



Positionierung der Tourismusregion Internationaler Bodensee

zur Optimierung des Destinationsmanagements





Vorwort

Am 4. November 2009 startete offiziell das InterregIV-Projekt „Positionierung der Tourismusregion Internationaler Bodensee zur Optimierung des Destinationsmanagements“. In den letzten zwei Jahren wurde intensiv an einer Neuausrichtung des Tourismus am Bodensee gearbeitet. Vertreter aus Tourismus, der Unternehmen und der Politik aus den vier Nationen haben als Partner und Teilnehmer dieses Projekts die Voraussetzungen für das künftige Destinationsmanagement unter den spezifischen Voraussetzungen einer multinationalen Destination geschaffen. Das Vorhaben wurde durch die seit 1999 bestehende Internationale Bodensee Tourismus GmbH (IBT) initiiert, auch aus der Erfahrung heraus, dass die spezifische Ausgangslage der multinationalen Destination einer ausdrücklichen Beteiligung der Akteure für die gemeinsame Arbeitsgrundlage bedarf. Die IBT hat sich mit ihrem Gremium des Marketingbeirats hier über mehrere Jahre für die Unterstützung und Umsetzung des Projekts eingesetzt. Die Vertreter des Tourismus, 19 Projektpartner, Tourismusorganisationen und touristische Unternehmen sowie Hochschulen rund um den Bodensee aus vier Nationen, drei Kantonen und drei Bundesländern haben als Partner dieses Projekts in einem knapp zweijährigen Arbeitsprozess, die Voraussetzungen für ein optimales Destinationsmanagement unter den spezifischen Voraussetzungen einer multinationalen Destination geschaffen. Aus den Ergebnissen können nun alle Tourismusakteure ihre Schlüsse für die jeweilige Umsetzung ziehen – auch die grenzüberschreitende Tourismusorganisation IBT – aber nicht ausschließlich. Die „Positionierung Bodensee“ hat konkreter als bislang gemeinsam die Anleitung für eine identitätsstiftende Vision nach innen mit einer imageprägenden Profilierung der Destination nach außen beschrieben.



Ergebnisse des „Positionierungsprojektes“:

Region und Tourismus

Die Vierländerregion Bodensee ist eine am Markt sehr erfolgreiche internationale Tourismusdestination. Der Tourismus hat sich in den letzten Jahren qualitativ und quantitativ sehr erfolgreich entwickelt. Entscheidender Wettbewerbsvorteil für die Bodenseeregion ist die Vielzahl ihrer Attraktionspunkte, insbesondere die Angebote und Einrichtungen der touristischen Unternehmen.

Strategie

Im Positionierungsprojekt wurden strategische Leitlinien entwickelt, die umsetzungsnotwendig und umsetzungsfähig sind. Diese Leitsätze umfassen u.a. die Gleichberechtigung der Tourismusarten (Übernachtungstourismus, Tagesgast, freizeitaktive Einheimische), die Erschließung neuer, internationaler Märkte zur Markterweiterung sowie die Verlängerung der Saisonzeiten hin zur Ganzjahressaison sowie eine nach-

haltige Wachstumsorientierung. Ferner gibt es klare Vorstellungen, welche grundsätzlichen Fragen, Inhalte, Trends und Angebote in den nächsten Jahren geklärt, definiert und dann in operative Aufgaben umgesetzt werden müssen. Dazu wird als Führungsinstrument ein in den nächsten Jahren fortzuschreibender Mittelfristplan von der IBT vorgelegt.

Marke

Der Tourismus konnte wesentliche Inhalte zur Entwicklung der Regionenmarke „Vierländerregion Bodensee“ beitragen, deren Logo heute bereits von vielen Tourismusanbietern zum Einsatz kommt. Insbesondere die im Positionierungsprojekt für den Tourismus entwickelte „Markenmuschel“ hat in Methodik und in ihren inhaltlichen Dimensionen das gemeinsame Verständnis über den Markenkern befördert. Mit der Definition entsprechender Themenfelder sind die Leitplanken für die Stärkung und Entwicklung profilbildender Markenleitprodukte festgelegt worden. Die Themenfelder im Touris-



mus sind Aktiv, Kultur, Natur und Genuss, MICE und Gesundheit sowie Mobilität/Vernetzung und Zielgruppen, wie u. a. Familie. Innerhalb dieser Themenfelder wurden bestehende Markenleitprodukte, wie die BodenseeErlebniskarte als Vernetzungsprodukt bestätigt und deren Potenzial im Bereich Mobilität für die künftige Weiterentwicklung gesehen. Aus dem Themenfeld Natur und Genuss konnten bereits Projekte zur Markenleitproduktentwicklung der Gartenbaukultur am Bodensee sowie des grenzüberschreitenden Weintourismus auf den Weg gebracht werden, die direkt im Anschluss an das Positionierungsprojekt, ebenfalls mit Unterstützung durch Interreg, Inhalte hieraus in die Umsetzung bringen.

Organisation

Ausführlich haben sich die Akteure mit der Gewinnung eines gemeinsamen Verständnisses zur Aufgabenwahrnehmung im Tourismus für ein Destinationsmanagement in der multinationalen Destination Bodensee auseinandergesetzt und dabei in den Ansätzen zur 3. Generation des Destinationsmanagements Bestätigung gefunden sowie mit einem systemtheoretisch inspirierten Organisationsmodellansatz die Anleitung für einen für die Bodenseeregion passenden Weg der Zusammenarbeit ermittelt. Dabei wurde immer die spezifische Ausgangslage berücksichtigt: es bestehen in den Nationen unterschiedliche Strukturen und Organisationsformen für die Tourismusindustrie, woraus divergie-

rende Erwartungen an ein grenzüberschreitendes Destinationsmanagement resultieren; auch bestehen unterschiedliche Tourismusintensitäten und Bezüge zur Markenidentität und nicht zuletzt unterscheiden sich auch die Stellenwerte der Tourismusindustrie in den Nationen. Dies für eine gemeinsame Vision zu berücksichtigen, war und bleibt die Herausforderung, der sich die Akteure stellen und der man einerseits mit dem Bekenntnis zur „Variablen Geometrie“ in einem der Strategie-Leitsätze und zudem im multipluralen, den Stakeholdern gerecht werdenden Modell für die Organisation und das Management der Tourismusdestination Bodensee gerecht werden will.

Organisation und Management

- Bei diesem Thema stand im Mittelpunkt die Frage, um was für eine Organisation es sich bei der IBT handelt und was grundsätzlich eine Tourismusorganisation (unabhängig von ihrer konkreten Gesellschafterstruktur) ausmacht.
- Die IBT erhält ihre Zweckzuschreibung und ihre Sinnhaftigkeit ausschließlich durch den Willen ihrer Anspruchsgruppen. Die IBT ist also eine in verschiedener Hinsicht Stakeholder-plurale Organisation und das Stakeholder-Management ist der zentrale Bezugsrahmen für die Erfolgsdefinition der Gesellschaft.
- Nur die touristischen Experten (aus allen Bereichen der Tourismusakteure) sind in der Lage, den Zweck ihrer Organisation zu formulieren, seine



Erfüllung sicherzustellen, ihn im professionellen Dialog untereinander und mit ihrer Organisation weiterzuentwickeln. Die Tourismusorganisation am Bodensee ist deshalb eine Organisation der touristischen Experten (Expertenorganisation versus Mitgliederorganisation).

- Willensbildung und Willenssicherung ist die prominente Aufgabe des Managements der IBT: Bedürfnisse, Vorhaben, Aufträge zu verstehen, Probleme zu identifizieren, kreatives Gedankengut aufzufinden und diese Impulse dann so aufzubereiten, dass die Gremien der Organisation Entscheidungen treffen können. Willenssicherung bedeutet, dass Projekte in Gang gesetzt werden, geeigneten Controllingverfahren und Qualitätssicherungsmaßnahmen unterzogen werden. Genauso wichtig wie die Willensbildung als Bewegung von außen nach innen, also vom Umfeld in die Organisation, ist die gegenläufige Bewegung von innen nach außen als stakeholder-spezifische Kommunikation: Die Stakeholder wissen, was in welcher Form zu welchem Zeitpunkt geschieht.

Organisationsstruktur und Aufgaben für die IBT

Im Ergebnis der praktischen Organisationentwicklung ist Konsens darüber erzielt worden, dass es die IBT als Dachorganisation geben muss, die sich um Aufgaben kümmert, die den gesamten Bodensee betreffen. Diese Aufgaben sind u.a.:

- Strategieentwicklung und Markenführung der Marke Bodensee im Tourismus
- Marktbearbeitung und Imagewerbung für den gesamten Bodensee in den bestehenden Kernmärkten sowie in neuen und internationalen Märkten
- Auswertung von Gästebefragungen, Marktforschung, Statistikplattform
- Strategische Orientierungen für den Ganzjahrestourismus (darunter auch MICE)
- Organisation von Synergien und Kooperationen aller Tourismusakteure am See, Erfahrungsaustausch und Konkurrenzbeobachtung
- Qualitäts- sowie Organisationsmanagement

Entsprechend dem im Positionierungsprojekt erarbeiteten Organisationsmodell (Basis/Konsensaufgaben sowie Zusatzaufgaben) für die IBT kommen dann noch, im Rahmen von konkreten Leistungsvereinbarungen von Tourismusakteuren und primär den deutschen Gesellschaftern, verbunden mit einer transparenten Rechnungsführung, darüber hinaus gehende operative Aufgaben und Projekte hinzu.

Internationalität

Für alle Projektpartner war und ist die Internationalität und die internationale Zusammenarbeit von großer Bedeutung, weshalb alle Partner strukturell in einer international ausgerichteten gemeinsamen Dachorganisation eingebunden sein sollen.

Tourismus am Bodensee – Die Ausgangslage

Der Bodensee ist als internationale Tourismusdestination weit über ihre jeweiligen Ländergrenzen hinaus bekannt. Knapp 90% der Deutschen kennen den Bodensee, ca. 88% waren bereits einmal dort¹. Das Image des Bodensees ist überwiegend positiv besetzt: attraktive Ausflugsziele, die Landschaft und die Gastfreundlichkeit sind Attribute, die der Gast mit der Region verbindet. Die Bodenseeregion wird nicht nur von den Gästen als anregend, angenehm, unterhaltsam und erholsam wahrgenommen, sondern auch von touristischen Anbietern, also den Tourist-Informationen und den touristischen Unternehmen. Das positive Bild der Bodenseeregion ist bei allen Akteuren erstaunlich einheitlich.

Das touristische Potenzial der Bodenseeregion bietet abwechslungsreiche und vielfältige Landschaftsräume: sie reicht vom Hochgebirge des Montafons und des Oberallgäus bis hin zu den Ufergemeinden des Sees und den städtischen Zentren Konstanz, Bregenz und Friedrichshafen. Das positive Image, die starke touristische Marke und das attraktive Angebot ziehen jährlich Millionen Gäste an.

Von der Sommersaison profitiert im Wesentlichen die deutsche Uferseite, die ca. 54% aller Übernachtungen generiert. Die Entwicklung der touristischen Nachfrage verlief dabei überdurchschnittlich gut: von 1997 bis 2011 konnte die Zahl der Übernachtungen am deutschen Bodenseeufer um 37% gesteigert werden.²

Für die Bodenseeregion gibt es keine einheitliche Regionsabgrenzung, je Organisations- oder Verwaltungseinheit existieren unterschiedliche Perimeter für die Bodenseeregion. Im Rahmen des Positionierungsprojektes wurde zwischen den unmittelbaren Uferregionen und weiteren touristischen Einzugs- und Angebotsregionen unterschieden, bis hinein nach Oberschwaben, bis St. Gallen, Vorarlberg und Liechtenstein. Diese Aufgliederung entspricht auch der Zusammensetzung der Gesellschafter der Internationalen Bodensee Tourismus GmbH (IBT GmbH), der gemeinsamen touristischen Dachorganisation (TO Bodensee).

Abbildung 1: Umsatz durch Übernachtungen und Tagesgäste

Bodenseeregion (enger Raum)	Übernachtungen		Tagesgäste	
	absolut	Umsatz	absolut	Umsatz
D	5'600'000	716'800'000 €	25'000'000	702'500'000 €
CH	800'000	102'400'000 €	5'000'000	140'500'000 €
A	900'000	111'800'000 €	2'000'000	56'200'000 €
Summe	7'300'000	931'000'000 €	32'000'000	899'200'000 €

Quelle: Übernachtungen: Daten der jeweiligen statistischen Landesämter 2011, Umsätze: Ausgaben der Übernachtungs- und Tagesgäste: DWIF (2010) und (2006)

Die Bodenseeregion ist nicht nur für Übernachtungsgäste interessant, sondern zieht jährlich alleine in den Landkreisen Konstanz und Bodenseekreis knapp 20 Mio. Tagesausflügler an. Insgesamt wird mit ca. 32 Mio. Tagesgästen in der engeren Bodenseeregion gerechnet. Für die Region wird der Tourismus damit zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor: jährlich werden ca. 1.8 Mrd. € umgesetzt³, wobei Übernachtungs- wie Tagesgäste etwa jeweils zur Hälfte zum touristischen Umsatz beitragen.

Betrachtet man die Herkunft der Übernachtungsgäste, so stellen die deutschen Gäste mit 85% den absolut dominierenden Anteil. 10% der Übernachtungsgäste kommen aus der Schweiz, 3% aus Österreich und lediglich insgesamt 2% aus dem internationalen Markt. Innerhalb der deutschen Gäste kommt etwa jeder zweite Gast aus Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen stellt weitere 20% der deutschen Übernachtungsgäste. In diesen Zahlen zeigt sich die klare Fokussierung des Bodenseetourismus auf einen deutschsprachigen und insbesondere auf einen baden-württembergischen Markt. Bisher hat sich dieser Markt sowohl für den Übernachtungstourismus als auch für den Tagestourismus als sehr stabil erwiesen. In der Sommersaison profitieren die ufernahen Regionen, in den Wintermonaten die Berggebiete. Bei den Gästegruppen überwiegen Paare (45%) sowie Familien (32%). Die meisten Bodenseegäste sind im mittleren Alter zwischen 31 und 50 Jahren (40%), weitere 35% sind zwischen 51 und 70 Jahre alt. Im Vergleich zu anderen Destinationen ist die Aufenthaltsdauer am Bodensee relativ lang: 70% der Gäste verbringen mindestens 4 Nächte in der Bodenseeregion, 42% sogar mehr als 1 Woche.⁴

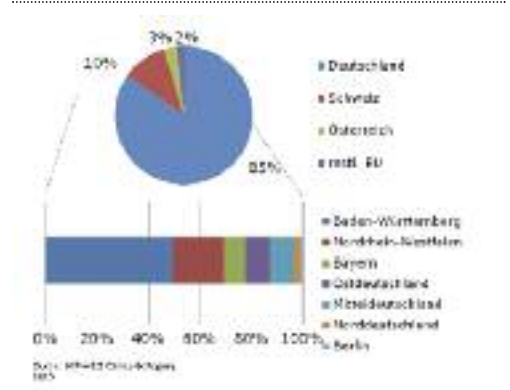


Abbildung 2: Herkunft der Übernachtungsgäste in der Bodenseeregion

Quelle: IMP-HSG Online-Befragung 2010



Der wichtigste Wettbewerbsvorteil – Die Attraktionspunkte

Entscheidend für die Beliebtheit der Bodenseeregion bei Übernachtungs- wie bei Tagesgästen ist das dichte Netz an Attraktionspunkten. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Städte Konstanz, Überlingen, Meersburg, Friedrichshafen und Lindau, dann aber auch der Rheinfluss bei Schaffhausen, die Insel Mainau, die Insel Reichenau und das Kloster Birnau, Burgen und Schlösser, wie Schloss Salem, die gesamte Museenlandschaft der Region mit ebenso vielfältigen wie herausragenden Einrichtungen wie das Zeppelin Museum, das Dornier Museum, das Jüdische Museum, die Welterbestätten, die „Hausberge“ Pfänder und Säntis mit ihren Seilbahnen oder eben auch die zahlreichen familienorientierten Einrichtungen vom Affenberg bis zum Ravensburger Spielplatz. Und hinzu kommt das verbindende Element vieler Attraktionspunkte, die internationale Bodensee Schifffahrt.

Die Bodenseeregion wird nicht zuletzt angesichts dieser Vielfalt auch von den ca. 4 Mio. Einwohnern des IBK-Gebietes (siehe Abb. 3) als (Nah)Erholungsraum geschätzt. Die touristischen Attraktionen der Bodenseeregion werden intensiv grenzüberschreitend genutzt. So verzeichnen diese seit einigen Jahren einen deutlichen Zuwachs an Schweizer Gästen im Sommer. Im Winter sind die Skigebiete Vorarlbergs attraktive Destinationen für baden-württembergische und bayerische Wintersportler. Das touristische Angebot der Bodenseeregion richtet sich somit gleichermaßen an Übernachtungsgäste, Tagesgäste und die einheimische Bevölkerung.

