

The background of the page features a row of Euro coins on the left side, receding into the distance. On the right side, there is a 3D bar chart with several bars of increasing height, each topped with a red arrow pointing upwards, symbolizing growth and progress.

Nachhaltige Finanzierung kommunaler touristischer Aufgaben – eine Handlungshilfe

Teil 2: Verbesserung der Einnahmesituation durch Erzielung zusätzlicher Eigenmittel

A. EINFÜHRUNG		
1. Inhalte dieses Maßnahmenkatalogs		S. 4
2. Die wichtigsten Grundlagen für die Eigenmittelerweiterung		S. 5
B. DIE BASIS: BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE MACHBARKEITSANALYSE		
1. Analyseteilnehmer und Betriebsarten		S. 8
2. Die wichtigsten Ergebnisse für die Eigenmittelerweiterung		S. 9
2.1 Das vorhandene Produktangebot		S. 10
2.2 Erfolgskennzahlen der Eigenmittelerwirtschaftung		S. 11
2.3 Rankings: Die umsatz- und ertragsstärksten Vertriebsprodukte		S. 13
2.4 Erste Rückschlüsse für die Eigenmittelerweiterung		S. 14
C. DIE MASSNAHMEN UND IHRE EIGNUNG FÜR DIE TOURISMUSORGANISATIONEN		
1. Kurzanleitung zur Handhabung		S. 16
2. Vertriebsmaßnahmen im Kerngeschäft		S. 17
2.1 Maßnahmenüberblick und Eignung nach Betriebsgrößen		S. 17
2.2 Kurzbeschreibungen und Beispiele		S. 17
2.3 Vergleichsdaten für die Produktauswahl		S. 22
3. Sonstiger Vertrieb und Zusatzgeschäft		S. 28
3.1 Maßnahmenüberblick und Eignung nach Betriebsgrößen		S. 28
3.2 Kurzbeschreibungen und Beispiele		S. 28
3.3 Vergleichsdaten für die Produktauswahl		S. 33
4. Vertriebs- und Vermarktungspartnerschaften		S. 36
4.1 Maßnahmenüberblick und Eignung nach Betriebsgrößen		S. 36
4.2 Kurzbeschreibungen und Beispiele		S. 36
4.3 Vergleichsdaten für die Produktauswahl		S. 43
D. HANDLUNGSANLEITUNG: DIE PRAKTISCHE PLANUNG UND UMSETZUNG DER EIGENMITTELERWEITERUNG		
1. Der Aufbau dieser Handlungsanleitung		S. 50
2. Zehn Schritte zur Planung und Umsetzung der Eigenmittelerweiterung		S. 50
2.1 Schritt 1: Zielbestimmung der Eigenmittelerweiterung		S. 50
2.2 Schritt 2: Prüfung der vorhandenen Vertriebsprodukte		S. 50
2.3 Schritt 3: Auswahl der Produkte und Dienstleistungen		S. 52
2.4 Schritt 4: Markt- und Zielgruppenbestimmung		S. 52
2.5 Schritt 5: Auswahl der Vermarktungs- und Vertriebskanäle		S. 54
2.6 Schritt 6: Planung der Preisgestaltung		S. 55
2.7 Schritt 7: Ablauf- und Ressourcenplanung		S. 56
2.8 Schritt 8: Umsatz- und Kostenplanung		S. 56
2.9 Schritt 9: Umsetzung der Eigenmittelerweiterung		S. 57
2.10 Schritt 10: Evaluation und Controlling		S. 57
3. Einführung in die betriebswirtschaftliche Kosten- und Leistungsrechnung		S. 58
3.1 Aufstellung einer Deckungsbeitragsrechnung		S. 58
3.2 Berechnung einer Zuschlagskalkulation		S. 60
Tabelle 1:	Überblick Vertriebsprodukte und -maßnahmen nach Betriebsgrößen	S. 10
Tabelle 2:	Erfolgskennzahlen Eigenmittelerwirtschaftung lokale TI	S. 11
Tabelle 3:	Die umsatzstärksten Produktgruppen nach Betriebsgrößen	S. 13
Tabelle 4:	Die höchsten Ertragsanteile nach Betriebsgrößen	S. 14
Tabelle 5:	Vertriebsmaßnahmen im Kerngeschäft, Überblick und Eignung nach Betriebsgrößen	S. 17
Tabelle 6:	Vertriebsmaßnahmen im Kerngeschäft, Vergleichsdaten zur Produktauswahl	S. 27
Tabelle 7:	Sonstiger Vertrieb und Zusatzgeschäft, Überblick und Eignung nach Betriebsgrößen	S. 28
Tabelle 8:	Sonstiger Vertrieb und Zusatzgeschäft, Vergleichsdaten zur Produktauswahl	S. 35
Tabelle 9:	Vertriebs- und Vermarktungspartnerschaften, Überblick und Eignung nach Betriebsgrößen	S. 36
Tabelle 10:	Vertriebs- und Vermarktungspartnerschaften, Vergleichsdaten zur Produktauswahl	S. 48
ANLAGEN: WERKZEUGE FÜR DIE PRAKTISCHE HANDHABUNG		
Tabelle 1:	Muster einer Ablaufplanung	S. 61
Tabelle 2:	Muster eines kombinierten Personal- und Sachmitteleinsatzplans	S. 62
Tabelle 3:	Muster einer Umsatz- und Kostenplanung	S. 63
Tabelle 4:	Beispiel und Berechnungstool zur Deckungsbeitragsrechnung	S. 64
Tabelle 5:	Berechnungstool zur Zuschlagskalkulation	S. 65

Der Tourismus ist in vielen rheinland-pfälzischen Gemeinden ein Wirtschafts- und Beschäftigungsmotor und ein wesentlicher Standortfaktor für die Ansiedlung und Bindung von Unternehmen und Menschen. Dennoch machen die veränderten Rahmenbedingungen in der Tourismuswirtschaft sowie knappe Kassen und Konsolidierungserfordernisse ein Umdenken erforderlich. Für die Kommunen gilt es, Aufgaben zu bündeln, zu kooperieren und nachhaltige Modelle zur Finanzierung der „freiwilligen Aufgabe Tourismus“ zu entwickeln.

Die Partner der Tourismusstrategie Rheinland-Pfalz, das Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung, der Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V., der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband Rheinland-Pfalz und die Arbeitsgemeinschaft der rheinland-pfälzischen Industrie- und Handelskammern haben sich gemeinsam auf die Veröffentlichung einer zweistufigen Handlungshilfe zur „Nachhaltigen Finanzierung kommunaler touristischer Aufgaben“ verständigt.

Mit der Veröffentlichung des 1. Teils wurden Empfehlungen und Leitlinien für die erfolgreiche Einbindung der (Tourismus-)Wirtschaft in die Finanzierung kommunaler Tourismusaufgaben ausgesprochen. Anhand von Beispielen aus der Praxis wurden bestehende und gut funktionierende Modelle, die auf einer institutionalisierten, partnerschaftlichen und langfristigen Einbindung der Wirtschaft basieren, vorgestellt. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass die frühzeitige Einbindung und Beteiligung der privaten Tourismusakteure ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor für das Gelingen von Finanzierungsmodellen im Tourismus ist.

Teil 2 der Veröffentlichungsreihe enthält einen Maßnahmenkatalog zur Verbesserung der Einnahmesituation durch Erzielung zusätzlicher Eigenmittel. Mit der vorliegenden Broschüre bieten wir den Kommunen und ihren Tourist-Informationen eine Handlungsanleitung für die praktische Planung und Umsetzung der Eigenmittelerweiterung. Mit Hilfe von Checklisten, Arbeitshilfen und Berechnungstools wird in zehn Arbeitsschritten eine strukturierte und aufeinander aufbauende Planungs- und Umsetzungshilfe zur Eigenmittelerweiterung an die Hand gegeben.

Damit wird ein weiterer Beitrag erbracht, das Strategiefeld V „Organisation und Finanzierung“ der im vergangenen Jahr weiterentwickelten Tourismusstrategie 2015 erfolgreich umzusetzen.

Die Tourismusgemeinden in Rheinland-Pfalz sind aufgerufen, die erfolgreiche Umsetzung der Tourismusstrategie 2015 weiterhin tatkräftig zu unterstützen.

E. Lemke

Eveline Lemke
Ministerin für Wirtschaft, Klimaschutz,
Energie und Landesplanung
Rheinland-Pfalz



Werner Klöckner

Werner Klöckner
Vorsitzender des Tourismus und
Heilbäderverbands Rheinland-Pfalz e. V.



A. Inhalte dieses Maßnahmenkatalogs

1. Inhalte dieses Maßnahmenkatalogs

DER HINTERGRUND

Die nachhaltige Finanzierung des Tourismus auf der lokalen Ebene ist ein Themenkomplex, der nicht zuletzt aufgrund der wirtschaftlich schwierigeren Rahmenbedingungen der Kommunen in den letzten Jahren eine immer höhere Bedeutung gewinnt. So hat das Land Rheinland-Pfalz nach seiner Halbzeitbilanz der Tourismusstrategie 2015 die langfristige und tragfähige Tourismusfinanzierung als eine vordringliche Aufgabe herausgestellt. Als Ergebnis wurde das neue Strategiefeld, „Organisation und Finanzierung“, formuliert. Das Schlüsselprojekt 1 dieses Strategiefelds, die „Schaffung der Grundlagen für eine dauerhafte und tragfähige Finanzierung kommunaler touristischer Aufgaben“, umfasst unter anderem die „Verbesserung der Einnahmesituation durch Erzielung zusätzlicher Eigenmittel“ als Teilprojekt.

Die vorliegende Arbeit bildet ein Ergebnis dieses Teilprojekts und soll die lokalen Tourismusorganisationen dabei unterstützen, ihre betrieblichen Eigenmittel im Kern- und Zusatzgeschäft systematisch zu erweitern. Kern und Aufbau der Arbeit sind dabei durchgängig nach betriebswirtschaftlichen Kriterien gestaltet. Die Eigenmittelerweiterungen sollen so auf einer ertragsfähigen Basis geplant und inklusive der zugehörigen betriebswirtschaftlichen Instrumente „am Markt“ eingeführt werden können.

Die damit ggf. berührten wettbewerbs- oder auch beihilferechtlichen Fragen sind nicht Gegenstand dieser Darstellung. Treten sie auf, bedürfen Sie einer Bewertung im Einzelfall.

AUFBAU DER ARBEIT

Der vorliegende Maßnahmenkatalog zur Erzielung zusätzlicher Eigenmittel in den lokalen Tourismusorganisationen beinhaltet die folgenden sukzessiven Bausteine:

- Die Vorstellung einiger grundlegender praktischer **Voraussetzungen für die Eigenmittelerweiterung** auf der lokalen Tourismusebene (Abschnitt A, Kap. 2)
- Die wichtigsten **Ergebnisse einer betriebswirtschaftlichen Machbarkeitsanalyse** unter einigen lokalen Tourismusorganisationen, als Basis für die systematische Eigenmittelerweiterung (Abschnitt B)
- Die **Vorstellung der Maßnahmen zur Eigenmittelerweiterung** sowie ihrer Eignung für die Tourismusorganisationen, anhand von Vergleichsdaten und Kennzahlensystem sowie inklusive Best-Practice-Beispielen (Abschnitt C) sowie schließlich
- Eine **komprimierte Handlungsanleitung** für die praktische Planung und Umsetzung der Eigenmittelerweiterung, inklusive einer Einführung in die betriebswirtschaftliche Kosten- und Leistungsrechnung (Abschnitt D).

GLIEDERUNG NACH BETRIEBSGRÖSSEN

Alle Maßnahmen zur Eigenmittelerweiterung sind nach ihrer Eignung für kleinere, mittlere und größere Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz untergliedert. Zur leichteren Auswahl nach der Betriebsgröße wird bei der Vorstellung der Maßnahmen in Abschnitt C ein plakatives farbiges Pfeilsystem verwendet. Zusätzlich werden zu jeder Maßnahme Empfehlungen der Mindestressourcen in den Tourist-Informationen abgegeben.

NICHT ENTHALTENE FORMEN DER TOURISMUSFINANZIERUNG

Aufgaben der freiwilligen Tourismusfinanzierung, die Einwerbung von Fördermitteln oder die Optimierung der kommunalen Tourismusabgaben sind nicht Bestandteil dieser Arbeit; sondern bilden vielmehr separate Teilprojekte des Tourismus- und Heilbäderverbands Rheinland-Pfalz e.V. und des Landes Rheinland-Pfalz.

2. Die wichtigsten Grundlagen für die Eigenmittelerweiterung

Die Erzielung zusätzlicher Eigenmittel für die eigene Tourismusorganisation bildet in jedem Fall eine Geschäftserweiterung und erfordert ein systematisches und geplantes Vorgehen. Bevor daher die Maßnahmen zur Eigenmittelerweiterung selbst näher vorgestellt werden, erfolgt zunächst ein Überblick über ihre wichtigsten Grundlagen.

VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE EIGENMITTEL-OPTIMIERUNG

• **Vorhandensein oder Einrichtung eines BGA**
Eine der wichtigsten, wenn nicht die wichtigste Voraussetzung für die Erzielung zusätzlicher Eigenmittel ist die Einrichtung eines Betriebs gewerblicher Art. Gerade für kleinere Tourist-Informationen innerhalb der kommunalen Strukturen ist der BGA als Betriebsform nicht selbstverständlich; allerdings ist er unabdingbar, um überhaupt ernsthaft am wirtschaftlichen Warenverkehr mit Dritten teilnehmen zu können. Bereits mit der fehlenden Steuernummer ist eine Teilnahme am Provisionsvertrieb wie beispielsweise dem „Ticket Regional“ in den allermeisten Fällen nicht möglich. Zudem fehlt auch die Vorsteuerabzugsfähigkeit. Die TI ist damit als wirtschaftlicher Geschäftspartner für Externe im besten Fall unattraktiv (Konditionen), im schlimmsten Fall werden Lieferung und Leistung abgelehnt.

• **Bereitschaft zu unternehmerischem Denken**
Auch unternehmerisches, das heißt marktorientiertes Denken ist innerhalb der kommunalen Verwaltungsstrukturen nicht unbedingt selbstverständlich. Für eine langfristig erfolgreiche Eigenmittelerweiterung sollten die Verwaltungen jedoch dazu bereit sein, ihren Tourismusorganisationen eine gewisse privatwirtschaftliche Eigenständigkeit einzuräumen. Das beinhaltet unter anderem kurze und unbürokratische Entscheidungswege sowie (soweit möglich) die haushalterische Freistellung der (genehmigten) Ressourcen für die Produktentwicklung und -einführung. Eine Rechtsform außerhalb des kommunalen Haushalts ist hierfür nicht zwingend erforderlich; vielmehr kann bereits ein angemeldeter Eigenbetrieb diese Voraussetzung erfüllen. Gegebenenfalls kann der TI-Leitung auch die Werksleitung des Eigenbetriebs eingeräumt werden, um de facto eigenständigere Entscheidungen zu ermöglichen (wichtig: Eingruppierung beachten!).

• Vertriebsorientierung des TI-Personals

Eine weitere grundlegende Voraussetzung ist die Vertriebsorientierung des TI-Personals. Dies betrifft zum einen den Backoffice-Bereich, in dem die Vertriebsprodukte entwickelt und umgesetzt werden. Zum anderen sollten auch die Servicefachkräfte professionell und aktiv zum Vertrieb und damit am Gesamterfolg der Tourist-Information beitragen. So haben die Umfrageergebnisse der betriebswirtschaftlichen Machbarkeitsanalyse gezeigt, dass die Vertriebsorientierung des TI-Personals sehr häufig noch ausbaufähig ist. Professioneller Vertrieb ist - zumindest ansatzweise - per Fort- und Weiterbildung erlernbar.

• Zielgruppen- und ressourcengerechter Ausbau

Die Einführung neuer oder der Ausbau bereits bestehender Vertriebsprodukte und -dienstleistungen kann und soll in jedem Fall zielgruppen- und ressourcengerecht erfolgen. Auch die Auswahl des individuell richtigen Vertriebsmix für die eigene Tourismusorganisation ist grundlegend für den Erfolg der Maßnahmen (nähere Ausführungen siehe unten).

Potenzielle Vertriebskunden einer Tourist-Information sind nicht unbedingt eins zu eins mit ihren Gästen gleichzusetzen. Vielmehr können gerade im Artikelvertrieb durchaus weitere Zielgruppen erfolgreich angesprochen werden. Ein Beispiel aus dem Bereich der größeren TI:

Die **große Tourist-Information der Stadt Trier** verkauft erfolgreich die Produktreihe „**Typisch Trier**“, das heißt regionale Produkte wie beispielsweise „Viezporz“ an Einheimische (Trinkgefäß für die Apfelweinspezialität Viez). Mit den Trierprodukten werden Menschen aus Trier und der Umgebung gezielt als Vertriebszielgruppe angesprochen. Quasi als Nebeneffekt können Einheimische so auch für die touristischen Dienstleistungen der Stadt gewonnen werden. Die Trierprodukte werden ressourcenschonend per lokaler Pressearbeit beworben.

- **Nutzung von Synergieeffekten durch Kooperationen**

Eine weitere wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche und „nachhaltige“ Erzielung zusätzlicher Eigenmittel ist die Nutzung von Synergieeffekten durch Kooperationen. So können auch **Kooperationen des Sachmittelsponsorings** – wenn sie systematisch eingesetzt werden – einen Beitrag zur Refinanzierung der direkten Produktmaterialkosten leisten.

Größere bzw. langfristige **Marketingkooperationen** dienen vor allem zur Bündelung, Verstärkung und Kostenreduktion der Marketingleistungen. Einige erfolgreiche Modelle erreichen damit sogar eine anteilige Refinanzierung ihrer Marketingpersonalkosten.

Vertriebskooperationen wiederum sollen in erster Linie den Wirkungsradius der Vertriebsprodukte steigern bzw. verstärken. Nicht jede TI verfügt über den notwendigen Bekanntheitsgrad, um einen echten eigenen Markt für den Verkauf bilden zu können. Vertriebspartner können eine wichtige Multiplikatorenfunktion entfalten. Wichtig ist allerdings eine Erfolgsbeteiligung der Partner im Sinne einer „Win-Win-Situation“. Wie hoch diese Beteiligung auch finanziell ausfallen kann, und ob sich die Einführung eines Produkts in diesem Fall noch für die TI rechnet, kann anhand einer Kosten- und Leistungsrechnung kalkuliert werden. Eine praktische Handlungsanleitung findet sich in Abschnitt D dieses Maßnahmenkatalogs.

