

Gutachterliche Stellungnahme zur Organisation des Tourismusmanagements im Kreis Mettmann

Weiterentwicklung und Neuorganisation des Sachgebiets Tourismus

Auftraggeber:

Kreis Mettmann

Düsseldorfer Straße 26

40822 Mettmann

Bearbeitung:

projekt2508 GmbH

Riesstraße 10

53113 Bonn

F: +49 (0)228 / 184967-1

burzinski@projekt2508.de - www.projekt2508.de

Bearbeiter: Matthias Burzinski

August 2018

projekt2508

Inhalt

1. Anlass und Ziele	3
2. Entwicklung des Tourismus im neanderland	4
3. Wandel der Anforderungen	9
A) Digitalisierungsprozesse	9
B) Neue Zielgruppen und veränderte Nachfrage	10
C) Partizipation.....	12
D) Entwicklung der Marke neanderland	12
E) Fazit: Neue Aufgaben.....	13
4. Ziele der Neuorganisation	17
5. Angepasstes Organisationskonzept	19
A) Personelle und finanzielle Ausstattung	19
B) Personal: Aufgaben- und Stellenzuschnitte.....	23
C) Zeitplanung	28
Schlusswort.....	29
Anhang.....	30
Abbildungsverzeichnis.....	30

1. Anlass und Ziele

Der Kreis Mettmann strebt nach dem erfolgreichen Markteintritt der neuen Destinationsmarke „neanderland“ die organisatorische Weiterentwicklung des verwaltungsinternen Tourismusmanagements an. Dazu bedarf es einer Fortschreibung des 2013 erarbeiteten Organisationskonzeptes. Zu berücksichtigen sind neue Rahmenbedingungen, und zwar:

- Die dynamische Entwicklung des Tourismus im Allgemeinen,
- Erfahrungen aus den ersten fünf Jahren nach Markteinführung der neuen Destinationsmarke,
- neue Anforderungen an das Tourismusmanagement aus Kunden-/Gästesicht (veränderte Nachfrage),
- sich wandelnde Rahmenbedingungen infolge der rasant fortschreitenden Digitalisierung,
- interne Überlegungen zur Neustrukturierung und zum Personaleinsatz.

Gemeinsam mit den Akteuren im Sachgebiet Tourismus sollten daher Strukturen, Aufgabenzuschnitte und Prozesse überprüft, diskutiert und neu gefasst werden. Durch folgende Arbeitsschritte:

1. Eine Bestandsaufnahme und Bewertung der aktuellen Situation innerhalb der bestehenden Strukturen
2. Eine Bestandsaufnahme der neuen Marktbedingungen mit Auswirkung auf Aufgaben und Prozesse
3. Ein interner Workshop zur Diskussion und Bewertung der neuen Herausforderungen und Aufgaben (durchgeführt am 12. Juni 2018)

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse dieser Arbeitsschritte in Form einer gutachterlichen Stellungnahme zusammen und spricht auf dieser Basis eine Empfehlung für die Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen und Aufgaben aus.

2. Entwicklung des Tourismus im neanderland

In einem Analyseprozess wurden zu Beginn der konzeptionellen Überlegungen zunächst einige Kennzahlen gesichtet, die einen Überblick über die Leistungsfähigkeit des Tourismusmanagements liefern. Dazu wurden keine Primärerhebungen durchgeführt, sondern vorhandene Daten aus Sekundärquellen gesichtet und hier zusammengefasst.

Beherbergungsstatistik

Der Blick auf die Beherbergungsstatistik für den Kreis Mettmann zeigt, dass die **Übernachtungen im Betrachtungszeitraum von 2013 bis 2017 um 6,4 % auf 956.118 gestiegen sind, die Ankünfte um 9,8 % auf 539.560. Dies ist umso bemerkenswerter, da im gleichen Zeitraum die Anzahl der angebotenen Betten um 4,6 % abgenommen hat.** Es konnte demnach ein Wachstum erzielt werden, obwohl das Beherbergungsangebot geschrumpft ist. Die Bettenauslastung stieg dem entsprechend von 34,6 % auf 38,2 %. Das zeigt auf der einen Seite die steigende Nachfrage, auf der anderen Seite aber auch, dass es möglicherweise im Bereich der Leistungsträger (Beherbergungsbetriebe) einen gewissen Entwicklungsbedarf gibt, der hier auf dieser Basis jedoch nicht tiefer gehend analysiert werden kann.

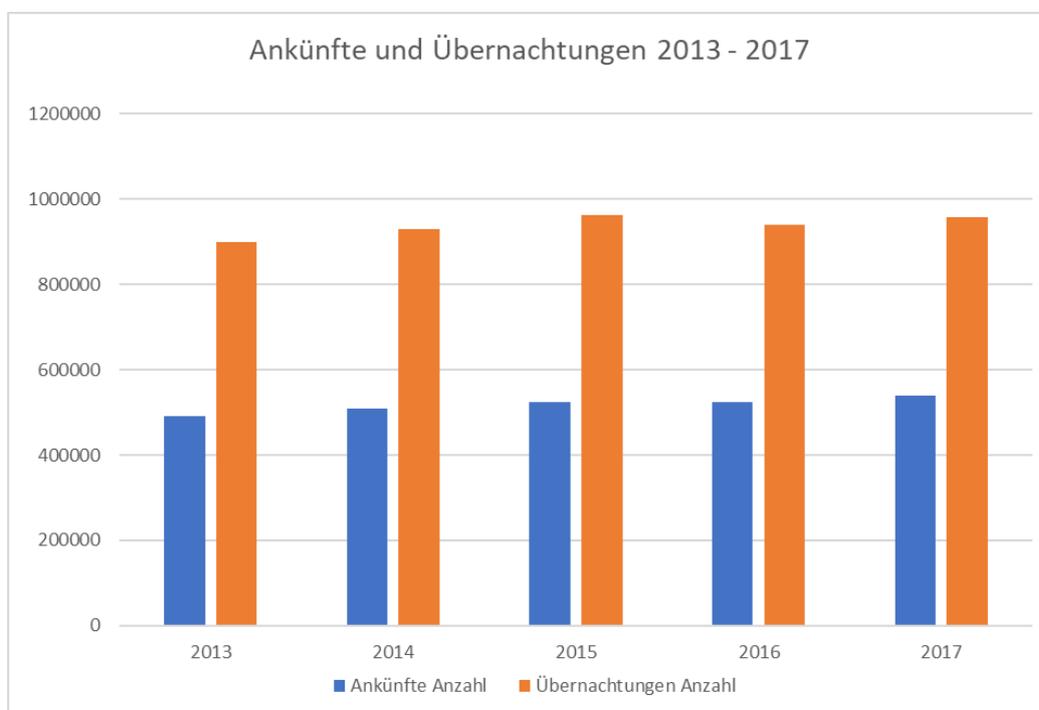


Abbildung 1: Ankünfte und Übernachtungen 2013 bis 2017
(Quelle: IT.NRW, Düsseldorf, 2018, eigene Darstellung)

Internetpräsenz

Zur Bewertung der Präsenz des neanderlands im Internet greifen wir auf zwei wesentliche Kennzahlen zurück. Zum einen die Webstatistik der touristischen Internetseite, zum anderen die Resonanz bei Facebook in Form der Fans/Follower.

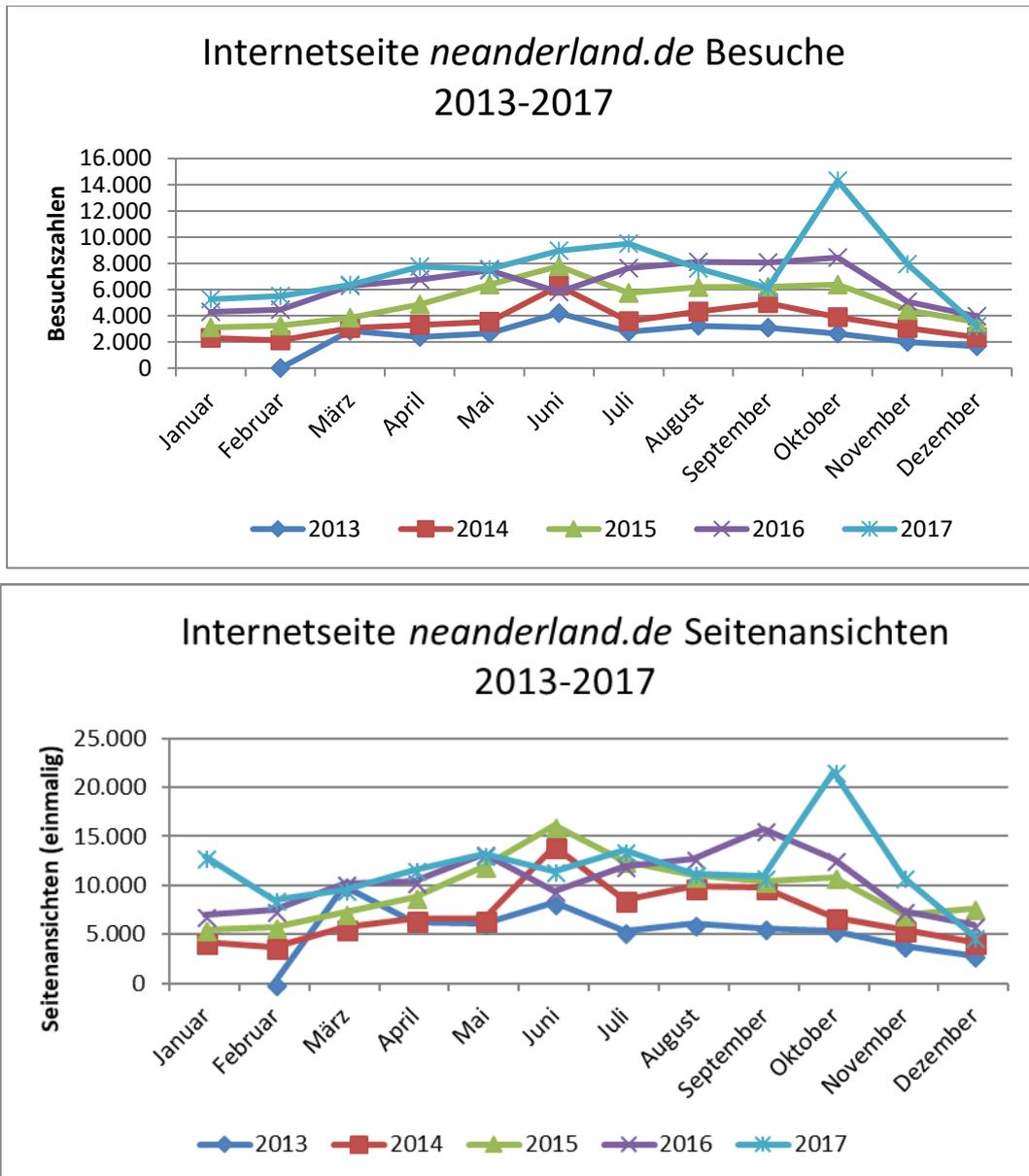


Abbildung 2: Besuche und Seitenansichten auf der Internetseite *www.neanderland.de* – 2013-2017