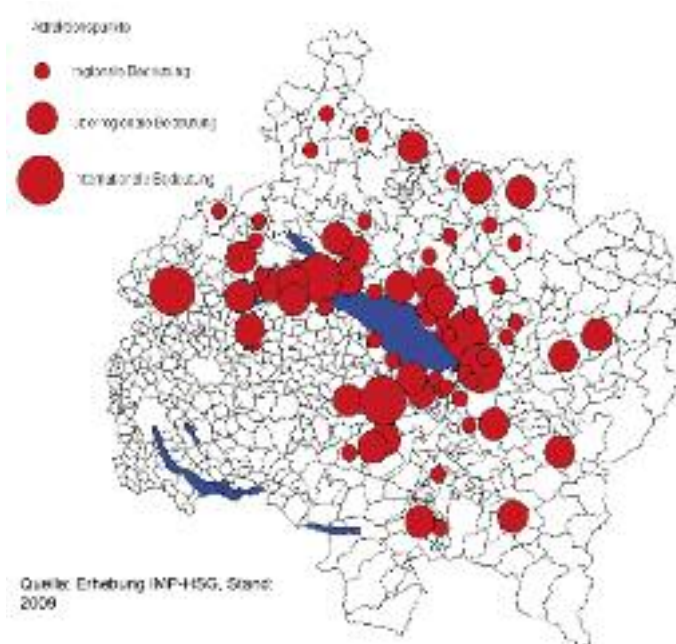
Zusammenfassend zeigt sich, dass die touristische Entwicklung in der Bodenseeregion in den vergangenen Jahren sehr positiv verlaufen ist: die Zahl der Übernachtungsgäste ist stark gestiegen. Der deutsche Heimmarkt, der bisher als sicher galt, bildete die Grundlage für eine hohe Auslastung in der Sommersaison. Die Vielzahl von Attraktionspunkten sowie das positive Image der Bodenseeregion zogen darüber hinaus zahlreiche Tagesausflügler an, die ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur touristischen Wertschöpfung leisten.

Trends in der Tourismusbranche

Die Nachfrage nach Reisen wird von gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen beeinflusst. Doch auch auf Angebots- und Wettbewerbsseite existieren Trends, die als Reaktion auf eine veränderte Nachfrage entstehen, selber aber auch wiederum Entwicklungen beeinflussen können. Es ist davon auszugehen, dass es keinen Trend ohne Gegentrend gibt. Die Diskussion über Trends im Tourismus hat gemeinschaftlich für die internationale Bodenseeregion erst begonnen.

Auf Nachfrageseite werden insbesondere psychographische Veränderungen von Bedeutung sein. Hierunter fallen die zunehmende Individualisierung der Zielgruppen, die verstärkte Nachfrage nach multioptionalen und erlebnisorientierten Angeboten. Der Gast ist besser informiert, reiseerfahrener, kritischer, die Ansprüche an Atmosphäre nehmen zu. Wichtig ist die Glaubwürdigkeit und Authentizität des Angebotes. Reisen werden flexibler, spontaner und kurzfristiger gebucht. Reisen sind stärker erlebnis- und anlassorientiert. Als Gegentrend gewinnt der lange Erholungsurlaub wieder an Bedeutung. Saisonalitätszeiten entzerren sich. Die Austauschbarkeit von Angeboten verlangt mehr Imagepflege für das touristische Gesamtangebot.

Abbildung 3: Attraktionspunkte in der Bodenseeregion (IBK-Gebiet)
Quelle: Erhebung IMP-HSG, Stand 2009





Darüber hinaus spielen soziodemographische Veränderungen und eine Internationalisierung des Reiseverkehrs eine Rolle. Auch ein Wandel im Konsum- und Informationsverhalten beeinflusst die Nachfrage. Eine umweltorientierte Entwicklung des Tourismus und des Umweltschutzes gewinnt weiter an Bedeutung. Die Nachfrage nach intakter Umwelt und naturnahen Ferienerlebnissen nimmt zu.

Auf der Anbieterseite verlangt dieser Wandel u.a. eine zunehmende Professionalisierung, nachhaltige Markenkonzeppte, eine verstärkte Infrastrukturorientierung zur Beeinflussung des Reiseangebots, eine hohe Kooperationsbereitschaft und Clusterbildung, Innovations- und Qualitätsmanagement sowie einen erhöhten Qualifizierungsbedarf in der Personalentwicklung. Darüber hinaus wird die Tourismusindustrie von exogenen Faktoren wie der Entwicklung der Energiekosten und der Mobilität, dem Klimawandel, technologischen Entwicklungen und gesetzlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. Übergeordnetes Ziel des touristischen Handelns sind der Erhalt der Leistungsfähigkeit der Tourismuswirtschaft, die Steigerung der Wertschöpfung, die Sicherung bestehender und das Schaffen neuer Arbeitsplätze bei gleichzeitiger Schonung der natürlichen Grundlagen.

Die Herausforderungen und Trends werden von den jeweiligen nationalen Tourismusinstitutionen der Bodenseeregion sehr ähnlich wahrgenommen. Auch die Maßnahmen zielen in eine ähnliche Richtung, da sowohl das touristische Grundverständnis wie das Angebot und die Gästestrukturen auf diesen übergeordneten Ebenen vergleichbar sind.

Touristische Herausforderungen für die Bodenseeregion

Auch die internationale Bodenseeregion sieht sich mit diesen Trends ebenso wie mit den erwähnten Gegen-trends konfrontiert. Die internationale Bodenseeregion hat dabei gute Voraussetzungen die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu meistern. Die Vielzahl der Attraktionspunkte und das vielfältige Angebot kommt dem Wunsch der Gäste nach Multioptionalität entgegen. In der Bodenseeregion existieren unterschiedlichste kulturelle, sportliche und naturnahe Angebote, die innerhalb kurzer Zeit erreichbar und über die Schifffahrt gut miteinander vernetzt sind. Die hohe Lebensqualität in der Bodenseeregion, die regionale Identität, verbunden mit dem hohen Bekannt-

heitsgrad und dem positiven Image, generieren beim Gast eine Authentizität des Angebots. Die Qualität des Angebots und die Landschaft tragen ebenso zu einer hohen Glaubwürdigkeit bei. Die Orientierung auf Familien und Gruppen, die über ähnliche Werte verfügen, passt in dieses Bild. Auf der anderen Seite zeigt der hohe Anteil an Paaren, dass es der Bodenseeregion gelingt, auch den individuellen Bedürfnissen der Gäste zu entsprechen.

Auch die demographische Entwicklung, mit der wachsenden Zielgruppe der "Best ager" kann für die Bodenseeregion positive Effekte haben. Der demographische Wandel führt zu einer steigenden Nachfrage nach Komfort (Golf statt früher Skifahren, Wellness statt früher Fitness, Kreuzfahrten). Dabei verschiebt sich die Altersgrenze: die früheren 50+ sind mittlerweile 60+. Die Gruppe der zahlungskräftigen, anspruchsvollen Gäste, die für einen Kurzaufenthalt an den Bodensee reisen, stellt heute schon einen großen Teil der Gäste. Auch wenn sich der Bodenseetourismus in den Uferregionen bisher auf die Sommersaison konzentrierte, könnte eine Saisonentzerrung – bei entsprechendem Angebot – eine höhere Auslastung der Betriebe in der Nebensaison ermöglichen.

Vergleicht man die genannten Trends mit den touristischen Entwicklungen, scheint es der Bodenseeregion bisher gelungen zu sein, in großen Teilen den gesellschaftlichen Trends zu entsprechen und die Ansprüche der Gäste zu erfüllen. Dies äußert sich nicht zuletzt in steigenden Übernachtungszahlen und einer hohen Anzahl von Tagesgästen.

Natürlich gibt es auch Defizite, die im Vertrieb, der internationalen Marktbearbeitung oder in der Überwindung der starken Konzentration auf die Sommersaison liegen. Bisher sorgte die hohe Nachfrage für eine ausreichende Auslastung der Betriebe. In Zukunft wird jedoch ein kontinuierliches Qualitätsmanagement verbunden mit Schulungen des Personals entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe sein. Auch muss dem Bedürfnis nach qualitativ hochstehenden Produkten und einem entsprechenden Preis-Leistungsverhältnis Rechnung getragen werden.

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass die Bodenseeregion über sehr gute Voraussetzungen verfügt, sich den zukünftigen touristischen Herausforderungen zu stellen. Um die derzeitige Position zu halten und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, sind nicht nur einmalige, sondern kontinuierliche Anpassungen auf Angebotsseite notwendig. Diese wurden in der gemeinsam erarbeiteten und weiterentwickelten „Tourismusstrategie“ festgehalten.

Strategische Ausrichtung des Tourismus am Bodensee

Zur Entwicklung der Tourismusstrategie verständigten sich die Projektpartner des Positionierungsprojektes auf folgende Fragestellungen und Inhalte, die im Folgenden genauer erläutert werden.



Tourismusfunktion: Welche Bedeutung hat der Tourismus für die Bodenseeregion?

Der Tourismus am Bodensee stellt einen eigenständigen Wirtschaftssektor dar, der für die Region mit seinen Arbeitsplätzen und seiner Wertschöpfung von großer Bedeutung ist. Gleichzeitig leistet der Tourismus mit seinen Angeboten einen entscheidenden Beitrag zur Standortattraktivität der Region. Von dieser profitiert die Bevölkerung, die hier lebt, ebenso wie die Wirtschaftsunternehmen, die hier ihren Standort haben.

Tourismusarten: Welche Bedeutung haben die unterschiedlichen Tourismusarten?

Die Grundpfeiler des Tourismus am Bodensee sind der Übernachtungstourismus (Urlaubs- und Geschäftstourismus), der Tages- und der Freizeittourismus. Diese generieren eine erhebliche Wertschöpfung für die Region. Für den langfristigen Erhalt der Angebote sind dabei alle diese Tourismusarten notwendig. Dies gilt insbesondere für den Erhalt der Attraktionspunkte, für die vor allem der Tagestourismus und die Freizeitaktivitäten der regionalen Bevölkerung von Relevanz sind.

Tourismusräume: Welche Bedeutung haben die unterschiedlichen Tourismusregionen?

Die Tourismusregion Bodensee zeichnet sich durch eine differenzierte Raumstruktur aus, wobei der Tourismus in den einzelnen Teilräumen unterschiedliche Funktionen hat. Diese Unterschiedlichkeiten zeichnen das touristische Produkt der Region aus. Der „klassische“ Bodenseetourismus konzentriert sich dabei vor allem auf den engeren Bodenseeraum. Zu den umliegenden Regionen bestehen dabei enge wechselseitige Beziehungen, von denen beide Seiten profitieren. Im Sinne einer variablen Geometrie wird deshalb die Tourismusregion Bodensee entsprechend der jeweiligen Funktionen und Zielsetzungen abgegrenzt.



Entwicklungspfad: Welche Entwicklungsrichtung soll der Tourismus einschlagen?

Um langfristig die wirtschaftliche Grundlage und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusregion Bodensee zu sichern, ist weiterhin ein Wachstum des Tourismus notwendig. Dieses Wachstum soll sowohl quantitativer als auch qualitativer Art sein. Hier ist einerseits eine Erhöhung der Gästezahlen anzustreben, wobei es nicht zu einer weiteren Erhöhung der bereits existierenden saisonalen Spitzen kommen soll. Andererseits ist auch eine Erhöhung der Wertschöpfung notwendig, die aus dem Tourismus für den einzelnen Betrieb und für die Region resultiert.

Wachstumsmodell: In welche Richtung kann der Tourismus zukünftig wachsen?

Der Tourismus am Bodensee soll im Bereich des Übernachtungstourismus weiterhin wachsen. Die Schaffung zusätzlicher Bettenkapazitäten im gewerblichen Bereich ist hierfür eine zwingende Voraussetzung. Das Wachstum der Logiernächtezahlen soll aus einer Erhöhung der Bettenauslastung im Jahresverlauf und aus der Verlängerung der Saison in Richtung eines Ganzjahresbetriebes erfolgen.

Markterweiterung: Wie kann eine nachhaltige Saisonverlängerung erreicht werden?

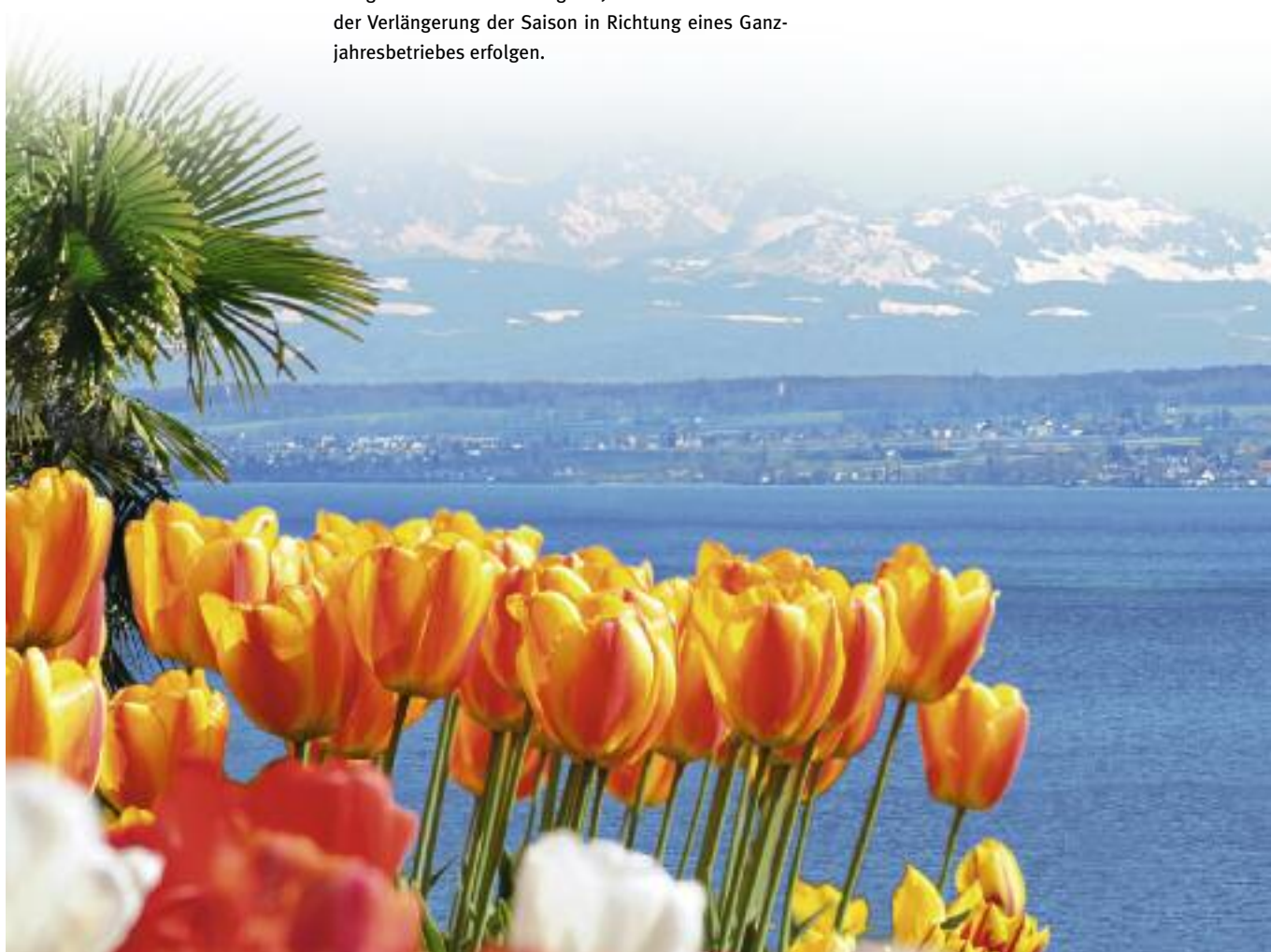
Um ein nachhaltiges Wachstum der Gästezahlen durch eine Saisonverlängerung zu erreichen, müssen – neben dem Ausbau der bestehenden Märkte – zwingend neue Märkte und neue Zielgruppen erschlossen werden. Dazu werden ergänzend zu den bisherigen „klassischen“ Bodenseeangeboten neue Angebote entwickelt und entsprechend auf dem (internationalen) Markt positioniert. Die derzeitig wahrgenommene Marke Bodensee muss in diese Richtung weiterentwickelt werden, ohne dabei jedoch die bestehende Basis aufzugeben.