DREI VARIABLEN DER EIGENMITTELOPTIMIERUNG

Nicht nur zusätzliche Vertriebsprodukte und -dienstleistungen können zur Erweiterung der Eigenmittel in den lokalen Tourismusorganisationen beitragen. Vielmehr können insgesamt drei Variablen der Eigenmitteloptimierung angewandt werden:

Variable 1: Neue Produkte und Dienstleistungen (Durchdringung)

- Die Identifikation **ertragsstarker neuer** Vertriebsprodukte und -dienstleistungen sowie

- ihre **zielgruppen- und ressourcengerechte Auswahl** und **Einführung**

Variable 2: Vorhandene Produkte und Dienstleistungen (Konzentration)

- Die Identifikation **ertragsstarker vorhandener** Vertriebsprodukte und -dienstleistungen sowie
- ihre **zielgruppen- und ressourcengerechte Modifikation** und **Erweiterung**

Variable 3: Deckungsbeiträge (Konsolidierung)

- Die Identifikation **ertragsstarker vorhandener** Vertriebsprodukte und -dienstleistungen,
- die Identifikation der **unmittelbar zuzuordnenden Material- und Marketingkosten** sowie
- die gezielte **Kostenreduktion** und **Ertragssteigerung** (soweit technisch möglich) oder
- die **Einstellung** des **Vertriebsprodukts** (soweit strategisch realisierbar)

AUSWAHL DES PASSENDEN VERTRIEBSMIX

Zunächst die vermeintlich schlechte Nachricht: Ein „Allheilmittel“ zusätzlicher Eigenmittel existiert nach aller verfügbarer Erfahrung auch im Bereich des kommunalen Tourismus nicht. Jede Tourismusorganisation, die zumindest teilweise erfolgreich privatwirtschaftlich tätig ist, hat ihr Vertriebsproduktportfolio individuell den eigenen Zielgruppen und der eigenen „Marktsituation“ vor Ort angepasst. Grundlegende Unterschiede bestehen beispielsweise bereits in den kommunalen und historisch gewachsenen Strukturen; so mag für eine Organisation einer Mittelstadt mit einer besucherattraktiven Geschichte das Angebot historischer Erlebnisführungen erfolversprechend sein. Für andere wiederum kann sich daraus ein ähnlicher Effekt ergeben wie der berühmte Verkauf von Kühlschränken an Eskimos.

Um das Zweite zu verhindern und das Erste systematisch planen zu können, wurden in diesem Maßnahmenkatalog einige wichtige Kennzahlen für die Auswahl der Vertriebsprodukte aufgestellt. Diese Kennzahlen sollen dazu beitragen, den passenden und ganz individuellen Vertriebsmix für die eigene Tourismusorganisation auswählen zu können.

DIE KENNZAHLEN FÜR DIE PRODUKT-AUSWAHL

Diese vier Erfolgskennzahlen wurden für die Auswahl der Vertriebsprodukte und -dienstleistungen der lokalen Tourismusorganisationen ausgewählt:

- 1 **Die individuelle Zielgruppenrelevanz für die eigene Tourismusorganisation**
 - Wie bereits oben näher erläutert
- 2 **Die mittel- bzw. langfristige Ertragsfähigkeit**
 - Das **Vorhandensein** und die **Ausbaufähigkeit positiver Deckungsbeiträge**
 - Die mögliche **Einbindung von Vertriebspartnern** zur Aktivierung und Verstärkung (wichtig: Konkurrenzsituation mit dem Handel vor Ort beachten!)
- 3 **Die Ressourcenintensität**
 - Im Hinblick auf zusätzliche **Material- und Marketingkosten, Personalkosten** sowie **sonstige Sachmittel**
 - Ebenfalls im Hinblick auf die **differierenden Betriebsgrößen**
- 4 **Die Entwicklungs- und Einführungsintensität**
 - **Kurz-, mittel- oder langfristige Entwicklungs- und Einführungszeiträume**; zusätzliche **Entwicklungskosten**

Alle Vertriebsprodukte dieses Maßnahmenkatalogs wurden anhand der vier Erfolgskennzahlen ausgewertet und können als Vergleichsdaten und Charts dem Abschnitt C dieser Arbeit entnommen werden.

DER MITTELFRISTIGE PLANUNGSHORIZONT

Negativbeispiele aus der Privatwirtschaft zeigen: Nichts ist schädlicher für eine erfolgreiche Geschäftserweiterung als ein zu kurz gefasster Planungshorizont. Man denke beispielsweise an „gefühlte“ panisch wirkende Trainerwechsel im Spitzenfußball während einer laufenden Saison und den damit einhergehenden wirtschaftlichen Schaden für die Clubs. Unzählige und vielleicht sogar erfolgreiche Produkte werden frühzeitig vom Markt genommen, weil der prognostizierte „Käuferansturm“ zum Vertriebsstart nicht stattfindet und in der Folge kein ausreichender Zeitraum zur Marktdurchdringung eingeräumt wird.

det und in der Folge kein ausreichender Zeitraum zur Marktdurchdringung eingeräumt wird.

Andererseits sollte jedoch auch für die Eigenmittelerweiterung lokaler Tourismusorganisationen ein realistischer mittelfristiger Planungshorizont eingehalten werden. Grundsätzlich wird, bei individuellen Schwankungen, ein Planungszeitraum von maximal drei Jahren ab der Einführung eines Produkts empfohlen. Kann ein Vertriebsprodukt nach diesem Einführungszeitraum den geplanten Erfolg nicht vorweisen, muss es mit größter Wahrscheinlichkeit spätestens dann grundlegend modifiziert oder aber wieder vom Markt genommen werden.

Eine erste Indikation der Planungs- und Einführungszeiträume für die Eigenmittelerweiterung liefern auch die Vergleichscharts des Abschnitts C dieser Arbeit.

B. Die Basis: Betriebswirtschaftliche Machbarkeitsanalyse

Die Datengrundlage für die Eigenmittelerweiterung auf der lokalen Tourismusebene bildet eine betriebswirtschaftliche Machbarkeitsanalyse. In der Analysearbeit wurde insbesondere untersucht, mit welchem Grad und Erfolg die Organisationen ihre eigenbetrieblichen Mittel erwirtschaften. Hierzu wurden die folgenden Fragen näher beleuchtet:

- 1 Welche **Betriebsgrößen und -arten** weisen die Organisationen auf? Lassen sich daraus erste Rückschlüsse für die erfolgreiche Erzielung von Eigenmitteln schließen?
- 2 Mit welchen **Produkten und Dienstleistungen** werden diese **Eigenmittel** zu welchen **Anteilen generiert**?
- 3 Welchen **Grad der Eigenmittelerwirtschaftung** weisen die Organisationen, **gemessen an ihren Gesamtbudgets** auf? Und schließlich:
- 4 Mit welchen **Produkten und Dienstleistungen** werden die **höchsten Umsätze** erzielt? Welche **Produkte** weisen die **höchsten Deckungsbeiträge** für die eigenbetriebliche Leistung auf?

Die Ergebnisse dieser Analyse sind sicherlich nicht repräsentativ, auch da es sich bei einem Großteil der Teilnehmer um besonders erfolgreiche Tourismusorganisationen handelt. Vielmehr sollen sie als erstes **Benchmark** der eigenen Einnahmesituation und der Möglichkeiten für die zukünftige Eigenmittelerweiterung dienen.

1. Analyseteilnehmer und Betriebsarten

An der Machbarkeitsanalyse für die Eigenmittelerweiterung auf der lokalen Tourismusebene nahmen insgesamt sechzehn besonders erfolgreiche lokale Tourist-Informationen in Rheinland-Pfalz und Deutschland teil¹. Nach den **Betriebsgrößen** können die Analyseteilnehmer wie folgt untergliedert werden:

Betriebsart	Mitarbeiter VZÄ	Gesamtbudgets
4 Kleinere TI	1,5 bis 3,9 VZÄ	bis 350.000 €
6 Mittlere TI	4 bis 6,9 VZÄ	über 350.000 € bis 750.000 €
6 Größere TI	7 bis 20 VZÄ	über 750.000 €

Der Anteil der kleineren TI mit bis zu 3,9 Vollzeitäquivalenten und einem Gesamtbudget bis 350.000 € ist in der Untersuchung etwas geringer ausgeprägt, da die Erzielung betrieblicher Einnahmen in kleinen TI häufig keine vordringliche Rolle spielt (beispielsweise fehlende Vorsteuerabzugsfähigkeit; siehe unten).

DIE TEILNEHMENDEN BETRIEBSARTEN

Ein zweiter wichtiger Aspekt zur Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Situation vor Ort sind die **Betriebsarten** der teilnehmenden Tourismusorganisationen. Diese stellen sich wie folgt dar:

4 Kleinere Tourismusorganisationen	
Betriebsart	Teilnehmer
• Kommunale Verwaltungseinheit / Haushaltsstelle	3
• Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	1
• Betrieb gewerblicher Art/ Vorsteuerabzug	1

6 Mittlere Tourismusorganisationen	
Betriebsart	Teilnehmer
• Kommunale Verwaltungseinheit / Haushaltsstelle	4
• Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	1
• Eingetragener Verein (e.V.)	1
• Betrieb gewerblicher Art/ Vorsteuerabzug	5

6 Größere Tourismusorganisationen	
Betriebsart	Teilnehmer
• Kommunale Verwaltungseinheit / Haushaltsstelle	0
• Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	4
• Eingetragener Verein (e.V.)	2
• Betrieb gewerblicher Art/ Vorsteuerabzug	6

GRUNDLEGENDE VORAUSSETZUNG: BETRIEB GWERBLICHER ART

Damit ist in drei der vier untersuchten kleinen Tourismusorganisationen und immerhin noch in einer von sechs der mittleren TI die grundlegende Voraussetzung für die Teilnahme an wirtschaftlicher Lieferung und Leistung, der Betrieb gewerblicher Art und damit auch die Vorsteuerabzugsfähigkeit, nicht vorhanden. Eine Erweiterung der Eigenmittel ist damit für diese Organisationen nur sehr schwierig möglich. Sämtliche größeren Tourist-Informationen, inklusive der eingetragenen Vereine, sind dagegen als privatrechtliche Wirtschaftsbetriebe und damit unternehmerisch zumindest relativ unabhängig am Markt tätig.

2. Die wichtigsten Ergebnisse für die Eigenmittelerweiterung

Als Ergebnis der Analysearbeit wurden sowohl im Hinblick auf die untersuchten Betriebsgrößen als auch auf die Betriebsarten der Tourismusorganisationen ausgeprägte Unterschiede im unternehmerischen bzw. betriebswirtschaftlichen Erfolg festgestellt. Vor allem bei kleinen und mittleren Tourismusorganisationen liegt der Fokus sehr häufig in der (oft kostenfreien) Dienstleistung für Gäste und Partner. Eine eher ertragsorientierte Tätigkeit ist in der Regel - auch aufgrund der Eingliederung der Organisationen in die kommunalen Verwaltungsstrukturen - sehr viel geringer ausgeprägt. Dagegen arbeitet der überwiegende Teil der untersuchten großen Tourist-Informationen zumindest anteilig

unter privatwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und richtet sein Produktportfolio soweit möglich nach den erzielbaren Erträgen aus.

Allerdings existieren aus betriebswirtschaftlicher Sicht auch bei kleinen und mittleren Tourist-Informationen positive Beispiele und insbesondere dort, wo bereits TSC-Strukturen und teilweise auch modernere privatrechtliche Organisationsformen ausgebildet wurden. Einige Beispiele betriebswirtschaftlicher Erfolge können dem Maßnahmenkatalog in Abschnitt C dieser Arbeit entnommen werden.

Die wichtigsten Ergebnisse der Machbarkeitsanalyse für die Eigenmittelerweiterung lokaler Tourismusorganisationen werden in den folgenden Kapiteln zusammengefasst.

¹Eine repräsentative bzw. flächendeckende Untersuchung auf der kommunalen Tourismusebene in Rheinland-Pfalz war nicht Bestandteil des Projekts

2.1 Das vorhandene Produktangebot

Das vorhandene Vertriebsproduktangebot der teilnehmenden Analysepartner spiegelt insbesondere auch die Betriebsgrößen und damit auch die vorhandenen Ressourcen wider. Vor allem kleine TI verzichten aufgrund fehlender Personalressourcen sehr häufig auf den Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen oder greifen auf das Angebot größerer Partnerorganisationen zurück.

Mittlere Organisationen halten zwar deutlich mehr entgeltliche Produkte und Leistungen vor, hier liegt der Fokus allerdings sehr häufig eher auf dem sehr diversifizierten, personal- und kostenintensiven Service für die Zielgruppen. Der Vertrieb der Leistungen wird in der Praxis nicht selten als Nebenprodukt verstanden, das im Konflikt mit dem individuellen Servicegrad der TI steht.

HÖHERE MARKTDURCHDRINGUNG BEI GRÖßEREN TI

Bei größeren TI ist wiederum ein gewisser Spezialisierungseffekt und damit einhergehend eine höhere Marktdurchdringung der Vertriebsprodukte und Dienstleistungen zu erkennen. Vor allem defizitäre Services werden sukzessive abgebaut oder ausgelagert (beispielsweise aus dem Veranstaltungswesen), während der Fokus auf die erfolgreichen und vor allem ertragsfähigen Produkte und Vertriebsmaßnahmen gelegt wird. Zudem werden sehr viel häufiger als bei den beiden übrigen Betriebsgrößen externe Kooperationen zur Erweiterung des Wirkungsradius der Vertriebsprodukte sowie zur Reduzierung der zugehörigen Kosten gebildet.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten vorhandenen Vertriebsproduktgruppen nach Betriebsgrößen:

Tabelle 1: Überblick Vertriebsprodukte und -maßnahmen nach Betriebsgrößen

PRODUKT / DIENSTLEISTUNG vorhanden:	KLEINE TI		MITTLERE TI		GRÖßERE TI	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Pauschalangebote	2	50%	5	83%	6	100%
Eigenveranstaltung	1	25%	4	67%	5	83%
Eigene Buchungsplattform	./.	./.	./.	./.	2	33%
Vermittlung Bausteine	1	25%	5	83%	6	100%
Zimmervermittlung	1	25%	5	83%	6	100%
Gästeführung / Stadtführung	3	75%	3	50%	4	67%
Eigenveranstaltung	./.	./.	1	17%	4	67%
Vermittlung	3	75%	2	33%	4	67%
Veranstaltungen	4	100%	5	83%	5	83%
Vertrieb eigene Veranstaltungen	4	100%	5	83%	3	50%
Ticketvorverkaufsstelle	./.	./.	4	67%	2	33%
Produktvertrieb / Merchandising	2	50%	6	100%	6	100%
Tourist-Info Shop	2	50%	6	100%	6	100%
Online-Shop	./.	./.	1	17%	4	67%
Vertrieb über Externe	1	25%	1	17%	5	83%
Anzeigen-/Werbepartnerschaften	2	50%	6	100%	6	100%
Sponsoringpartnerschaften	1	25%	3	50%	4	67%
Marketingkooperationen	1	25%	2	33%	6	100%

Werte $\geq 75\%$ hell markiert; Werte $< 50\%$ rot markiert

2.2 Erfolgskennzahlen der Eigenmittelerwirtschaftung

Im nächsten Schritt sollte festgestellt werden, wie hoch der Erfolg der Eigenmittelerwirtschaftung der teilnehmenden Tourismusorganisationen, gemessen an ihren unmittelbaren Kosten und Gesamtbudgets ist. Hierfür wurden die folgenden **Erfolgskennzahlen** zugrunde gelegt:

1 + 2 Die **Anteile der eigenbetrieblichen Umsätze** und (direkt zuzuordnenden) **variablen Kosten am Gesamtbudget**

Fragestellung: Wie hoch sind die erzielten Eigenmittel gemessen an den Gesamtkosten der Tourismusorganisation?

3 Der **absolute Deckungsbeitrag** (DB 1)

Fragestellung: Wie hoch ist das operative Ergebnis nach Abzug der unmittelbaren variablen Kosten?

4 Der **Anteil der eigenbetrieblichen Leistung** an den **Gemeinkosten**

Fragestellung: Mit welchem Anteil tragen die eigenbetrieblichen Leistungen zur Deckung der verbleibenden Fixkosten bei?

Zu den **variablen Kosten** werden die **Materialkosten und Fremdleistungen** der Produktion bzw. des Einkaufs der Vertriebsprodukte und – dienstleistungen sowie **reine Marketingkosten** wie Online-Marketing/Internet, Anzeigen/Werbung und Print (z.B. Unterkunftsverzeichnisse und Veranstaltungskalender), ohne Kosten für Infrastrukturmaßnahmen und Qualitätssicherung, gerechnet.

Die **Gemeinkosten** beinhalten alle **nicht unmittelbar zurechenbaren Kostenarten** wie Kosten für **Infrastruktur und Qualitätsmanagement, Abschreibungen, Personalkosten, Miet- und Kommunikationskosten** sowie **sonstige Betriebs- und Verwaltungskosten**.

Die untenstehende Tabellenübersicht zeigt sehr deutlich den differierenden durchschnittlichen Erfolg der Eigenmittelerwirtschaftung nach den drei Betriebsgrößen. Mit dem Ausweis der Mindest- und Maximalwerte wird zudem aufgezeigt, dass auch die Erfolgswerte innerhalb jeder Betriebsgröße sehr heterogen ausfallen.

ERFOLGSKENNZAHL	KLEINE TI <= 350 T €			MITTLERE TI <= 750 T €			GRÖßERE TI > 750 T €		
	min	max	⊖	min	max	⊖	min	max	⊖
Anteil betriebliche Umsätze ¹	8%	19%	14%	5%	27%	14%	25%	67%	53%
Anteil variable Kosten ²	-4%	-17%	-14%	-18%	-33%	-25%	-24%	-35%	-29%
Deckungsbeitrag absolut ³	-43%	47%	-1%	-113%	-4%	-44%	1%	58%	46%
Eigenbetriebliche Leistung ⁴	-6%	4%	+/-0%	-43%	-2%	-8%	+/-0%	54%	34%

Tabelle 2: Erfolgskennzahlen Eigenmittelerwirtschaftung lokale TI

„ERFOLGSDELLE“ IM MITTLEREN BETRIEBSSEGMENT

Im Ergebnis ist vor allem die ausgeprägte „Erfolgsdelle“ im mittleren Betriebssegment auffallend. Während kleinere TI im Durchschnitt eine kostenneutrale eigenbetriebliche Leistung erzielen (das heißt, Umsätze und variable Kosten verursachen hier zumindest keinen finanziellen Mehraufwand), können die Umsätze der mittleren TI in keinem der untersuchten Fälle die direkt zuzuordnenden Materialkosten und Fremdleistungen decken. Entsprechend gering fallen auch der durchschnittliche Deckungsbetrag mit -44% sowie die eigenbetriebliche Leistung mit -8% aus. Die betrieblichen Leistungen führen also im Durchschnitt zu einer deutlichen finanziellen Mehrbelastung der untersuchten mittleren Tourist-Informationen.