(Quelle: Webstatistik basierend auf Piwik/Matomo, eigene Darstellung)

Die Kennzahlen indizieren eine deutlich gestiegene Wahrnehmung im Internet. Sowohl die Besuche als auch die Seitenansichten liegen 2017, mit Schwankungen im Jahresverlauf, deutlich über denen von 2013. Die Besuche stiegen von 27.556 auf 90.108, die Seitenansichten von 59.662 auf 140.313.

Eine ähnliche Entwicklung vollzog sich auf Ebene der sozialen Medien, repräsentativ dargestellt durch die facebook-Fans. Dort lässt sich ein kontinuierlicher Anstieg verzeichnen. Die Anzahl der Fans stieg von 305 Ende 2013 auf 2.695 Ende 2017 und dokumentiert damit auch einen gestiegenen Aufwand in der Betreuung.

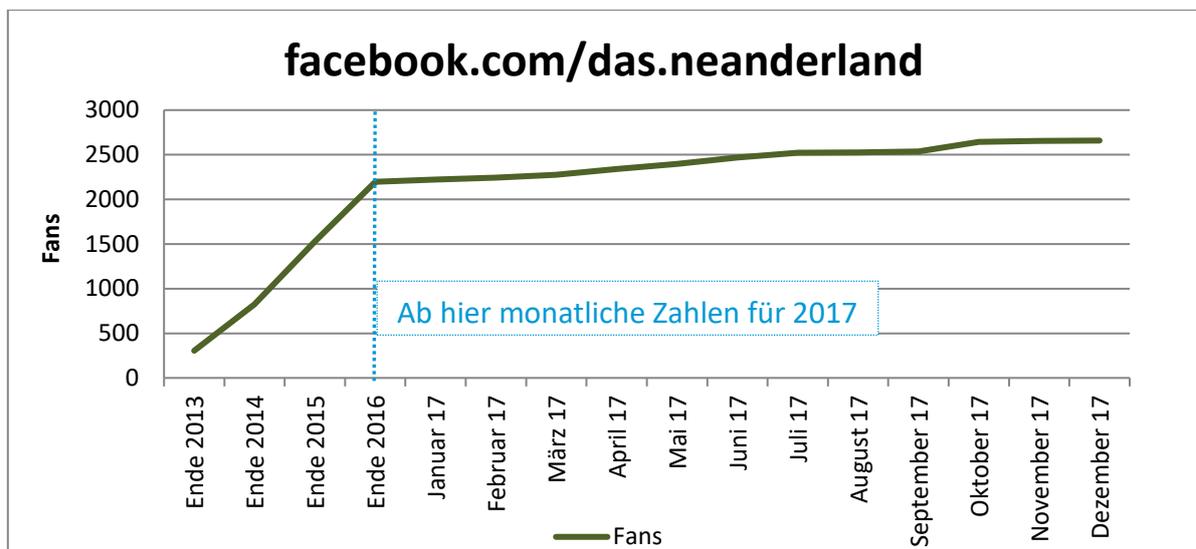


Abbildung 3: Facebook-Fans – 2013-2017 – 2017 differenziert nach Monaten
(Quelle: Statistik Facebook, eigene Darstellung)

neanderland Info-Service

Auch in der Nachfrage nach Broschüren ist der Wandel zur Online-Kommunikation sichtbar. So wurden im Jahr 2017 insgesamt 6.344 Broschüren von Endkunden/Gästen bestellt. 5.216 davon – rund 82 % - wurden online bzw. per E-Mail bestellt, der Rest telefonisch. Im Jahr 2015 wurden noch 377 von 1.234 Broschüren telefonisch bestellt, also rund 30,5 %. Dieser Anteil ist bis 2017 auf rund 18 % gesunken. Beeindruckend ist auch, dass im Vergleich der beiden Jahre die Anzahl der bestellten Broschüren insgesamt von 1.234 auf 6.344 gestiegen ist – eine **Verfünffachung der Bestellungen**.

Insgesamt ist die Anzahl der verbreiteten Broschüren jedoch noch deutlich höher, da es weitere Vertriebswege für Printprodukte gibt, z.B. Messen, Flyerauslagen usw. Dabei wurden über Partner im Jahr 2017 **insgesamt 84.642 Flyer an Endkunden** verteilt und auf Messen, Sitzungen, Erlebnistouren **zusätzlich 28.905 Flyer**.

Alle Zahlen dokumentieren auch, dass der Aufwand in der Gästekommunikation insgesamt gestiegen ist.

Anzahl Bestellungen neanderland Info-Service 2015 und 2017

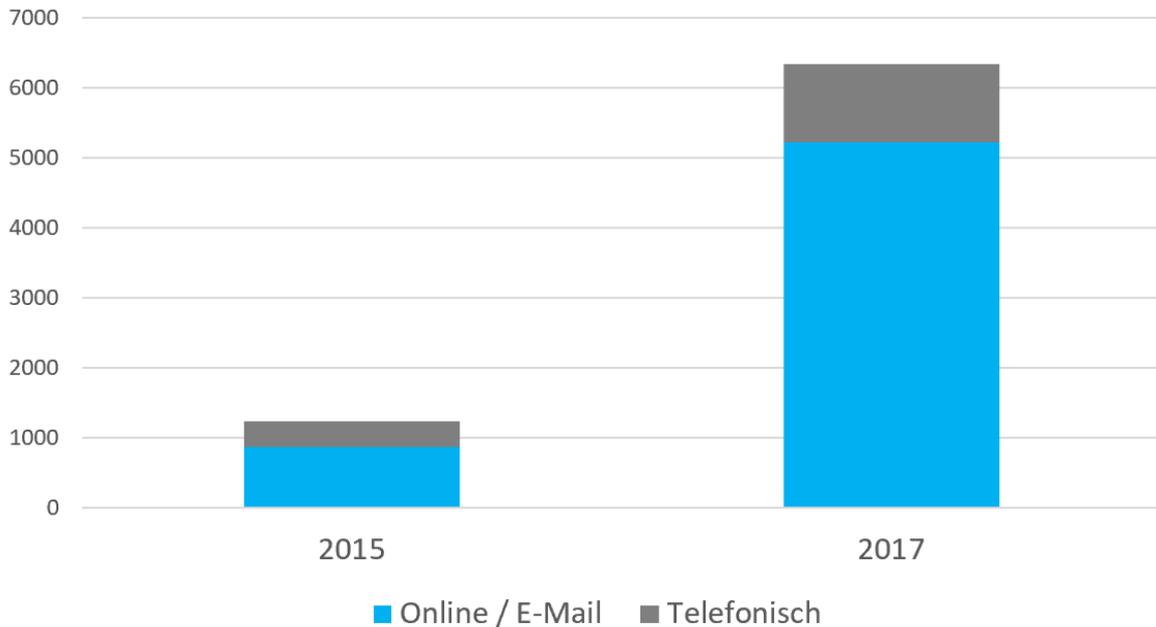


Abbildung 4: Anzahl der Bestellungen im neanderland Info-Service – 2015 und 2017
(Quelle: interne Statistik Sachgebiet Tourismus, eigene Darstellung)

Wirtschaftliche Bedeutung

Insgesamt profitiert der Kreis Mettmann in erheblichem Maße vom Tourismus. Eine Untersuchung der ift GmbH aus 2017 hat das noch einmal nachdrücklich unterstrichen. Im Folgenden sind die wichtigsten Zahlen zur Wertschöpfung noch einmal zusammengetragen.