1) Scherer, Johnsen, Strauf 2005, 2010

2) Daten der baden-württembergischen Landkreise Bodenseekreis, Konstanz sowie des bayerischen Landkreises Lindau ohne Westallgäu

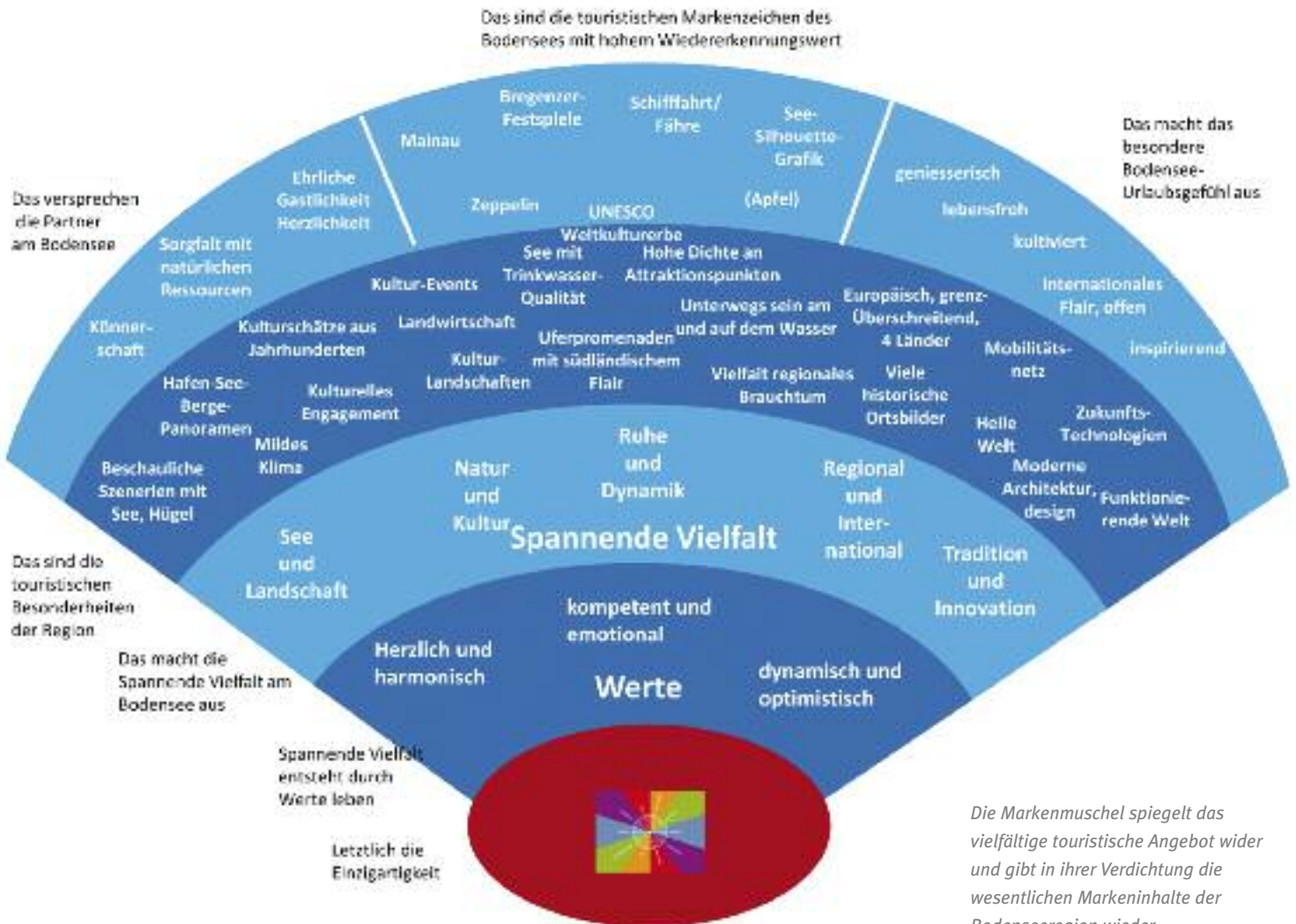
3) Daten der jeweiligen statistischen Landesämter 2011, Ausgaben Übernachtungs- und Tagesgäste: DWIF 2006 und 2010

4) eigene Erhebung, IMP-HSG Online-Befragung 2010



Markeninhalte Internationaler Bodensee

„Positionierung Bodensee“ – Markenmuschel Tourismus



Vom Markenkern über das Logo bis hin zu Bodenseemarkenthemen und Markenleitprodukten

Die Erarbeitung des Markenkerns und der Bodenseemarkenthemen war selbstverständlich kein von der aktuellen Bestandsaufnahme des Bodenseetourismus und den vielfältigen Inhalten der Strategiediskussion losgelöster Prozess. Auch diese erarbeiteten Inhalte basieren auf der breiten Einbeziehung der Projektpartner als touristische Experten. Es macht in dieser Darstellung der Projektergebnisse keinen Sinn, alle Wege (teilweise auch Umwege) und alle Ausdifferenzierungen dieses Arbeitsprozesses darzustellen. Wie in den anderen Kapiteln auch konzentrieren wir uns hier auf die Präsentation der Ergebnisse. In einer Reihe von Umfragen, Gesprächen und Auswertung von verschiedenen bereits vor dem Projekt erar-

beiteten Ergebnissen zur „Marke Bodensee“ konnte festgestellt werden, dass der Bodensee als Marke in ihren verschiedenen Ausprägungen vom Gast und von den Akteuren als solche gesehen wird. Sei es in der Kontur des Sees oder auch in den damit verbundenen Geschichten, Bildern und Emotionen. Dies alles galt es denn auch – und dies war kein einfacher Prozess – endlich einmal wirklich „aufzuschreiben“.

Der Markenkern der Region Bodensee beruht auf dem Dualitätsprinzip „spannende Vielfalt“, d.h. auf sich ergänzenden und gegenseitig bedingenden Spannungsfeldern.

Projekt IWB, Markenkern
Regionenmarke Bodensee



Dieser Markenkern wurde bereits früh im Sinne einer facettenreichen Lebensqualität, im Sinne eines unvergleichlichen Lebensgefühls am Bodensee für den Tourismus interpretiert (vgl. Markenmuschel, S. 13).

Die Markenmuschel spiegelt das vielfältige touristische Angebot und enthält in ihrer Verdichtung die wesentlichen Markeninhalte der Bodenseeregion.

Im Vergleich zur bisherigen Markenpositionierung der Destination Bodensee ((ein) See, (vier) Länder/Internationalität, (1000) Möglichkeiten, Vielfalt) beinhaltet die weiterentwickelte Markenpositionierung für den Tourismus die klare Einbeziehung des Gastes als Persönlichkeit. Die „Marken-Story“ für den Tourismus lautet: Die Quelle allen touristischen Handelns ist der See (Substory „Faszination See“), auf dem der hiesige „Reichtum der Kontraste“ (2. Substory) basiert, der wiederum Effekte beim Gast hervorruft, „Impulse“ vermittelt, ein Urlaubserlebnis schafft (3. Substory). Die drei Kommunikationslinien bilden die emotionale Motivkette „See – Vielfalt – individuelles Erlebnis von Lebensqualität“ und schärfen damit den Markenkern der Regionenmarke für touristische Zwecke.

Modul 3,

Grafik: Prof. Dr. Konstantin Hassemer

Die Identität der Verbundmarke Bodensee



Die Identitätsmerkmale der Marke Bodensee

Im Projekt wurden drei Identitätsmerkmale für die Marke Bodensee identifiziert

- die atmosphärische/schöpferische Kraft des Bodensees („Faszination Bodensee“),
- die erlebbaren Kontraste von Tun (Aktivität, Dynamik) und Sein (Ruhe, Harmonie), Natur und Kultur, Stadt und Land, Tradition und Moderne, Regionalität und Internationalität, Kleinräumigkeit und Weite („Reichtum der Kontraste“),
- die Fähigkeit der Bodenseeregion, Chancen anzubieten für persönliches Wachstum, weitere Entwicklung und Innovation („Impulse“).

Diese Identitätsmerkmale bilden die Grundlage für die drei „Substories“ der Bodenseeregion. Diese miteinander korrespondierenden Kommunikationslinien vermitteln den Adressaten die spannungsreiche, nicht imitierbare Qualität der Bodenseeregion. Die unverwechselbare Güte des individuellen Er-Lebens, Arbeitens, Wohnens und Lernens – das einzigartige Lebensgefühl – ist der Kern der Verbundmarke Bodensee.

Aufgrund ihrer Attraktivität für die Menschen wird die Bodenseeregion in einer zunehmend globalisierten, durch Klimawandel und demographische Veränderungen geprägten Zukunft ein Klassiker bleiben.

Markenidentität

Ausgangspunkt für das Markenkonzept der Bodenseeregion ist die Identität, die Persönlichkeit der Bodenseeregion. Das Projekt folgte dem Ansatz, Marken als Persönlichkeiten zu verstehen. Der Adressat verknüpft mit der Marke menschliche Eigenschaften und stellt eine emotionale Verbindung zu sich selbst her.

Die Aufgabe der Verbundmarke Bodensee ist es, den Bodensee in der Vorstellungswelt des Adressaten als Persönlichkeit zu positionieren, die mehr ist als die Summe konkreter Attribute und rationaler Nutzenmerkmale. Der Bodensee soll zum unverzichtbaren Element der Persönlichkeit des Adressaten werden, weil die Marke ihn auf der permanenten Suche nach neuen Deutungsmöglichkeiten seines Selbst unterstützt.

Obgleich sich die Bodenseeregion verändert und weiterentwickelt, überdauert ihre Identität als Konstante in einer komplexen Welt. Die Identität ist Ausdruck für die prägenden und zeitlich stabilen Merkmale der Marke Bodensee. Eine prägnant kommunizierte Identität

tität spiegelt sich in einem stimmigen Image der Region beim Adressaten wider. Die „Substories“ der Bodenseeregion setzen die drei zentralen Identitätsmerkmale für den Tourismus kommunikativ um.

1. Substory: „Faszination Bodensee“

Die Basis der Identität der Bodenseeregion sind der See und seine geographische Lage im nördlichen Voralpenland. Die Identität nährt sich aus dem Selbstbewusstsein des nach Fläche drittgrößten Sees Mitteleuropas und seiner einzigartigen Panorama-Lage. Die Region zeichnet sich aus durch Besonderheiten einer Jahrhunderte alten Kulturlandschaft, durch vier angrenzende Nationalstaaten, durch ihre verbindende geographische Lage mit sichtbaren Konsequenzen für Wirtschaft und Handel, Bildung und Verkehr. Die klare Abgrenzbarkeit der Bodenseeregion zum deutschen Mittelgebirgsraum, zu anderen europäischen See-Regionen, zu klassischen Metropolregionen sowie dem Alpenraum differenziert die Region eindeutig von ihrem Umfeld.

2. Substory „Reichtum der Kontraste“

Abgeleitet aus der Identitätsbasis als voralpiner See bezieht sich das zweite Identitätsmerkmal der Bodenseeregion auf ihr Leistungsvermögen: ein einzigartiger Reichtum an individuell erlebbaren Kontrasten. Die spannungsreiche Vielfalt der Dualitäten bildet ein harmonisches Ganzes, eine einzigartige Komposition aus Tun (vita activa) und Sein (vita passiva) – den Bodensee.

3. Substory „Impulse“

Das dritte Identitätsmerkmal der Bodenseeregion bezieht sich auf die Art und Weise, mit der die Region dem Adressaten ihre besonderen Seiten vermittelt. Der Bodensee ist erstens ein „Lebens-Künstler“. Aufgrund seiner anregenden Vorliebe für Originalität, Ästhetik und Emotion komponiert er aus dem Reichtum seiner Kontraste ebenso vielfältige Erlebnisse und Lebensqualitäten für den Adressaten. Der Bodensee ist zweitens aber auch eine „Macher“-Region. Leistungsorientierung, Verantwortungsbewusstsein und Gründlichkeit sorgen dafür, dass Er-Leben, Arbeiten, Wohnen und Lernen in der Region gelingen. Beide Identitätsaspekte verdeutlichen die Fähigkeit der Bodenseeregion, positiv zu verändern, weiterzuentwickeln, Chancen des persönlichen Wachstums zu realisieren. Mit einem Wort: Die Bodenseeregion ist Impulsgeber¹.



Modul 3, Grafik: Prof. Dr. Konstantin Hassemer

**Regionenmarke Bodensee
Vierländerregion Bodensee Logo**

Parallel zur Markendiskussion der touristischen Experten fand ein ähnlicher Prozess im Rahmen des Projektes Internationaler Wirtschaftsraum Bodensee (IWB) statt. Im Rahmen der Markenentwicklung wurde eine Synchronisierung mit dem Positionierungsprojekt Bodensee vorgenommen, in deren Ergebnis die gemeinsame Regionenmarke samt Logo „Vierländerregion Bodensee“ stand. Ein eindrucksvoller Film informiert über diesen gemeinsamen Entstehungsprozess www.vierlaenderregion.com/film.



Die Jahre 2012 und 2013 wurden für den internationalen Bodenseetourismus als „BrandMigration-Jahre“ definiert, die den Übergang des bestehenden touristischen Bodensee Logos in die Regionenmarke Vierländer-Region Bodensee gestalten soll.



Wie dieser Prozess abläuft, muss in diesem Zeitraum von den Akteuren erarbeitet und definiert werden. Für den Tourismus ist ein touristisches Markenhandbuch zu entwickeln. Darüber hinaus müssen in dieser Zeit lizenz- und nutzerrechtliche Fragen geklärt werden, in die im Wesentlichen die praktische Umsetzung für Tourist-Informationen und Leistungsträger sowie weitere Institutionen Berücksichtigung finden.

¹⁾ Quelle: Modul 3, Prof. Dr. K. Hassemer, Juni 2011, sowie Projektergebnisse. Redaktionelle Bearbeitung IBT

Bodensee-Markenthemen im Tourismus

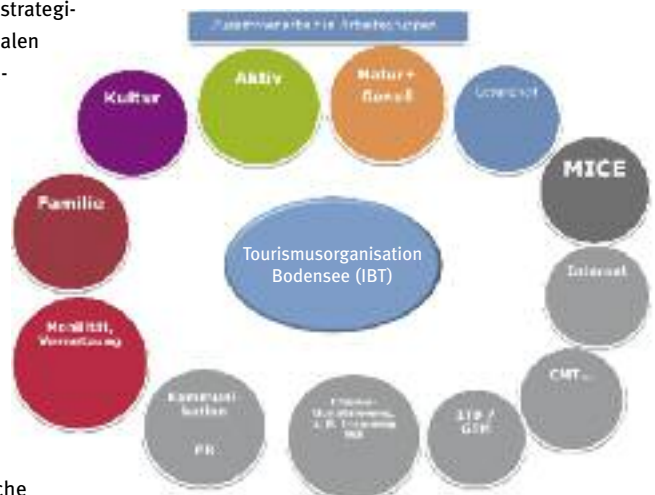


Die einzelnen Bodensee-Markenthemen im Tourismus wurden in verschiedenen Themenworkshops erarbeitet. Um diese zu bearbeiten, wurde im ersten Schritt ein „roter Faden“ konzipiert: Das Zusammentragen („was haben wir bereits“), das Bündeln („wie können unsere Gäste welche Information zu welchem Thema finden?“), das Priorisieren („was ist gerade aktuell, was sind die best-of Bodensee?“) und das Verlinken („was gibt es sonst noch wo am See zu diesem Thema?“). Wenn diese Schritte vollzogen wurden, kann mit der tatsächlichen Konzeption eines Produkts oder Angebots begonnen werden.

Diese Bodensee-Markenthemen sind in der nebenstehenden Grafik benannt und in die genannte Agendastruktur eingebunden. Eine inhaltliche Ausdifferenzierung findet sich sowohl im Mittelfristplan wie auch im Produktentwicklungsleitfaden. Die Zusammenarbeit der Akteure kann in Arbeitsgruppen organisiert werden, die von Themenmanagern zu koordinieren sind. Die jeweiligen Prozesse und Verfahren von der Willensbildung bis zur Umsetzung, Evaluation oder Willenssicherung sind in diesen Themen- und Marketingbereichen nach entsprechenden Kriterien zu vereinbaren. Dies ist die gemeinsame Aufgabe der Dachorganisation IBT GmbH als Tourismusorganisation für den Bodensee mit den jeweiligen Akteuren, die für diese Bereiche relevant sind. (Siehe Kapitel „Organisation und Management“)¹

Produkte und Angebote

Bezüglich neuer touristischer Trends, neuer Qualitätsanforderungen an touristische Angebote sowie einer Definition von Zielgruppen wurden im Projekt verschiedene Ansätze diskutiert. Diese strategische Arbeit fortzuführen wurde im Rahmen der strategischen Aufgabenstellung für den internationalen Bodenseetourismus der IBT GmbH als permanente Aufgabenstellung übertragen. Marktforschung, Trends, Konkurrenzbeobachtung, Zielgruppenanalyse und Zielgruppendefinition sind hier zu nennen. Obwohl dieser Prozess nie wirklich zu Ende ist, wurden im Rahmen der Tourismusstrategie bereits belastbare Aussagen bezüglich Trends, Gästeverhalten und Zielgruppen getroffen (siehe Kapitel „Ausgangslage“). Damit ergab sich eine gute Ausgangsbasis für die Entwicklung der Bodensee-Markenthemen (im Positionierungsprojekt auch „strategische Geschäftsfelder“ bezeichnet).