Anders die größeren TI: hier fallen bereits die durchschnittlichen Umsatzanteile an den Gesamtbudgets der Organisationen mit 53% sehr viel höher als bei den beiden anderen Betriebsgrößen aus (jeweils 14%). Zwar sind die variablen Kosten, gemessen am Gesamtbudget, im Vergleich zu den mittleren Tourist-Informationen durchschnittlich noch um 4% höher. Durch die relativ hohen Umsatzquoten wird allerdings im Schnitt ein positiver Deckungsbeitrag von +46% erreicht. Die betrieblichen Leistungen der großen TI können so zu durchschnittlich 34% zur Deckung der verbleibenden Kosten beitragen.

GEWACHSENE STRUKTUREN ALS ERKLÄRUNGSANSATZ

Als Erklärung für diese Situation können eventuell die gewachsenen Strukturen der Organisationen dienen: Kleine Tourist-Informationen verfügen derzeit in den weit überwiegenden Fällen über begrenzte eigene Erlösquellen. Andererseits empfiehlt bereits der Leitfaden „Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz“ des Tourismus- und Heilbäderverbands Rheinland-Pfalz e.V. sehr konkret effektivere Organisations- und Arbeitsstrukturen in den lokalen Tourist-Informationen. In der praktischen Umsetzung des Leitfadens bedeutet dies

auch, dass gerade in kleinen TI kosten- und ressourcenintensive Marketingleistungen (wie beispielsweise eigenes Printmaterial) häufig an die Regionalagenturen ausgelagert oder aber, entsprechend der vorhandenen Aufgabengebiete und Ressourcen, eingeschränkt werden. Entsprechend geringer fällt daher auch der finanzielle Mehraufwand für die kleinen Organisationen aus.

DIVERSIFIZIERTE DIENSTLEISTUNGEN

Im Fall der mittleren Tourist-Informationen wachsen zwar die eigenen Marketing- und Fremdleistungen entsprechend ihrer gewachsenen Aufgabengebiete, allerdings gehen damit die (betriebswirtschaftlich eigentlich erforderlichen) Erlössteigerungen nicht einher. Wie bereits zuvor ausgeführt, liegt der Fokus der mittleren TI eindeutig bei einem diversifizierten und häufig kostenintensiven Dienstleistungsangebot für ihre individuellen Zielgruppen. Die ertragsorientierte Sicht ist dagegen sehr viel geringer ausgeprägt.

MARKTWIRTSCHAFTLICHE ANFORDERUNGEN

Größere Tourismusorganisationen, die als wirtschaftliche Geschäftsbetriebe tätig sind, haben ihre Leistungen zumindest teilweise marktwirtschaftlichen Anforderungen angepasst. Dies bedeutet unter anderem, dass die Höhe der eigenbetrieblichen Erlöse einerseits und der variablen Kosten andererseits betriebswirtschaftlich immer in Relation gebracht werden. Konkreter ausgedrückt: Relativ „hohe“ Fertigungskosten, u.a. Fremdleistungen und Marketingkosten, sind für ein Marketing-Dienstleistungsunternehmen unabdingbar. Ebenso erforderlich ist jedoch auch die systematische Kostendeckung mittels umsatz- und ertragsrelevanter Leistungen (damit ist noch nicht einmal eine Vollkostendeckung gemeint). Auch den größeren Tourist-Informationen gelingt dies mit mehr oder minder großem Erfolg. Insgesamt kann jedoch festgestellt werden, dass ein Großteil der untersuchten (und besonders erfolgreichen) größeren Tourismusorganisationen nach den betriebswirtschaftlichen Grundsätzen der Kosten- und Leistungsrechnung arbeitet.

2.3 Rankings: Die umsatz- und ertragsstärksten Vertriebsprodukte

Um nun festzustellen, welche Produkte und Dienstleistungen besonders zu den Umsätzen und Erträgen der untersuchten Tourist-Informationen beitragen, wurden mit den beiden folgenden Tabellen 3 und 4 zwei Rankings aufgestellt:

1 Die umsatzstärksten Produktgruppen

2 Die höchsten Ertragsanteile nach Produktgruppen

Beide Tabellen enthalten neben den Rängen nach Produktgruppen auch die Gesamtumsätze in T's und Anteile in % am kumulierten Gesamtbudget der jeweiligen Betriebsgruppe.

Tabelle 3: Die umsatzstärksten Produktgruppen nach Betriebsgrößen

PRODUKT / DIENSTLEISTUNG	KLEINE TI			MITTLERE TI			GRÖßERE TI			
	Ranking	untersuchte Gruppe:		Rang	T€	%	Rang	T€	%	
Pauschalangebote	5.		3	3%	1.	96	25%	1.	918	21%
Eigenveranstaltung						50	13%		788	18%
Vermittlung Bausteine			3	3%		46	12%		130	3%
Zimmervermittlung			0	0%	2.	53	14%		52	1%
Gästeführung / Stadtführung	3.		9	8%	5.	22	6%	3.	721	16%
Eigenveranstaltung						18	5%		638	14%
Vermittlung			9	8%		4	1%		83	2%
Veranstaltungen	1.		51	47%	3.	43	11%	4.	635	14%
Vertrieb eigene Veranstaltungen			51	47%		37	10%		560	13%
Ticketvorverkaufsstelle						6	2%		75	2%
Produktvertrieb / Merchandising	2.		29	27%	4.	30	8%	2.	837	19%
Anzeigen-/Werbepartnerschaften	4.		6	6%		16	4%	5.	306	7%
Gesamt¹			108²	100%		380	100%		4.474	100%
Budgets gesamt			768²			2.661			8.446	

1 = Umsätze gesamt, inklusive der hier nicht aufgeführten Vertriebsprodukte

2 = Ausgenommen eine TI (Budget und Umsätze nicht bekannt)

Tabelle 4: Die höchsten Ertragsanteile nach Betriebsgrößen

PRODUKT / DIENSTLEISTUNG Ranking untersuchte Gruppe:	KLEINE TI			MITTLERE TI			GRÖßERE TI		
	Rang	T€	%	Rang	T€	%	Rang	T€	%
Pauschalangebote	3.	3	9%	1.	58	33%	3.	270	13%
Eigenveranstaltung					12	7%		160	8%
Vermittlung Bausteine		3	9%		46	26%		110	5%
Zimmervermittlung		0	0%	2.	47	28%		52	2%
Gästeführung / Stadtführung	2.	8	23%		7	4%	1.	493	23%
Eigenveranstaltung					3	2%		410	19%
Vermittlung		8	23%		4	2%		83	4%
Veranstaltungen	5.	1	2%		-13	-8%	0	35	2%
Vertrieb eigene Veranstaltungen		1	2%		-19	-11%		-40	-2%
Ticketvorverkaufsstelle					6	3%	5.	75	4%
Produktvertrieb / Merchandising	1.	10	30%	3.	17	10%	2.	370	17%
Anzeigen-/Werbepartnerschaften	4.	3	7%	4.	16	9%	4.	255	12%
Postagentur/Paletshop		0	0%	5.	9	5%		0	0%

2.4 Erste Rückschlüsse für die Eigenmittelerweiterung

RESSOURCENSCHONENDER PRODUKT-AUSBAU FÜR KLEINERE TI

Für die erfolgreiche Eigenmittelerweiterung **kleinerer Tourist-Informationen** lässt sich aus den Untersuchungen erstens feststellen, dass noch eine deutliche **Erweiterung des Vertriebs sachkostenneutraler Vermittlungsleistungen** möglich ist (beispielsweise entgeltliche Zimmervermittlung und Vermittlung von Pauschalangeboten, Ticketvorverkäufe oder die Vermittlung von Gästeführungen). Dies kommt insbesondere auch den begrenzten Ressourcen der kleinen Organisationen entgegen. Hier sollte allerdings auf die möglichen Provisionen geachtet werden; als Ziel sollten per Vermittlungsleistungen Deckungsbeiträge von 10% im Gesamtdurchschnitt angesetzt werden.

Zweitens wird sehr klar ersichtlich, dass auch der **Produktvertrieb bzw. das Merchandising** gute Aussichten auf eine Ertragssteigerung kleinerer TI bieten. Insbesondere die Erfolgsbeispiele nach Abschnitt C zeigen auf, dass auch

kleinere Organisationen gute Erträge mit dem gezielten Artikelvertrieb erwirtschaften können. Die Vertriebsprodukte sollten vor allem zielgruppengerecht sowie mit ausreichenden Deckungsbeiträgen und Wirkungsradien geplant und umgesetzt werden (Kooperationen!). Auch die Refinanzierung mittels strukturierter Werbepartnerschaften ist ebenfalls für kleinere TI ausbaufähig. Vergleichsdaten und Beispiele für die Auswahl der Maßnahmen kleinerer TI sind in Abschnitt C dieses Maßnahmenkatalogs enthalten.

MODIFIKATION UND KONZENTRATION FÜR MITTLERE TI

In den **mittleren Tourist-Informationen** gestaltet sich die Auswertung der Untersuchungsergebnisse differenzierter. Zwar kann angeführt werden, dass bei den beiden wichtigsten Vertriebsprodukten Pauschalangebote und Zimmervermittlung die Umsätze und Erträge ungefähr deckungsgleich sind. Allerdings wurde bereits oben erläutert, dass sämtliche untersuchten mittleren TI negative Gesamtdeckungsbeiträge ausweisen. Eine Modifikation des Leistungsan-

gebots sollte daher zumindest überdacht werden. Hier kann vor allem auch ein Blick auf die untersuchten größeren TI hilfreich sein:

Erstens konzentrieren sich mittlere TI anders als die erfolgreichen größeren Organisationen im Vertrieb sehr häufig auf **Vermittlungsleistungen**, die zwar für kleine Organisationen erfolgversprechend sind, ab einer gewissen Größe aber – gemessen an den erhöhten Gesamtkosten der Organisationen – nur begrenzte Margen bieten. Eine deutliche Steigerung der Erträge wird damit ebenfalls nur schwierig möglich. Zweitens werden potenziell erfolgversprechende Services wie der **strukturierte Artikelvertrieb** eher vernachlässigt (bzw. es werden „Standardprodukte“, ebenfalls ausschließlich als „Zwischenhändler“ und ohne größeren Vertriebsradius bzw. -partner angeboten). Hier bedarf es sicherlich zunächst einer systematischen Entwicklung und Planung; die Erfolgsbeispiele des Abschnitts C zeigen jedoch, dass TI aller Betriebsgrößen den Artikelvertrieb erfolgreich aufstellen können.

Auch andere Leistungen wie beispielsweise **Gästeführungen** werden vor allem in kleinen (als Service) und größeren TI (systematisch) angeboten. Ein Blick auf die größere Betriebsgruppe zeigt jedoch, wie ertragsfähig gerade diese Services – auch hier mit einer systematischen Entwicklung und Planung – gestaltet werden können. **Zusatzgeschäfte** wie z.B. ein **Paketshop** können zudem als Vertriebsmultiplikatoren wirken – wenn sie in das eigene Gesamtkonzept passen. Bei entsprechend vorhandenen Ressourcen kann ebenfalls überdacht werden, ob nicht eine generelle Produkterweiterung (und Konzentration) hin zu **mehr eigenen Angeboten** Sinn macht. Auch hier zeigt der Blick auf die größeren TI und auf die Erfolgsbeispiele des Abschnitts C, dass damit durchaus gute Ertragssteigerungen erzielt werden können.

Defizitäre **eigene Veranstaltungen** können und sollen sicherlich nicht ohne weiteres abgebaut werden. Eventuell kann aber darüber nachgedacht werden, ob nicht zumindest Teilleistungen an pro-

fessionelle Partner ausgelagert werden können. Die Höhe der Defizite kann so eventuell mittelfristig abgebaut werden (das Ziel eigener Veranstaltungen sollte ein neutrales Rohergebnis sein; positive Deckungsbeiträge sind aus der Erfahrung heraus eher selten zu beobachten).

Last but not least ist – wie in den beiden anderen Betriebsgrößen – vor allem auch der Ausbau von **Marketing- und Vertriebspartnerschaften** zur Refinanzierung und Erweiterung des eigenen Vertriebsradius für den Erfolg der Eigenmittelerweiterung maßgeblich.

ÄHNLICHE RÜCKSCHLÜSSE AUCH FÜR GRÖßERE TI

Auch für **größere TI** gelten ganz ähnliche erste Rückschlüsse wie für die **mittleren Organisationen**. Hierzu muss vor allem auch in Ansatz gebracht werden, dass es sich zumindest bei einem Teil der sechs untersuchten größeren Tourist-Informationen um durchaus erfolgreiche mittelständische Unternehmen mit einem hohen eigenbetrieblichen Refinanzierungsanteil handelt (eine Organisation inklusive branchenfremder Leistungen zu 100%, zwei weitere zu jeweils rund 65% bzw. 70%). Die Untersuchungsergebnisse der Gruppe zeigen daher sehr gut auf, welche Erträge mit einer systematischen Konzentration auf ertrags- und zielgruppenfähige Vertriebsprodukte auch für größere Tourist-Informationen erzielt werden können.

Zusätzlich kann festgehalten werden, dass **Marketing- und insbesondere Vertriebskooperationen** auch im Bereich der größeren Tourist-Informationen weiter ausbaufähig sind. Die Umfrageergebnisse zeigen ebenfalls auf, dass einige der größeren Analyseteilnehmer beispielsweise Vertriebskooperationen noch nicht entsprechend ihrer Bedeutung für die eigene Reichweitenerhöhung anwenden, während andere die Modelle bereits erfolgreich umsetzen. Ähnliches gilt sehr konkret auch für die systematische Beteiligung externer Partner am Vertrieb (Lizenzierung, Provisionsmodelle für Externe etc.). Einige Beispiele und konkrete Maßnahmen zum Kooperationsausbau werden daher im Kapitel 4 des folgenden Abschnitts ausgeführt.

C. Die Maßnahmen und ihre Eignung für die Tourismusorganisationen

1. Kurzanleitung zur Handhabung

Die Maßnahmen zur Erweiterung der Eigenmittel der lokalen Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz wurden nach den folgenden Themenschwerpunkten untergliedert:

DREI THEMENSCHWERPUNKTE ZUR ERWEITERUNG DER EIGENMITTEL

- Die **Vertriebsmaßnahmen im Kerngeschäft** der Tourismusorganisationen
- Die Maßnahmen aus dem **sonstigen Vertrieb** sowie aus dem **Zusatzgeschäft** und schließlich
- Die empfohlenen **Vertriebs- und Vermarktungspartnerschaften** zur Vertriebsaktivierung und zur **Erweiterung des eigenen Vertriebsradius** sowie zur **Kostenreduktion** der Tourismusorganisation

DER SYSTEMATISCHE AUFBAU DES MASSNAHMENKATALOGS

Jeder der drei Themenschwerpunkte dieses Maßnahmenkatalogs beinhaltet den folgenden **systematischen Aufbau**:

1 Eine einführende Überblickstabelle

Eine plakative tabellarische Aufführung der Maßnahmen zur Erweiterung der Eigenmittel und ihrer Eignung nach der Betriebsgröße, inklusive eines farbigen Pfeilsystems. Die Tabellen sollen zur ersten Vorabauswahl vor der Durchsicht weiterer Details dienen.

2 Kurzbeschreibungen und Beispiele aus der Praxis

Die komprimierte Beschreibung jeder Maßnahme inklusive Best-Practice-Beispielen besonders erfolgreicher Tourismusorganisationen und anderen Praxisbeispielen zur Verdeutlichung.

3 Die Vergleichsdaten für die Produktauswahl

Die detaillierten Vergleichscharts für die individuelle Auswahl der Produkte anhand eines Kennzahlensystems, in komprimierter Tabellenform und ebenfalls inklusive eines plakativen farbigen Pfeilsystems.

GLIEDERUNG DER BETRIEBSGRÖSSEN

Die Betriebsgrößen der kleineren, mittleren und größeren Tourist-Informationen wurden in diesem Maßnahmenkatalog anhand der folgenden Kriterien gegliedert:

Betriebsart	Mitarbeiter VZÄ	Gesamtbudgets
Kleinere TI	1,5 bis 3,9 VZÄ	bis 350.000 €
Mittlere TI	4 bis 6,9 VZÄ	über 350.000 € bis 750.000 €
Größere TI	7 bis 20 VZÄ	über 750.000 €

DIE INHALTE DER VERGLEICHSCARTS

Jede der Vergleichstabellen zur Produktauswahl beinhaltet die folgenden Erfolgskennzahlen:

- **Zielgruppen**
 - **Zielgruppenrelevanz** (farbiges Pfeilsystem) und **Zielgruppenarten**
- **Erträge**
 - **Ertragsrelevanz** (farbiges Pfeilsystem) und mögliche **Deckungsbeiträge** nach der **Betriebsgröße** (teilweise auch Ertragsarten)
- **Kosten**
 - **Kostenintensität** (farbiges Pfeilsystem) und **Kostenarten**
- **Einführungszeiträume** sowie
- **Empfohlene Mindestressourcen der TI**
 - Nach **Vollzeitäquivalenten** und **Mindest-Gesamtbudget**.

2. Vertriebsmaßnahmen im Kerngeschäft

Der erste Themenschwerpunkt dieses Maßnahmenkatalogs umfasst zunächst die wichtigsten Vertriebsprodukte und -dienstleistungen, die unmittelbar zum Kerngeschäft der Tourismusorganisationen gezählt werden.

2.1 Maßnahmenüberblick und Eignung nach Betriebsgrößen

(siehe Tabelle rechts)

2.2 Kurzbeschreibungen und Beispiele 1 Produktverkauf

FÜR ALLE BETRIEBSGRÖSSEN GEEIGNET

Einen der potenziell ertragsfähigsten Vertriebszweige der lokalen Tourist-Informationen bildet der Produktverkauf. Er umfasst alle Artikel, die unmittelbar in der Tourist-Information bzw. per Online-Shop und über Vertriebspartner vertrieben werden. Dazu zählt unter anderem:

- **Reisezubehör** wie beispielsweise Stadtpläne, Wander- und Radkarten, Reiseführer/Kinderreiseführer, Reisespiele, Taschen, Rucksäcke, Tassen, Gläser, Frühstücksbretchen, Wandersocken, Tücher, T-Shirts, Kappen, Trinkflaschen etc.
- **Fanartikel und Geschenkkdeen**, z.B. Schlüsselanhänger/Schlüsselbänder, Postkarten, Kugelschreiber, Aufkleber, Magnete, Poster, Mousepads, Bücher, Bildbände, DVDs, Kalender, Stofftiere, Spiele, Puzzles, Bastel- und Modellbaubögen, lokales Kunsthandwerk, historische Replikat
- **Gutscheine**, z.B. Geschenkgutscheine, Gutscheine für Gästeführungen und Reisegutscheine
- **Produktpakete für Familien und Schulklassen** (z.B. Karten, Reiseführer/DVDs, Reisespiele für Kinder, Gutscheine)
- **Lokale Spezialitäten** / Spezialitätenpakete, z.B. Weine/Spirituosen, (möglichst haltbare) Lebensmittel wie Nudeln, Schinken, Senf, Honig und Gelees, Schokolade, Tee, etc.
- **Produkte für Einheimische**; typische/spezielle Produktlinien für Einwohner, inklusive lokaltypischer Sprüche oder Karikaturen
- **Produkte für Leistungsträger/Betriebe**; z.B. gebrandetes Tagungsmaterial, Kosmetika und Handtücher für Gäste, „Give-Aways“ (C-Artikel), Fußmatten, Prospektständer etc.