Nettoumsatz und Wertschöpfung im Kreis Mettmann

- ▶ Nettoumsatz: 373,5 Mio. Euro
- ▶ Wertschöpfung 1. Umsatzstufe:
 - Einkommenswirkungen, die von den Ausgaben der Touristen direkt ausgehen
 - 131,0 Mio. Euro bzw. 37,4%
- ▶ Wertschöpfung 2. Umsatzstufe:
 - Wirkungen durch bezogene Vorleistungen
 - Quote 30%
 - 72,7 Mio. Euro
- ▶ Wertschöpfung gesamt: 203,7 Mio. Euro, davon
 - 88,4 Mio. Euro Übernachtungstourismus
 - 115,3 Mio. Euro Tagestourismus

Quelle: Eigene Berechnung ift 2016 auf Basis der angegebenen Quellen

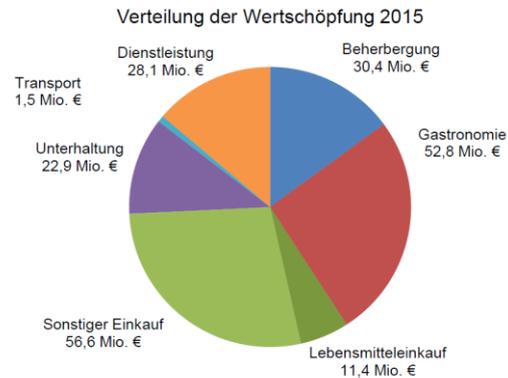


Abbildung 5: Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus
(Quelle: ift GmbH 2017)

Da bereits aus früheren Jahren (2007, 2011, 2015) Vergleichszahlen vorliegen, kann auch die positive Entwicklung der wirtschaftlichen Bedeutung nachvollzogen werden¹. **Zwischen 2011 und 2015 stieg vor allem die Zahl der Tagesausflüge/-reisen von 10,8 Mio. auf 11,8 Mio.** Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich das Marketing für das neanderland v.a. auf den Tagesausflugsmarkt konzentriert hat, was sich deutlich positiv niedergeschlagen hat. **Die Wertschöpfung insgesamt stieg von 2011 bis 2015 von 195,3 Mio. € auf 203,7 Mio. €.** Im gleichen Zeitraum stieg der erzielte Bruttoumsatz im Tourismus von 403,2 auf 431,3 Mio. €. Der Nettoumsatz stieg von 347,7 Mio. € auf 373,5 Mio. €.

¹ Quelle: ift GmbH – Untersuchungen aus den jeweils genannten Jahren

3. Wandel der Anforderungen

Die Analyse der touristischen Kennzahlen für das neanderland zeigt, dass die Tourismusbranche einen erheblichen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung leistet. Die nachfrageorientierten Kennzahlen zeigen ein kontinuierliches Wachstum und einen erhöhten Bekanntheitsgrad, der auch auf das Gesamtimage des Kreises zurückwirkt. Gleichzeitig offenbart sich darin indirekt, dass die Tourismusbranche einem tiefgreifenden Wandlungsprozess unterliegt. Die Haupttreiber für diese Entwicklungen sind die Digitalisierung, neue Zielgruppen (Millennials, Generation Z, ...) mit einem nachhaltig veränderten Informations-, Kommunikations-, Buchungs- und Reiseverhalten sowie auch die Bürger, die den Tourismus je nach Perspektive zunehmend als Chance oder auch Risiko begreifen und hinterfragen. Dabei gilt es weiterhin, die systematische Marken- und Organisationsentwicklung auf Basis lang- und mittelfristiger Prozesse voranzutreiben, und nicht auf Basis kurzfristiger Trends. Da die Marke neanderland nunmehr erfolgreich im Markt platziert wurde, gilt es, diese zielgruppenorientiert weiterzuentwickeln und zu pflegen.

A) Digitalisierungsprozesse

Die Digitalisierung von Prozessen und Abläufen innerhalb der Gesellschaft und Wirtschaft und damit auch der Tourismusbranche schreitet rasant fort. Dies führt nicht nur zu Anpassungsprozessen bei allen Marktteilnehmern, sondern hat auch auf Forschungs- und wirtschaftspolitischer Ebene zu verstärkten Aktivitäten geführt. So hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie etwa in diesem Jahr erstmals ein Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes² installiert, um die Wandlungsprozesse zu begleiten. Auch Bayern plant die Einrichtung eines Kompetenzzentrums als An-Institut der Hochschule in Kempten.

Die Veränderungen infolge der Digitalisierung vollziehen sich auf mehreren Ebenen:

- Das mobile Internet verändert in sämtlichen Phasen der Customer Journey³ den touristischen Informations-, Kommunikations- und Buchungsprozess. Gäste nutzen neue Endgeräte, Kommunikationskanäle und Plattformen, interagieren mit vollkommen neuen Marktteilnehmern, die es vor wenigen Jahren noch gar nicht gab, und passen ihr Verhalten den neuen Möglichkeiten an. Darauf müssen auch Destinations Management Organisationen (DMO) reagieren, da sich deren Aufgaben verändern oder vollkommen neu entstehen.

² Vgl. <http://www.kompetenzzentrum-tourismus.de>

³ Mit Customer Journey bezeichnet man den Weg des Kunden durch die verschiedenen Phasen einer Reise: Inspiration, Buchung, Vor-Ort-Aufenthalt, Abschied, Dialogphase nach dem Aufenthalt. In jeder Phase hat der Gast spezifische Ansprüche.

- Gleichzeitig stehen auch für die interne Ablauforganisation und das Prozessmanagement vollkommen neue Instrumente zur Verfügung, nicht nur in der Kommunikation und im Management verschiedener Kommunikations- und Vertriebskanäle, sondern auch im Projektmanagement, in der Datenanalyse, im Wissensmanagement, sowie der Dokumentation usw.
- Digitalisierung bedeutet Denken und Handeln in Netzwerkstrukturen und Schnittstellen. Die DMO müssen darauf mit innen- und außengerichteten Kooperations- und Entwicklungsaufgaben reagieren, die ein erheblich größeres Maß an Interaktion erfordern als bisher.

DMOs entwickeln sich demnach zu zentralen, digital-analogen Netzwerkstrukturen⁴.

B) Neue Zielgruppen und veränderte Nachfrage

Zum einen verändern die nachwachsenden Zielgruppen („digital natives“) sowie auch digital angepasste Verhaltensweisen (s. 2. A) die touristische Nachfrage. Zum anderen wandeln sich gesellschaftliche Werte und Rahmenbedingungen und erfordern künftig ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltigere Strategien für sensibler werdende Zielgruppen. Wie ändert sich das Reiseverhalten unter diesen Rahmenbedingungen?

- Das Reiseverhalten passt sich wesentlich schneller als früher neuen Gegebenheiten an. Beispiele: Reisende wenden sich nach Negativereignissen sehr schnell von einer Destination ab und orientieren sich um, kehren aber ebenso schnell wieder zurück, wenn sich die Lage vor Ort beruhigt. Neue Online-Plattformen, die einen Mehrwert für Gäste bieten, können sehr schnell wachsen und Buchungsmuster verändern, z.B. Urlaubsguru.
- Erlebnisse sind die neuen „Qualitätsnachweise“ eines Reiseziels. Nur Ziele, die den Gästen emotionale Erlebnisse und Erfahrungen bieten, bleiben wettbewerbsfähig. Eine exponentielle Zunahme an Angeboten und auch neuen Buchungsplattformen für Erlebnisse zeugt davon, z.B. GetYourGuide, Airbnb-Entdeckungen u.a. Produkt- und Erlebnismarken – wie z.B. der neanderland STEIG - gewinnen daher weiter an Bedeutung.
- Die Anspruchshaltung der Gäste bleibt hoch. Neben den Standard-Leistungsfaktoren erwarten die Reisenden demnach weiterhin begeisternde Angebote sowie Angebote, die von der „Masse“, der „Norm“ abweichen. Diese Begeisterungsfaktoren entwickeln sich – neben den originären landschaftlichen und kulturellen Besonderheiten einer Destination – zu den maßgeblichen Alleinstellungsmerkmalen im Wettbewerb. Hinzu kommen neue Kriterien, die den Gästen das Gefühl geben, die richtige Wahl getroffen zu haben: Sicherheit und Nachhaltigkeit sind die wichtigsten dieser Kriterien.
- Nachhaltigkeit ist zwar noch kein originärer Reiseanlass, jedoch kann das Angebot nachhaltiger wie auch barrierefreier Reisen (Reisen für alle/Inklusion) eine spezielle

⁴ Vgl. dazu u.a.: Kohl & Partner. Die Zukunft der Touristischen Organisationen. Villach 2016.

Zielgruppe mit besonderen Qualitätsansprüchen aktivieren. Um hier mittelfristig nicht an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren, ist es geboten, sich hier weiterzuentwickeln.

- Dazu gehört auch, dass Touristen keine Touristen mehr sein wollen. Sie suchen die Nähe der Einheimischen und wollen näher heran an das „echte“ Leben einer Destination, auch wenn dies nur eine Illusion ist. Der Aufstieg von Airbnb zu einer weltweit Trends setzenden Reiseplattform zeugt davon.
- Gleichzeitig gefährden Touristen und Gäste dadurch jedoch die Beziehungen zu den Einheimischen, denn diese suchen umgekehrt nicht immer die Nähe zu den Reisenden. Dies hat zur Folge, dass selbst kleinere Destinationen mittlerweile Symptome des „Overtourism“ aufweisen, also Abwehrreaktionen Einheimischer gegenüber Reisenden, vor allem an hochfrequentierten Standorten.
- Die Saisonzeiten entzerren sich weiter, besonders durch den Trend zu Kurzreisen, aber auch durch gezielte Maßnahmen der Destinationen. Durch Jahres- und Saisonhöhepunkte, aber auch spezielle Nebensaisonangebote versuchen Reiseziele die Nachfrage zu steuern. Dabei setzen sie auf Qualitäts- und Preisstrategien gleichermaßen und versuchen spezielle Zielgruppen zu aktivieren (s. oben zum Thema Nachhaltigkeit und Reisen für alle).
- Reisen und Ausflüge werden noch flexibler, spontaner und kurzfristiger gebucht als früher. Das mobile Internet verkürzt alle bisher bekannten Fristen und Zeiten. Dies schlägt sich etwa in einer exponentiellen Zunahme an so genannten „Umkreissuchen“ nieder. Viele Reisende entscheiden erst vor Ort, welche Aktivitäten und Erlebnisse sie jetzt wahrnehmen möchten. Zudem wechseln Gäste flexibel ihre Präferenzstrukturen und agieren noch sprunghafter.
- Ohne eine Präsenz auf den von den Gästen genutzten Portalen, Kommunikationsinstrumenten, Medien usw. haben Destinationen keine Chance mehr im Wettbewerb. Wer bei einer „Umkreissuche“ nicht gefunden wird, existiert nicht, das gilt v.a. für Ausflugsziele und -destinationen wie auch das neanderland.
- Städtereisen (als Kurzreise und Zweiturlaub) bleiben in Deutschland der wichtigste Reiseanlass. Und auch die Anzahl der Tagesausflüge wächst weiter. Der Trend zur Individualreise dominiert diese Entwicklungen. Diese Reisen werden dabei choreographiert mit persönlichen Erlebnissen, die immer kurzfristiger gesucht und gebucht werden. Dazu erwarten die Gäste eine Art Werkzeugkasten für ihre perfekte Reise, mit der sie ihren Aufenthalt sowohl einzigartig wie unvergesslich machen. So wie jedes Smartphone mit seiner Zusammenstellung von Apps die Persönlichkeit des Nutzers widerspiegelt, soll auch jede Reise und jeder Ausflug eine individuelle Zusammenstellung der passenden Erlebnisse sein. Destinationen und Anbieter stellt das vor große Herausforderungen, denn Einzigartigkeit muss mit der „Konfektionierung“ von Reisebausteinen in Einklang gebracht werden.