Markenleitprodukte

Die Bodensee-Markenthemen sind die strategischen Leitplanken der Produktentwicklung für den Bodensee-Tourismus. Sie alleine schaffen es aber noch nicht, den Bodensee gegenüber anderen Destinationen als unverwechselbar zu kommunizieren.

Um sich als Tourismusdestination nachhaltig zu profilieren, benötigen alle Bodensee-Markenthemen besonders attraktive Produkte – gewissermaßen „Stars“ zu den einzelnen Markenthemen.

Marken-Leitprodukte sind nicht einmalige Schlagzeilen-Bringer, sondern schaffen es durch mehrjährige Kontinuität immer wieder innovative und spannende Angebote zu lancieren, über die Gäste und Medien sprechen. Markenleitprodukte ergänzen die Attraktionspunkte wie beispielsweise die Mainau, die Bregenzer Festspiele, die UNESCO-Welterbestätten, die großen Museen, die Bergbahnen, die Schifffahrt usw. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie „Marken-Leitprodukt-Charakter“ haben.

Für die Produktentwicklung ist dieser „Marken-Leitprodukt-Charakter“ der Attraktionspunkte eine große Herausforderung. Ziel bei neuen Marken-Leitprodukten muss es daher sein, dass solche Projekte entwickelt werden, die sich nach dem ersten Marktauftritt auch nachhaltig am Markt halten können.

Ein Marken-Leitprodukt

- muss die Markenwerte der Marke Bodensee in die Märkte transportieren
- trägt zur Differenzierung der Marke bei (schärferes Profil gegen Mitbewerber)
- erreicht in der jeweiligen Produkt-Kategorie in Deutschland, Österreich, Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein eine Top-of-mind-Position
- generiert immer wieder neue attraktive Angebote (und bringt so zusätzliche Wertschöpfung an den Bodensee)
- ist bei Akteuren am Bodensee stark verankert
- ist ein Thema, mit dem viele Tourismusakteure am Bodensee aktiv arbeiten können

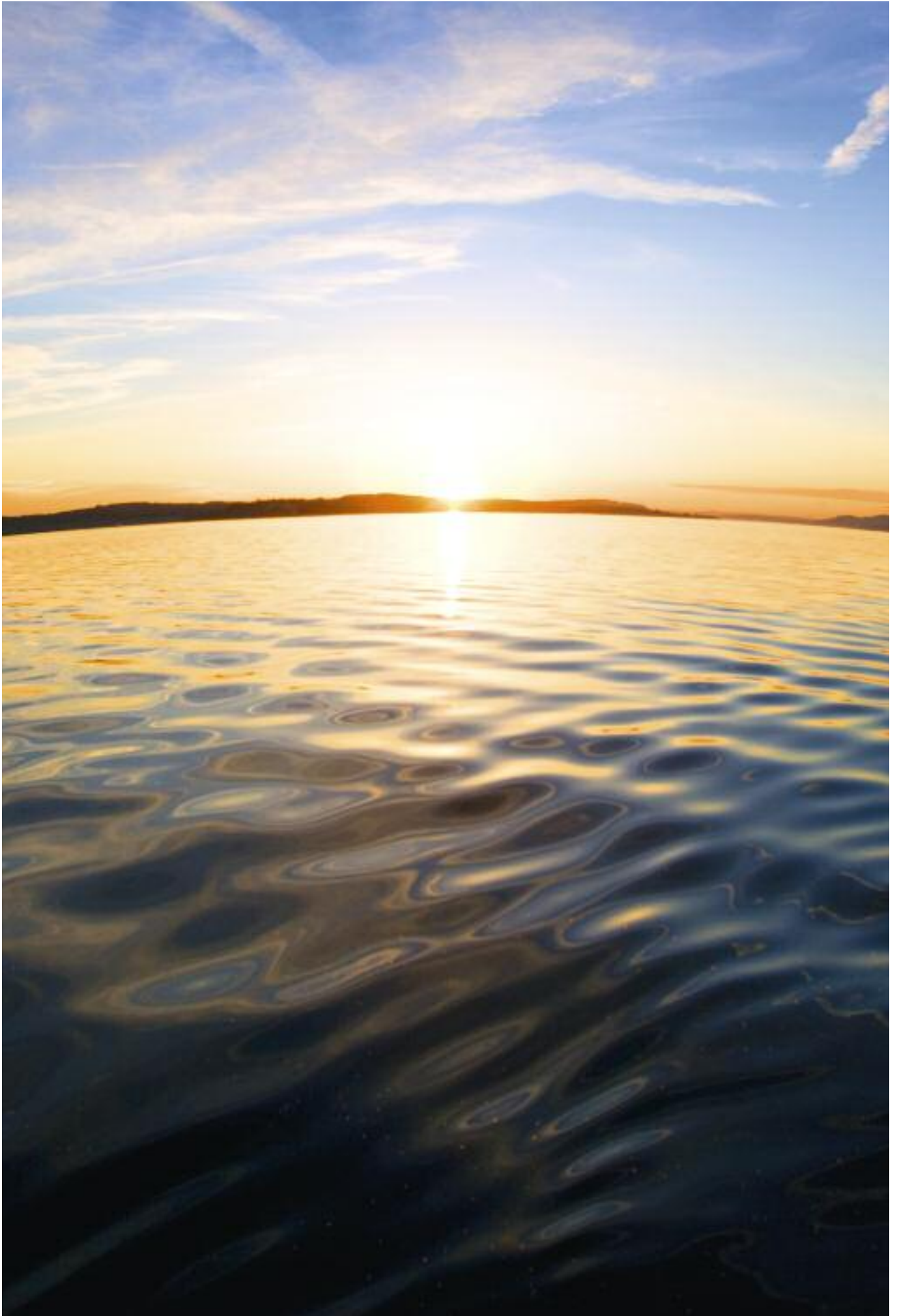
Kooperation im Marketing

Für die Vermarktung entsprechender Produkte und Initiativen der Partner wurde im Positionierungsprojekt auch über das sogenannte „Bodensee-Mitmach-Marketing“ (Arbeitstitel) gesprochen. Dieses bündelt gewollte Marketing-Kooperationen, die von interessierten Partnern zur Umsetzung beauftragt werden. Zu diesem Thema gibt der Mittelfristplan sowie der Produktleitfaden weitere Auskünfte.²

¹⁾ Zusammenfassung der Projektergebnisse

²⁾ Zusammenfassung der Projektergebnisse





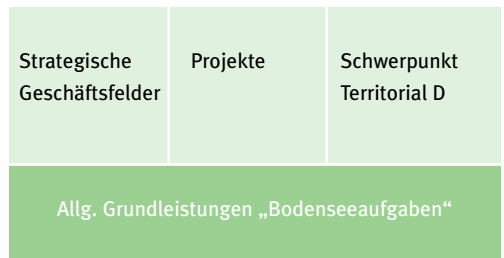
Das Plattformmodell – Zur Weiterentwicklung der IBT-Struktur

Die Internationale Bodensee Tourismus GmbH (IBT) ist eine Tourismusorganisation, die sich mit dem Ziel der touristischen Vermarktung des gesamten Bodenseeraums über die Jahre weiterentwickelt und sich bei den touristischen Leistungsträgern, Tourismusorganisationen und den öffentlichen Institutionen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Liechtenstein als wichtiger, koordinierender „player“ etabliert hat. Trotz der bisherigen Erfolge sind eine Reihe von Herausforderungen zu meistern, welche die Komplexität und die Unterschiedlichkeit des Tourismus im gesamten Bodenseeraum und als Folge für die IBT selbst widerspiegeln.

Diese Ausgangslage hat in der Vergangenheit dazu geführt, dass unter den Gesellschaftern, aber auch mit dem erweiterten Kreis der Leistungspartner unterschiedliche Auffassungen über die konkreten Aufgaben der IBT und deren Finanzierung aufeinander getroffen sind. Die unterschiedlichen Perspektiven für und Erwartungen an die IBT sind natürlich Folge der inhärenten Komplexität und Vielseitigkeit des touristischen Bodenseeraums. Die IBT kann als „etablierter Neotyp“ in der Welt der Tourismusorganisationen verstanden werden. Erstens koordiniert und vermarktet die IBT nicht ein klar abgegrenztes politisch-administratives Territorium, sondern orientiert sich nach den von den Gästegruppen gelebten Destinationsräumen und nach dem „Markenraum Bodensee“. Zweitens bedient die IBT einen internationalen Raum, in welchem unterschiedliche Institutionen (öffentlich rechtlich, gemischtwirtschaftlich, privatwirtschaftlich) auf unterschiedlichen Ebenen (lokal, regional, Landesebene) operieren. Die IBT muss also eine variable Geometrie sowohl auf Nachfrage- als auch auf Angebotsseite berücksichtigen. Diese sehr speziellen Herausforderungen galt es in einen Aufgabenkatalog und eine Organisationsstruktur zu fassen, die diesen Herausforderungen gerecht werden.

Die Frage nach der Organisationsstruktur im Bodenseetourismus wurde im Projekt „Positionierung Bodensee“ mit dem Anspruch „Form folgt Inhalt“ erarbeitet. Entsprechend wurde in Workshops mit den Projektpartnern und Akteuren rund um den Bodensee erarbeitet, welche Aufgaben auf den unterschiedlichen Ebenen notwendig sind, welche davon von einer Dachorganisation für den Bodensee erfüllt werden sollen, und welche Partner entweder direkt als Gesellschafter oder indirekt über einen Gesellschafter an eine Dachorganisation beauftragen bzw. diese Aufgaben finanzieren sollen. Im Ergebnis des Projekts wurde ein Modell entwickelt, das den legitimerweise unterschiedlichen Ansprüchen der einzelnen Gesellschafter dadurch gerecht wird, dass es Transparenz der Aufgaben und der dafür von den Gesellschaftern aufzubringenden Finanzen vorsieht.





*Ausgangsmodell „Plattform“ seit 16.06.2010, Modul 4,
Quelle: eigene Darstellung, vgl. Thimm, Scherer*

Die dabei zunächst verkürzt verwendeten Bezeichnungen für die Aufgabenbereiche „I“ für die von allen Gesellschaftern rund um den Bodensee gewünschten Aufgabenbereiche, und „Schwerpunkt D“ für die vor allem von den Akteuren auf der deutschen Bodenseeseite und den Leistungsträgern zusätzlich gewünschten Aufgabenbereiche, sind in der Diskussion bis heute oft als eher trennend wahrgenommen worden. Die Gewährleistung dieser Transparenz soll zwar durch die Beauftragung unterschiedlicher Aufgaben durch unterschiedliche Gesellschafter ermöglicht werden, die Ausführung soll jedoch in einer Gesellschaft – also in operativer Einheit wahrgenommen werden.

Im Positionierungsprojekt hat sich im Laufe der Zeit denn auch eine geänderte Sprachregelung durchgesetzt: Der Aufgabenbereich, der für alle Gesellschafter trotz der oben erwähnten unterschiedlichen Ansprüche relevant ist, sollte daher künftig anstatt als Aufgabenbereich „I“ besser als Konsensaufgabenbereich (finanziert von allen Gesellschaftern) bezeichnet werden. Anstatt von Aufgabenbereich „Schwerpunkt D“ sollte besser von Zusatzaufgabenbereich (finanziert von einzelnen Gesellschaftern – hier Landkreise und IBV) sowie von Leistungsaufträgen (finanziert von interessierten Partnern der gesamten Tourismusindustrie am Bodensee) gesprochen werden. Das Projektergebnis lässt daher eine Weiterentwicklung zu.

Dabei wurden die Aufgabenbereiche entsprechend des „Plattformmodells“ definiert. In vier Workshops wurden diese Bereiche gemäß Plattformmodell bearbeitet.

- Allgemeine, gemeinsame Basisaufgaben bzw. Grundleistungen für alle Gesellschafter der vier Länder. Ergebnis ist eine gemeinsame „Basis-ZLV“ (ZLV=ZielLeistungsVereinbarung)
- Territoriale Aufgaben richten sich nach einzelnen territorial bestimmten Interessen. Hier sind in erster Linie die Zielsetzungen der Gesellschafter / Akteure des deutschen Bodenseegebietes zu nennen.
- Die Projekte beziehen sich auf die Situation, wie z.B., wenn Gesellschafter und weitere Akteure die Dachorganisation IBT mit der Wahrnehmung einer Projektpartnerschaft bis hin zur Projektkoordination im Rahmen eines Interreg-Projekts oder mit der Umsetzung eines Bodensee-Incoming-Workshops beauftragen. Die Phase bis hin zu der Situation, dass ein solches Projekt antragsreif ist, muss mindestens in Teilen durch einen Auftrag in einer der Basis- oder Zusatz-(Territorial)-ZLV z. B. für Strategie-Scanning bzw. für Themenführerschaft und/oder Förderprojektmanagement für Ressourcen finanziert werden.
- Bei den Bodensee-Markenthemen (hier Strategische Geschäftsfelder) entstehen ZLVs z. B. nach Abschluss eines Projekts, wenn die Akteure es in ein Geschäftsmodell überführen können. Hier können auch ZLV's entstehen, wenn Akteure sich spezifische Aufgaben für eine Gruppe von Akteuren / ein Thema wünschen, und wenn diese nicht im Rahmen der Koordination einer Themenführerschaft aus der Basis- oder Zusatz-ZLV geleistet werden können.



Weitere Zusatzaufträge, z.B. Incoming Workshop	Zusatzaufträge in Projekten, z.B. Lead Gärten	Zusatzaufträge teilregional, z.B. Projektpartnerkoordination aus D für Projekt Wein
Basisauftrag (Konsens aller international), u.a. Strategie		

Verschiedene Workshops konzentrierten sich auf die organisatorische Abstimmung zwischen der IBT und den Tourismusorganisationen und Tourist-Informationen auf deutscher Seite. Im Rahmen der Arbeitstreffen wurden die bisherigen Aufgaben der Tourismusorganisationen und Tourist-Informationen diskutiert und tabellarisch zusammengetragen, der Abstimmungsbedarf zwischen den Akteuren und der gemeinsame Bedarf nach zentral erbrachten Leistungen ermittelt. Mit diesen Workshops wurden nicht nur konkrete Anknüpfungspunkte der Zusammenarbeit zwischen der IBT als der aktuellen Tourismusorganisation Bodensee und den Tourismusorganisationen und den Tourist-Informationen identifiziert, auch zwischen den Tourismusorganisationen untereinander konnten neue Projektideen konkretisiert werden. Schließlich halfen die Resultate aus dieser Workshopreihe die Zusatzaufträge konkret zu benennen, mit Zielen, damit verbundenen Aufgaben und die dafür notwendigen Kompetenzen mit Arbeits- und Finanzierungsaufwand.

Als Ergebnis der Erarbeitung einer Struktur zur „Organisation des Bodenseetourismus“, wurde nach langen und intensiven Diskussionen, eine konkrete Umsetzungsempfehlung für die IBT erarbeitet, die im Jahr 2012 bereits aktiv realisiert wird.

Das Ergebnis dieser gemeinsamen Arbeit lässt sich wie folgt zusammenfassen: „Die IBT verfügt heute über ein Geschäftsmodell, welches aufzeigt, was sie für wen tun muss und was sie tun kann. Die Erwartungen der Gesellschafter und der erweiterten Kreise aus dem touristischen Bodenseeraum sind klarer denn je, müssen jedoch regelmäßig in Gesprächen und Treffen sowie

„Plattform“-Modell, Modul 4, Weiterentwicklung in den Workshops, Quelle: eigene Darstellung

periodisch durch institutionalisierte ‚runde Tische‘ erneuert und angepasst werden. Die Finanzierungsmechanismen sind, auch wenn sehr unterschiedlich, allen Beteiligten klar. Auch klar sind die Gründe, die dazu führen, dass Leistungsträger, Tourismusorganisationen, die öffentlichen Institutionen (Kreise, Gemeinden, etc.) in unterschiedlichen Gebieten unterschiedliche Erwartungen an die IBT haben.“¹ Wie dies fortlaufend in den Managementprozess eingebunden werden kann, wurde mit dem Stakeholder-pluralen Ansprüchen gerecht werdenden und systemtheoretisch inspirierten Organisationsmodellansatz für die Bodenseeregion entwickelt.² „Nichtsdestotrotz stellt die IBT ein innovatives, wohl einzigartiges Beispiel in Europa dar, wie Tourismusorganisationen effizient und wirksam operieren können. Die IBT ist ein funktionierendes Modell einer Destinationsmanagement-Organisation der sogenannten 3. Generation. Diese Organisationen zeichnen sich aus, durch variable Geometrie, Orientierung an marktgetriebene Produkte, hybride und transparente Finanzierung sowie einem hohen Selbstfinanzierungsgrad. Sie erlauben es, in den bisherigen Strukturen mit weiterhin knappen Mitteln einen möglichst hohen Hebeleffekt des eingesetzten Geldes zu erzielen und gleichzeitig den neuen Aufgaben des Destinationsmarketings gerecht zu werden, um im Wettbewerb der Destinationen Schritt zu halten.“³

Prof. Dr. Pietro Beritelli / Daniela Pahl-Humbert

1) Beritelli, P.