PRODUKT / DIENSTLEISTUNG	KLEINE TI	MITTLERE TI	GRÖßERE TI
Produktvertrieb / Merchandising			
Eigene Produkte	⇒ ↗	↗ ↑	↑
Fremdprodukte	↗	↗	⇒ ↗
Pauschalangebote / Zimmervermittlung			
Reiseveranstaltung	↓	↗ ↑	↑
Vermittlung Reisebausteine	⇒ ↗	⇒ ↗	⇒ ↗
Zimmervermittlung	⇒ ↗	⇒	⇒
Gästeführung/Stadtführung			
Eigenveranstaltung	↓	↗ ↑	↑
Vermittlung	↗	↗	⇒ ↗
Veranstaltungsvertrieb			
Eigene Veranstaltungen/Events	↓	↓	↓
Seminarveranstaltungen/Incentives	↓	⇒ ↘	↗
Ticketvorverkaufsstelle	↗	⇒ ↗	⇒

Tabelle 5: Vertriebsmaßnahmen im Kerngeschäft, Überblick und Eignung nach Betriebsgrößen

Da es sich beim Produktverkauf um einen grundlegenden Vertriebszweig für die Tourismusorganisationen handelt, soll hier etwas ausführlicher auf ihn eingegangen werden. Gleichzeitig können die untenstehenden Erläuterungen auch auf andere Maßnahmen zur Erweiterung der Eigenmittel übertragen werden:

MARKTEVALUATION VOR DER EINFÜHRUNG

Jeder Produktverkauf sollte sehr konkret an den individuellen Käuferzielgruppen ausgerichtet werden, die nicht zwingend den Gästezielgruppen der Tourist-Information entsprechen müssen. Wichtig ist ebenfalls die „gefühlte Einzigartigkeit“ der Produkte, d.h. die Herausstellung der lokalen Alleinstellungsmerkmale im Artikelverkauf. Insbesondere eigene, unverwechselbare und „gebrandete“ Produktlinien – soweit möglich in höheren Stückzahlen – versprechen gute Roherträge für die TI. Jedoch auch nicht standardisierte, individuell ausgewählte Fremdprodukte können einen nachhaltigen Beitrag zur Steigerung der Eigenmittel leisten (Margen beachten!).

Vor der Markteinführung sollte daher immer eine – wenn auch komprimierte – Marktevaluation, möglichst inklusive einer Ausschreibungsphase, stehen. Auch begrenzte „Pilotphasen“ können insbesondere bei Fremdprodukten vor ihrer endgültigen Markteinführung gute Erkenntnisse zur Käuferakzeptanz liefern.

VERTRIEBSLENKUNG AUCH IN KLEINEREN TI

Eine gewisse Vertriebslenkung in der TI ist für den Verkaufserfolg unabdingbar. Auch kleinere Tourist-Informationen mit begrenztem Platzangebot sollten ihre Vertriebsprodukte attraktiv präsentieren, beispielsweise in unmittelbarer Nähe der Counter, in den Fensterbereichen und – soweit möglich – im Außenbereich vor der TI. Ein eigener Online-Shop ist nicht erforderlich bzw. lokal häufig nicht sinnvoll, allerdings sollten die Produkte in der individuellen Internetpräsentation attraktiv aufgeführt und bestellbar sein.

STRUKTURIERTER EINSATZ VON VERTRIEBSKOOPERATIONEN

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für den Produktverkauf ist der strukturierte Einsatz lokaler oder regionaler Vertriebspartnerschaften. In den wenigsten Fällen ist der eigene Aktions- und Ver-

triebsradius der Tourist-Information hoch genug, um einen echten eigenen Markt für die Produkte zu bilden; Kooperationen können den Artikelvertrieb daher maßgeblich aktivieren. Auch eine Anbindung an einen regional übergreifenden Online-Shop ist mittels Kooperationen – beispielsweise mit den Regionalagenturen – möglich. Beispiele und Daten zu möglichen Vertriebspartnerschaften werden im eigenen Kapitel 4 näher vorgestellt.

Neben der Marktevaluation sollte auch die Lagerhaltung für die Produkte vor ihrer Einführung geklärt werden. Nur so können langfristig höhere Stückzahlen und gute Konditionen im Einkauf gewährleistet werden. Sofern in der TI selbst kein Platzangebot für die Lagerhaltung vorhanden ist, kann ggf. die Anmietung („bezahlbarer“) Lagerflächen oder eine Teillagerung bei Kooperationspartnern überdacht und in die Deckungsbeiträge des Vertriebs einkalkuliert werden.

ERFOLGSBEISPIELE AUS DER PRAXIS

Die **kleinere Tourist Service GmbH Deidesheim** vertreibt rund 40 Produkte, davon 5 eigene mit rund 80% des Umsatzes aus dem Produktverkauf. Bei den eigenen Produkten handelt es sich um zwei Produktlinien und 6 Varianten von Stofftieren mit unmittelbarem Bezug zur Stadt (Geisböcke = historische Geisbockversteigerung; Schnecken = Entschleunigung = ‚Cittaslow‘). Zusätzlich werden eine Weinedition und eine eigene Postkartenlinie erfolgreich vertrieben. Mit dem Produktverkauf generiert die Tourist Service GmbH Deidesheim Umsätze von rund 20.000 €, bei einem Rohertrag für die eigenen Artikel von 25% bis 50%.

Die **mittlere Tourismusorganisation Andernach.NET GmbH** und die **Geysir Info gGmbH** der Stadt Andernach betreiben ein erfolgreiches Besucher- und Vertriebslenkungssystem vom Geysir-Erlebniszentrum und angeschlossenen Geysir-Shop durch die Tourist-Information der Andernach.NET GmbH und abschließend zur unmittelbar angeschlossenen Schiffsanlegestelle (Tagespauschalangebote). Die Verkaufsprodukte des Geysir-Shops werden zusätzlich über den Online-Shop www.ndernach.net vertrieben. Besonders erfolgreich und ertragsrelevant sind hier Produkte wie Spielwaren mit annähernd wissenschaftlichem Bezug („Kristalle züchten“) sowie Kleinartikel bis zu einem Verkaufswert von bis zu 5 €. Ausgewiesene Zielgruppe des Geysir-Shops sind selbst kaufende Kinder und Schulklassen. Weitergehende Zahlen liegen nicht vor, da der Geysir-Shop über die Geysir Info gGmbH betrieben wird.

Der ebenfalls **mittlere Saar-Obermosel Touristik e.V.** erzielt mit dem Verkauf von Kartenmaterial und Postkarten einen aktuellen Deckungsbeitrag von immerhin 9.000 € pro Jahr (höchster

bekannter Rohertrag der untersuchten mittleren Betriebsgruppe; ohne einen eigenen ausgewiesenen Online-Shop). Im Jahr 2013 wurden zusätzlich Produkte in eigener Herstellung, z.B. Taschen, Frühstücksbrettchen und Sektführstück (Brettchen und Sekt), eingeführt. Der Deckungsbeitrag dieser eigenen Produkte liegt bei rund 45% und ist damit deutlich höher als bei den bislang vertriebenen Fremdprodukten; die Produktlinie wird sukzessive weiter ausgebaut.

Der **große Tourist-Information Trier Stadt und Land e.V.** betreibt insbesondere über seine Verkaufsstelle an der Porta Nigra sowie einen eigenen Online-Shop unter www.trier-info.de/shop einen professionellen Produktvertrieb an lokale, überregionale und internationale Zielgruppen. Die Vertriebspalette umfasst die Produktlinien Bücher, Stadtpläne, Rad- und Wanderkarten, Trier-Mode, Geschenkideen, DVD/CD-ROM, „Typisch Trier“, Trier-CARD/Gutscheine, Weine der Region und Trierpakete für Schulklassen. Mit dem Produktverkauf erzielt die Tourismusorganisation Deckungsbeiträge von durchschnittlich 40% sowie einen Gesamtrohertrag von schätzungsweise rund 300.000 € im Jahr.

• **Pauschalangebote / Zimmervermittlung**

Bei Reiseprodukten und Unterkunftsangeboten handelt es sich um eines der wichtigsten Kerngeschäfte der Tourist-Informationen. **Pauschalangebote in eigener Reiseveranstaltung** werden sehr häufig ausschließlich von größeren Organisationen vertrieben, da sie einkaufs- und ressourcenintensiv sind. So kann neben den Kosten für den Einkauf und für die Vermarktung schätzungsweise pro 80.000 € bis 120.000 € Umsatz aus der Reiseveranstaltung eine benötigte Vollzeitstelle kalkuliert werden. Gleichzeitig sind jedoch auch die möglichen Deckungsbeiträge aus der Reiseveranstaltung deutlich höher als bei einer reinen Vermittlung von Reisebausteinen (bis ca. +20%).

SPEZIALISIERTE REISEVERANSTALTUNG AUCH FÜR MITTLERE TOURIST-INFORMATIONEN INTERESSANT

Auch mittlere Tourismusorganisationen können eigene Pauschalangebote als Reiseveranstalter betriebswirtschaftlich erfolgreich anbieten. Dies vor allem dann, wenn die Reiseprodukte einen auf die individuelle Zielgruppe zugeschnittenen Bedarf abdecken, der von den bestehenden Angeboten am Markt nicht bedient wird (z.B. Gruppen- und Individualpakete inklusive besonderer lokaler Besucherattraktionen vor Ort, lokale und regionale Premiumwander- und Radwanderreisen etc.). Nach Einschätzung der in diesem Segment spezialisierten Tourismusorganisationen zählen vor allem eine hohe Preistransparenz und die Herausstellung der lokalen und regionalen Alleinstellungsmerkmale gegenüber marktüblichen Angeboten als erfolgsentscheidende Faktoren.

VERMITTLUNGSLEISTUNGEN VOR ALLEM FÜR KLEINERE TI

Für kleinere und mittlere Betriebe, die keinen eigenen bzw. spezialisierten Pauschalangebotsbedarf abdecken können und nicht über ausreichende Ressourcen verfügen, ist die **Vermittlung von Reisebausteinen** dagegen sicherlich die praktikablere Lösung. Kleinere TI, die bis

dato keine strukturierte entgeltliche Vermittlung von Reisebausteinen anbieten, können so ihre Eigenmittel relativ sach- und entwicklungs-kostenarm ausbauen (insbesondere per Deskline 3.0). Für mittlere Tourist-Informationen ist die mögliche Erweiterung der Eigenmittel per Ausbau der Vermittlung von Reisebausteinen allerdings begrenzt. Dies vor allem aufgrund der ebenfalls relativ eingeschränkten Margen sowie der häufig zusätzlich anfallenden Provisionen und Gebühren für Buchungsplattform und Regionalagenturen. Gleichzeitig müssen auch bei einer Steigerung der reinen Vermittlungsleistungen relativ höhere Personal- und Sachressourcen angesetzt werden.

Ähnliches gilt auch für die **Zimmervermittlung vor Ort**. In kleineren Tourist-Informationen, wo die Leistung noch nicht entgeltlich angeboten wird, kann sie gut zur sach- und entwicklungs-kostenarmen Erweiterung der Eigenmittel eingesetzt werden. In allen anderen Fällen – dort wo die Zimmervermittlung bereits voll umfänglich entgeltlich angeboten wird – sollte zumindest mittelfristig nicht mehr mit einer signifikanten Ertragssteigerung für die TI gerechnet werden.

ERFOLGSBEISPIELE AUS DER PRAXIS

Die **mittlere Organisation Saar-Obermosel Touristik e.V.** ist auf den Vertrieb von Pauschalangeboten im Segment Radwandern und Wandern mit einem hohen individuellen Servicegrad spezialisiert. Insbesondere die Radwanderpauschalen werden als „Rundum-Pakete“ in die Region SaarLorLux, inklusive Tourenvorschlägen, kostenlosem Kartenmaterial, zusätzlichen individuellen Wanderpauschalen, Transfers und Fahrradvermietung (externes Partnerunternehmen) an Gruppen und Einzelgäste verkauft. Mit ihren spezialisierten Pauschalreisen erzielt die Tourismusorganisation inklusive der Zimmervermittlung ca. 73% ihrer Umsätze sowie einen positiven Deckungsbeitrag von rund 52.000 € p.a.

ERFOLGSBEISPIELE AUS DER PRAXIS

Auch die **große Tourist-Information Neustadt an der Weinstraße** ist unter der eigenen Marke „PfalzTours.eu – Reisen in die Pfalz“ auf eigene und vermittelte Reiseveranstaltungen spezialisiert, hier beispielsweise Gruppen- und (Natur-) Erlebnisreisen, Firmenincentives und -events sowie Degustationsreisen und Genuss-Erlebnisse in die Region (Wein- und Sektproben, Pfälzer Vesper, Genuss-Seminare). Zielgruppen sowie Vertrieb der Pauschalangebote sind national und international verortet. Mit den Pauschalreisen erzielt die Tourismusorganisation ein jährliches Umsatzvolumen von ca. 550.000 € sowie einen Deckungsbeitrag von rund 175.000 €.

• **Gästeführung / Stadtführung GUTE ERTRAGSFÄHIGKEIT BEI STÄDTISCHEN UND HISTORISCH ATTRAKTIVEN STRUKTUREN**

Gäste- bzw. Stadtführungen können – sowohl in **Eigenveranstaltung** als auch als ressourcenschonende **Vermittlungsleistung** – grundsätzlich sehr positive Erträge für die Tourismusorganisationen generieren und sind daher gut für Eigenmittelerweiterung geeignet. Leider können sie allerdings nur dort erfolgreich eingesetzt werden, wo städtisch und/oder historisch attraktive Strukturen vorhanden sind.

Sofern diese Grundvoraussetzung erfüllt ist, sind Gäste- und Stadtführungen für alle Betriebsgrößen geeignet. Kleinere Tourist-Informationen sollten die Vertriebsmaßnahmen aufgrund ihrer begrenzt vorhandenen Ressourcen in Vermittlungsleistung, mittlere und größere dagegen unter anderem auch in Eigenveranstaltung anbieten (deutlich höhere Margen möglich). Da die Führungen meist lokal adressiert sind, entfallen häufig überregionale Vermittlungsprovisionen und Gebühren. Die im Segment tätigen Tourismusorganisationen schätzen vor allem den Erlebniswert der Führungen als wichtigsten Erfolgsfaktor für ihre Markteinführung ein.

ERFOLGSBEISPIELE AUS DER PRAXIS

Die **große Organisation Tourist-Information Trier Stadt und Land e.V.** führt schätzungsweise rund 7.000 Gästeführungen pro Jahr in Eigenveranstaltung und Vermittlung in der Stadt Trier und der Region durch. Die eigenen Stadtführungen werden fünfmal am Tag als Erlebnisführungen inklusive einstündigem Schauspiel mit professionellen Schauspielern und Kostümen angeboten.

Die Umsätze pro eigener Führung belaufen sich im Durchschnitt auf rund 600 €, die Kosten für Schauspieler, Technik, Material und Fremdleistungen auf 200 € (Rohertrag: ca. 400 €). Insgesamt generiert die Tourismusorganisation mit ihren Stadt- und Gästeführungen so einen Deckungsbeitrag von schätzungsweise 400.000 € pro Jahr.

Der ebenfalls **große Ahrtal Tourismus Bad Neuenahr-Ahrweiler e.V.** führt unter anderem Gruppenführungen im ehemaligen Regierungsbunker unter dem Ahrtal durch. Die Gästeführungen der lokalen Tourismusorganisation erbringen einen jährlichen Umsatz von ca. 90.000 € sowie einen Deckungsbeitrag von rund 45.000 €.

Ein ähnliches Beispiel, wenn auch in verringertem Maß, zeigt die **Andernach.NET GmbH**. Mit ihren Erlebnisführungen rund um den Geysir Andernach und historischen Führungen in der Stadt erzielt die **mittlere Tourismusorganisation** jährliche Umsätze von immerhin rund 20.000 € im Jahr.

In jedem der drei genannten Fälle handelt es sich sicherlich um „Leuchtturmprojekte“, die einen hohen Alleinstellungscharakter aufweisen. Das Konzept der ertragsfähigen Erlebnisführungen in oder an besonderen lokalen Besucherattraktionen kann jedoch auch von anderen Tourist-Informationen aufgegriffen und in modifizierter Form umgesetzt werden.

• **Veranstungsvertrieb**

In allen untersuchten und anderweitig bekannten lokalen Tourismusorganisationen ist der **rein lokale Vertrieb eigener Veranstaltungen** nur in den allerseltensten Fällen zur Eigenmittelerweiterung geeignet. Gründe hierfür sind einerseits die hohen unmittelbar zurechenbaren Kosten sowie andererseits die lokal häufig nur begrenzt generierbaren Umsätze. Allerdings können der Vertriebsradius der Eigenveranstaltungen per „**Ticket-Franchising**“ erhöht und die Kosten der eigenen Veranstaltungen per **Sponsoring- und Werbepartnerschaften** reduziert werden (siehe dazu Kapitel 3).

„**TICKET-FRANCHISING**“ ZUR ERWEITERUNG DES VERTRIEBSRADIUS

„**Ticket-Franchising**“ meint die Eingliederung der eigenen Veranstaltungen und/oder die Vermittlung fremder Veranstaltungen in ein spezialisiertes Veranstaltungs-Buchungssystem wie beispielsweise „Ticket Regional“. Zur Erweiterung des Vertriebsradius **eigener Veranstaltungen** ist das „Ticket-Franchising“ sicherlich für jede Betriebsgröße geeignet, sofern das Buchungssystem aufwandsneutral arbeitet (z.B. Buchungsabwicklung/Ticketing und Abrechnungen online bzw. beim Partner). Die Ticket-Fees bzw. Gebühren der Buchungssysteme sind meist begrenzt; bei „Ticket Regional“ belaufen sie sich beispielsweise auf durchschnittlich rund 5% der Ticketpreise.