Insgesamt folgt daraus, dass der Erwartungsdruck seitens der Zielgruppen und Gäste sich nicht mehr nur auf marketingtechnische Herausforderungen beschränkt, sondern ein ganzheitliches Denken und Handeln erfordert, mit folgenden Schwerpunkten:

- Außenmarketing und Kommunikation mit einem Schwerpunkt auf digital-analoger Vernetzung, um die neu entstehenden Kommunikations- und Buchungskanäle bedienen zu können bzw. dort präsent zu sein, wo sich Gäste digital „aufhalten“
- Gästecoaching und -beratung mit (digital) personalisierten Services, um den erhöhten Ansprüchen an individueller Reise- und Ausflugsgestaltung gerecht werden zu können
- Nachhaltige Produkt- und Qualitätsentwicklung in Kooperation mit touristischen Leistungsträgern (Hotellerie, Gastronomie, Attraktionen, Mobilitätsdienstleister etc.), um das Portfolio nachgefragter Erlebnisse und Reisebausteine vorhalten zu können
- Entwicklung der Infrastruktur und Lebensqualität in Kooperation mit Bürgern, Politik und Verwaltung, aber auch privaten Investoren, um die Basis des Tourismus und auch die daraus resultierenden regionalwirtschaftlichen Effekte zu sichern

Die Digitalisierung (s. 2.A) zieht sich als Querschnittsaufgabe durch alle diese Bereiche.

C) Partizipation

Tourismus war schon immer auf Partizipation angewiesen, also auf die Beteiligung der Bürger und anderer Akteure am touristischen Gestaltungsprozess. Mit den neuen ökonomischen Chancen, aber auch den Risiken infolge negativer Begleiterscheinungen (z.B. Verkehr, steigende Preise usw.) wachsen jedoch auch die Anforderungen an eine transparente Bürgerinformation und -beteiligung. Hier ist in Zukunft mit einem erhöhten Kommunikationsbedarf zu rechnen, der jedoch langfristig für mehr Wertschätzung des Tourismus als Branche und zur Lebensqualität beitragen wird.

D) Entwicklung der Marke neanderland

Nach rund fünf Jahren des erfolgreichen Markenaufbaus hat sich das neanderland als Destinationsmarke bei den relevanten Zielgruppen im Tagesausflugsverkehr und auch im Kurzreisemarkt etabliert. Im Laufe dieser Jahre haben sich jedoch die mit der Marke verbundenen Aufgaben erweitert. Vor allem war die regionale Tourismusorganisation zu Beginn noch nicht mit der Entwicklung der zugehörigen Produktmarken wie den neanderland STEIG (inkl. der neuen Entdeckerschleifen), „TYPISCH neanderland“ und den PanoramaRadweg niederbergbahn befasst. Diese haben die Markenarchitektur erfolgreich erweitert. Hinzu kommen landesweite Beteiligungsprojekte wie z.B. die Innovationswerkstatt des Tourismus NRW e.V. Außerdem steht die Einführung des für den Radtourismus bedeutsamen Knotenpunktsystems an.

Um die Nachhaltigkeit dieser Projekte und ihrer positiven Effekte zu gewährleisten, sind die damit verbundenen Mehraufgaben auch langfristig zu sichern, andernfalls werden die bisherigen Anstrengungen nicht die gewünschten regionalwirtschaftlichen Effekte bringen.

E) Fazit: Neue Aufgaben

Aus den genannten Veränderungen resultieren daher konkrete neue und veränderte Aufgaben⁵. Diese neuen Aufgaben konnten auch im Rahmen des internen Workshops herausgearbeitet werden. Dabei zeigte sich, dass diese und weitere Aufgaben schon jetzt an Bedeutung gewonnen haben, jedoch, wenn sie nicht durch eine gesonderte Förderung finanziert wurden, durch das bestehende Personal zusätzlich geleistet werden mussten. Die folgende Tabelle verschafft einen Überblick über die aus der Branchenentwicklung resultierenden neuen Aufgaben auf der einen Seite sowie die bereits heute sichtbaren und im Workshop erarbeiteten Anforderungen auf der anderen Seite.

Neue Aufgaben infolge der Branchenentwicklung	Im Workshop identifizierte erhöhte Anforderungen und Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsleitung, Koordination und Betriebsführung <ul style="list-style-type: none"> ○ Eine erweiterte Netzwerk- und Partnerakquise ○ Mehr Vertretungsaufgaben in lokalen und regionalen Gremien zur Intensivierung der Binnenkommunikation und Partizipation ○ Mehr Möglichkeiten der (digitalen) Marktforschung und Datenanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsleitung, Koordination und Betriebsführung <ul style="list-style-type: none"> ○ Abstimmungs- und Kooperationsbedarf mit der nächst höheren Destinationsebene bei Tourismus NRW ○ Erweiterte Planungs-, Konzeptions- und Strategiaufgaben infolge der ganzheitlicheren Perspektive sowie der Produktmarken
<ul style="list-style-type: none"> • Vermarktung <ul style="list-style-type: none"> ○ Ein erhöhter Betreuungsaufwand für Dachmarke und Produktmarken im Allgemeinen ○ Erweiterte Kommunikationsaufgaben infolge der Zunahme an relevanten (digitalen) Kommunikationskanälen (mit einem erhöhten Aufwand für die Sichtung und Prüfung der neuen Kanäle), v.a. sozialer Medien, 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermarktung und Marke <ul style="list-style-type: none"> ○ Ein erhöhter Betreuungsaufwand für die bestehenden Produktmarken sowie zusätzlich die Produktmarke Neandertal ○ Online-Marketing inkl. Websitepflege (neanderland.de, neanderlandsteig.de,

⁵ Vgl. auch: Organisation des Tourismusmanagements im Kreis Mettmann: Abschlussbericht Gutachterliche Stellungnahme. Mettmann 2013. S. 16 ff.

<p>Bewertungsportale und sonstiger touristische Plattformen mit Inspirations- und Informationscharakter</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sichtung und Monitoring diverser touristischer Plattformen, konkret: Bewertungsplattformen, neue Vertriebsplattformen für Erlebnisse (z.B. GetYourGuide, Airbnb). ○ Neue Aufgaben infolge der erhöhten Bedeutung des mobilen Internets bzw. von Smartphones, z.B. neue Möglichkeiten des mobilen Marketings ○ Eine digital veränderte Presse- und Medienlandschaft mit neuen Anforderungen, z.B. Reise- und Freizeit-Blogs ○ Betreuung und Prüfung neu aufkommender Kanäle, z.B. Sprachbots wie Alexa 	<p>panoramadarweg-niederbergbahn.de)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Website-Relaunch ○ Online-Anzeigen und Werbung, z.B. Google AdWords, Facebook ○ App-Entwicklung und -pflege ○ Social Media - konkret: Facebook, Instagram, Youtube ○ Nutzung des Outdooractive-Tourenplaners ○ Aufbau von Blogger Relations ○ Beteiligungsangebote/-projekte von Tourismus NRW ○ Durchsetzung der Digitalisierung auch bei Leistungsträgern ○ Strukturierung und Erweiterung des Contents (Text, Bild, Bewegtbild, Produkte, Geschichten, ...) und dessen zentrale Verwaltung und Pflege ○ Beteiligung an Binnenveranstaltungen zur Information der Bürger
<ul style="list-style-type: none"> ● Produkte, Angebote und Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> ○ ein deutlich erweitertes Aufgabenspektrum bei der Qualitätsentwicklung und im Qualitätsmanagement im Austausch mit Leistungsträgern (persönliche Ansprache, Motivation, Wissensvermittlung etc.), <ul style="list-style-type: none"> ▪ zum Netzwerkaufbau für die Produktmarken, ▪ im Hinblick auf Erlebnisse, Produktqualität, Angebote und Innovationen (z.B. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Produkte, Angebote und Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> ○ Mehr Gästebetreuungsaufgaben und Services im Rahmen der Produktmarken (E-Mail-Anfragen, Beschwerden etc.) ○ Mehr Koordinationsaufgaben für die Infrastruktur der neuen Produktmarken und das Knotenpunktsystem ○ Entwicklung eines Qualitätssystems für und mit den Leistungsträgern, einhergehend mit einem

<p>wanderfreundliche Betriebe)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zur Förderung der Digitalisierung auch bei Leistungsträgern, ▪ zur Sensibilisierung im Hinblick auf neue rechtliche Rahmenbedingungen, z.B. Datenschutzerfordernungen nach der DSGVO 	<p>erhöhten Abstimmungs- und Beratungsbedarf bzw. Wissensmanagement und dem Aufbau einer Wissensdatenbank</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Anregung von Innovationen ○ Zentraler, persönlicher Ansprechpartner für Leistungsträger, der diese kontinuierlich betreut
	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung als neue Querschnittsaufgabe <ul style="list-style-type: none"> ○ Aufbau einer zentralen (touristisch fundierten) Datenhaltung und -verwaltung, um auch in Zukunft flexibel digitale Prozesse steuern zu können ○ Aufbau einer (digitalen) Marktforschung und Datenanalyse ○ Prüfung und Analyse aller internen Prozesse auf Ansätze für Digitalisierung und anschließende Steuerung der Umsetzung (Change-Management) ○ Umsetzung von Datenschutzvorgaben