2) siehe Kapitel „Organisation, Management und Führung“

3) Beritelli, P.



Organisation, Management und Führung

Ergebnisse einer Stakeholderbefragung und deren Schlussfolgerungen

EINLEITUNG

Wie sollen Management und Führung der Tourismusorganisation am Bodensee aussehen, wie kann sich eine den touristischen Expertinnen und Experten verpflichtete Organisation organisieren? Dies sind die Fragen, die im Modul „Organisation und Management“ beantwortet werden.

In über 30 Stakeholder-Gesprächen¹ zu diesem Thema haben die Befragten das eindeutige Votum abgegeben, dass sie überhaupt eine Organisation wollen. Diese Organisation soll den touristischen Bodensee gesamthaft bearbeiten. Hier wird nun aus diesem Grund ein Design für Management und Führung vorgestellt, das die geäußerten Bedürfnisse aufnimmt und in grundsätzliche Überlegungen fasst. Es geht nicht darum, praktische oder gar politisch motivierte Ratschläge zu geben, sondern Werkzeuge zu entwickeln, mit denen die Akteure die praktischen Fragen Ihrer zukünftigen Organisation selbst nachhaltig erfolgreich lösen können. Diese zukünftige Organisation wird als Tourismusorganisation Bodensee oder kurz TO Bodensee bezeichnet; dies ist ein Arbeitstitel. Die Tourismusindustrie verfügt bereits heute über eine derartige Organisation. Dies ist die Internationale Bodensee Tourismus GmbH (kurz: IBT).

Wir verwenden im folgenden sehr bewusst den Begriff „Tourismusindustrie“. Mit ihm verbindet sich der Anspruch an Professionalität und Professionalisierung und ein gewisses Mass an Standardisierung. Die Tourismusindustrie am Bodensee wird sich – sofern sie sich dafür entscheidet – auch mit Standards von Organisation und Management auseinandersetzen haben: Dies umfasst Steuerungsaufgaben wie Planung, Controlling und Qualitätsmanagement, Arbeitsgestaltung und Personalführung, Wissensmanagement, Innovationsmanagement und Kommunikationsleistungen. Professionalität und Standardisierung fokussieren sich auf den Gast. Die Angst, man würde die Emotionalität des Produkts verlieren, ist unbegründet – die Industrie, die am meisten von Emotionen lebt, ist in hohem Maß automatisiert und standardisiert. Es ist die Automobilindustrie. Standardisierung und Emotionalität sind keine Widersprüche, im Gegenteil.

Ein systemtheoretisches Organisationsmodell

Das theoretische Rüstzeug für unsere Arbeit stammt aus der soziologischen Systemtheorie der Bielefelder Schule. Mit Hilfe der Systemtheorie lässt sich das Verhältnis zwischen einem System, der TO Bodensee, und seinem Umfeld beschreiben. Der Ansatz der Anspruchsgruppen- bzw. Stakeholderorientierung wird von uns auf dieser Grundlage entwickelt. Systemtheorie sieht den Wandel und die dauernden Veränderungen als etwas Normales und Gewünschtes an: Es gibt wenig, das genau so, wie es ist, sein muss.

Der Zweck der Organisation

Eine erste Anwendung der Unterscheidung von System und Umfeld findet sich, wenn wir versuchen, den Zweck einer TO Bodensee zu bestimmen. Der Zweck dieser Organisation wird Wesentlich von ihrem Umfeld bestimmt oder noch prägnanter: Die Akteure der Tourismusindustrie schaffen sich ihre Organisation, um ihr bestimmte Aufgaben aufzutragen. Ihr Zweck wird der Organisation von außen mitgegeben. Im Gegensatz dazu werden Unternehmen meist von ihren Gründern erfunden. Sie haben eine unternehmerische Idee. Im Fall einer Tourismusorganisation wird die Erledigung von gemeinschaftlich als notwendig und sinnvoll erachteten und auf Basis einer gemeinsam erarbeiteten Strategie definierten Aufgaben einer Organisation überlassen; die Auftraggeber selbst verbleiben weiterhin in ihren ursprünglichen Organisationen und Unternehmen. Die TO Bodensee bezieht ihre Daseinsberechtigung einzig und allein aus ihrem Umfeld.

Diese Feststellung hat mehrere Konsequenzen. Eine Konsequenz für Organisation und Management ist, dass die Prozesse der Willensbildung und Willenssicherung² Grundlagenprozesse der Arbeit einer TO Bodensee sein müssen und dass die TO Bodensee nicht von sich aus touristische Produkte und Angebote entwickelt, sondern von außen beauftragt werden muss. Sie muss dann allerdings auch so ausgestattet sein, dass sie Aufträge auch umsetzen kann. Defizite und Erfolge werden demnach als systemische angenommen. Oder anders formuliert: Über Fehlendes oder (vermeintliche) Fehler wird dann mit Bezug zu den konkreten Willensbildungs- und Willenssicherungsprozessen zu diskutieren sein. Einfache Zuweisungen von Verantwortung und Verschulden werden ausgedient haben müssen.

Bild 1: Die Grundlagenprozesse Willensbildung und Willenssicherung



Drei Leitideen folgen dieser Grundüberlegung. Die erste ist: Die TO Bodensee ist eine Organisation der touristischen Expertinnen und Experten. Die zweite Leitidee heißt: Die TO Bodensee ist eine auf ihre Stakeholder zentrierte Organisation. Die dritte Leitidee lautet: Organisationskultur ist die Basis für den Erfolg der TO Bodensee.

Leitidee I: TO Bodensee ist eine Organisation der touristischen Expertinnen und Experten

Die erste Leitidee ergibt sich aus den Ausführungen zum Organisationszweck: Nur die touristischen Experten – aus allen Bereichen der touristischen Akteure – sind in der Lage, den Zweck ihrer Organisation zu formulieren, seine Erfüllung sicherzustellen, ihn im professionellen Dialog untereinander und mit ihrer Organisation weiterzuentwickeln.

Organisationen wie die TO Bodensee sind mit zwei Herausforderungen konfrontiert: Sie müssen schneller und intelligenter werden. Schneller, um Antworten auf die für den Tourismus relevanten Entwicklungen und Ereignisse zu finden und zwar bevor diese zu Fragen werden. Intelligenter, um die für die lokalen und regionalen Akteure richtigen Antworten zu geben, wobei richtig immer nur vorläufig richtig heißen kann. Dies erfordert eine hochpotente und gut ausgestattete Organisation mit kurzen Entscheidungswegen und einer schlanken Gremienstruktur, einen Dialog mit den Expertinnen und Experten und ein hochkompetentes Team. Der Anspruch der Kompetenz bezieht sich auf fachliche Qualifikationen und hervorragende soziale Fähigkeiten.

Die Konsequenzen für die Gesellschaft TO Bodensee sind weitreichend, indem sie sich von der Vorstellung verabschieden muss, eine Mitgliederorganisation zu

sein. Die Mitgliederorganisationen wie z.B. der IBV, der Internationale Bodensee Verkehrsverein als Vereinigung der touristischen Unternehmen und kommerziell ausgerichteten Anbieter, sind vor-organisierte Einheiten, die die einzelnen Akteure einbinden, deren Willensbildung und Entscheidungsfindung verantworten, um dann diese Stimmen in die TO Bodensee einzubringen.

Exkurs: Die Touristinformationen

Im Jahr 2007 wurde die Gesellschafterstruktur der IBT dahingehend verändert, dass die Kreistage bzw. die Landratsämter aus Städten und Gemeinden als Gesellschafter der IBT ablösten und diese nun in der Gesellschafterversammlung der IBT vertraten. In der Folgezeit stellte sich heraus, dass die Kommunikation³ zwischen diesen „stellvertretenden Gesellschaftern“ und den Akteuren in den Kommunen, v.a. den Touristinformationen (kurz TIs), unterentwickelt war. Die Mitarbeitenden der TIs betonten dies in den Stakeholder-Gesprächen und fordern eine enge Zusammenarbeit mit der TO Bodensee und ihren Gremien. Die TIs wünschen, in den Gremien vertreten zu sein.

Wie können nun diese wichtigen touristischen Expertinnen und Experten in eine TO Bodensee eingebunden werden?

In den Orten arbeiten zunehmend touristische Professionals. Sie sind als Frontfrauen und –männer Keyplayer des Bodentourismus. Die Touristinformationen haben sich in den letzten Jahren in vielfältiger Weise selbst organisiert. So sind Kooperationsformen entstanden, die auf Dauer angelegt sind wie z.B. Tourismus Untersee und AG Hegau wie auch eher zeitlich befristete Zusammenarbeiten. Zusätzlich zu ihrer

Rolle als Anspruchsgruppe der TO Bodensee und damit verbundenen Aktivitäten auf operativer Ebene sollten sich Vertreterinnen und Vertreter der Touristinformationen in Abstimmung und Zusammenarbeit mit den Kreistagen (und deren Verwaltungen, den Landratsämtern) zukünftig in der Gesellschafterversammlung der Tourismusorganisation wiederfinden.

In einem Prozess der Selbstverständigung als ein Ergebnis des Positionierungsprojekts wird den Touristinformationen empfohlen, sich so zu organisieren, dass sie

- I. in der Lage sind, eine Plattform für ihren spezifischen Austausch zu schaffen und eigene Formen der Organisiertheit weiterzuentwickeln,
- II. in der Lage sind, eigene Strategien zu entwickeln, umzusetzen und ggfs. in die TO Bodensee einzubringen,
- III. gemeinsam mit den Landkreisen einen geeigneten Modus finden, eigene Vertreter in die Gesellschafterversammlung der TO Bodensee zu entsenden,
- IV. geeignete Formen der Kommunikation mit ihren eigenen Stakeholdern, v.a. den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern und Gemeinde- und Stadträtinnen und -räten sowie den Kreistagen und deren Verwaltungsorganen, den Landratsämtern, zu praktizieren und
- V. weitere eigene Formen von teilregionalen Kooperationen, langfristigen oder eher kurzfristig themen- und zweckorientierten Zusammenarbeiten zu organisieren.

Die Rollenvielfalt der Touristinformationen zeigt sich in der Übersicht. Neu sind die teilregionalen Tourismusstrategien mit einer Versammlung der TIs sowie die Mitarbeit der TIs in den Gremien der TO Bodensee. Vor allem das strategische Gewicht der TIs nimmt zu. Damit werden die Städte und Kommunen als Geldgeber über ihre touristischen Expertinnen und Experten in der TO Bodensee gestärkt.

Bild 2: Die Touristinformationen und ihre Reichweiten



Zu erwartende Effekte sind Synergien, Bündelung von Aktivitäten, konkrete und zeitnahe Absprachen. Dies führt letztlich dazu, dass zur Verfügung stehende Mittel effektiver und effizienter eingesetzt werden können. Zudem ist damit zu rechnen, dass die Arbeitszufriedenheit durch Wertschätzung steigt.

Die Organisation der Touristinformationen wie hier skizziert reproduziert in diesem ersten Schritt die administrativen Grenzen der Landkreise. Der Deutsche Landkreistag empfiehlt ausdrücklich, dass die Landkreise mit den relevanten Nachbargebieten kooperieren sollten⁴. Ein zweiter Schritt könnte deshalb sein, dass sich die Touristinformationen landkreisübergreifend organisieren.

Leitidee II: Die TO Bodensee ist eine auf ihre Stakeholder zentrierte Organisation

Die Organisationen der Experten, die TIs, der IBV, die Tourismusorganisationen (kurz: TOs) und Destinationsmanagementorganisationen (kurz: DMOs), gehören zu den wichtigsten Stakeholdern einer TO Bodensee. Unter Stakeholdern, zu deutsch Anspruchsgruppen, verstehen wir Organisationen und Institutionen, die von den Wertschöpfungsaktivitäten der TO Bodensee betroffen sind.⁵ Die TO Bodensee hat – wie im Übrigen auch die heutige IBT – „gesellschaftlichen Nutzen“ zu stiften und dies „in aktiver Interaktion mit verschiedenen Anspruchsgruppen“⁶.

Die TO Bodensee muss ‚vielfältige Interessen und individuelle Bedürfnisse berücksichtigen‘⁷ und einen strategisch abgestimmten Dialog mit den wichtigsten Anspruchsgruppen in ihrem Umfeld pflegen. Dabei wird es auch in der Zukunft darum gehen, einen partizipativ-demokratischen Umgang mit den Akteuren zu pflegen, Entscheidungen breit abzusichern⁸ und wie bisher auch über die Verwendung und den Einsatz von Ressourcen gründlich Rechenschaft abzulegen.

Die Organisation muss mit den zum Teil konfligierenden Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen umgehen können. Obwohl im Positionierungsprojekt die bestehenden Konfliktpotentiale herausgearbeitet und im Rahmen des sogenannten Plattformmodells aufgelöst wurden, muss festgehalten werden: Es ist auch in Zukunft eher damit zu rechnen, dass sich Ausgangslagen, Rahmenbedingungen und Bedürfnisse verändern werden als dass sie stabil bleiben.

Die TO Bodensee ist also eine in verschiedener Hinsicht Stakeholder-plurale Organisation und das Stakeholder-Management ist der zentrale Bezugsrahmen für die Erfolgsdefinition der Gesellschaft. Die vehemente Forderung der Stakeholder nach Gerechtigkeit

in der Berücksichtigung ihrer Interessen ist nicht nur legitim, sondern ein Zeichen guten Willens derer, die auf dieser Diskussion beharren. Sie zwingen die Organisation, sich über ihre eigenen Spielregeln zu vergewissern und erziehen sie zur Einsicht, dass ein fairer Umgang mit den Anspruchsgruppen Zeichen einer guten Organisation sind. Gegenläufige Interessen und konfligierende Ziele von Stakeholdern gilt es in den Prozessen der Organisation mit Hilfe von Konzepten und Strukturen von Führung abzubilden. Dass vorhandene Probleme der IBT nicht immer wieder erneut reproduziert werden, kann nur vermieden werden, wenn die Gesellschafter und Geldgeber für eine „balance of power“ sorgen und Rollenkonfusionen vermeiden: Es geht um Machtbalance und gutwillige Konfliktbearbeitung. Dazu gehört auch: Die TO Bodensee, die im Auftrag anderer und stellvertretend für andere zum Wohl der Gäste agiert, muss für das gesamte Angebot der Destination eine Mitverantwortung übernehmen dürfen. Dies zeigt sich etwa bei der Markenführung sowie den Qualitätsstandards, auf die sich die Akteure verbindlich einigen.

Leitidee III Organisationskultur als Basis für den Erfolg der TO Bodensee

In den Stakeholder-Gesprächen sowie im gesamten Projektverlauf war zu sehen, dass Verhaltensweisen kritisiert und bestimmte moralische Grundlagen vehement und z.T. mit großem emotionalem Involvement als Basis der professionellen Interaktion für die Tourismusindustrie am Bodensee eingefordert werden. Ein Bedürfnis nach Austausch und kommunikativen Plattformen wurde geäußert, das sowohl als Defizit in der Vergangenheit erlebt als auch als positive Erfahrung aus dem Positionierungsprojekt geschildert wurde. Die positiven Erfahrungen wurden v.a. der IBT zugeschrieben.

Wie können nun Rollenklarheit, Machtbalance, Konfliktfähigkeit und Fairness gegenüber allen Stakeholdern und Verantwortung über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus produktiv aufgegriffen werden?