Vermittlungsleistungen von Fremdveranstaltungen als Ticket-Vorverkaufsstelle sind vor allem für kleinere TI zur Eigenmittelerweiterung gut geeignet. Die Provisionen belaufen sich fast durchgängig auf 10% ohne weitere Abzüge; der eigene Aufwand ist äußerst begrenzt (Computer, Internetanschluss, Drucker, Personalkosten Ticketing). Ab der mittleren Betriebsgröße kann die Ticket-Vorverkaufsstelle aufgrund des geringen Aufwands sicherlich ebenfalls eingerichtet

werden; die daraus generierbaren zusätzlichen Erträge sind jedoch – gemessen an anderen Vertriebsmaßnahmen – eher gering.

EIGENVERANSTALTUNG GÄSTESEMINARE UND INCENTIVES

Eine Sonderform des Veranstaltungswesens bildet die **Eigenveranstaltung von Gästeseminaren und Incentives** wie beispielsweise Genuss- oder Kreativseminare oder auch Firmen-Incentives (z.B. im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)). Diese Seminarveranstaltungen werden aufgrund ihrer Kosten- und Ressourcenintensität für größere Tourismusorganisationen empfohlen und sollten jeweils in das bestehende Reiseveranstaltungssystem eingegliedert werden (Vertrieb und Vermarktung). In diesem Fall können die Konditionen und Margen aus der Reiseveranstaltung analog angewendet werden; ggf. zuzüglich der Mieten und Anschlusskosten vor Ort. Die Seminarveranstaltungen können aufgrund ihres gebündelten Erlebniswertes für Gäste und Firmen auch insgesamt gut zur Vertriebsaktivierung der Pauschalangebote einer Tourismusorganisation beitragen (zu den Erfolgsbeispielen siehe Punkt 2, Tourist-Information Neustadt an der Weinstraße).

2.3 Vergleichsdaten für die Produktauswahl

Die untenstehende Tabelle bietet nun einige tiefere Vergleichsdaten zur konkreten Auswahl der geeigneten Vertriebsmaßnahmen im Kerngeschäft für die Tourismusorganisationen.

Produkt / Leistung	Zielgruppen		Erträge			Kosten	Einführungszeitraum	Mindestressourcen	
	Relevanz	Art	Relevanz	Deckungsbeitrag ^{1,2} nach Betriebsgröße	Intensität			Art	VZÄ ³
Eigene Produkte	↑	Käufer: <ul style="list-style-type: none"> • Gäste, nach Käufergruppen • Einheimische, nach Käufergruppen • ggf. Leistungsträger/ externe Partner Vertriebspartner: <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsträger • Externe Partner • Regionalagentur • Andere Tourismusorganisationen 	< 30%	< 45%	↗	Unmittelbare Kosten: <ul style="list-style-type: none"> • Produktion • Marketing (ant.) • ggf. externe Lagerung/ Vertriebsagentur • ggf. Entwicklung/ Betrieb Online-Shop • ggf. Provisionen Vertriebspartner Gemeinkosten: <ul style="list-style-type: none"> • Personalkosten, u.a. - Marktevaluation/ Ausschreibung - Planung/Redaktion - Lagerung - Marketing/Vertrieb - ggf. Bestell-/ Versandservice • ggf. Versandkosten 	Mittelfristig ca. 1 Jahr	3-4	300 T €
			< 15%	< 25%	↘	Unmittelbare Kosten: <ul style="list-style-type: none"> • EK Produkte (ggf. Kommission) • Marketing (ant.) • ggf. Entwicklung/ Betrieb Online-Shop Gemeinkosten: <ul style="list-style-type: none"> • Personalkosten, u.a. - Marktevaluation/ Ausschreibung - Planung/Redaktion - Lagerung - Marketing/Vertrieb - ggf. Bestell-/ Versandservice • ggf. Versandkosten 	Mittelfristig ca. 9 Monate bis 1 Jahr	Alle	Alle
Fremdprodukte	↗	Käufer: <ul style="list-style-type: none"> • Gäste, nach Käufergruppen • Einheimische, nach Käufergruppen 	< 15%	< 25%	↘	Unmittelbare Kosten: <ul style="list-style-type: none"> • EK Produkte (ggf. Kommission) • Marketing (ant.) • ggf. Entwicklung/ Betrieb Online-Shop Gemeinkosten: <ul style="list-style-type: none"> • Personalkosten, u.a. - Marktevaluation/ Ausschreibung - Planung/Redaktion - Lagerung - Marketing/Vertrieb - ggf. Bestell-/ Versandservice • ggf. Versandkosten 	Mittelfristig ca. 9 Monate bis 1 Jahr	Alle	Alle

Produkt / Leistung	Zielgruppen		Erträge			Kosten		Einführungszeitraum	Mindestressourcen	
	Relevanz	Art	Relevanz	Deckungsbeitrag ^{1,2} nach Betriebsgröße	Intensität	Art				
Pauschalangebote/Vermittlung										
Reiseveranstaltung		Käufer: • Gäste Vertriebspartner: • Leistungsträger • ggf. Reisevermittler • ggf. Regionalagentur	Relevanz	Kleine / Mittlere / Große	< 27%	< 35%		Unmittelbare Kosten: • EK Reisebausteine • Versicherungen • Nutzung Deskline 3.0 • ggf. Provisionen Reisevermittler • ggf. Provisionen Regionalagentur • Marketing Gemeinkosten: • Personalkosten, u.a. • Produktentwicklung - Marketing - Vertrieb TI • Versandkosten	5-6	500 T € inkl. Produktentwicklung bis 2 Jahre
		Käufer: • Gäste Vertriebspartner: • Leistungsträger • ggf. Regionalagentur • RPT	Relevanz	Kleine / Mittlere / Große	6%	< 15%		Unmittelbare Kosten: • Nutzung Deskline 3.0 • ggf. Provisionen Regionalagentur • Marketing (ant.) Gemeinkosten: • Personalkosten, u.a. • Produktentwicklung - Marketing - Vermittlung/Vertrieb • Versandkosten	3-4	300 T € inkl. Produktentwicklung ca. 1 Jahr Laufende Anbindung Leistungsträger Deskline 3.0 erforderlich

Produkt / Leistung	Zielgruppen		Erträge			Kosten		Einführungszeitraum	Mindestressourcen	
	Relevanz	Art	Relevanz	Deckungsbeitrag ^{1,2} nach Betriebsgröße	Intensität	Art				
Pauschalangebote/Vermittlung (Fortsetzung)										
Zimmervermittlung		Käufer: • Gäste Vertriebspartner: • Leistungsträger • Regionalagentur • RPT	Relevanz	Kleine / Mittlere / Große	6%	< 10%		Unmittelbare Kosten: • Nutzung Deskline 3.0 • Provision Regional- agentur • Marketing (ant.) Gemeinkosten: • Personalkosten, u.a. - Marketing - Vermittlung/Vertrieb • Versandkosten	Alle	Alle inkl. Schulungen Deskline 3.0 ca. 3 Monate Laufende Anbindung Leistungsträger Deskline 3.0 erforderlich
		Käufer: • Gäste • Einheimische Vertriebspartner: • Gäste • ggf. Leistungsträger externe Partner	Relevanz	Kleine / Mittlere / Große	< 25%	< 67%		Unmittelbare Kosten: • Honorare Gästeführer • Marketing (ant.) • Ggf. GEMA/KSK/ Gebühren, Technik • ggf. Provisionen Vertriebspartner: Gemeinkosten: • Personalkosten, u.a. - Planung/Veranstalt- ungsoperation - Marketing/Vertrieb • ggf. Versandkosten	5-6	500 T € Ca. 9 Monate bis 1 Jahr
Vermittlung		Käufer: • Gäste • Einheimische	Relevanz	Kleine / Mittlere / Große	< 15%	< 34%		Unmittelbare Kosten: • Marketing (ant.) Gemeinkosten: • Personalkosten, u.a. - Marketing - Vermittlung/Vertrieb • ggf. Versandkosten	Alle	Alle Ca. 6 - 9 Monate

Gästekategorie/Stadtführung

3. Sonstiger Vertrieb und Zusatzgeschäft

Der zweite Themenschwerpunkt dieses Maßnahmenkatalogs behandelt mögliche sonstige Vertriebsprodukte und Zusatzgeschäfte für die lokalen Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz.

3.1 Maßnahmenüberblick und Eignung nach Betriebsgrößen

Tabelle 7: Sonstiger Vertrieb und Zusatzgeschäft, Überblick und Eignung nach Betriebsgrößen

PRODUKT / DIENSTLEISTUNG	KLEINE TI	MITTLERE TI	GRÖßERE TI
Gästekarten	⇒ ↘	⇒ ↗	⇒ ↑
Postagentur / Paketshop	↗	↗	↓
Bahntickets / ÖPNV-Info	⇒	⇒	⇒
Lotto-Annahmestelle	⇒ ↘	⇒ ↘	↓
Bustransfer / Bustouristik	↓	⇒ ↘	⇒ ↗
Vermietung und Verleih	↘	⇒	⇒ ↗
Bewirtschaftung kommunale Infrastruktur			
Erlebniszentren und -museen	↘	⇒ ↗	⇒ ↑
Parkraumbewirtschaftung	⇒	⇒	⇒ ↗
Verkehrsinfrastruktur	↘	⇒ ↗	⇒ ↗
Weihnachts- und Wochenmärkte	⇒ ↘	⇒ ↘	⇒ ↗

3.2 Kurzbeschreibungen und Beispiele 1 Gästekarten

Im Segment Gästekarten bzw. Gästevorteilskarten sind im Deutschlandtourismus in erster Linie drei Typen bekannt:

- **Kaufkarten** können von Gästen und Einheimischen in einer Destination an verschiedenen Verkaufsstellen wie Tourist-Informationen erworben werden. Sie gelten als beliebtes Marketinginstrument für Orte und Regionen. Grundsätzlich haben Sie den Vorteil, dass sie sich mit vergleichsweise geringem Aufwand realisieren lassen. Die Karten hängen in erster Linie nur an der herausgebenden Organisation und an den Leistungspartnern. Die aufwändige

Vorbereitung und die Gespräche mit den Gastgebern bleiben anders als bei umlagefinanzierten Karten aus.

Übernachtungszahlen haben in erster Linie keine Auswirkung auf die Akzeptanz und Verbreitung der Karte. Das Problem bei Kaufkarten ist, dass der Gast die Karte erst aktiv finden muss. Sie kommt nicht automatisch zu ihm. Das bedeutet, die Karte hat nur der, der von ihr weiß, sie möchte und sich aktiv darum kümmert, sie zu bekommen.

Im zweiten Schritt muss der Gast sich für die Investition in diese Karte entscheiden. Aus dieser Investition entsteht für den Karteninhaber unter Umständen ein sogenannter Nutzungsdruck. Dieser Nutzungsdruck bedeutet, dass der Karteninhaber sich gezwungen fühlt, die Karte so oft zu nutzen, bis sie sich für ihn gelohnt hat. Die Karte lohnt sich erst dann, wenn er Leistungen mit einem höheren Gesamtwert genutzt hat, als ihn die Karte gekostet hat.

Dieser Nutzungsdruck spiegelt sich in der Anzahl der Akzeptanzen wieder. Die Anzahl an Nutzungen einer Kaufkarte ist in der Regel höher als bei umlagefinanzierten Gästekarten. Damit können Kaufkarten für TI's eine eher gegenteilige Wirkung haben.

In Rheinland-Pfalz ist die die FreizeitCARD | CARTE Loisirs als landesweite Kaufkarte etabliert, darüber hinaus gibt es städtische Kaufkarten, wie z. B. die Speyer- oder die KoblenzCard.

- **Die kostenfreie Gästevorteilskarte**, in Verbindung mit einer lokalen Tourismusabgabe für Gäste, unter freiwilliger Beteiligung der Leistungsträger und ebenfalls inklusive Eintrittsmäßigungen, Gäste- und Stadtführungen sowie Gastronomieangeboten vor Ort.

- Anders als Kaufkarten können **umlagefinanzierte Gästekarten** nicht auf dem „freien Markt“ einfach erworben werden. Sie sind an einen Aufenthalt in der Kartendestination gekoppelt.

Der Gast erhält direkt bei der Anreise die Gästekarte von seinem Gastgeber ausgehändigt. Die Karte kommt völlig unabhängig von vorheriger Information direkt zum Gast. Er muss keine aktive Kaufentscheidung treffen und abwägen, ob ihm diese Karte etwas bringt oder nicht. Außerdem bleibt ihm der Gang zu einer Verkaufsstelle erspart.

Die umlagefinanzierte Gästekarte ist wie jede andere Destination Card ein beliebtes touristisches Marketinginstrument. Kommunikation und Vertrieb können bei diesem Modell allerdings auf das Produkt „Destination“ konzentrieren und nicht auf die Karte an sich. Die umlagefinanzierte Gästekarte dient als echter Mehrwert, Vorteil und Wertschöpfung für den Gast. Die Tatsache, dass der Gast die Karte „kostenlos“ bei seiner Anreise erhält, sorgt auch für eine gewisse Entspannung im Urlaub. Schließlich bleibt der Nutzungsdruck, den der Gast bei einer Kaufkarte hätte, aus. Dies spiegelt sich auch in den Nutzungszahlen wieder. Die Anzahl an umlagefinanzierten Kartennutzungen ist vergleichsweise geringer als bei Kaufkarten.

Umlagefinanzierte Gästekartenmodelle haben einen weiteren entscheidenden Vorteil. Dadurch, dass sie an Übernachtungsbetriebe gebunden sind, besteht für teilnehmende Betriebe die Möglichkeit, sich auf einem meist großen Markt gegen die Konkurrenz abzuheben. Erfahrungen aus bereits laufenden Kartenprojekten zeigen, dass eine solche Gästekarte oftmals der Grund für die Wahl einer Unterkunft ist. Somit sind stark steigende Übernachtungszahlen in den ersten Jahren nach Kartenstart keine Seltenheit. Und nicht nur der Gast kann am Mehrwert der Karte teilhaben. Ebenfalls die Übernachtungsbetriebe, die Leistungspartner, die Regionen und die Einheimischen. Die Karte ist im touristischen Bild der jeweiligen Region allgegenwärtig.

Die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH plant als Dienstleister für Orte und Regionen die technischen Voraussetzungen zum Betrieb von umlagefinanzierten Gästekarten zu schaffen und diese dabei zu unterstützen individuelle, auf ihre Destination zugeschnittene Gästekarten einzuführen.

TOURISMUSABGABE INKLUSIVE KOSTENFREIER GÄSTEKARTE

Der zweite Typus, die kostenfreie Gästevorteilskarte in Verbindung mit einer lokalen Tourismusabgabe, wurde im Jahr 2013 zumindest in einem Einzelfall in Rheinland-Pfalz – dem Ahrtal Tourismus Bad Neuenahr-Ahrweiler e.V. – zunächst zeitlich begrenzt eingesetzt. Allerdings handelt es sich hier eher um ein Modell der freiwilligen Tourismusfinanzierung, das nicht Bestandteil dieser Arbeit, sondern des separaten Teilprojekts „Freiwillige Tourismusfinanzierung“ des Tourismus- und Heilbäderverbands Rheinland-Pfalz e.V. ist. Zur Vervollständigung wird es an dieser Stelle ebenfalls aufgeführt (siehe auch die untenstehenden Erfolgsbeispiele).

ERFOLGSBEISPIELE AUS DER PRAXIS

Die **mittlere Tourist-Information Idar-Oberstein** führt derzeit eine regionale Gästekarte als Kooperationsprojekt mit anderen lokalen Tourismusorganisationen ein. Inhalt der Karten sind freie Eintritte zu 16 Sehenswürdigkeiten der Region. Einzelkarten werden für 2 €, Familienkarten für 5 € pro Stück angeboten. Der Deckungsbeitrag der Gästekarten beläuft sich auf 20% - 25%; zusätzlich werden auch externe Partner (Leistungsträger) per Provisionssystem unmittelbar am Kartenverkauf beteiligt (Erweiterung des Vertriebsradius). Die Erträge des Kartenverkaufs sollen ausschließlich zur Refinanzierung des Marketings verwendet werden.

ERFOLGSBEISPIELE AUS DER PRAXIS

Durch die **große Organisation Ahrtal Tourismus Bad Neuenahr-Ahrweiler e.V.** wurde zunächst begrenzt für die Laufzeit eines Jahres eine Tourismusabgabe für Gäste unter freiwilliger Beteiligung der Leistungsträger (ohne Kliniken) eingeführt. Die Abgabe beläuft sich auf 1 € pro Gast und Nacht; die Berechnung der Abgabe erfolgt durch die Leistungsträger. Als Gegenleistung erhalten die Gäste eine **kostenfreie Gästevorteilskarte** inklusive freien Eintritten zum Kurpark, Gästeführungen und Infopaketen. Die Kosten für die Produktion der Gästekarten sowie Material- und Fremdkosten und Honorare belaufen sich auf insgesamt -20.000 €. Der so aus dem Modell generierte jährliche Deckungsbeitrag wird auf 180.000 € beziffert. Bad Neuenahr-Ahrweiler erhebt keine Kurtaxe, sondern lediglich eine Entgelttaxe und Fremdenverkehrsbeiträge.

2 Postagentur / Paketshop

FÜR KLEINERE UND MITTLERE BETRIEBE INTERESSANT

Die Einführung eines Paketshops oder einer Postagentur kann vor allem für kleinere und mittlere Tourist-Informationen eine gute zusätzliche Einnahmequelle bilden. Tourist-Informationen sind grundsätzlich aufgrund ihrer erweiterten Öffnungszeiten (u.a. an den Wochenenden) attraktive Partner für die Paket- und Postdienstleister. Die Erträge setzen sich aus individuellen Staffelp provisionen zusammen, das Equipment für den Shop wird gestellt. Der eigene Aufwand ist damit – bis auf die anteiligen Personalkosten – äußerst begrenzt. Zusätzlich schätzen die in diesem Segment tätigen Tourismusorganisationen auch den Vertriebslenkungseffekt für andere Produkte und eine erweiterte Zielgruppe durch den Paketshop sehr positiv ein. Sofern daher eine solche Agentur in das individuelle TI-Konzept passt, kann sie für kleinere und mittlere Organisationen durchaus empfohlen werden.

ERFOLGSBEISPIELE AUS DER PRAXIS

Die beiden **mittleren Tourist-Informationen Idar-Oberstein** und **Saar-Obermosel Touristik e.V.** betreiben jeweils einen Paketshop bzw. eine Postagentur. Die Deckungsbeiträge aus den beiden Shops sind zwar – gemessen an anderen Vertriebsprodukten lokaler Tourismusorganisationen – mit 5.000 € bzw. 4.000 € nicht beträchtlich. Allerdings ist auch der finanzielle und logistische Aufwand für beide Tourist-Informationen gering. Vor allem die Saar-Obermosel Touristik, die die Postagentur bereits seit einigen Jahren betreibt, schätzt die mit der Agentur entstehenden Synergieeffekte für den Produktvertrieb und die Gästeservices der Tourist-Information sehr.