Durch die Gegenüberstellung wird sichtbar, dass der Wandel des Tourismus bereits jetzt ein hohes Maß an Improvisation innerhalb der bestehenden Strukturen und Stellenprofile erfordert. Gleichzeitig wurde im Workshop festgestellt, dass sich andere Aufgaben zwar reduziert haben, aber nicht in gleichem Maße wie neue hinzugekommen sind. Dies ist typisch für digitale Transformationsprozesse in (touristischen) Organisationen, da sich analoge Prozesse, etwa die Produktion und Ausgabe von Print-Materialien, noch nicht in gleichem Maße reduzieren. Insgesamt müssen für die Digitalisierung als Transformationsaufgabe zusätzliche Ressourcen aktiviert werden, da ansonsten das permanente Improvisieren zum Dauerzustand wird, der die Aufgabenerfüllung beeinträchtigt. Die allgemeine Aufgabenlast steigt und lässt kaum Zeit dafür, die erforderlichen Wandlungsprozesse zu gestalten. Dies wiederum verzögert die

projekt2508

Entwicklungen und mündet in einem Verlangsamungsprozess, der die Organisation mittelfristig wettbewerbsunfähig macht. Dies muss unterbunden werden.

4. Ziele der Neuorganisation

Die Ziele der Neuorganisation resultieren vor allem aus den oben genannten Anforderungen. Dabei bleiben die **Kernziele** der Organisation, wie sie bereits 2013 formuliert wurden, unverändert. Das sind:

- *Mehr Reiseentscheidungen und Reisen ins neanderland:* Die Organisationsstruktur soll dazu beitragen, mehr Reiseentscheidungen auslösen zu können.
- *Kreisweite Bündelung von Ressourcen und Aufgaben zur Führung und Weiterentwicklung der Marke neanderland und ihrer Geschäftsfelder:* Die Organisationsstruktur soll gleichermaßen die Marke als auch die zu definierenden Geschäftsfelder repräsentieren.
- *Effektives Binnenmarketing für die Marke:* Die Organisationsstruktur soll auch das Binnenmarketing erleichtern und fördern.
- *Höhere Markenbekanntheit und mehr Sympathie für das neanderland innerhalb und außerhalb des Kreises:* Dies sind die klassischen Markenleitziele jeder Markenentwicklung.

Die daraus abgeleiteten Subziele werden jedoch ergänzt, um den neuen Anforderungen in besonderer Weise gerecht zu werden. Die **Subziele** sind:

- *Aktive Einbindung und Motivation der Kommunen:* Hier spiegelt sich die Netzwerkfunktion in Bezug auf die Kommunen wider.
- *Kosten- und/oder Leistungssynergien (bis hinein in die Kommunen):* Dahinter verbirgt sich die Effizienzsteigerung in der Kooperation mit den Kommunen.
- *Aktive Einbindung und Motivation der Leistungsträger:* Hier spiegelt sich die Netzwerkfunktion in Bezug auf die Anbieter, Hotels, Gastronomen, Attraktionen usw. wider.
- *Steigerung der Produkt-, Angebots- und Leistungsqualität:* Mit der Vernetzung einher geht ein Qualitätsziel – die Einflussnahme auf die Reiseprodukte des neanderlands.
- *Verbesserung der Prozess-, Netzwerk- und Kooperationsfähigkeit:* Dieses Ziel ist eine Voraussetzung dafür, den Reiseprozess des Gastes (Customer Journey) vollständig durchdenken und bearbeiten zu können.
- **Neu: Aufbau und Sicherung von digitaler Kompetenz in allen Geschäfts- und Handlungsfeldern:** Sämtliche Aufgaben und Prozesse werden vor dem Hintergrund der Digitalisierung permanent evaluiert und ggf. digital transformiert, wenn sich daraus ein Mehrwert für Gäste, Mitarbeiter oder sonstige Akteure ergibt.

Damit zeigt sich: Die Zielkontinuität kann gewahrt bleiben. Die langfristigen Ziele waren richtig und müssen lediglich an die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden. Und: Sie sind trotz eines guten Weges der Destination noch nicht final erreicht, so dass eine Intensivierung der Bemühungen gerechtfertigt ist.

5. Angepasstes Organisationskonzept

Das folgende angepasste Organisationskonzept baut auf den 2013 entwickelten Stufen auf und passt sie an die aktuellen und künftigen Herausforderungen an. An der Rechtsform der Organisation ändert sich nichts. Jedoch empfehlen wir eine personelle und finanzielle Weiterentwicklung.

A) Personelle und finanzielle Ausstattung

Der Aufbau der Tourismusorganisation soll sich weiterhin in Stufen vollziehen. Zum einen soll so die Kontinuität mit den gegenwärtigen Strukturen gesichert, zum anderen der sukzessive Aufbau den Markterfordernissen entsprechend ermöglicht werden.

Aktuell verfügt das in der Abteilung „Kultur und Tourismus“ des Amts für „Digitalisierung, Organisation, Wirtschaftsförderung, Kultur und Tourismus“ eingliederte Sachgebiet „Tourismus“ – ohne speziell geförderte Projektstellen - über **4,0 Stellen** (Vollzeitäquivalente / VZÄ). Hinzu kommen die projektabhängigen Stellen für die „Landesweite touristische Innovationswerkstatt“ (0,75) sowie „TYPISCH neanderland“ (0,5) – zusammen **1,25 Stellen**.

Als Marketing-Budget stehen, ohne Projektmittel, **300.000 EUR p.a.** zur Verfügung. Hinzu kommen Querschnittskosten.

Justierung und Anpassung der notwendigen Ressourcen – Stufe 1

Aus gutachterlicher Sicht ist es erforderlich, die durch die Markteinführung aufgebaute Präsenz der neuen Marke neanderland im Markt zu verstetigen und gleichzeitig die Produktmarken entsprechend weiterzuentwickeln und zu sichern. Als weitere zu betreuende Produktmarke kommt das „Neandertal“ hinzu. Zudem entstehen neue Herausforderungen infolge der Digitalisierung, die im Alltagsgeschäft nicht erschöpfend bewältigt werden können. Konkret bedeutet dies:

- Die Umwandlung und Entfristung der 1,25 bestehenden, projektgebundenen Stellen in dauerhafte, unbefristete Stellen, plus Ergänzung um 0,25 Stellen,
 - um das Projekt „TYPISCH neanderland“ langfristig zu sichern (0,5 VZÄ),
 - um die in der „Landesweiten touristischen Innovationswerkstatt“ erworbenen Kompetenzen konsequent für die Qualitätsentwicklung im Austausch mit den Leistungsträgern weiter einzusetzen. Dabei wandelt sich der Aufgabenschwerpunkt, da künftig keine Seminare und Workshops mehr durchgeführt werden, sondern Leistungsträger individuell zu betreuen und zu beraten sowie Netzwerke zu Themen und Produkten aufzubauen sind (1,0 VZÄ).

- Die Aufstockung der personellen Ressourcen im Marketing, um v.a. die neuen digitalen Kanäle dauerhaft und professionell bedienen zu können sowie die Marke „Neandertal“ im Zuge des Masterplans künftig zu betreuen (zusätzlich 0,5 VZÄ).
- Zur Flankierung der Maßnahmen: Das Schaffen einer neuen Stelle (1,0 VZÄ) zur Steuerung und Koordination der Digitalisierung. Diese Stelle soll bewusst als prozessoptimierende Querschnittsaufgabe und Unterstützung im Tagesgeschäft installiert werden.

Diese Anpassung ist als wichtige Voraussetzung anzusehen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusorganisation und damit auch des neanderlands zu erhalten und zu sichern. Damit würden in der finalen Umsetzung dieser Maßnahmen 7,0 VZÄ eingesetzt. Die damit verbundenen strukturellen Anpassungen können sich in zwei Schritten vollziehen:

1. **Entfristung der projektgebundenen Stellen und interne Um- und Neuverteilung der Aufgaben:** In diesem ersten Schritt steht die Nachjustierung und Anpassung der jetzt bereits bestehenden Stellen und Aufgaben im Fokus. Umsetzungszeitraum: 2019.
2. **Ausbau der digitalen Kompetenz durch Schaffen der Querschnittsstelle:** In diesem Schritt werden die nachjustierten neuen Strukturen nachhaltig auf digitale Prozesse umgestellt. Umsetzungszeitraum: Vorbereitung in 2019, Umsetzung in 2020.