Was in den Stakeholder-Gesprächen gezeigt wurde, ist ein Teil dessen, was als Kultur der Tourismusindustrie bezeichnet werden kann. Warum aber Kultur? Wir verstehen Kultur als die sozialen Systeme, seien es Familien oder Gesellschaften, aber eben auch Organisationen und Unternehmen mit jeweils eigenen Bedeutungsmustern, mit denen Kategorien des Alltagslebens verknüpft werden. Jede und jeder folgt in den verschiedenen Kontexten des Lebens bestimmten Mustern, die wir Kulturprogramme nennen.⁹ Kultur ist in diesem Sinn unumgänglich, sie ist vorhanden, ob wir wollen

oder nicht. Menschen, die in Organisationen eintreten, in Unternehmen arbeiten, sehen sich spezifischen Sozialisationsanforderungen gegenüber. Bestimmte Gepflogenheiten sind dann einzuhalten, angefangen von Dresscodes über Sprachregelungen bis zu Symbolen und Artefakten, die es so nur in diesem sozialen System gibt und nirgends anders. ‚Das sagt/tut/(denkt) man hier nicht‘ und ‚das sagt/tut/(denkt) man hier so‘ gilt auch für das soziale System Organisation. Und genau an dieser Stelle wird der Begriff Kulturprogramm im Rahmen der Erarbeitung eines Organisations- und Managementmodells für die TO Bodensee bedeutsam, nämlich in der Beantwortung der Frage: Was wollen wir künftig wie unter Einhaltung welcher Verbindlichkeiten tun und lassen? An dieser Stelle sind Führung und Verständigung und eine entsprechend ausgestattete TO Bodensee gefragt.

Wir beschäftigen uns mit dem Kulturprogramm in drei Dimensionen: Worüber wollen wir uns verständigen, worüber entscheiden und wie denken wir darüber (dies ist die kognitive Dimension), was halten wir für gut und richtig und wie wollen wir zusammenarbeiten (dies ist die normative oder moralische Dimension) und wobei geht es uns selbst gut (dies ist die emotive Dimension). Alle drei Dimensionen sind alltagsrelevant und müssen im Alltag bearbeitet werden, wenn sie ernst gemeint sind. Dafür braucht es keine separaten Prozesse, sondern Kommunikation, Konfliktfähigkeit, Respekt und Toleranz.

Organisationsmodell für die Tourismusorganisation Bodensee

Eine der Struktur und Komplexität angemessene Architektur für Führung und Management gehen von einer radikalen Stakeholder-Orientierung der TO Bodensee aus. Es sei an dieser Stelle nochmals betont: Eine TO Bodensee erhält – wie auch die heutige IBT – ihre Zweckzuschreibung und ihre Sinnhaftigkeit ausschließlich durch den Willen ihrer Anspruchsgruppen, die den Gast wollen, der vom Bodensee begeistert ist.

Die notwendigen Strukturen für Führung und Management umfassen die Aufbaustrukturen der Organisation, die Ablauf- bzw. Prozessstrukturen und Projektstrukturen. Prozesse unterteilen wir in Management- und Leistungsprozesse, flankiert von Unterstützungsprozessen. Personalmanagement wird hier als Managementprozess und nicht wie üblich als Unterstützungsprozess betrachtet. Gerade in dienstleistungsintensiven Bereichen wie eine TO Bodensee ist Personal eine, wenn nicht die Schlüsselressource. (siehe Abb. nächste Seite)

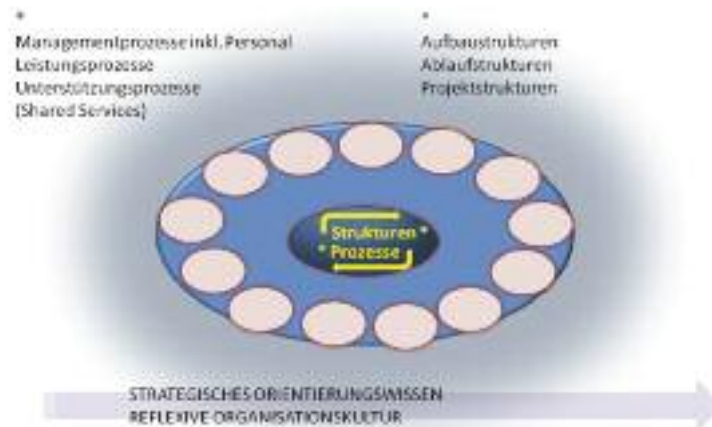


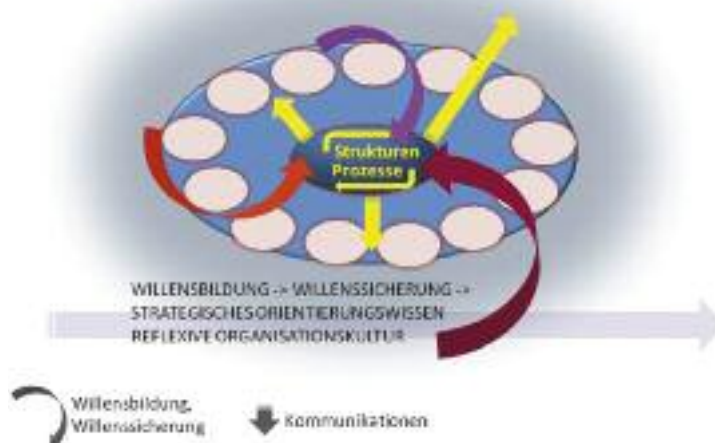
Bild 3: Generisches Organisationsmodell

Stakeholder-Orientierung im Modell

Das strategische Orientierungswissen, das in den Management- und Leistungsprozessen dann zur operativen Arbeit überführt wird, wird in Willensbildungs- und Willenssicherungsprozessen generiert. Diese Prozesse, die die Anspruchsgruppen durchlaufen, sind die produktive und kreative Quelle der Organisation. Willensbildung im Kreis der relevanten Stakeholder und Willenssicherung ist die prominente Aufgabe des Managements der TO Bodensee: Bedürfnisse, Vorhaben, Aufträge zu verstehen, Probleme zu identifizieren, kreatives Gedankengut aufzufinden und diese Impulse dann so aufzubereiten, dass die Gremien der Organisation Entscheidungen treffen können. Willenssicherung bedeutet, dass Projekte in Gang gesetzt

werden und geeigneten Controllingverfahren und Qualitätssicherungsmaßnahmen unterzogen werden. Genauso wichtig wie die Willensbildung als Bewegung von außen nach innen, also vom Umfeld in die Organisation, ist die gegenläufige Bewegung von innen nach außen als stakeholder-spezifische Kommunikation: Die Stakeholder wissen, was in welcher Form zu welchem Zeitpunkt geschieht. Die vielfältigen Unklarheiten und Probleme der Vergangenheit sind ja nunmehr in dem Sinne reflektiert, dass sich die Akteure auf Basis- bzw. Konsensaufgaben und Zusatzaufgaben einigen konnten. Dies ist ein wichtiger Schritt, der nicht nur umgesetzt, sondern auch kommunikativ von allen Beteiligten begleitet werden muss.

Bild 4: Organisationsmodell mit Willensbildung, Willenssicherung und Kommunikationen



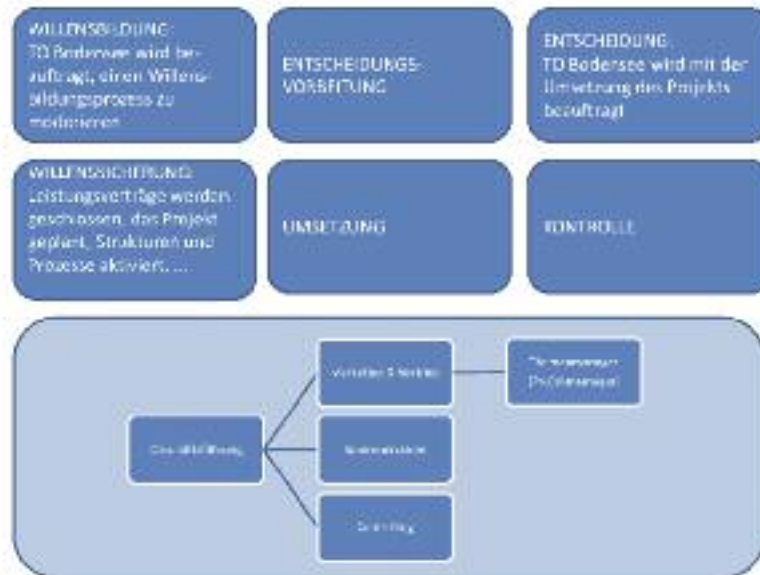


Bild 5: Beispielprozess mit rudimentärer Aufbauorganisation

Willensbildung und Willenssicherung

Willensbildung und Willenssicherung und die Implementierung geeigneter Verfahren, Prozesse und Strukturen: Dies alles ist Voraussetzung, um überhaupt praktischen Tourismus machen zu können. Es handelt sich also um ein Organisationsmodell, das die Anforderungen einer Destinationsmanagement-Organisation erfüllt: Hier sind Stichworte u.a. wie variable Geometrie und Orientierung an marktgetriebenen Produkten zu nennen.

Deutlich wird dies an einem generischen Projektbeispiel mit rudimentärer Aufbaustruktur: Die TO Bodensee wird in diesem Beispiel beauftragt, ein Projekt zu begleiten. Es ist denkbar, dass die Organisation nur

den Willensbildungsprozess moderiert und die Umsetzung, also die Willenssicherung, nicht mehr durch die TO Bodensee gewünscht wird. Das Modell erlaubt alle denkbaren Modi der Zusammenarbeit. Die Zielleistungsvereinbarungen bzw. Leistungsverträge definieren und konkretisieren die Zusammenarbeit. Und wenn wir in diesem fiktiven Projektbeispiel noch eine Ebene tiefer gehen, dann kann die TO Bodensee ihre atomaren Prozesse mit Hilfe von Kriterien, das sind meist Qualität, Zeit und Kosten, kritischen Erfolgsfaktoren und Performancemessungen designen.



Bild 6: Beispiel für atomaren Prozess



Bild 7: Die DMOs und ihre Reichweiten

Das Kriterium der geografischen Reichweite

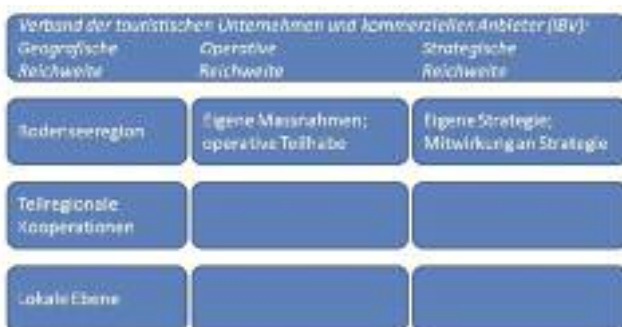
Die Reichweiten-Systematik, die bereits auf die Touristinformationen angewandt wurde¹⁰, illustriert, auch auf DMOs und den IBV angewandt, dass eine TO Bodensee 1. keine Mitgliederorganisation, 2. eine Organisation der Expertinnen und Experten, 3. eine auf ihre Stakeholder zentrierte Organisation sein kann. Und sie zeigt – wenn man ihre Aussagekraft für wertvoll hält – dass der IBV eine Sonderrolle im Verbund der Stakeholder einnimmt.

Teilregionale TOs und DMOs

Teilregionale TOs und DMOs operieren unterhalb bzw. innerhalb einer TO Bodensee und oberhalb einer lokalen Ebene. Beide Organisationsformen sind wie der IBV bereits aus den, wenn man so möchte, jeweiligen Basiseinheiten vor-organisierte Gebilde.

Wenn sich nun diese TOs und DMOs strategisch und operativ in eine TO Bodensee einbringen, bedeutet dies, dass sie ihre eigenen teilregionalen oder DMO-weiten Willensbildungsprozesse durchgeführt haben. Die Partizipation der TOs und DMOs an den Prozessen der TO Bodensee sind so Willenssicherungsprozesse aus Sicht der eigenen Stakeholder. Sie gestalten als Experten stellvertretend für ihre eigenen Stakeholder die Geschicke der TO Bodensee, die sich damit auch als eine auf ihre Stakeholder orientierte Organisation erweist. Darüber hinaus wird eine TO Bodensee ihre Stakeholder direkt kommunikativ einbinden, den Austausch mit ihnen bei Anlässen wie etwa dem jährlichen Tourismusforum suchen oder mit einzelnen von ihnen in Projekten zusammenarbeiten. Als Faustregel – und dies wird für die meisten Zusammenarbeiten zutreffen

Bild 8: Der IBV und seine Reichweiten



– lässt sich formulieren: Alles, was die Bodenseeregion als Ganzes angeht, ist von den vor-organisierten Einheiten mit ihren eigenen Stakeholdern abgestimmt. Gleiches gilt, wenn diese vor-organisierten Einheiten Aufträge an die TO Bodensee erteilen. Ein Beispiel: Angenommen, eine teilregionale TO plant eine Kampagne, die mit Hilfe der TO Bodensee durchgeführt werden soll. Die Willensbildung über die Kampagne wurde unabhängig von der TO Bodensee durchgeführt, all die Diskussionen und möglichen Konflikte sind beendet und bereinigt. Die TO Bodensee erhält einen klaren Auftrag für diese Kampagne, den sie im Einklang mit ihrer Strategie in einem Leistungsvertrag formuliert.

Der IBV

Der IBV nimmt nun im Verbund der Stakeholder eine Sonderstellung ein. Er hat geografisch, strategisch und operativ dieselbe Reichweite wie eine TO Bodensee. Dort tritt er mit eigenen Maßnahmen und eigenen Strategien an.

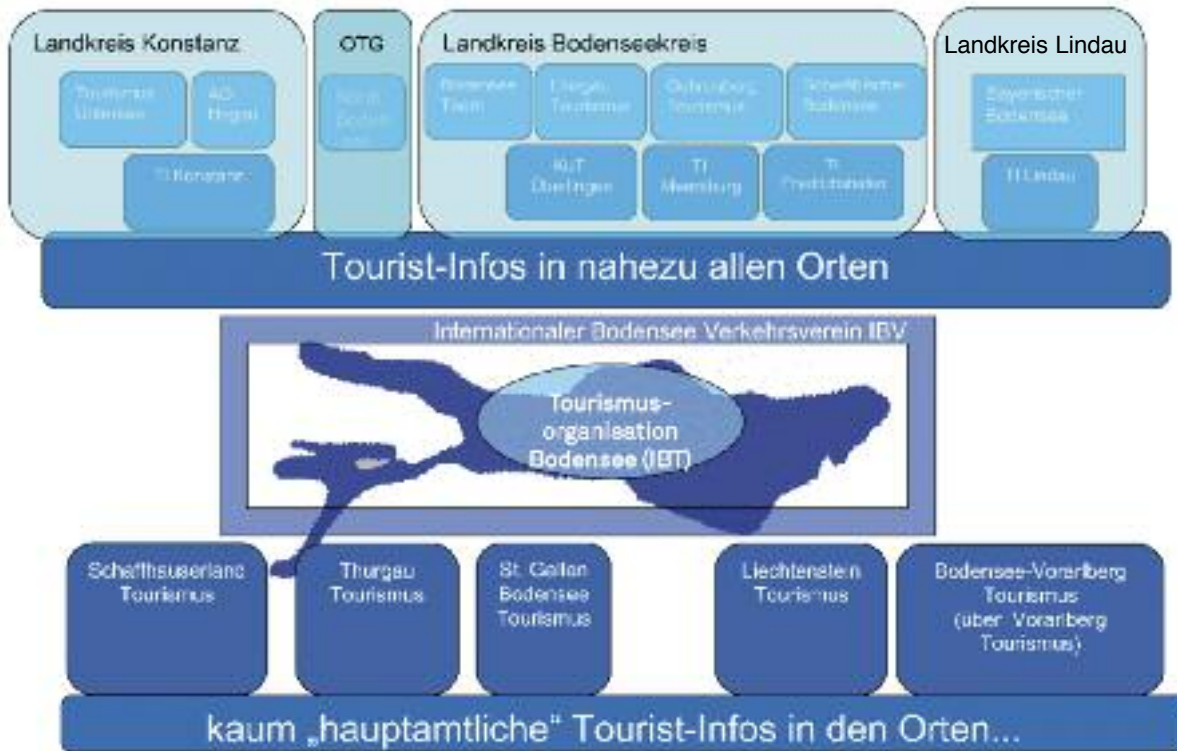
Der IBV stellt sich eher als organisationaler Partner auf Augenhöhe dar, operativ als Projektpartner, Kunde und vielleicht Dienstleister, auf strategischer Ebene als Sparringpartner. Ob der IBV für eine Rolle als Gesellschafter einer TO Bodensee prädestiniert ist, steht durchaus zur Diskussion. Auf der strategischen Ebene, also impulsgebend als Organisation touristischer Expertinnen und Experten, an Willensbildungsprozessen partizipierend und in der operativen Arbeit, in den Prozessen der Willenssicherung, ist er allerdings gefragt.

(Vorläufig) abschließend muss den Eigentümern der TO Bodensee empfohlen werden, ihre Organisation so zu organisieren, dass diese den beschriebenen Anforderungen gerecht werden und somit ihr gesamtes Potenzial entfalten kann. Zum Wohl aller.