Sowohl die Tourist-Information Idar-Oberstein als auch der Saar-Obermosel Touristik e.V. zählen zudem zu den wenigen untersuchten Organisationen der mittleren Betriebsgröße, die auch den Produktvertrieb ihrer TI relativ systematisch einsetzen und erweitern (siehe auch Kapitel 2.2, Punkt 1).

3 Lottoannahmestelle

FÜR LOCALE TOURIST-INFORMATIONEN NICHT EMPFEHLENSWERT

Das Zusatzgeschäft per Betrieb einer Lottoannahmestelle bildet eine weitere Vertriebsmöglichkeit, die an dieser Stelle zumindest aufgeführt werden soll. Die Provisionen der Lottoanstalten der Länder sind durchgängig sehr begrenzt (im Durchschnitt bis ca. 6%); allerdings sind auch die unmittelbaren Kosten gering. Eine signifikante Ertragssteigerung kann ausschließlich per „Massenvertrieb“ bzw. über den zusätzlichen Verkauf von Tabakwaren und Zeitschriften erreicht werden.

Zusätzlich ist auch der Wettbewerb zu bereits bestehenden Verkaufsstellen vor Ort zu beachten. Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob sich das Vertriebssegment überhaupt der Zielrichtung einer lokalen Tourist-Information anpassen lässt. Die Einrichtung einer Lottoannahmestelle wird daher in dieser Arbeit eher nicht empfohlen.

4 Bahntickets / ÖPNV-Info

EHER ALS SERVICEINSTRUMENT GEEIGNET

Beim Angebot einer ÖPNV-Infostelle oder dem Verkauf von Bahntickets handelt es sich in erster Linie um ein Service- und eventuell ein Vertriebslenkungsinstrument (erweiterte Zielgruppe, übriges Produktangebot in der TI). Eigene Erträge können damit nicht oder lediglich eventuell, per Ticket-Fees z.B. für private Bahnstrecken, generiert werden. Die Maßnahme eignet sich daher nur sehr indirekt für die Eigenmittelerweiterung einer lokalen Tourismusorganisation.

5 Bustransfer / Bustouristik

FÜR GROSSE TOURIST-INFORMATIONEN EVENTUELL EINSETZBAR

Beim Zusatzangebot von Bustransfers oder einem eigenen Bustouristiksegment gelten grundsätzlich ähnliche Rahmenbedingungen wie für den Vertrieb eigener Seminarveranstaltungen und Incentives (siehe Kapitel 1, Punkt, Veranstaltungsvertrieb). Einige mittlere Organisationen bieten Bustransfers oder Buscharter als Zusatzservices für ihre spezialisierten Pauschalangebote an (z.B. „Radelbusse“); allerdings ist die Kosten- und Ressourcenintensität hoch und führt in jedem der untersuchten Fälle zu einem defizitären Ertragsergebnis (Charter oder Unterhaltung eigener Fahrzeuge inkl. Fahrer, Treibstoffkosten etc.). Das Vertriebssegment kann daher nur bedingt für große Tourismusorganisationen empfohlen werden, und insbesondere dort, wo es in das eigene spezifische Reiseveranstaltungskonzept gut eingepasst werden kann. In allen übrigen Fällen handelt es sich eher um einen – sicherlich kostenintensiveren – Gästeservice.

6 Vermietung und Verleih

GUTE KUNDEN ERST AB HÖHEREN STÜCKZAHLEN

Die Fahrradvermietung und die Vermietung von E-Bikes an Gäste ist in den lokalen Tourist-Informationen weit verbreitete Praxis. Auch hier handelt es sich jedoch gerade für kleine und mittlere TI eher um einen teilweise kostenintensiven bzw. defizitären Gästeservice. Grund hierfür sind vor allem die begrenzten Stückzahlen: Einerseits sind so die Leasing- bzw. Teilnahmebedingungen der bundesweit agierenden Franchisesysteme (wie

beispielsweise Movelo) aus betriebswirtschaftlicher Sicht eher nicht attraktiv. Andererseits sind beim Betrieb eigener Räder die Anschaffungs- sowie die laufenden Unterhaltungskosten für geringere Stückzahlen, inklusive der Teilnahme an externen, bundesweit agierenden Buchungsplattformen, relativ hoch. Allerdings existieren auch in diesem Segment bei kleineren und mittleren TI durchaus positive Beispiele.

Auch beim Verleih technischen Ausrüstungsmaterials an Gäste wie beispielsweise mobilen Navigationsgeräten, Kinder-Buggies oder sonstigem Equipment sollten unbedingt die relativ hohen Investitionen bzw. Franchise-Teilnahmegebühren sowie die erhöhte Schadensgefahr beachtet werden (Versicherungen und Reparaturen!). Zudem existiert beispielsweise für mobile Endgeräte bereits eine breite Auswahl bundesweit agierender und damit konkurrierender Mietportale, mit denen eventuell eher eine Servicepartnerschaft geschlossen werden kann.

Die Vermietung und der Verleih von Fahrrädern, E-Bikes und technischem Zubehör an Gäste wird daher aus betriebswirtschaftlicher Sicht vor allem für große Tourismusorganisationen empfohlen, die ggf. auch über eigene Online-Buchungsmöglichkeiten verfügen. Per Ausschreibung ausreichend hoher Stückzahlen können sich die Deckungsbeiträge so auf bis zu 35% belaufen. Eventuell können jedoch auch die Regionalagenturen (bzw. die RPT) Einkauf bzw. Leasing und Online-Vermietung als eigenes „Franchise-System“ an die TI bereitstellen, sofern ein ausreichend großer tatsächlicher Bedarf auf der lokalen Ebene vorhanden ist (siehe hierzu auch Kapitel 4, Punkt 4).

ZWEI BEISPIELE ZUR VERDEUTLICHUNG

Die **kleinere Tourist-Information Alzey** **Land vermietet als Verleihstation des Systems Movelo vier E-Bikes** an ihre Gäste. Die Umsätze aus der Vermietung der Räder belaufen sich auf schätzungsweise 2.700 € pro Jahr (Laufzeit 6 Monate/Jahr). Die Kosten setzen sich unter anderem aus dem Leasing der E-Bikes von rund -3.000 € zusammen. Damit können die Umsätze allein die variablen Kosten nicht ausgleichen. Das Produkt ist nun bereits im dritten Jahr nach seiner Einführung defizitär und wird in der TI aus strategischen Gründen gehalten (regionales Projekt Rheinhessen).

Die **mittlere Tourist-Information Idar-Oberstein vermietet drei E-Bikes** an ihre Gäste. Bei diesen Fahrrädern handelt es sich um ein Sach-sponsoring des regionalen Versorgungsträgers. Die Umsätze aus der Vermietung der E-Bikes belaufen sich auf rund 3.000 € pro Jahr; dagegen werden Wartungskosten von -200 € sowie Kosten für die externe Buchungsplattform von -750 € gerechnet (ca. 25% der Umsätze). Die E-Bike-Vermietung erbringt der TI Idar-Oberstein so immerhin einen positiven Deckungsbeitrag von +2.050 € p.a.

Sicherlich mag angeführt werden, dass es sich bei den beiden hier aufgeführten Beispielen um geringe Defizite bzw. Erträge handelt. Grundsätzlich sollte jedoch die Vermeidung negativer Deckungsbeiträge – soweit möglich und strategisch realisierbar – immer auch ein Ziel des Vertriebs sein.

7 Bewirtschaftung kommunale Infrastruktur KEINE GENERELLEN AUSSAGEN MÖGLICH

Die in dieser Arbeit untersuchten Segmente der Bewirtschaftung kommunaler Infrastruktur durch lokale Tourismusorganisationen umfassen insbesondere Erlebniszentren und -museen, die Parkraumbewirtschaftung, die Bewirtschaftung von Verkehrsinfrastruktur (wie beispielsweise Schiffsanlegestellen) sowie von Weihnachts- und Wochenmärkten.

Als Ergebnis wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht festgestellt, dass sich die mögliche Eignung zur Eigenmittelerweiterung für eine lokale Tourist-Information äußerst individuell darstellt: Zum einen sind die Kosten verhältnismäßig hoch, insbesondere sofern Investitionen und Unterhaltungskosten der Infrastruktur hinzugerechnet werden. Zum anderen differieren auch die möglichen Umsätze je nach der Besucherattraktivität, der Vertriebs- bzw. Vermarktungsaktivität und der möglichen Preisgestaltung vor Ort außerordentlich. Als Ergebnis sind sowohl sehr positive Deckungsbeiträge als auch hohe Defizite für die Tourismusorganisation und die Kommune realistisch (erhöhtes unternehmerisches Risiko).

Generelle Aussagen zur Ertragsfähigkeit der Infrastrukturbewirtschaftung lassen sich daher an dieser Stelle nicht fundiert treffen, sondern müssen vielmehr im Einzelfall betriebswirtschaftlich analysiert werden. Grundsätzlich wird allerdings auch die ertragsrelevante Bewirtschaftung kommunaler Infrastruktur eher für größere Organisationen erst ab einer gewissen Ressourcenstärke empfohlen (siehe Vergleichsdaten nach Kapitel 3.3).

3.3 Vergleichsdaten für die Produktauswahl

Auch zum Themenschwerpunkt „Sonstiger Vertrieb und Zusatzgeschäft“ liefert die untenstehende Tabelle einige weitergehende Vergleichsdaten zur Auswahl für die eigene Tourist-Information.

Produkt / Leistung	Zielgruppen		Erträge			Kosten		Einführungszeitraum	Mindestressourcen	
	Relevanz	Art	Relevanz	Deckungsbeitrag ^{1,2} nach Betriebsgröße	Intensität	Art	Art	VZÄ ³	Budget in T€	
			Kleine	Mittlere	Größe					
Gästekarten			<+/-0%	<~20%	<~10% Finanzierungsmodell	↑ ↺	Unmittelbare Kosten: <ul style="list-style-type: none"> Ggf. EK Leistungsbausteine Ggf. Kartenproduktion Ggf. Vermittlungsprovisionen/Gebühren Ggf. Versicherungen Marketing Gemeinkosten: <ul style="list-style-type: none"> Personalkosten Produktentwicklung Marketing/Vertrieb Ggf. Versandkosten 	Kurz- bis Mittelfristig Ab ca. 4 – 6 Wochen bis ca. 1 Jahr (system- und planungsab-hängig)	Alle	Alle
	Postagentur/Paketshop		↑ ↺		Staffelprovision	↺	Gemeinkosten: <ul style="list-style-type: none"> Personalkosten, u.a. Vertrieb ggf. Marketing (ant.) Laufende IT-Kosten 	Mittelfristig Ca. 9 Monate bis 1 Jahr	Alle	Alle
	Lotto-Annahmestelle		↑		Staffelprovision	↺	Gemeinkosten: <ul style="list-style-type: none"> Personalkosten, u.a. Vertrieb ggf. Marketing (ant.) Laufende IT-Kosten 	Mittelfristig Ca. 9 Monate bis 1 Jahr	Alle	Alle
	Bahntickets/ÖPNV-Info		↺ ↺		Staffelprovision	↺	Gemeinkosten: <ul style="list-style-type: none"> Personalkosten, u.a. Vertrieb ggf. Marketing (ant.) Laufende IT-Kosten 	Mittelfristig Ca. 9 Monate bis 1 Jahr	Alle	Alle

Produkt / Leistung	Zielgruppen		Erträge			Kosten		Einführungszeitraum	Mindestressourcen
	Relevanz	Art	Relevanz	Deckungsbeitrag ^{1,2} nach Betriebsgröße	Intensität	Art			
Produktvertrieb/Merchandising									
Bustransfer / Bustouristik					Kleine	Mittlere	Große	7-8	750 T €
			Zusatzservice/Defizitär	Analog Reiseveranstaltung					
Vermietung und Verleih								4-5	400 T €
			Defizitär	<-10%					

Produkt / Leistung	Zielgruppen		Erträge			Kosten		Einführungszeitraum	Mindestressourcen
	Relevanz	Art	Relevanz	Deckungsbeitrag ^{1,2} nach Betriebsgröße	Intensität	Art			
Bewirtschaftung kommunale Infrastruktur									
Erlebniszentren / -museen					Kleine	Mittlere	Große	7-8	750 T €
			Individuell	Individuell					
Erlebniszentren / -museen								Alle	Alle
			Individuell	Individuell					
Verkehrsinfrastruktur								5-6	500 T €
			Individuell	Individuell					
Weihnachts-/Wochenmärkte								ab 10	mind. 1 Mio. €
			Individuell	Individuell					

Tabelle 8: Sonstiger Vertrieb und Zusatzgeschäfts, Vergleichsdaten zur Produktauswahl

1 = Absoluter Deckungsbeitrag (Rohertrag): Umsatzerlöse abzüglich unmittelbarer variabler Kosten, siehe Tabelle „Kostenart“

2 = Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Machbarkeitsanalyse, Marktbenchmark

3 = VZÄ: Vollzeitäquivalent (Vollzeitstelle)

4. Vertriebs- und Vermarktungspartnerschaften

Im dritten Themenschwerpunkt dieses Maßnahmenkatalogs werden schließlich einige Möglichkeiten zur Vertriebsaktivierung, Erweiterung des Vertriebs- und Vermarktungsradius sowie zur Kostenreduzierung für die lokalen Tourismusorganisationen vorgestellt.

4.1 Maßnahmenüberblick und Eignung nach Betriebsgrößen

Tabelle 9: Vertriebs- und Vermarktungspartnerschaften, Überblick und Eignung nach Betriebsgrößen

PRODUKT / DIENSTLEISTUNG	KLEINE TI	MITTLERE TI	GRÖßERE TI
Service und Beteiligung			
Anzeigenverkauf	↗	↗	↗
Messebeteiligungen	↓	↔ ↘	↗
Vertriebsaktivierung			
Werbepartnerschaften	↔ ↗	↗	↗
Sponsoring	↔ ↗	↗	↗
Vertriebskooperationen			
Lizenzierung	↓	↓	↔ ↗
Provisionssysteme	↘ ↗	↗	↗
Franchisesysteme	↗ ↗	↔ ↗	↔ ↗
Sonstige Vertriebservices			
Agenturservices	↓	↓	↔ ↗
Vermiet- und Verleihservices	↓	↓	↔ ↗
Marketingkooperationen	↗	↗	↗

4.2 Kurzbeschreibungen und Beispiele

1 Service und Beteiligung

ANZEIGENBETEILIGUNGEN ZUR REDUKTION DER MARKETINGKOSTEN

Anzeigenbeteiligungen in **Printmaterial** und **Internetpräsentationen** bilden die verbreitetste und sicherlich „einfachste“ Art der Vermarktungspartnerschaften. Insbesondere per **Online-Werbung** durch Leistungsträger und externe Partner können – je nach der lokal übergreifenden Attraktivität der Seiten – zusätzlich zur reinen Refinanzierung weitere positive Deckungsbeiträge erzielt werden. Voraussetzung ist allerdings in den allerhäufigsten Fällen die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Online-Präsentation von den kommunalen Verwaltungsstrukturen.

Auch im **Printbereich** sind die vollständige Refinanzierung der Produktionskosten sowie die Erzielung zumindest kleinerer positiver Zusatzerträge vor allem für größere Tourismusorganisationen möglich. Dies vor allem dann, wenn neben den Leistungsträgern auch ausgewählte externe Partner beteiligt werden. Daneben ist auch eine marktübliche Anzeigenkalkulation nach der Größe und dem Wirkungsradius bzw. der Auflagenhöhe des Printmaterials gerade für größere TI erfolgversprechend (häufig üblich nach Grundbeitrag und Bettenanzahl). Kleinere und mittlere TI erreichen per Anzeigenbeteiligungen zumindest eine (teilweise) Refinanzierung der Produktionskosten ihres Printmaterials. Beide Formen der Anzeigenbeteiligung können daher grundsätzlich für alle Betriebsgrößen empfohlen werden, sofern eigene Präsentationen vorhanden sind.

MESSEBETEILIGUNGEN FÜR GRÖßERE TOURIST-INFORMATIONEN

Größere Tourist-Informationen, die eigene regelmäßige Messeauftritte realisieren, können ihre Messekosten ebenfalls anteilig per Anschlussbeteiligung ihrer Leistungsträger und verbundener kleinerer Tourismusorganisationen sowie eventuell ausgewählter externer Partner reduzieren. Die Kosten können allerdings ebenfalls relativ hoch ausfallen, beispielsweise wenn eine eigene, zusätzliche Vermarktung der gemeinsamen Messeauftritte beinhaltet ist. Für kleinere und mittlere Tourist-Informationen als Vermarktungspartnerschaft aufgrund der hohen Kosten eher nicht zu empfehlen.

2 Vertriebsaktivierung

SYSTEMATISCHE WERBEPARTNERSCHAFTEN

Komplexer in der Planung und Umsetzung, aber in der Wirkung entsprechend nachhaltiger ist die Einführung systematischer Werbepartnerschaften zur Vertriebsaktivierung und indirekten Eigenmittelerweiterung für die Tourist-Information bzw. ihre Produkte. Gemeint ist die unmittelbare Beteiligung ausgewählter Werbepartner an der gemeinsamen Vermarktung der TI-Produkte, inklusive eines gemeinsamen Vermarktungskonzepts sowie ggf. inklusive gemeinsamer Promotions und Sonderaktionen zur Verkaufsförderung. Ziel der Werbepartnerschaften ist – ähnlich wie im Sponsoring – die Realisierung einer tatsächlichen Gewinnsituation für alle beteiligten Part-

ner. Gerade für kleinere und mittlere Tourismusorganisationen bedeutet dies, dass sie in den häufigsten Fällen erst mithilfe dieser Kooperationen einen ausreichenden Wirkungsradius für den erfolgreichen Vertrieb ihrer Produkte erreichen können (siehe Kapitel 2).

Auch kleinere Tourismusorganisationen können systematische Werbepartnerschaften – entsprechend ihrer vorhandenen Ressourcen – erfolgreich umsetzen (siehe unsere Erfolgsbeispiele unten). Ab einer gewissen Mindestbetriebsgröße sind die Kooperationen daher unbedingt für die erfolgreiche Eigenmittelerweiterung der Tourist-Informationen zu empfehlen (nach unserer Empfehlung ab 3 bis 4 VZÄ bzw. einem Gesamtbudget von mindestens 300.000 €; siehe Vergleichsdaten des Kapitels 4.3).