Die folgende Abbildung verschafft einen Überblick:

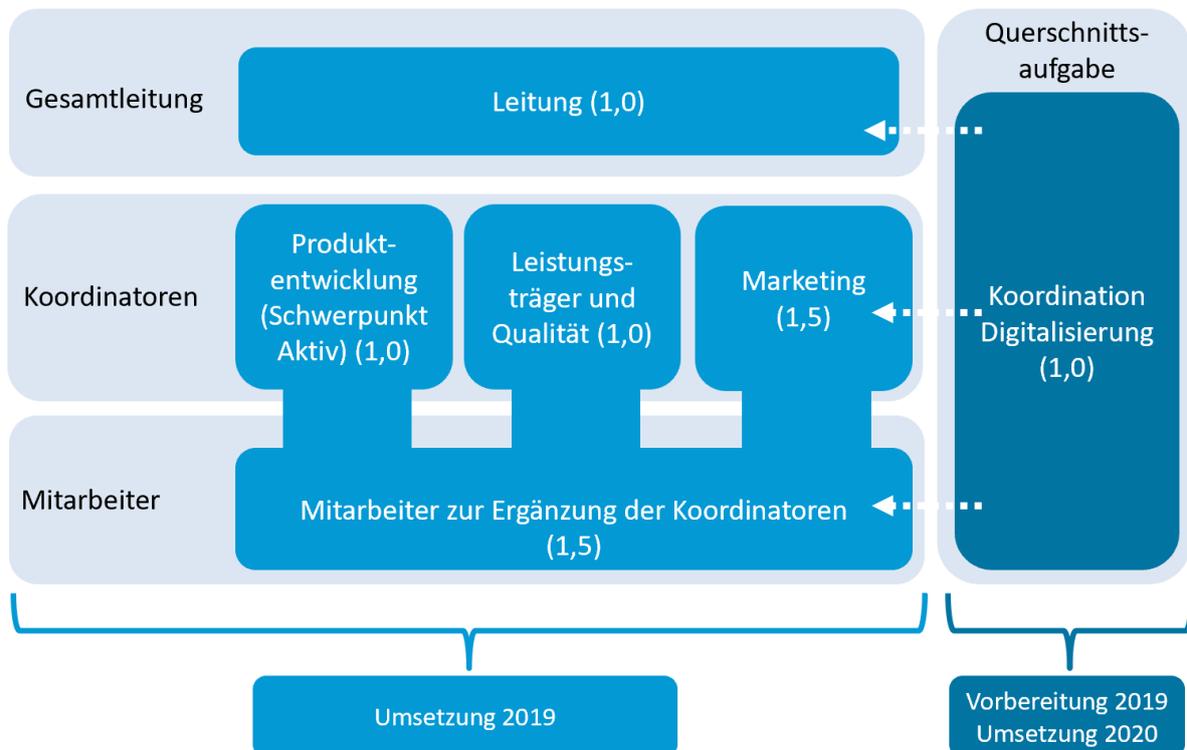


Abbildung 6: Personalstruktur nach Anpassung – Stufe 1
(Quelle: eigene Darstellung)

In 2019 werden die bislang durch Projektmittel finanzierten Stellen entfristet und geringfügig ergänzt. Insgesamt wird damit die **Zahl der unbefristeten Stellen von 4,0 auf 6,0 Stellen** erhöht.

In der **finalen Ausbaustufe (mit zusätzlicher Querschnittsstelle Koordination Digitalisierung ab 2020)** werden die **Personalkosten** auf **490.000 EUR** p.a. taxiert (Durchschnitt pro Stelle 70.000 €).

Das **Marketing-Budget** sollte für die neuen Aufgaben erhöht werden auf **360.000 EUR** p.a.

Hinzu kommen **Verwaltungs- und sonstige Kosten** (z. B. Reisekosten, Querschnittskosten EDV), die auf **30.000 EUR** p.a. taxiert werden.

Daraus ergibt sich für die Neuorganisation folgendes Budget p.a.:

- Personalkosten (in der finalen Ausbaustufe) 490.000 EUR
- Marketing-Budget 360.000 EUR
- Verwaltungs- und sonstige Kosten 30.000 EUR
- **Gesamt: 880.000 EUR**

Ausbaustufe Gästeservice – Stufe 2

Aus gutachterlicher Sicht ist es nach wie vor sinnvoll, dass die hohe Frequenz an Besuchern im Neandertal genutzt wird, um das gesamte neanderland zu bewerben bzw. um Gäste zu inspirieren, auch andere Teile des neanderlands zu besuchen. Eine moderne Tourist-Information, die ebenso wie in anderen Kommunikationsprozessen analoge mit digitalen Informationen vernetzt, wäre hier sinnvoll. Dazu ist ein Gesamtkonzept der Tourist-Informationen im Kreis mit den kommunalen Vertretern abzustimmen. Ziel ist eine kooperative Herangehensweise zwischen dem Neanderthal Museum, Städten und Kreis, um sowohl das Neandertal als auch das neanderland insgesamt zu vermitteln. Dabei sollte die Information mit der emotionalen Inspiration verknüpft werden, was sowohl eine entsprechende Schulung des Personals als auch eine interaktive Vermittlung und aktivierende Gestaltung einer möglichen Informationsstelle erfordert.

Grundsätzlich sollte daher auch die Erweiterung um den Bereich Gästeservice als Ausbaustufe perspektivisch berücksichtigt werden. Für den Ausbau des Gästeservices ist weiteres Personal notwendig. Die Stellen sind so auszurichten und zu qualifizieren, dass sie sowohl Aufgaben im persönlichen Gästeservice- und -kontakt als auch im digitalen Gästeservice (z.B. per E-Mail, Sozialen Medien u.Ä.) übernehmen können. Zudem sind auch hier Ergänzungsarbeiten für die Koordinatoren einzuplanen.

Der Bedarf wird auf mindestens 1,5 VZÄ geschätzt, um die Kernöffnungszeiten einer typischen Tourist-Information abdecken zu können. Die folgende Abbildung zeigt den Ausbau ausgehend von der zuvor erläuterten Stufe.

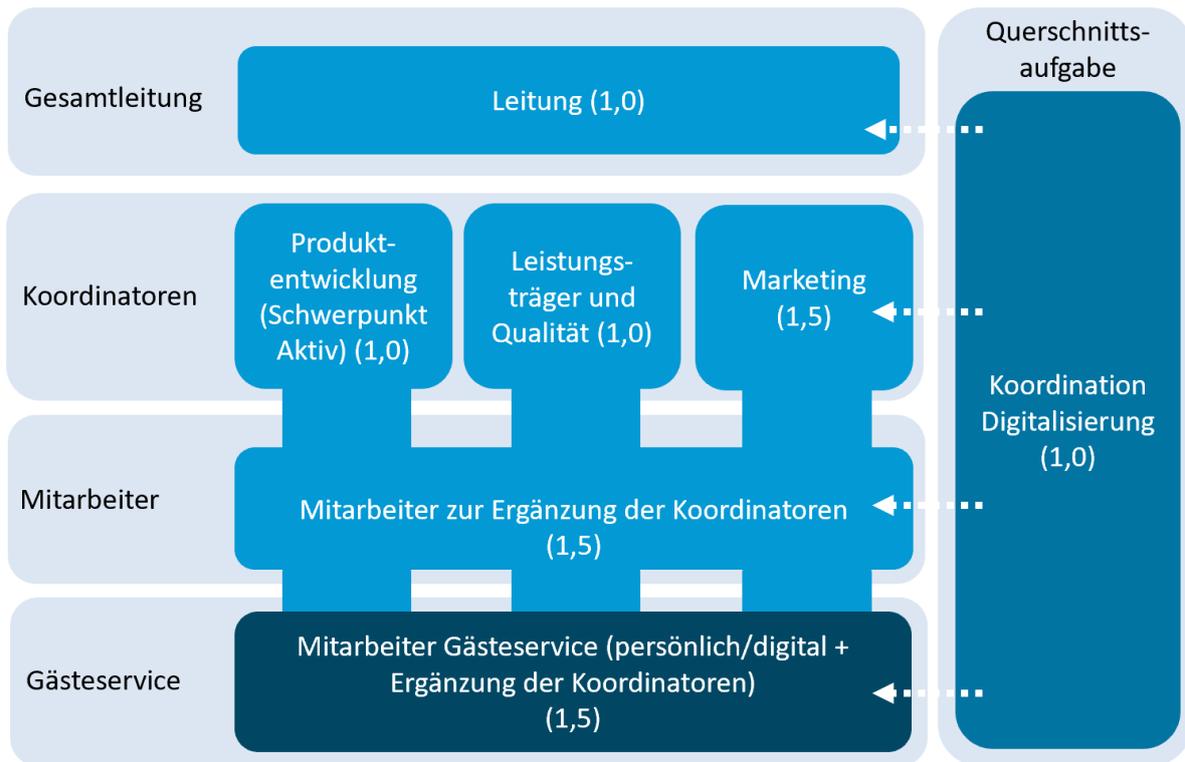


Abbildung 7: Personalstruktur Ausbaustufe Gästeservice
(Quelle: eigene Darstellung)

Hinzu kämen dem entsprechend zusätzliche Personalkosten in Höhe von 90.000 EUR p.a. (Durchschnitt pro Stelle 60.000 €).

Das Marketing-Budget bleibt davon unberührt. Zusätzliche Verwaltungs- und sonstige Kosten werden auf 10.000 EUR p.a. geschätzt, können aber je nach Standort und Ausstattung der Tourist-Information sehr unterschiedlich ausfallen. Die einmalig anfallenden Investitionskosten für die Einrichtung einer neuen Tourist-Information sind derzeit nicht kalkulierbar, da sie in hohem Maße von der Größe, geplanten Ausstattung und den Räumlichkeiten abhängig sind.

Die zeitliche Umsetzung dieser Stufe ist an die Realisierung anstehender Entwicklungsmaßnahmen im Neandertal gebunden, so dass derzeit nicht verlässlich vorhergesagt werden kann, wann diese Stufe zur Umsetzung ansteht. Hier sollte jährlich der Entwicklungsstand perspektivisch geprüft werden.

Daraus ergeben sich für den Ausbau des Gästeservices folgende zusätzlichen Kosten p.a.:

- Zusätzliche Personalkosten 90.000 EUR
- Zusätzliche Verwaltungs- und sonstige Kosten 10.000 EUR
- **Zusätzliche Kosten gesamt: 100.000 EUR**

B) Personal: Aufgaben- und Stellenzuschnitte

Aus den oben genannten Entwicklungen resultiert eine Anpassung der Aufgaben- und Stellenzuschnitte.

Leitung:

Auf der Leitungsebene ist ein erhöhter Aufwand bei verschiedenen Aufgaben festzustellen (blau hervorgehoben). Die grundsätzlichen Aufgaben haben sich nur unwesentlich verändert, jedoch ergeben sich infolge der Digitalisierung und Änderung der strategischen Rahmenbedingungen auch inhaltliche Anpassungen.

