Tagesreisen, wenn die Gemeinde des ständigen Arbeitsplatzes verlassen wird und es sich dabei nicht um die Anfahrt zum ständigen/wechselnden Arbeitsplatz handelt.

## TourCert

TourCert gGmbH ist eine gemeinnützige Organisation für Zertifizierungen im Tourismus und hat es sich zur Aufgabe gemacht, ökologische, soziale und ökonomische Unternehmensverantwortung im Tourismus zu fördern. TourCert berät und begleitet Reiseveranstalter, Unterkünfte, Destinationen und andere Tourismusunternehmen bei der Umsetzung eines konsequent nachhaltigen Wirtschaftens und qualifiziert dahingehend Interessenten und Teilnehmer mit Seminaren und Online-Trainings.

## Tourismus-Hub Hessen

Der Tourismus-Hub Hessen digitalisiert, bündelt und vernetzt als landesweite Datenbank den touristischen Content Hessens. Er wird von der Abteilung Hessen Tourismus der HA Hessen Agentur aufgebaut und unterhalten und ist ein modulares Datenbank-System, das sich passgenau an den Bedürfnissen der Tourismuswirtschaft in Hessen orientiert.

## Tourismusintensität

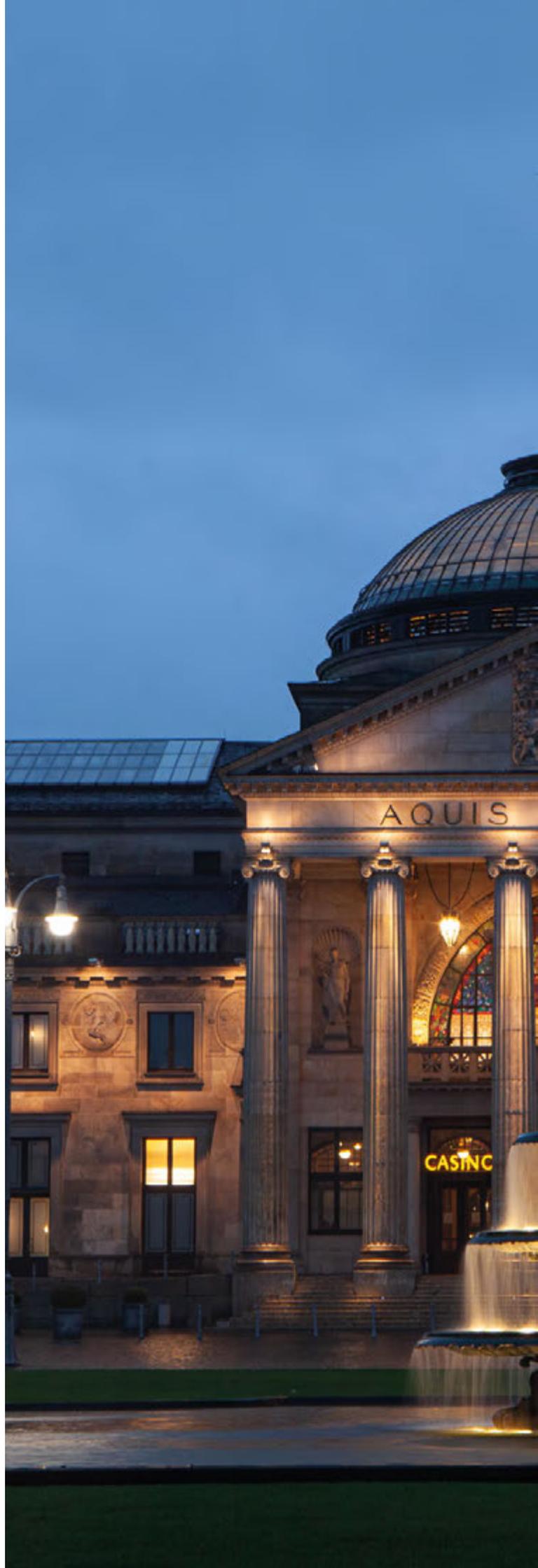
Ein Indikator, der sich aus der Anzahl der Übernachtungen je 1.000 Einwohner\*innen in einer definierten Gebietskulisse (also z. B. ein Ort oder eine Destination) berechnet.

## Urlaubsreise

Eine Reise wird dann zur Urlaubsreise, wenn mehr als fünf Übernachtungen in einem Beherbergungsbetrieb vorgenommen werden. Bleibt die Anzahl der Übernachtungen unter fünf Tagen wird von einer Kurzreise gesprochen.

## Workation

Ein Kunstbegriff, der sich aus den englischen Begriffen „Work“, also Arbeit, und „Vacation“, also Urlaub, zusammensetzt. Bei einer Workation arbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihrem Urlaubsort aus.





## ↓ IMPRESSUM

### Im Auftrag

Hessisches Ministerium für Wirtschaft,  
Energie, Verkehr und Wohnen

Kaiser-Friedrich-Ring 75  
65185 Wiesbaden

poststelle@wirtschaft.hessen.de  
Telefon: 0611 815 0  
www.wirtschaft.hessen.de

### Erstellt durch

TMH Tourismus Management Hessen UG  
Frankfurter Str. 2  
D-65189 Wiesbaden

kontakt@tourismusmanagementhessen.de  
Telefon: 0611 3600 9824

PROJECT M GmbH  
Büro Hamburg  
Steinhöft 9  
20459 Hamburg

hamburg@projectm.de  
Telefon: 040 4 19 23 96 0  
www.projectm.de

### Projektteam

Yvonne Heider, Helena Jetses, Cornelius Obier, Anne Weißenborn

### Fotos

HA Hessen Agentur GmbH, HA Hessen Tourismus,  
David Vasicek, Roman Knie, Agentur Blåfield, Florian Trykowski,  
Claus Tews, Thomas Ott, Joerg Halisch, Garrit Pieper,  
Oliver Rüter, Gerd Schöttner, phototravellers.de

### Gestaltung

FISCHUNDBLUME DESIGN  
Yvonne Berthold & Katrin Hellmann GbR  
Kastanienallee 79  
10435 Berlin  
www.fischundblume.de

### Stand

Mai 2023

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie Wahlen zum Europaparlament. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

HESSEN



Hessisches Ministerium für Wirtschaft,  
Energie, Verkehr und Wohnen

Kaiser-Friedrich-Ring 75  
65185 Wiesbaden  
[www.wirtschaft.hessen.de](http://www.wirtschaft.hessen.de)