GESTALTUNGSFORMEN IM SPONSORING

Ähnlich wie die oben beschriebenen Werbepartnerschaften dienen auch Sponsoring-Kooperationen in erster Linie zur Vertriebsaktivierung der Produkte einer Tourismusorganisation, hier allerdings mit einer sehr viel deutlicheren Ausrichtung auf ausgewählte Produktbereiche. Sponsoring bildet einen eigenen betriebswirtschaftlichen Zweig inklusive einer Vielzahl von Veröffentlichungen und Weiterbildungsmöglichkeiten. An dieser Stelle soll daher nur überblicksartig auf die wichtigsten Gestaltungsmöglichkeiten des Sponsorings für lokale Tourist-Informationen in Rheinland-Pfalz eingegangen werden:

Sachmittelsponsoring, beispielsweise im Rahmen von Promotions und Marketingaktionen (z.B. Gewinnspiele), für die Ausstattung der Tourist-Information oder der touristischen Infrastruktur (z.B. „gebrandete“ Fahrräder für den Fahrradverleih)

Sogenanntes **„Leuchtturmsponsoring“**, Finanzsponsoring zur Teilrefinanzierung von Events oder besonderen Besucherattraktionen, Premiumwanderwegen etc.

Kultursponsoring, ebenfalls Finanzsponsoring zur Teilrefinanzierung einzelner, besonders herausragender Kulturveranstaltungen. Teilweise mit landes- bzw. bundesweiten Sponsoring-Gebern wie dem „Kultursommer

Rheinland-Pfalz“ oder der Deutschen Lotto-stiftung.

Ähnlich wie Werbepartnerschaften sollten auch Sponsoring-Kooperationen systematisch konzipiert, geplant und umgesetzt werden (im Finanzsponsoring unabdingbar) sowie als Zielsetzung eine möglichst messbare beiderseitige Gewinnsituation beinhalten. Sponsoring-Partnerschaften sind ebenfalls ab einem Mindestbudget von rund 300.000 € für alle Tourismusorganisationen und Betriebsgrößen uneingeschränkt zu empfehlen.



ERFOLGSBEISPIELE AUS DER PRAXIS

Der **große Ahrtal Tourismus Bad Neuenahr-Ahrweiler e.V.** hat sich für die aktive Abkehr von der Finanzierung durch öffentliche Fördermittel entschieden und bestreitet nun einen Teil seines Budgets verstärkt per Werbe- und Sponsoringpartnerschaften. Die Maßnahmen setzen sich unter anderem aus Anzeigenbeteiligungen im Hauptkatalog und Internet, Besucherlenkungs- und gegenseitigen Werbemaßnahmen sowie „Leuchtturmsponsoring“ (unter anderem zum Ahrsteig) mit Leistungsträgern und externen Partnern zusammen.

In einer Niederlassung einer Sportfachhandelskette in Bad Neuenahr-Ahrweiler wurde beispielsweise ein i-Punkt der Tourist-Information eingerichtet. Auch Beilagenwerbung des Partners wird regelmäßig in das Printmaterial der TI aufgenommen (Ahrsteiginfos). Ausgewiesenes Ziel der Partnerschaft ist die gezielte Kombination aus Information und beiderseitigem Vertrieb. Mit einem weiteren Partner, einem lokalen Mineralwasserhersteller, wird vor allem systematische Gastronomiewerbung online sowie in Printmaterialien realisiert. Darüber hinaus werden u.a. Fahnen zur Bannerwerbung des Partners in das Stadtbild integriert. Der Ahrtal Tourismus Bad Neuenahr-Ahrweiler e.V. erzielt mit seinen Werbepartnerschaften einen jährlichen Ertrag von schätzungsweise rund 120.000 €.

Auch die **kleinere Tourist Service GmbH Deidesheim** hat vor kurzem mit der Entwick-

lung und Einführung eines Beschilderungssystems für Deidesheim, bestehend aus Wegeleit-, Parkleit- und Begrüßungsschildern, inklusive der Präsentation ihrer Partnerbetriebe, begonnen. Die systematischen Werbepartnerschaften werden von den Partnern gut aufgenommen und erzielen seit ihrer Einführung bereits erste finanzielle Erträge. In den nächsten Jahren sollen sie sukzessive weiter ausgebaut werden.

Die **mittlere Andernach.NET GmbH** bzw. die **Geysir Info gGmbH** betreiben ein systematisches Leuchtturmsponsoring anhand langfristiger Sponsoringverträge mit einem Hauptpartner und weiteren ausgewählten Sponsoren (Geysir-Sponsoring). Maßnahmen sind unter anderem eine jährliche gemeinsame Marketingkonzeption sowie beiderseitig vermarktete Sonderaktionen wie Gewinnspiele und Fotowettbewerbe. Der Hauptpartner wird regelmäßig im Rahmen der Veranstaltungen der Tourismusorganisation präsentiert und erhält ein jährliches Kontingent Eintrittskarten zum Geysir. Im Gegenzug ist auch die Geysir Info gGmbH Sponsoringpartner und stiftet beispielsweise Trikots inklusive des Geysir-Logos für Sportvereine.

3 Vertriebskooperationen

LIZENZIERUNG DER EIGENEN MARKE

Größere und große TI, die eine eigene eingetragene Marke bewirtschaften (z.B. Rheinsteig, GesundLand Vulkaneifel), können diese Marke per Lizenzsystem zur Nutzung an Leistungsträger und ausgewählte externe Partner freigeben und somit durchaus nennenswerte Zusatzerträge erzielen. Zumindest in einem bekannten Fall wird die Markenlizenzierung in Rheinland-Pfalz erfolgreich und mit weiterhin positivem Trend umgesetzt. Für kleine und mittlere Tourismusorganisationen wird die Lizenzierung aufgrund der hohen Kosten- und Ressourcenintensität der Markeneintragung und -bewirtschaftung nicht empfohlen.

ERFOLGSBEISPIEL AUS DER PRAXIS

Die Regionalagentur **Romantische Rhein Tourismus GmbH** bewirtschaftet die eigene eingetragene Marke „Rheinsteig“ und refinanziert sie über Partnerkooperationen der Region, Sponsoring sowie über einen Lizenzvertrieb. Lizenznehmer sind Leistungsträger und externe Partner. Leistungsträger erhalten beispielsweise per jährlichem Grundbeitrag von 100 € und einer zusätzlichen Summe pro Bett die Lizenz zur Nutzung des Rheinsteig-Logos in ihren eigenen Veröffentlichungen. Auch Verlagen (z.B. Reiseverlagen) wird die Lizenz zur Nutzung des Rheinsteig-Logos in ihren Veröffentlichungen eingeräumt. Der Preis für die Lizenz beträgt hier 10 Cent pro Buchexemplar. Mit einem regionalen Mineralwasserhersteller wurde eine eigene gelabelte Verkaufslinie realisiert („Rheinsteig-Wasser“). Der Preis für die Lizenz beträgt 1 Cent pro Liter. Mit ihrem Lizenzsystem, exklusive Sponsoring und regionalen Partnerkooperationen, generiert die Romantische Rhein Tourismus GmbH einen jährlichen Ertrag von rund 24.000 €.



Bei Leiselfeld, Rheinsteig, Romantischer Rhein

PROVISIONSSYSTEME FÜR DEN EIGENPRODUKTVERTRIEB

Bei den hier aufgeführten Provisionssystemen handelt es sich um eine weitere mögliche Form der Vertriebsaktivierung und damit der indirekten Eigenmittelerweiterung für die lokalen Tourismusorganisationen. Ausgewählte externe Partner werden per anteiliger Provisionszahlung unmittelbar am Vertrieb der eigenen TI-Produkte, wie beispielsweise dem Artikelvertrieb, Gästevorteilskarten oder Eintrittskarten für Events, beteiligt (keine Fremdprodukte!).

Auch Provisionssysteme bilden - vor dem Hintergrund des häufig lokal eingeschränkten eigenen Vertriebsradius - ein wichtiges Multiplikationsinstrument und sind so für den erfolgreichen Verkauf eigener Produkte häufig unabdingbar. Allerdings sollten unbedingt ausreichende eigene Margen bzw. Zuschlagskalkulationen zur Gewährleistung positiver Deckungsbeiträge für die Tourist-Information berechnet werden.

Unter dieser betriebswirtschaftlich grundlegenden Voraussetzung sind Provisionssysteme uneingeschränkt für alle Tourist-Informationen ab einer gewissen Mindestgröße zu empfehlen (empfohlenes Mindestbudget für den eigenen Produktvertrieb und damit auch die Einführung von Provisionssystemen rund 300.000 €).

FRANCHISESYSTEME FÜR KLEINERE UND MITTLERE TI

Franchisesysteme bilden dagegen für kleinere und mittlere TI eine gute Möglichkeit, am Produktvertrieb sowie den Marken größerer Organisationen teilzunehmen und so ggf. auf die aufwändigere Eigenproduktion zu verzichten. Franchising wird im Tourismus in Rheinland-Pfalz de facto bereits auf breiter Basis praktiziert, bei-

spielsweise über die Regionalagenturen und die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (gemeinsames Buchungssystem Deskline 3.0, FreizeitCard, Artikelvertrieb der Regionalagenturen etc.); auch fremde Franchisesysteme werden in Anspruch genommen (z.B. E-Bike-Verleih, Paketshops der Logistikdienstleister, Veranstaltungsbuchungssysteme). Daneben ist die Teilnahme an anderen privatwirtschaftlichen Franchisesystemen für den Produktverkauf oder Verleih in der Tourist-Information möglich (siehe unter anderem www.franchiseportal.de).

Vor der Entscheidung für die Teilnahme an einem solchem - insbesondere branchenfremden - System sollten allerdings immer die deutlich geringeren Margen für die eigene Tourismusorganisation in Ansatz gebracht werden; privatwirtschaftliche Franchisesysteme funktionieren sehr häufig über den „Massenvertrieb“. Zusätzlich sind für das Franchising oft auch Teilnahmeinvestitionen bzw. Eigenkapital erforderlich. Auch für solche Produkterweiterungen sollte daher in jedem Fall im Vorfeld eine betriebswirtschaftliche Kosten- und Leistungsrechnung durchgeführt werden. Eine komprimierte Anleitung für die betriebswirtschaftliche Planung und Umsetzung der Eigenmittelerweiterung ist in Abschnitt D dieser Arbeit enthalten.

4 Sonstige Vertriebservices

Bei den beiden hier aufgeführten sonstigen Vertriebservices handelt es sich um Dienstleistungen, die ausschließlich für große Tourismusorganisationen und interkommunale Kooperationen (sowie eventuell für Regionalagenturen) ab einem Gesamtbudget von mindestens 1,5 Mio. € und entsprechend hohen, nicht saisonalen Personalressourcen empfohlen werden.

AGENTURSERVICES

Gemeint ist der Vertrieb von Marketingservices für kleinere lokale oder regionale Partner als professionelle Marketingagentur, beispielsweise im Online-Marketing, Social-Media Marketing und Webdesign, Gestaltung von Printmaterial und Anzeigen sowie Marketingkonzeption und -beratung. Zwingende Voraussetzung ist aus Sicht dieser Arbeit eine eigene Marketingabteilung bzw. ein professioneller Agenturbetrieb in der Tourismusorganisation. In allen übrigen Fällen ist lediglich eine eingeschränkte Beratungs-, Gestaltungs- und Vermittlungstätigkeit möglich, die auf der lokalen Tourismusebene in Rheinland-Pfalz nur sehr bedingt betriebswirtschaftlich erfolversprechend ist.

Sofern diese grundlegende Voraussetzung erfüllt ist, können die vorhandenen Personalressourcen im Marketing jedoch (zumindest anteilig) gut für eine derartige Geschäftserweiterung genutzt werden. Die marktüblichen Ertragspotenziale sind relativ hoch – auch gemessen an anderen Vertriebsprodukten der Tourismusorganisationen; allerdings sollten das lokale Preisgefüge (im ländlichen Raum) und eventuell erforderliche bzw. sinnvolle Sonderkonditionen für die Partner in die betriebswirtschaftliche Geschäftsentwicklungsplanung aufgenommen werden. Gleichzeitig ist auch der mögliche Wettbewerb mit privatwirtschaftlichen Marketingagenturen vor Ort zu beachten.

VERMIET- UND VERLEIHSERVICES

Ein zweites mögliches Geschäftsfeld für große Tourismusorganisationen bilden Vermiet- und Verleihervices für kleinere Partner und verbundene Organisationen. Dies beinhaltet zum einen Verleihervices, die unmittelbar von den Partnern bzw. Organisationen genutzt werden (z.B. saisonale Marktstände und Standflächen für den Spezialitätenverkauf, Messeequipment etc.) und zum anderen Geräte und Ausrüstung, die von den Partnern an Gäste weitervermietet werden (z.B. Fahrräder, Wanderzubehör etc.). In Kapitel 3 dieses Abschnitts wurde bereits dargelegt, dass die Vermietung an Gäste betriebswirtschaftlich meist nur dann lohnenswert ist, wenn sich mit den abgenommenen Stückzahlen gute finanzielle Konditionen erreichen lassen (Punkt 4).

Große Tourismusorganisationen und Kooperationen können diese hohen Stückzahlen und positiven Deckungsbeiträge eventuell erzielen, vor allem dann, wenn sie ihre Partner vor Ort an ihrem Service-Netzwerk beteiligen. Zwingend erforderlich sind allerdings professionelle Vertriebsstrukturen in der Organisation. Zusätzlich sind eine individuelle betriebswirtschaftliche Geschäftsentwicklungsplanung und eine umfassendere Produktentwicklungsphase, inklusive der systematischen Anbindung von Vertriebs- und Kooperationspartnern, unabdingbar.

Die **Insel Usedom** und der Landkreis Ostvorpommern gründeten im Jahr 2010 die UsedomRad GmbH als öffentliches Fahrradverleihsystem und gemeinsames Netzwerk mit den gewerblichen Radverleihern, den Gemeinden und Busunternehmen der Insel Usedom sowie weiteren Partnern der Tourismuswirtschaft. Vorangegangen war der Förderwettbewerb „Innovative öffentliche Fahrradverleihsysteme“ des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung sowie die anschließende geförderte Entwicklungs- und Anschubfinanzierung des Projekts. Offizieller Projektstart war das Jahr 2011, in dem die UsedomRad GmbH außerhalb der Förderleistung mit dem Verleih von 500 Rädern und 30 Pedelecs, inklusive Systemplattform, Kundenservice, Kombiticket Rad-Bus sowie dem UsedomRad-Express der Ostseebus GmbH startete. Mittlerweile verfügt das System über 100 Verleihstationen mit mehr als 1.000 Rädern sowie optionalem Zubehör und einer eigenen Online-Buchungsplattform und hat sich zu einem überregionalen Erfolgsmodell für innovative Fahrradverleihsysteme entwickelt².

5 Marketingkooperationen

Der letzte Punkt dieses Kapitels befasst sich nun erneut mit einer Form der Partnerschaft, die ohne Einschränkung und nachdrücklich für alle lokalen Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz empfohlen wird: die Teilnahme an oder Einrichtung von Marketingkooperationen. Gemeint sind regionale oder überregionale bzw. internationale Marketingprojekte mit den Regionalagenturen in Rheinland-Pfalz sowie mit anderen Tourismusorganisationen. So kann einerseits der individuelle Vermarktungsradius nachhaltig erweitert werden. Andererseits können die eigenen Marketingkosten deutlich reduziert werden und so sehr viel effektiver als manches der in dieser Arbeit vorgestellten Vertriebsprodukte zur Eigenmittelerweiterung beitragen.

Der Leitfaden: „Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz“ des Tourismus- und Heilbäderverbands Rheinland-Pfalz e.V. empfiehlt unter anderem die Bündelung der Marketingressourcen auf der regionalen Ebene. Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann diese Empfehlung nur bestätigt werden, insbesondere vor dem Hintergrund einer nachhaltigen finanziellen Stärkung der lokalen Tourismusorganisationen. Wie lokale und regionale Organisationen in Rheinland-Pfalz Marketingkooperationen erfolgreich einsetzen, zeigen die untenstehenden Beispiele.

ERFOLGSBEISPIELE AUS DER PRAXIS

Die **kleinere Tourist Service GmbH Deidesheim** nimmt beispielsweise an der internationalen Vereinigung „Cittaslow“ teil. Im Zuge der Vereinigung wurde eine Marketingkooperation mit kommunalen Partnern innerhalb der Region gegründet. Die Kooperation legt in Zusammenarbeit mit einer externen Agentur gemeinsames Prospektmaterial, einen Magalog von ca. 120 Seiten sowie ein Unterkunftsverzeichnis, auf. Die Partner der Kooperation tragen lediglich ihren Anteil an den Druckkosten der Printmaterialien, die kooperierende Agentur refinanziert sich über die eigenständige Anzeigenakquisition der Prospekte selbst.

Der **große Ahrtal Tourismus Bad Neuenahr-Ahrweiler e.V.** nimmt an der landesweit übergreifenden Marketingkooperation Ahrtal teil. Die gemeinsame Vermarktung der Region wird mit kommunalen Partnern in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen realisiert; die verbindliche Basis bildet ein mittel- bis langfristiger Kooperationsvertrag. Die ausgewiesenen Ziele der Marketingkooperation sind Kostensenkung sowie Steigerung der Effektivität durch die gemeinsame Vermarktung.

Die Regionalagentur **Romantische Rhein Tourismus GmbH** konzentriert sich bereits seit dem Jahr 2008 verstärkt auf gemeinsame Marketingprojekte mit 20 lokalen Tourismusorganisationen der Region und in unterschiedlicher Besetzung. Zusammen mit den Partnern werden unter anderem Print- und Online-Projekte wie beispielsweise ein „Sagenheft“ (hier mit 4 lokalen Tourismusorganisationen) realisiert. Die Regionalagentur refinanziert mit ihren Marketingprojekten unter anderem eine feste Vollzeitstelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

4.3 Vergleichsdaten für die Produktauswahl

Die Vergleichsdaten der untenstehenden Tabelle sollen zur Unterstützung der konkreteren Auswahl gezielter Vertriebs- und Vermarktungspartnerschaften für die eigene Tourismusorganisation beitragen.