Beate Willauer

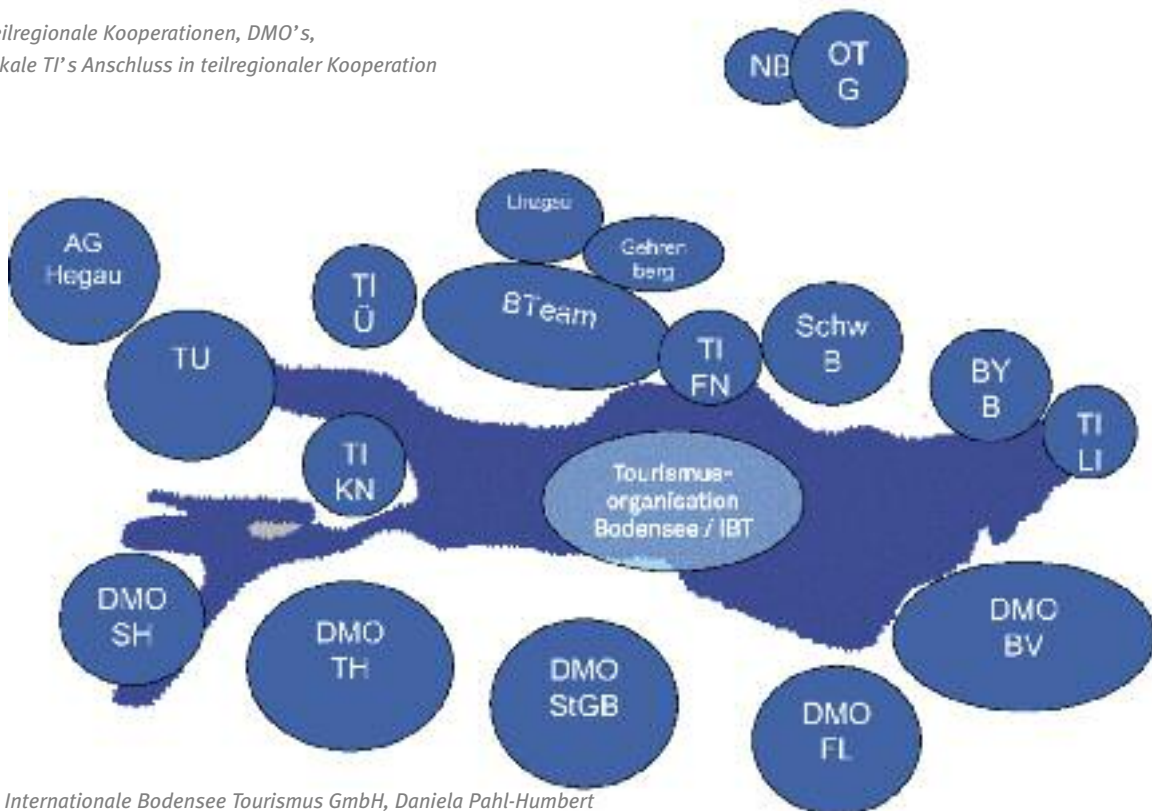
- 1) An den Stakeholder-Gesprächen nahmen Vertreterinnen und Vertreter der Tourist-Informationen, der Tourismusorganisationen der Schweiz und Österreichs, des IBV und die Mitarbeitenden der IBT GmbH teil. Die Stakeholder-Gespräche waren so designed, dass in erster Linie die touristischen Expertinnen und Experten gehört werden sollten. Das Angebot, weitere Personen ihrer Wahl in der Interviewphase zu Wort kommen zu lassen, nahm lediglich eine Gruppe wahr.
- 2) Siehe auch Peter Schwarz et al. (1999), das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, Bern. Seite 67.
- 3) Weitere Ausführungen sind der detaillierten Dokumentation zum Modul Organisation und Management zu entnehmen.
- 4) Ebenda S. 19.
- 5) Siehe hierzu Johannes Rüegg-Stürm (2002/3), Das neue St. Galler Management-Modell, Bern. S. 23.
Der Komplexität der Stakeholder-Landschaft der Tourismusorganisation Bodensee – hier sind neben den Gästen u. a. auch Partner, Dienstleister, Akteure aus Politik und Wirtschaft in ihrer Rollenvielfalt zu nennen – wird in der ausführlichen Projektdokumentation Rechnung getragen.
- 6) Ebenda Seite 29.
- 7) Ebenda.
- 8) Siehe ebenda.
- 9) Der Begriff Kulturprogramm und die beschriebene Dimensionierung stammen von Siegfried J. Schmidt. Siehe hierzu z.B. Siegfried J. Schmidt (2003), Geschichten & Diskurse, Hamburg. Näheres dazu in Beate Willauer (2011), Führungskultur – der entscheidende Unterschied? Was muss wovon unterschieden werden, damit Kultur ins (Führungs-)Spiel kommt?
- 10) Siehe dazu Bild 2.

Ausgangssituation



© Internationale Bodensee Tourismus GmbH, Daniela Pahl-Humbert

Teilregionale Kooperationen, DMO's,
lokale TI's Anschluss in teilregionaler Kooperation

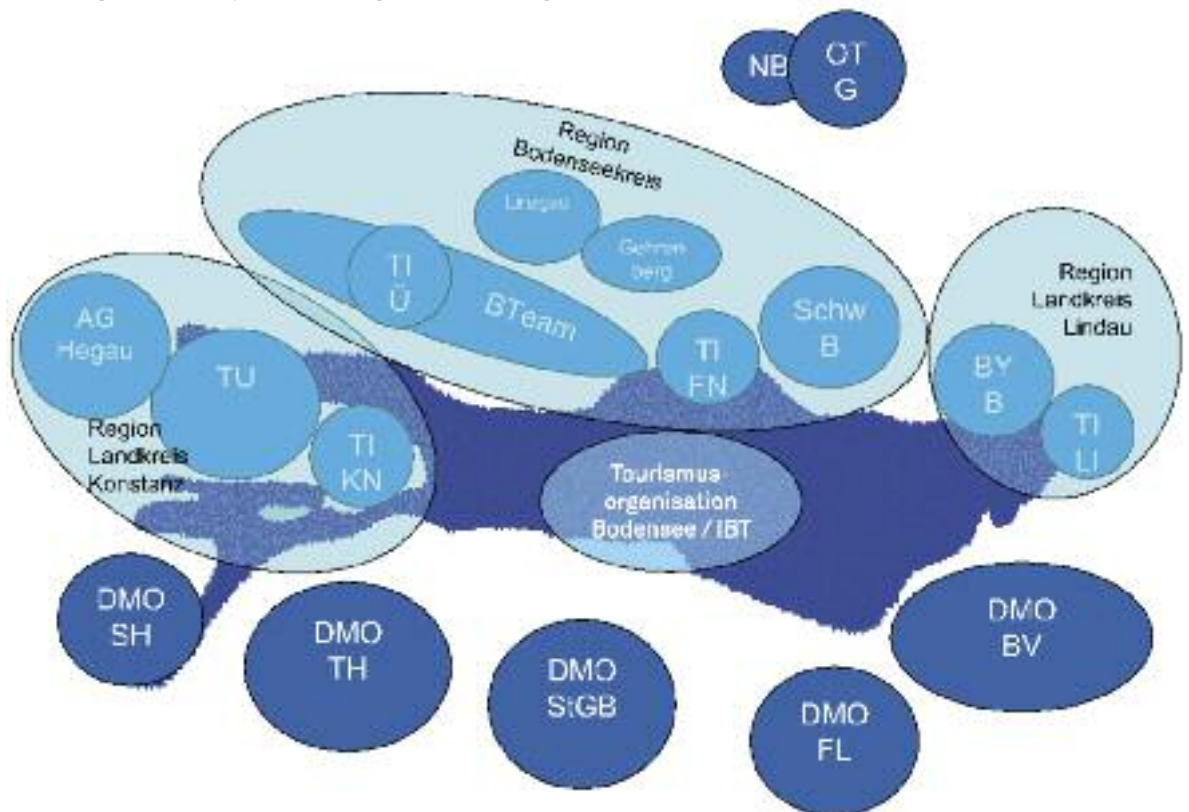


© Internationale Bodensee Tourismus GmbH, Daniela Pahl-Humbert

Ideen und Anregungen aus dem Projekt „Positionierung Bodensee“ wie dies zukünftig organisiert werden könnte

Organisation von TI's und teilregionalen Kooperation zur Zweckzuschreibung – Willensbildung / Willenssicherung, u. a.

- Abstimmung mit Kreistagen
- Plattform, Kommunikation, Austausch, mit Vertretern der Politik (Kreistage, Stadt-/Gemeinderäte, Oberbürgermeister, Bürgermeister)
- Vertretung in Gesellschafterversammlung der Tourismusorganisation Bodensee / IBT



© Internationale Bodensee Tourismus GmbH, Daniela Pahl-Humbert

Die interne Willensbildung und Willenssicherung auf der deutschen Bodenseeseite sollte vorgebündelt und durch Tourismusexperten getragen werden. In einem ersten Schritt könnte dies angelehnt sein an die Verwaltungsgrenzen der Gesellschafter, die Landkreise bzw. Ihnen überlassen. Die Tourist-Informationen und regionalen Kooperationen könnten sich in einer noch offenen Form zusammentun, um die Willensbildung und die Abstimmung darüber, welche Aufgaben und Projekte an die Tourismusorganisation Bodensee beauftragt werden sollen, zu organisieren und die Abstimmung und den Austausch dazu untereinander und mit den Gesellschaftern und der Politik sicherzu-

stellen. Dies gilt auch für die Arbeit in Arbeitsgruppen zu Themen und Maßnahmen. Aus diesem Kreis sollte dann eine konkrete Ansprechperson/Ansprechpersonen benannt werden, die diese Meinung und Willensbildung aus dem Kreis mit einer Stimme in die Tourismusorganisation Bodensee einbringen und die die Kommunikation auf beide Seiten sicherstellen. Wie dies jeweils konkret in den einzelnen Kreisen umgesetzt werden könnte, ist etwas, das den Tourist-Informationen und teilregionalen Kooperationen selbst überlassen bleibt, dies jeweils mit ihren Landkreisen/Gesellschaftern zu entscheiden und zukünftig zu organisieren.





Gräfin Bettina Bernadotte; Prof. Dr. Konstantin Hassemer



Themenworkshop Natur



Ulrich Müller, Minister a.D., MdL; Dr. Roland Scherer



Daniela Pahl-Humbert; Beate Willauer



Florian Rosknecht; Michael Jeckel



Landrat Lothar Wölfle; Ulrich Müller, Minister a.D., MdL; Jörg Unger; Walter Möll; Thomas Willauer



Fotos: BT



Frank Amann; Edwin Weiß; Thomas Kinz



Statement Bettina Gräfin Bernadotte

Wir alle wissen, dass in der heutigen Zeit des intensiven Wettbewerbs starke und erfolgreiche Unternehmen wichtig sind, in denen neben den sogenannten „Hard Facts“ auch die „Soft Facts“ in gleicher Weise relevant sind.

Mich hat mit Blick auf das Positionierungsprojekt ein Aspekt bewegt, der in beide Bereiche hineinspielt: Die Kultur und die Zusammenarbeit unter den Partnern. Mir scheint es deshalb bemerkenswert, da die Gemeinschaft der Projektpartner am Bodensee nicht einem Unternehmen entspricht, sondern ein Zusammenschluss verschiedener Unternehmen/ Institutionen ist.

ABER, beim genauen Hinsehen erfüllte die Gemeinschaft der Projektpartner doch die Merkmale eines Unternehmens, denn:

- Wir die „Bodensee-Unternehmen“ spürten, dass eine Optimierung nötig war und haben ein gemeinsames Projekt angestossen, quasi als Einheit gehandelt.
- **Professionalität**
Das Projekt wurde sorgsam und sehr professionell Schritt für Schritt angegangen und nicht einfach aus dem Bauch heraus betrieben. An dieser Stelle möchte ich Fr. Pahl und dem Team der IBT sowie allen Projektpartnern danken. Sie alle haben sich mit ihrer Zeit und ihrem Knowhow zum Erfolg unseres Projekts eingebracht.

- **Transparenz**

Dank der konsequenten Teilnahme der beteiligten Tourismus-Partner rund um den See an den Workshops und Projektschritten haben wir eine grosse Transparenz und Beteiligung erreicht.

- **Dynamik**

Wie in allen Unternehmen, die Projekte durchführen, herrschte auch in unserem Projekt eine Dynamik. Manchmal war der Prozess etwas flüssiger, manchmal etwas zäher.

- **Meinungsverschiedenheiten**

Auch hier erging es uns wie allen, die neue Erkenntnisse erarbeiten und präsentieren: Es zeigten sich unterschiedliche Meinungen zu einzelnen Themen. Besonders in solchen Situationen ist die Umgangs-kultur miteinander entscheidend und wir, die Mainau, und auch ich persönlich, bauen darauf, dass wir alle in der neuen Konstellation mit entsprechenden Aufgaben sorgfältig an unseren Zielsetzungen arbeiten werden: Im Interesse unserer Gäste, für die Attraktivität des internationalen Bodenseeraumes und dessen Erfolg, denn daraus resultiert unser wirtschaftlicher Erfolg.

Darauf freue ich mich!

„Wir wissen heute mehr voneinander, wir wissen, wovon wir reden, und wir können miteinander.“

Gerhard Stübe, Bregenz



Birgit Sauter-Paulitsch

Geschäftsführerin Bodensee-Vorarlberg Tourismus

„Im Zuge der Internationalisierungsstrategie ist aus unserer Sicht ein gemeinsames Bewerben auf Kongresse eine hervorragende Möglichkeit unsere Vierländerregion Bodensee erfolgreich am internationalen Tagungsmarkt zu platzieren.“

Rund um den See sind zahlreiche attraktive Locations, professionelle Kongresshäuser und eine hervorragende touristische Infrastruktur zu finden. Top-Unternehmen, die bestens in internationalen Märkten agieren, sowie ein umfangreiches wissenschaftliches Know-How bilden zusätzlich eine ausgezeichnete Basis um sich auf internationale Kongresse zu bewerben.

Darüber hinaus trägt diese Geschäftsfeld dazu bei, die Ziele aus dem Positionierungsprozess zu erreichen: Kongresse & Tagungen steigern den Internationalisierungsgrad, sie tragen zur Saisonenerweiterung bei und erhöhen die Wertschöpfung.

Convention Partner Vorarlberg ist jederzeit dazu bereit die IBT auf diesem Weg zu unterstützen und die Ergebnisse aus dem Projekt gemeinsam umzusetzen.“



Mag. Christian Schützing

Geschäftsführer Vorarlberg Tourismus GmbH

„Der gemeinsame, internationale Bodenseeraum verfügt über ein hervorragendes Attraktionspotenzial – nicht nur für unsere Kernmärkte in den deutschsprachigen Ländern, sondern auch weit darüber hinaus. Deshalb engagieren wir uns in dieser grenzüberschreitenden Gemeinschaft – weil wir damit auch in Vorarlberg für das unabdingbare Ziel der Internationalisierung im Gästemix Unterstützung erfahren.“



Mag. Gerhard Stübe

Sprecher BodenseeMeeting
Geschäftsführer Festspielhaus Bregenz

„Im Positionierungsprojekt der IBT GmbH wurden die Voraussetzungen geschaffen, den Bodensee zukünftig als Tagungslandschaft international noch besser zu vermarkten. Der Nebensaison mit finanzkräftigen Tagungsgästen breitere Schultern zu verleihen, ist das Ziel des BodenseeMeetings. Diese Herausforderung kann nun verschränkt mit der IBT bestritten werden“.



Yvonne Bähler (oben)

Leiterin Tourist Office Stein am Rhein (oben)

„1 See – 4 Länder – gemeinsame Ziele – welche in zweieinhalb Jahren gemeinsamer Projektarbeit konkretisiert wurden. Jetzt wollen wir sie zusammen erreichen – für unsere Gäste und die Region.“





Jürgen Ammann

Internationaler Bodenseeverkehrsverein

„Die ersten Ideen und Ansätze zum Incoming Workshop sind zwar deutlich älter als das Projekt selbst. Aber das Fehlen einer Veranstaltung dieser Art und die Chance damit den internationalen Stellenwert der Bodenseeregion zu stärken waren für mich Ansporn genug dieses Ziel zu verfolgen. Und mal ehrlich, er passt sehr gut zu den Projektergebnissen weil er ganz praktisch Internationalisierung schafft, somit auch die Saisonverlängerung unterstützt und am Ende den Bodensee voranbringt.“



Stephan Bickmann

Internationale Bodensee Tourismus GmbH

„Die Marke Bodensee lebt durch ihr vielfältiges Angebot, welches großes Potenzial für die Zukunft besitzt. Für mich hat das Projekt „Positionierung Bodensee“ zwei wesentliche Erkenntnisse geliefert: zum einen lebt die Marke durch die internationale Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen rund um den See. Zum anderen haben wir gemeinsam erkannt, dass die Marke Bodensee für den Gast erlebbarer, greifbarer und unverwechselbarer gestaltet werden muss, damit aus Gästen „Bodenseebegeisterte Gäste“ werden. Hierfür sind im Projekt konkrete Ideen zu Markenleitprodukten entwickelt, weitere Projekte angestoßen sowie eine mittelfristige Umsetzungsplanung formuliert worden.“



Lucia Kamp

Geschäftsführerin Tourismus Untersee e.V.