(Geschäfts-) Leitung, Koordination und Betriebsführung	Sitzungs- und Berichtswesen	Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung von Sitzungen, Ausschüssen, Mitgliederversammlung usw.
		Berichterstattung und regelmäßige Abstimmung mit Vorgesetzten, Gesellschaftern, Verwaltung, Vorstand, Ausschüssen u.Ä.
		Binnenmarketing, Partnerbetreuung, Mitgliederwesen u.Ä.
	Erhöhter Aufwand: Geschäftsstelle und Personal	Korrespondenz, interne Organisation und Koordination
		betriebswirtschaftliche Geschäftsführung, HH-Plan, ...
		Fördermittelakquise und Fördermittelverwaltung
		Rechnungswesen & Controlling (ggf. ext.)
		Buchführung; Abgaben (ggf. ext.)
	Personalführung und Personalentwicklung	
	Erhöhter Aufwand: Planung, Konzeption, Strategie	Dachmarkenentwicklung, Produktmarken und grundlegendes Tourismuskonzept
		Konzeptentwicklung und Planung, inkl. Marketing und Mediaplanung
		strategische Infrastrukturentwicklung
		Marktforschung, Marktbeobachtung, Bestandslisten - teilweise ggf. extern
	Erhöhter Aufwand: Netzwerk, Partnerakquise, ggf. Mitgliederwesen/-gewinnung	Leistungsanbieterakquisition
		Vernetzungworkshops und sonstige Veranstaltungen, inkl. Vor- und Nachbereitung
		Leistungsträger/-partner: Information und -betreuung
	Vertretung und Kooperation	Vertretung in überregionalen Veranstaltungen und Ausschüssen (Außenvertretung), Abstimmungs- und Kooperationsbedarf mit der nächst höheren Destinationsebene bei Tourismus NRW
		Binnenvertretung (Information von Gremien und Ausschüssen)
		Lobbyarbeit allg.
	Sekretariat und EDV	Büroorganisation
technische EDV-Koordination und Betreuung		
Beschaffung und Materialverwaltung		
allgemeine Sekretariatsaufgaben (Adressverwaltung usw.)		

Abbildung 8: Aufgaben im Bereich Geschäftsleitung, Koordination und Betriebsführung (Quelle: eigene Darstellung)

Koordinator Produktentwicklung (Schwerpunkt Aktiv):

Ihm/ihr obliegt weiterhin vor allem die gesamte Produktentwicklung für den neanderland STEIG sowie den PanoramaRadweg niederbergbahn – mit erhöhten Ansprüchen an die Produktdiversifizierung sowie die Qualitätsentwicklung, die Gästebetreuung und Infrastrukturentwicklung. Hinzu kommt die Entwicklung und Betreuung des Knotenpunktsystems. Zudem muss er/sie sich bei der Betreuung der Leistungsträger mit dem neuen Koordinator für Leistungsträger und Qualität abstimmen und dabei themenspezifische mit allgemeinen touristischen Ansprüchen abgleichen.

Strategische Infrastruktur- entwicklung, Produkte, Angebote - Bereich Aktiv	Erhöhter Aufwand: (Wege) Infrastruktur- entwicklung	Durch Erweiterung um neue Produktmarken - strategische Infrastrukturentwicklung
		Entwicklung des Knotenpunktsystems
		Einführung des Outdooractive-Tourenplaners
		Entwicklung begleitender Services - Service-Design, z.B. Gepäckservice, Beschwerdemanagement, Service- und Hilfe-Hotline
	Erhöhter Aufwand: Produkte und Erlebnisse (Aktiv)	Entwicklung und Koordination: Innovationsmanagement, Initiierung neuer Produkte
		Initiierung neuer Produkte auf Ebene der Leistungsträger
		Koordination neanderland ERLEBNISTOUREN
		Verkauf/Vertrieb
	Veranstaltungen	Konzeption und Weiterentwicklung (z.B. neanderland Wanderwoche)
		Durchführung und Betreuung
		ggf. Ausschreibung und externe Vergabe
	Erhöhter Aufwand: Gästeinformation und -betreuung (Gästeservice)	Gesamtplanung und Koordination der Service- und Informationsinfrastruktur - Service-Design
		Entwicklung neuer Kommunikationskanäle
		telefonische, postalische und digitale (E-Mail) Gästeinformation und - betreuung
	Vertretung und Kooperation	Mitwirkung in diversen überregionalen (Förder-)Projekten

Abbildung 9: Aufgaben im Bereich Infrastruktur, Produkte und Angebote
(Quelle: eigene Darstellung)

Koordinator Leistungsträger und Qualität:

Ihm/ihr obliegt die Entwicklung des Qualitätssystems, des Wissensmanagements, des Innovationsmanagements sowie – in Abstimmung mit dem Koordinator für Digitalisierung – auch die Durchsetzung der digitalen Standards bei den Leistungsträgern. Zudem gibt er in Abstimmung mit dem Koordinator für Produktentwicklung Impulse zur Entwicklung von Erlebnis- und Reisebausteinen auf allen thematischen Ebenen. Darüber hinaus übernimmt er/sie die Fortführung des Projekts „TYPISCH neanderland“, da hier besondere Betreuungsaufgaben für Leistungsträger anfallen.

Betreuung Leistungsträger und Qualitätsmanagement	Erhöhter Aufwand: Produkte und Erlebnisse	Entwicklung und Koordination: Innovationsmanagement, Initiierung neuer Produkte
		Verstetigung des Projekts "TYPISCH neanderland"
	Wissensmanagement	Konzeption und Aufbau, z.B. Cloudlösungen für die Verbreitung von Checklisten, e-Learning-Tools o.Ä.
		Sensibilisierung im Hinblick auf neue rechtliche Rahmenbedingungen
	Erhöhter Aufwand: Qualitätsmanagement	Entwicklung eines Qualitätssystems (aufbauend auf adaptierten Systemen, z.B. Servicequalität Deutschland)
		Netzwerkaufbau für die Produktmarken und Betreuung bestehender Leistungsträger-Netzwerke
		Betreuung und Beratung der Leistungsträger: Qualität, Marketing, Digitalisierung
		Neue Produktschwerpunkte: Barrierefreiheit und Nachhaltigkeit

Abbildung 10: Aufgaben im Bereich Betreuung der Leistungsträger und Qualitätsmanagement (Quelle: eigene Darstellung)

Koordinator Marketing:

Ihm/ihr obliegt die Entwicklung und Umsetzung aller Marketingmaßnahmen auf Basis des erhöhten Budgets. Aus den neuen digitalen Ansprüchen resultiert ein erhöhter Aufwand. Zudem müssen künftig zusätzlich die Produktmarken (inkl. Neandertal) betreut werden. Auch hier besteht Abstimmungsbedarf mit den anderen Koordinatoren.

projekt2508

Vermarktung	Kampagnenplanung und Mediaplanung	Gesamtkoordination und konzeptionelle Entwicklung
		Erhöhter Betreuungsaufwand für Dachmarke und Produktmarken im Allgemeinen
		Ausschreibung
		Agenturbetreuung
	Hauptinstrumente Print	Gesamtkoordination
		Sämtliche Printformate für Dachmarke und Produktmarken
		Akquisition von Anzeigen und Einträgen
		Koordination von Layout, Gestaltung und Druck
		Distribution Printmedien
	Erhöhter Aufwand: Websites, Webpräsenz, Internet	Gesamtkoordination und konzeptionelle Weiterentwicklung
		Inhaltliche Pflege und Weiterentwicklung (Relaunch)
		Strukturierung und Erweiterung des Contents (Text, Bild, Bewegtbild, Produkte, Geschichten etc.) und dessen zentrale Verwaltung und Pflege
		Online-Marketing
	Erhöhter Aufwand: Mobile Marketing	Gesamtkoordination und konzeptionelle Weiterentwicklung
		Maßnahmenplanung und Umsetzung (z.B. Apps)
	Erhöhter Aufwand: Soziale Medien und Reiseplattformen	Gesamtkoordination und konzeptionelle Weiterentwicklung
		Neue Kanäle und Plattformen: Bewertungsplattformen, neue Vertriebsplattformen für Erlebnisse (z.B. GetYourGuide), Airbnb, Facebook, Instagram, Youtube etc.
		Inhaltliche Pflege und Weiterentwicklung
		Marketing, Anzeigen
	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Blogger Relations	Gesamtkoordination
		Aktive Pressearbeit
		Aufbau von Blogger-Relations
		Journalistenreisen und Presse-Events
	Messen & Promotions	Gesamtkoordination
		Messen und Binnenveranstaltungen
	Werbung	Gesamtkoordination
Anzeigenmanagement		
Einbindung in landesweite oder andere Kampagnen und Aktionen		
Direktmarketing und Vertrieb	Mailings	
	Veranstaltervertrieb	
	Vertriebskooperation	
Merchandising	Gesamtkoordination und konzeptionelle Entwicklung der Produkte	
	Betreuung des Dienstleisters	

Abbildung 11: Aufgaben im Bereich Vermarktung (Quelle: eigene Darstellung)

Koordinator Digitalisierung (Querschnittsaufgabe):

Diese neu geschaffene Stelle sichert den Wandlungsprozess hin zu einem digital handlungsfähigen Tourismusmanagement. Er/sie analysiert alle Prozesse im Hinblick auf digitale Verbesserungsmöglichkeiten und arbeitet mit allen anderen Mitarbeitern eng zusammen. Er/sie entlastet diese davon, sich zusätzlich zu den alltäglichen Aufgaben noch mit digitalen Grundsatzfragen und Neuerungen beschäftigen zu müssen. Gleichzeitig steuert und sichert die Stelle die Einführung und Durchsetzung digitaler Prozesse. Die Hauptaufgabe besteht im Aufbau einer zentralen Datenbanklösung, aus der heraus der touristische Content (Daten, Bilder, Produkte, Geschichten etc.) auf verschiedenen Informations-, Buchungs- und Kommunikationskanälen ausgespielt werden kann.

Digitalisierung (Querschnittsaufgabe)	Trends und Entwicklungen	Beobachtung der digitalen Trends und Entwicklungen im Tourismus
		Rechtliche Rahmenbedingungen, z.B. Datenschutz
		Schulung und Beratung der anderen Mitarbeiter
		Monitoring und Evaluation der Branchenentwicklung
	Grundlagen und Infrastruktur	Aufbau einer zentralen Datenhaltung und -verwaltung (für alle touristischen Daten)
		Prüfung und Analyse aller internen Prozesse auf Ansätze für Digitalisierung und anschließende Steuerung der Umsetzung (Change Management)
		Abstimmung mit der verwaltungsinternen Stabsstelle für Digitalisierung
		Beobachtung der Entwicklung auf dem Markt der Endgeräte (v.a. Smartphones)
	Aufbau einer (digitalen) Marktforschung und Datenanalyse	Monitoring und Auswertung der anfallenden digitalen Daten, z.B. Webstatistik, Nutzung der verschiedenen Kanäle, Adwords usw.
		Zielgruppenanalysen und Handlungsempfehlungen
		Umsetzung / Einführung neuer Methoden
		Schulung der anderen Mitarbeiter
	Content und Kanäle	Beobachtung neuer Kanäle mit Zielgruppenbezug und Bewertung der Entwicklung: Websites, Emails, Newsletter, Reservierungs- und Buchungssysteme, Soziale Medien, Bewertungsplattformen, Apps
		Vorschläge zum Einsatz neuer Kanäle
		Umsetzung / Einführung
		Schulung der anderen Mitarbeiter

Abbildung 12: Aufgaben im Bereich Digitalisierung (Quelle: eigene Darstellung)

Die Besonderheiten des touristischen Marktes erfordern spezielle digitale Lösungen, die jedoch mit den allgemeinen Digitalisierungsaufgaben in der Kreisverwaltung vernetzt werden müssen. Daher ist eine enge Zusammenarbeit mit der zuständigen Stabsstelle für

Digitalisierung im Amt für Digitalisierung, Organisation, Wirtschaftsförderung, Kultur und Tourismus anzustreben.

Sonstige Mitarbeiter – Ergänzung der Koordinatoren/-innen und Gästeservice:

Die Mitarbeiter, die zur Ergänzung der Koordinatoren/-innen eingesetzt werden, sind grundsätzlich den gleichen Aufgaben verpflichtet wie diese selbst. In Abstimmung mit den verantwortlichen Koordinatoren werden daher Details der Aufgabenverteilung geklärt. Für die Mitarbeiter, die perspektivisch im Gästeservice eingesetzt werden, sind ebenfalls Detailaufgaben abzustimmen, wenn diese Ausbaustufe umgesetzt wird.

C) Zeitplanung

Der zeitliche Ablauf der Neujustierung wurde oben bereits skizziert (s. 5. A). Grundsätzlich muss die organisatorische Entwicklung mit der allgemeinen touristischen Entwicklung Schritt halten. Die Improvisation im Bereich der Digitalisierung zeigt, dass hier ebenfalls gehandelt werden sollte. Die organisatorischen Anpassungen sind zudem an das Auslaufen der bestehenden EFRE-Förderprojekte gekoppelt. Dadurch kann gewährleistet werden, dass das bisher befristet angestellte Personal ohne größeren Einarbeitungsaufwand in die neuen Aufgaben überführt werden kann. Wichtiges, bereits aufgebautes Know-how, regionale Netzwerke und persönliche Strukturen bleiben erhalten und können weiterentwickelt werden. Es ist daher zu empfehlen, die erste Ausbaustufe möglichst zeitnah, also im ersten Schritt 2019, im zweiten Schritt 2020 umzusetzen. Die folgende Abbildung verschafft noch einmal einen Überblick.

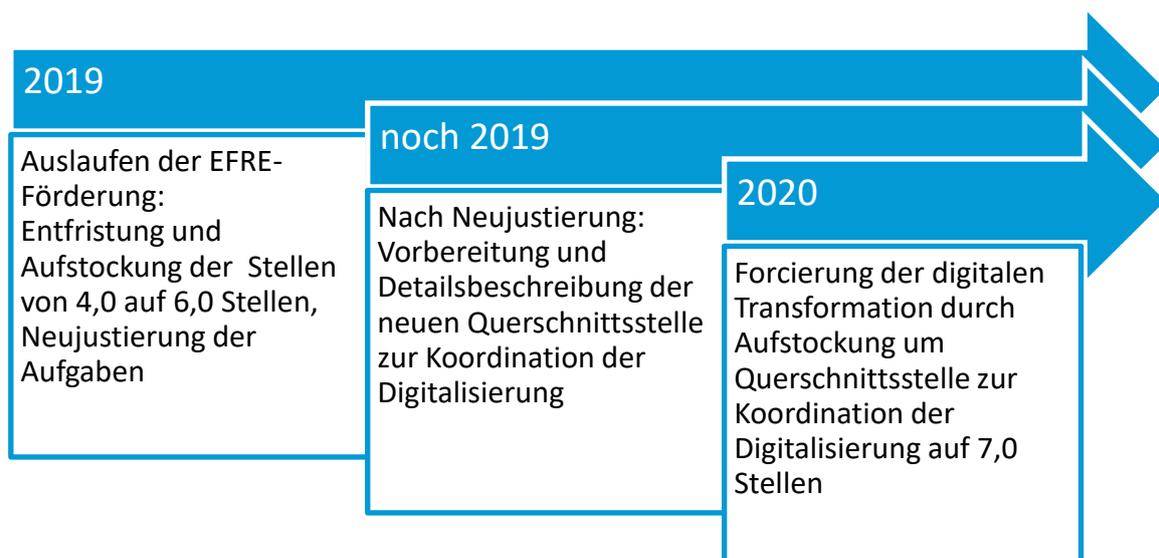


Abbildung 13: Zeitablauf der Anpassungsmaßnahmen (Quelle: eigene Darstellung)

Schlusswort

Die Entwicklung des Tourismus, insbesondere die erhöhte Nachfrage im Tagestourismus und die gestiegene Übernachtungsnachfrage, dokumentieren die wachsende Bedeutung dieses Wirtschaftszweiges für den Kreis Mettmann. Die Einführung der neuen Dachmarke sowie auch der erfolgreichen Produktmarken waren die richtigen strategischen Entscheidungen, die operativ richtig umgesetzt wurden.

Angesichts der aufgezeigten, teils grundlegenden Veränderungen innerhalb der Branche ist es aus gutachterlicher Sicht dringend zu empfehlen, das Tourismusmanagement auch künftig zeitgemäß weiterzuentwickeln. Die hiermit vorgelegte gutachterliche Stellungnahme zeigt auf, welche organisatorischen Maßnahmen dazu umzusetzen sind. Dabei ist besonders darauf zu achten, dass die Digitalisierung als maßgeblicher Treiber der Entwicklung nicht unterschätzt wird. Es gilt, hier frühzeitig die Basis für die digital-analoge Vernetzung innerhalb des Tourismus zu legen, um auch künftig marktnah und den Bedürfnissen der Gäste entsprechend agieren zu können. Auch die Entwicklung der Dachmarke sowie der Produktmarken sollten mit den entsprechenden Ressourcen unterlegt werden. Und nicht zuletzt ist in erhöhtem Maße der Austausch und die Kooperation mit den touristischen Leistungsträgern zu suchen, um langfristig die Qualität und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Ankünfte und Übernachtungen 2013 bis 2017 (Quelle: IT.NRW, Düsseldorf, 2018, eigene Darstellung)</i>	<i>4</i>
<i>Abbildung 2: Besuche und Seitenansichten auf der Internetseite www.neanderland.de – 2013-2017 (Quelle: Webstatistik basierend auf Piwik/Matomo, eigene Darstellung)</i>	<i>5</i>
<i>Abbildung 3: Facebook-Fans – 2013-2017 – 2017 differenziert nach Monaten (Quelle: Statistik Facebook, eigene Darstellung)</i>	<i>6</i>
<i>Abbildung 4: Anzahl der Bestellungen im neanderland Info-Service – 2015 und 2017 (Quelle: interne Statistik Sachgebiet Tourismus, eigene Darstellung).....</i>	<i>7</i>
<i>Abbildung 5: Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus (Quelle: ift GmbH 2017)</i>	<i>8</i>
<i>Abbildung 6: Personalstruktur nach Anpassung – Stufe 1 (Quelle: eigene Darstellung)</i>	<i>20</i>
<i>Abbildung 7: Personalstruktur Ausbaustufe Gästeservice</i>	<i>22</i>
<i>Abbildung 8: Aufgaben im Bereich Geschäftsleitung, Koordination und Betriebsführung (Quelle: eigene Darstellung).....</i>	<i>23</i>
<i>Abbildung 9: Aufgaben im Bereich Infrastruktur, Produkte und Angebote (Quelle: eigene Darstellung).....</i>	<i>24</i>
<i>Abbildung 10: Aufgaben im Bereich Betreuung der Leistungsträger und Qualitätsmanagement (Quelle: eigene Darstellung)</i>	<i>25</i>
<i>Abbildung 11: Aufgaben im Bereich Vermarktung (Quelle: eigene Darstellung).....</i>	<i>26</i>
<i>Abbildung 12: Aufgaben im Bereich Digitalisierung (Quelle: eigene Darstellung).....</i>	<i>27</i>
<i>Abbildung 13: Zeitablauf der Anpassungsmaßnahmen (Quelle: eigene Darstellung)</i>	<i>28</i>