„Gärten am Bodensee“ passen hervorragend zur Tourismusstrategie, zum Markenkern und zur Markenmuschel und können somit als Markenleitthema die touristische Positionierung des Bodensees prägen.

Die Bodenseeregion mit der Insel Reichenau als allgemein anerkannter Geburtsort der europäischen Gartenkultur, verfügt über den größten „Spannungsbogen“ der europäischen Gartenbaugeschichte. Von der Steinzeit bis in die Gegenwart haben alle Zeitepochen Spuren hinterlassen, welche heute noch erkennbar und nachvollziehbar sind. 7.000 Jahre Garten Geschichte werden hier lebendig.

Mit dieser Vielfältigkeit und Gegensätzlichkeit der Garten- und Kulturlandschaft besitzt der Bodensee ein Alleinstellungsmerkmal erster Güte und hat in diesem Themenfeld das Potential als eine der zehn Top-Gartenregionen weltweit wahrgenommen zu werden.

Voraussetzung dafür ist eine zusammenhängende thematisch inszenierte bodenseeweite Angebotsentwicklung und Vermarktung als Markenleitprodukt. Dadurch werden Gäste aus überregionalen und internationalen Zielmärkten zum Besuch der Region motiviert; es werden zusätzliche Übernachtungen und hohe Wertschöpfung auch außerhalb der besucherstarken Zeiten generiert.“



Prof. Dr. Pietro Beritelli



Thomas Willauer

Geschäftsführender Gesellschafter der Labhard Medien GmbH

„Mit den Ergebnissen zur Tourismusstrategie haben wir die Welt zwar nicht neu erfunden, aber es wurden endlich Pflöcke gesetzt, worum es in den nächsten Jahren zu gehen hat und vor allem haben wir alte Zöpfe abgeschnitten. Es bleibt nun zu hoffen, dass das strategische Leitbild für die Bodenseeregion alle Chancen bekommt, realisiert zu werden.“

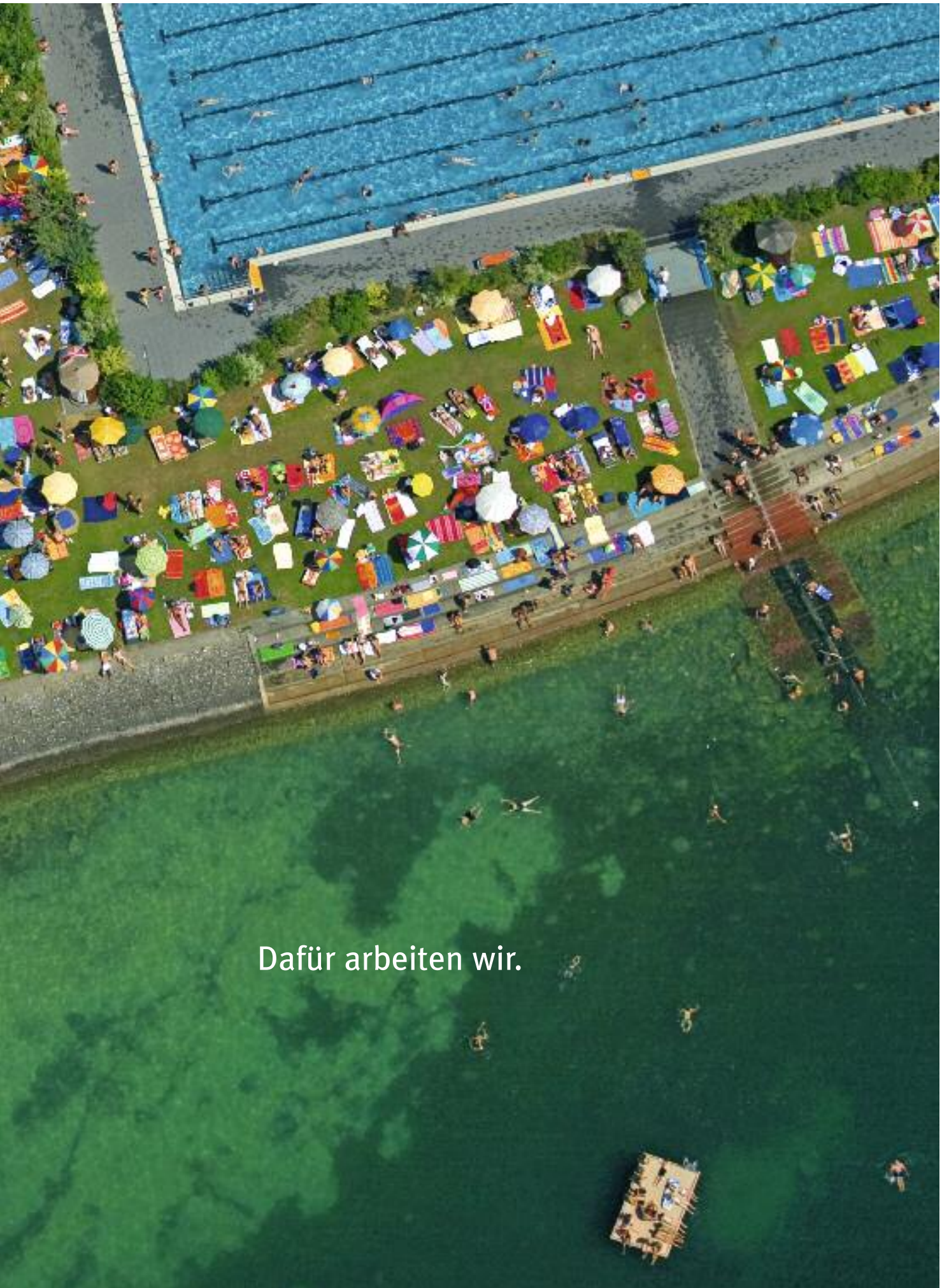


Dietmar Philipp



Walter Möll





Dafür arbeiten wir.





Impressum

Das grenzüberschreitend mit Partnern aus den benachbarten Schweizer Kantonen und Vorarlberg durchgeführte InterregIV-Projekt „Positionierung der Tourismusregion Internationaler Bodensee zur Optimierung des Destinationsmanagements“ wird mit Fördergeldern der Europäischen Union und des Schweizer Bundes durch das Interreg-Programm Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein finanziell unterstützt.

Projektleitung und Herausgeber

Das InterregIV-Projekt „Positionierung der Tourismusregion Internationaler Bodensee zur Optimierung des Destinationsmanagements“ mit den Projektpartnern, vertreten durch den Lead-Partner

Internationale Bodensee Tourismus GmbH
 Daniela Pahl-Humbert
 Hafenstraße 6
 78462 Konstanz
 Deutschland
 Telefon: +49 (0) 7531-909490
 Telefax: +49 (0) 7531-909494
 info@bodensee.eu
 www.dasbodenseeprojekt.eu

Redaktion

Daniela Pahl-Humbert,
 Internationale Bodensee Tourismus GmbH (V.i.S.d.P.)
 Christiane Stein,
 Internationale Bodensee Tourismus GmbH
 Stephan Bickmann,
 Internationale Bodensee Tourismus GmbH
 Helga Stützenberger,
 Kommunikationsdesign, Markdorf

Grafik

Helga Stützenberger,
 Kommunikationsdesign, Markdorf

Endkorrektur

Alfred Vanselow, Konstanz

Autoren und Quellen

Prof. Dr. Pietro Beritelli, IMP-HSG Universität St. Gallen
 Prof. Dr. Konstantin Hassemer, HTWG Konstanz
 Daniela Pahl-Humbert, Internationale Bodensee
 Tourismus GmbH
 Dr. Roland Scherer, IMP-HSG Universität St. Gallen
 Simone Strauf, IMP-HSG Universität St. Gallen
 Prof. Dr. Tatjana Thimm, HTWG Konstanz
 Beate Willauer, Institut für Führungskultur
 Willauer+Partner GmbH, Salenstein
 Thomas Willauer, Labhard Medien GmbH

Sitzungs- und Workshopergebnisse Projekt „Positionierung der Tourismusregion Internationaler Bodensee zur Optimierung des Destinationsmanagements“

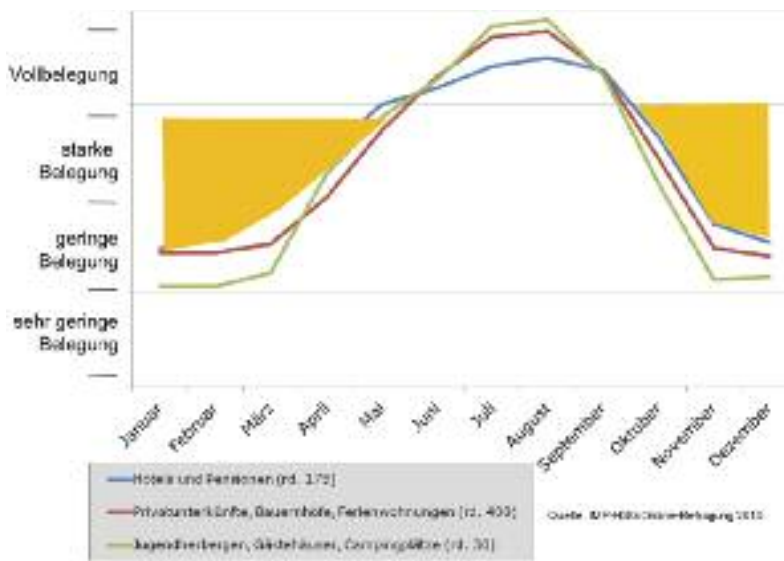
InterregIV-Projekt „Internationaler Wirtschaftsraum Bodensee“

Dank

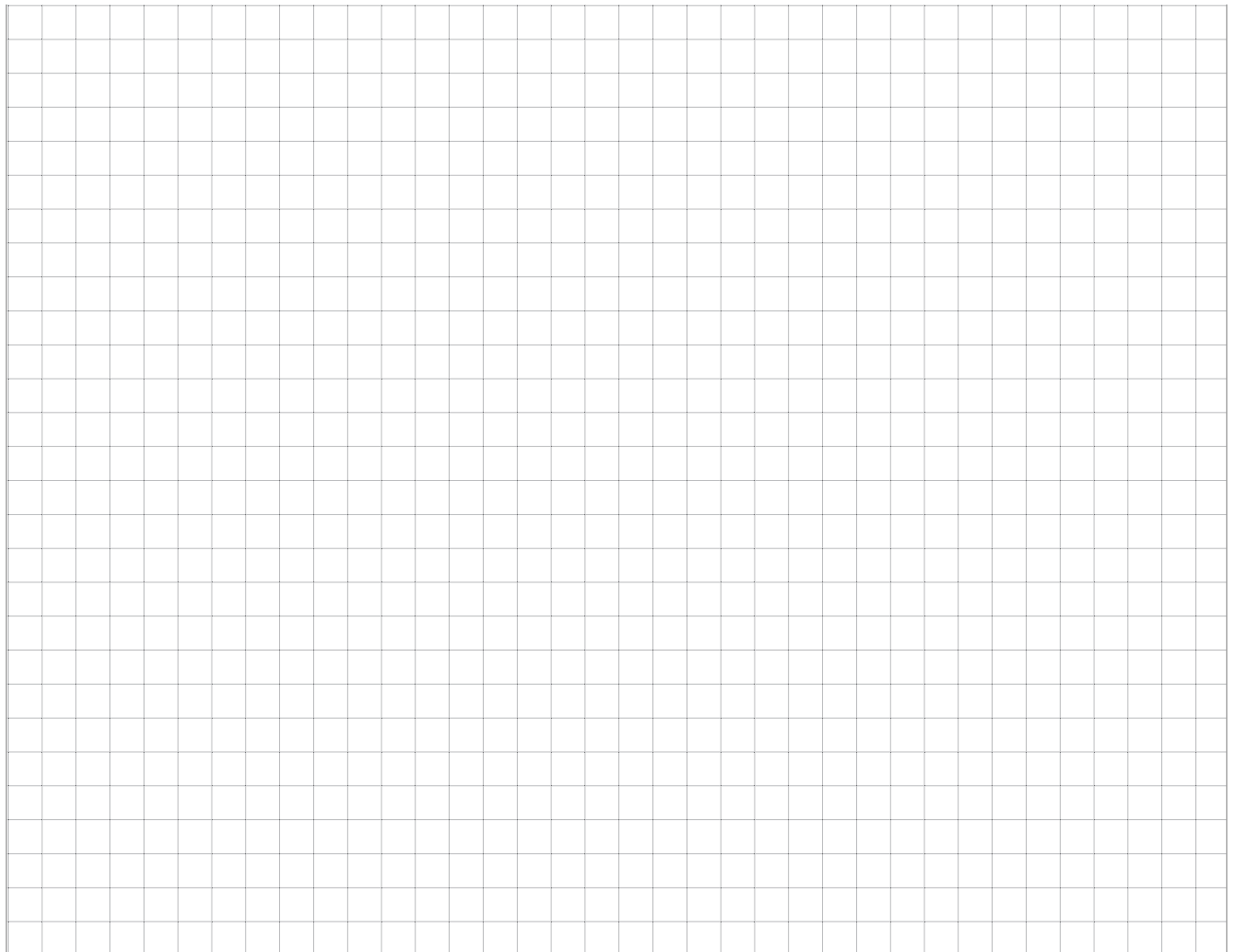
Wir bedanken uns bei allen Projektpartnern und Teilnehmenden, die Zeit, Engagement, Kreativität, Wissen und Arbeit in das Projekt „Positionierung der Tourismusregion Internationaler Bodensee zur Optimierung des Destinationsmanagements“ investiert haben.

Wenn nicht anders vermerkt: Fotos: Achim Mende

Der Saisonverlauf



Das ist die Herausforderung!





V.i.S.d.P.
Internationale Bodensee Tourismus GmbH
Hafenstraße 6
78462 Konstanz
Deutschland
Telefon: +49 (0) 7531-909490
Telefax: +49 (0) 7531-909494
info@bodensee.eu
www.bodensee.eu
www.dasbodenseeprojekt.eu



Die offiziellen Projektpartner des Interreg IV-Projektes „Positionierung Bodensee“: Arbeitsgemeinschaft Hegau Tourismus vertreten durch Walter Möll • Stadtwerke Konstanz, BSB vertreten durch Melanie Straub • Labhard Medien GmbH vertreten durch Thomas Willauer • Lindau Tourismus & Kongress GmbH vertreten durch Harald Firsching • Thurgau Tourismus vertreten durch Monika Grünenfelder • Schaffhauserland Tourismus vertreten durch Beat Hedinger/ Yvonne Bähler • Amt für Tourismus Friedrichshafen vertreten durch Dietmar Philipp • St. Gallen-Bodensee Tourismus vertreten durch Astrid Nakhostin • Festspielhaus Bregenz GmbH vertreten durch Mag. Gerhard Stübe • Mainau GmbH vertreten durch Gräfin Bettina Bernadotte/Franz Petzold • Vorarlberg Tourismus GmbH vertreten durch Mag. Christian Schützinger • ECOCAMPING e.V. vertreten durch Marco Walter/Wolfgang Pfrommer • Kur und Touristik Überlingen GmbH vertreten durch Tanja Kranz • Flughafen Friedrichshafen vertreten durch Jürgen Ammann • Bodensee-Vorarlberg Tourismus GmbH vertreten durch Birgit Sauter-Paulitsch • Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg vertreten durch Harald Burkhardt/Matthias Zink • Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung vertreten durch Prof. Dr. Konstantin Hassemer/Prof. Dr. Tatjana Thimm • Universität St. Gallen/Institut für Systemisches Management und Public Governance vertreten durch Dr. Roland Scherer • Internationale Bodensee Tourismus GmbH vertreten durch Daniela Pahl-Humbert, Projektleitung.

Weitere einbezogene Partner über das gesamte Projekt: Tourismus Untersee e.V., Lucia Kamp • Oberschwaben Tourismus GmbH, Jürgen Jankowiak • Bodensee Standort Marketing GmbH, Thorsten Leupold • Hotelkooperation Bodenseehotels Euregio e.V., Stephan Hinny • Liechtenstein Marketing, Patrik Schädler uvm.