Geißbockbrunnen, Deidesheim, Pfalz

Zielgruppen		Erträge			Kosten		Einführungszeitraum	Mindestressourcen	
Relevanz	Art	Relevanz	Deckungsbeitrag ^{1,2} Kleine Mittlere Große	Intensität	Art	VZÄ ³	Budget in T€		
Service und Beteiligung									
Anzeigenverkauf									
	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsträger Lokale externe Partner, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> Gastronomie Einzelhandel, ggf. zielgruppenspezifisch (z.B. Sportgeschäfte, Buchhandel, Weinhandel) Kreditinstitute vor Ort Freizeitanlagen (v.a. privatwirtschaftliche) 	↗	<+/-0%	<5%	<35%	↕ ↗	Mittelfristig ca. 6 Monate bis ca. 1 Jahr	2-3	250 T €
	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsträger Lokale externe Partner, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> Gastronomie Einzelhandel, ggf. zielgruppenspezifisch (z.B. Sportgeschäfte, Buchhandel, Weinhandel) Kreditinstitute vor Ort Freizeitanlagen (v.a. privatwirtschaftliche) 	↗	Teil-Refinanzierung	<+/-0%	<10%	↕ ↗	Mittelfristig ca. 6 Monate bis ca. 1 Jahr	Alle	Alle
	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsträger Verbundene/andere Tourismusorganisationen der Region ggf. lokale externe Partner 	↗ ↘	Teil-Refinanzierung	./.	Teil-Refinanzierung	↕	Mittelfristig ca. 6 Monate bis ca. 1 Jahr	8-9	750 T €

Zielgruppen		Erlöse			Kosten		Einführungszeitraum	Mindestressourcen	
Relevanz	Art	Relevanz	Art/Beispiele	Intensität	Art	VZÄ ³	Budget in T€		
Vertriebsaktivierung									
	<ul style="list-style-type: none"> Externe Partner, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> Kreditinstitute Zielgruppenspezifische Einzelhandelsketten (z.B. Sportgeschäfte) Industrie / Großhandel (z.B. Mineralwasserhersteller, Sportartikelhersteller /-großhändler) Versorgungsträger Verlage (z.B. Reise-magazine, Wanderführer/Wanderkarten, Genussführer) ggf. Mietwagenanbieter 	↗ ↕	<ul style="list-style-type: none"> Indirekte Eigenmitteleverweitung für die TI Vertriebsaktivierung per Beteiligung externer Partner an der Vermarktung der TI-Produkte und der Destination Erweiterung des eigenen Vertriebsradius Ggf. Teilfinanzierung eigene Marketingkosten 	↕ ↗	Unmittelbare Kosten: <ul style="list-style-type: none"> Ggf. Agentur- und Materialkosten Promotions/Sonderaktionen Verkaufsförderung Ggf. Produktion Printmaterial (z.B. Salesguides) Gemeinkosten: <ul style="list-style-type: none"> Personalkosten, u.a. Planung/Konzeption Partnerakquisition Projektmanagement Marketing/PR 	3-4	300 T €		
	<ul style="list-style-type: none"> Externe Partner, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> Kreditinstitute Zielgruppenspezifische Einzelhandelsketten (z.B. Sportgeschäfte) Industrie / Großhandel (z.B. Mineralwasserhersteller, Sportartikelhersteller/-großhändler) Versorgungsträger Verlage (z.B. Reise-magazine, Wanderführer/Wanderkarten, Genussführer) ggf. Mietwagenanbieter 	↗	<ul style="list-style-type: none"> Sachmittelsponsoring Sachspending für Promotions und Marketingaktionen (z.B. Gewinnspiele) Sachspending Ausstattung TI (z.B. Fahrradverleih) „Leuchttürmsponsoring“ (z.B. Teilfinanzierung Events, besondere Besucherattraktionen, Premiumwanderwege etc.) Kultursponsoring (z.B. „Kultursommer Rheinland-Pfalz“, „Lottostiftung“) 	↕ ↗	Unmittelbare Kosten: <ul style="list-style-type: none"> Ggf. Agentur- und Materialkosten Partnerbranding Ggf. Agentur- und Materialkosten Partner-Sonderaktionen (z.B. Gewinnspiele) Gemeinkosten: <ul style="list-style-type: none"> Personalkosten, u.a. Planung/Konzeption Partnerakquisition Projektmanagement Marketing/PR 	3-4	300 T €		

Zielgruppen		Erlöse		Kosten		Einführungszeitraum	Mindestressourcen
Produkt / Leistung	Relevanz	Art	Relevanz	Art/Beispiele	Intensität	Art	VZÄ ³ Budget in T€
Vertriebskooperationen							
Lizenzierung	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsträger Externe Partner, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> Industrie / Großhandel (z.B. Mineralwasserhersteller, Sportartikelhersteller -großhändler) Hersteller/Großhandel lokaler / regionaler Spezialitäten (z.B. Backwaren, Weingüter, Käse- reien) Verlage (z.B. Reisemagazine, Wanderführer/ Wanderkarten, Genussführer) 	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsträger Werbe- und Sponsoringpartner (s.o.) Verbundene / andere Tourismusorganisationen der Region 	<ul style="list-style-type: none"> Lizenzierung Eigenmarke an Leistungsträger und externe Partner, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> Logonutzung eigene Werbematerialien Logonutzung eigene Produktlabels Markenbranding lokale Produktspezialitäten Lizenzgebühren pro Periode oder Stückzahl 	<ul style="list-style-type: none"> Markenentwicklung, -bewirtschaftung und -kommunikation Agentur- und Materialkosten Partnerbranding Gemeinkosten: <ul style="list-style-type: none"> Personalkosten, u.a. Konzeption/Planung Gestaltung Partnerakquisition Projektmanagement 	Langfristig inkl. Markenentwicklung u. Konzeption Lizenzvertrieb ab ca. 2 Jahre	8-9	750 T €
Provisionsysteme	<ul style="list-style-type: none"> Regionale Agenturen RPT, DTV, DZT Andere externe Franchisegeber (siehe u.a. www.franchiseportal.de) 	<ul style="list-style-type: none"> Indirekte Eigenmittelerweiterung für die TI Vertriebsaktivierung per anteiligen Provisionszahlungen an externe Vertriebspartner (z.B. gemeinsamer Vertrieb TI-Produkte, Gästekarten, Eintrittskarten Events) Erweiterung des eigenen Vertriebsradius 	<ul style="list-style-type: none"> Indirekte Eigenmittelerweiterung für die TI Vertriebsaktivierung per Teilnahme an Lizenz- und Provisionsystemen anderer / überregionaler Partner (z.B. Buchungsportale / Online-Shop-Systeme, Gästekarten, Produktverkauf / Vermietung) Erweiterung des eigenen Vertriebsradius 	<ul style="list-style-type: none"> Anteilige Provisionen Produktvertrieb an externe Partner Gemeinkosten: <ul style="list-style-type: none"> Personalkosten, u.a. Konzeption/Planung Partnerakquisition/-anbindung Projektmanagement 	Mittelfristig inkl. Planung / Partneranbindung ca. 9 Monate bis 1 Jahr	3-4	300 T €
Franchisesysteme	<ul style="list-style-type: none"> Regionale Agenturen RPT, DTV, DZT Andere externe Franchisegeber (siehe u.a. www.franchiseportal.de) 	<ul style="list-style-type: none"> Indirekte Eigenmittelerweiterung für die TI Vertriebsaktivierung per Teilnahme an Lizenz- und Provisionsystemen anderer / überregionaler Partner (z.B. Buchungsportale / Online-Shop-Systeme, Gästekarten, Produktverkauf / Vermietung) Erweiterung des eigenen Vertriebsradius 	<ul style="list-style-type: none"> Unmittelbare Kosten: Lizenz- / Nutzungsgebühren / Provisionen Franchisegeber Ggf. Eigenkapital externe Franchisesysteme Gemeinkosten: <ul style="list-style-type: none"> Personalkosten, u.a. Konzeption/Planung Marktevaluation/ggf. Ausschreibung Projektmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Unmittelbare Kosten: Lizenz- / Nutzungsgebühren / Provisionen Franchisegeber Ggf. Eigenkapital externe Franchisesysteme Gemeinkosten: <ul style="list-style-type: none"> Personalkosten, u.a. Konzeption/Planung Marktevaluation/ggf. Ausschreibung Projektmanagement 	Kurz- bis Mittelfristig Ab ca. 4 – 6 Wochen bis ca. 1 Jahr (system- und planungsabhängig)	Alle	Alle

Zielgruppen		Erlöse		Kosten		Einführungszeitraum	Mindestressourcen
Produkt / Leistung	Relevanz	Art	Relevanz	Art/Beispiele	Intensität	Art	VZÄ ³ Budget in T€
Sonstige Vertriebservices							
Agenturservices	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsträger Verbundene / andere Tourismusorganisationen der Region Verbundene / andere kommunale Einrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> Vertrieb Marketingervices für (kleinere) lokale Partner, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> Online-Marketing, Social Media Marketing, Webdesign Gestaltung Printmaterial / Anzeigen Gestaltung Marketingkonzeption/ -beratung Marktbüchliches Preisgefüge (lokal), ggf. abzgl. Partnerkonditionen 	<ul style="list-style-type: none"> Unmittelbare Kosten, u.a.: Materialkosten / Investitionen IT / Geschäftsausstattung Materialkosten Produktion/Druck (extern) Marketing / PR (Eigenvermarktung) Gemeinkosten, u.a.: <ul style="list-style-type: none"> Personalkosten, u.a. Marketingresources! Konzeption/Planung Projektmanagement Marketing/Vertrieb (Eigenvermarktung) -Laufende Betreuung/ Administration 	<ul style="list-style-type: none"> Ca. 2 - 3 Jahre; eigene Marketing- abteilung / professioneller Agenturbetrieb erforderlich 	Langfristig	ab ~15	mind. 1,5 Mio €
Vermiet- und Verleihservices	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsträger Gastronomie Kleinere Hersteller lokaler/ regionaler Spezialitäten (z.B. Weingüter) Verbundene / andere Tourismusorganisationen der Region 	<ul style="list-style-type: none"> Vermietung und Verleih an (kleinere) lokale Partner, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> Saisonale Marktstände / Standflächen (z.B. Wein- o. Spezialitätenverkauf) Gerätevermietung für Gäste (z.B. Fahrrad-Mietstationen, Kinder-Buggies) Zubehörverleih für Gäste (z.B. Wanderrucksack) Messeequipment Marktbüchliches Preisgefüge, abzgl. Partnerkonditionen 	<ul style="list-style-type: none"> Unmittelbare Kosten, u.a.: Produktinvestitionen ggf. Mieten/ Anschlusskosten, Technik ggf. GEMA/KSK/Ge- bühren Unterhaltung/Wartung Versicherungen Marketing/PR (Eigenvermarktung) Gemeinkosten, u.a.: <ul style="list-style-type: none"> Personalkosten, u.a. Konzeption/Planung Projektmanagement Marketing/Vertrieb Laufende Betreuung/ Administration 	<ul style="list-style-type: none"> inkl. Marktevaluation, Produktentwicklung, Marktein-führung ca. 1 - 2 Jahre 	Langfristig	ab ~15	mind. 1,5 Mio €

Produkt / Leistung	Zielgruppen		Erlöse		Kosten		Einführungszeitraum		Mindestressourcen	
	Relevanz	Art	Relevanz	Art/Beispiele	Intensität	Art			VZÄ ³	Budget in T€
Marketingkooperationen	↑	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalagenturen • Verbundene / andere Tourismusorganisationen der Region • Andere Tourismusorganisationen überregional/international 	↑	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung / Bündelung des eigenen Vermarktungsradius per Kooperation mit regionalen und überregionalen / internationalen Partnern • Reduktion der eigenen Marketingkosten und damit Steigerung der Erträge / Deckungsbeträge der TI • Ggf. anteilige Refinanzierung Personalkosten Marketing/PR 	↗ ↘	<p>Unmittelbare Kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anteilige Agenturkosten • Anteilige Kosten Internet / Online-Marketing • Anteilige Kosten Produktion/Druck Printmaterial <p>Gemeinkosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalkosten, u.a. - ggf. Konzeption - Planung/Partnerequisition - Marketing/PR (ant.) • Laufende IT-Kosten • Versandkosten 		Mittelfristig Ab ca. 6 Monate (kooperations- und planungsabhängig)	Alle	Alle

Tabelle 10: Vertriebs- und Vermarktungspartnerschaften, Vergleichsdaten zur Produktauswahl

- 1 = Absoluter Deckungsbeitrag (Rohertag): Umsatzerlöse abzüglich unmittelbarer variabler Kosten, siehe Tabelle „Kostenart“
- 2 = Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Machbarkeitsanalyse, Marktbenchmark
- 3 = VZÄ: Vollzeitäquivalent (Vollzeitstelle)



D. Handlungsanleitung: Die praktische Planung und Umsetzung der Eigenmittelerweiterung

1. Der Aufbau dieser Handlungsanleitung

Die folgenden Kapitel enthalten eine komprimierte Anleitung für die praktische Planung und Umsetzung einer Eigenmittelerweiterung für lokale Tourist-Informationen:

- Die praktische **Planung** und **Umsetzung** in **zehn Arbeitsschritten**, inklusive **Checklisten** für die eigene Bearbeitung
- eine **Einführung** in die **betriebswirtschaftliche Kosten- und Leistungsrechnung** als wichtige **Grundlage** für die Planung sowie
- fünf **Arbeitshilfen und Berechnungstools** für die Planung und Umsetzung in der TI.

2. Zehn Schritte zur Planung und Umsetzung der Eigenmittelerweiterung

Die Planung und Umsetzung zur Erzielung zusätzlicher Eigenmittel in einer lokalen Tourist-Information umfasst zehn aufeinander folgende, praktische Arbeitsschritte:

- 1 Die mittelfristige **Zielbestimmung** der Eigenmittelerweiterung
- 2 die **Prüfung** der bereits **vorhandenen Vertriebsprodukte**
- 3 die **Auswahl der Produkte und Dienstleistungen** anhand des Maßnahmenkatalogs
- 4 die **Markt- und Zielgruppenbestimmung**
- 5 die **Auswahl der Vermarktungs- und Vertriebskanäle**
- 6 die Planung der **Preisgestaltung**
- 7 die **Ablauf- und Ressourcenplanung**
- 8 die **Umsatz- und Kostenplanung**
- 9 die **Umsetzung** und schließlich
- 10 **Evaluation und Controlling**

Diese zehn Arbeitsschritte werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

2.1 Schritt 1: Zielbestimmung der Eigenmittelerweiterung

Im ersten Arbeitsschritt steht zunächst die Frage im Vordergrund, in **welcher Höhe** und in **welchem Zeitraum** der Ausbau der Eigenmittel überhaupt geplant werden soll. Mit dieser **groben Zielbestimmung** ist bereits eine erste Abgrenzung der möglichen Produkterweiterungen für die TI möglich; detailliertere Daten sind noch nicht erforderlich. Zur Beantwortung kann die folgende kurze Checkliste herangezogen werden:

- Wie hoch sind unsere **eigenbetrieblichen Erlöse** zurzeit?
- Welchen **Anteil** haben diese betrieblichen Erlöse an unserem **Gesamtbudget** (Prozent)?
- Welchen **Anteil sollen** die betrieblichen Eigenmittel an unserem Gesamtbudget mittelfristig **erreichen** (Höhe und Prozent)?
- In welchem **zeitlichen Rahmen** wollen wir diese Erhöhung erreichen?

2.2 Schritt 2: Prüfung der vorhandenen Vertriebsprodukte

Mit dem zweiten Arbeitsschritt soll nun festgestellt werden, ob **Erweiterungen oder Modifikationen** der bereits **vorhandenen Vertriebsprodukte** möglich und sinnvoll sind, oder ob eher **zusätzliche Produkte und Dienstleistungen** für den Ausbau ausgewählt werden sollten. Hierfür werden die **Erlöse** (die Leistungen) und unmittelbar zuzuordnenden variablen Kosten (die Kosten) der vorhandenen Eigenmittel erfasst und die tatsächlichen **Erträge** anschließend mit einer **Deckungsbeitragsrechnung** ermittelt.

Die Aufstellung der Deckungsbeitragsrechnung wird in Kapitel 3.1 näher beschrieben. Ein Beispiel und Berechnungstool einer Deckungsbeitragsrechnung kann der Anlage 4 dieser Handlungsanleitung entnommen werden.

Im Anschluss an die Deckungsbeitragsrechnung können nun grundlegende Fragen für die spätere **Produktauswahl** beantwortet werden. Einige wichtige Daten zur Beantwortung dieser Fragen liefern auch die **Vergleichscharts** in Abschnitt C des Maßnahmenkatalogs.

CHECKLISTE: PRÜFUNG DER VORHANDENEN EIGENMITTEL

- Weisen unsere eigenbetrieblichen Produkte und Dienstleistungen überhaupt **positive Erträge** (Deckungsbeiträge) auf?
- Entsprechen die **Erträge** (Deckungsbeiträge) unserer Eigenmittel bereits ungefähr denen des **Maßnahmenkatalogs**?
- Sprechen wir bereits das gesamte **Potenzial unserer Zielgruppen** für die Produkte an (Markt- und Zielgruppenbestimmung)?
- Haben unsere Zielgruppen einen **ungehinderten Zugang** zu unseren Produkten (Vertriebs- und Vermarktungskanäle)?
- Haben wir bereits den **Vertriebsradius** für unsere betrieblichen Produkte ausgeschöpft (Kooperationen)?
- Können wir eventuell die **Preise** unserer Vertriebsprodukte erhöhen (Preisgestaltung)?
- Können wir die **unmittelbaren Kosten senken**, um die Vertriebsprodukte rentabler zu gestalten (Einkauf, Kooperationen)?
- Verfügen wir über einen spezifischen Kundenbedarf und ausreichende Ressourcen, um eventuell mehr **eigene Produkte** anzubieten (z.B. Pauschalreisen, Artikelvertrieb)?

Sofern bei der Beantwortung dieser Fragen ein Handlungsbedarf für die be-stehenden Vertriebsprodukte in der TI festgestellt wird, sollten sie eventuell ebenfalls weiter optimiert werden. Die folgenden Schritte der Handlungsanleitung können auch gut für bereits vorhandene Produkte und Dienstleistungen angewandt werden.

Zur Erläuterung des Arbeitsschritts können noch einmal die „**Drei Variablen der Eigenmitteloptimierung**“ nach Abschnitt B, Kapitel 2, des Maßnahmenkatalogs herangezogen werden.

2.3 Schritt 3: Auswahl der Produkte und Dienstleistungen

Im dritten Schritt können nun die Vertriebsprodukte und -dienstleistungen für die Eigenmittelerweiterung anhand des Abschnitts C, Kapitel 2 bis 4, des **Maßnahmenkatalogs** und auf der Basis der **vorhergehenden Arbeitsschritte** ausgewählt werden.

Grundsätzlich sollte auch der Produkt- und Dienstleistungsvertrieb einer lokalen Tourist-Information möglichst eng an die vorhandenen **lokalen oder regionalen Alleinstellungsmerkmale** und den damit zusammenhängenden **spezifischen Kundenbedarf** gekoppelt werden. Einige Erfolgsbeispiele für diesen gezielten Vertrieb können dem Abschnitt C des Maßnahmenkatalogs entnommen werden. Zudem bildet die „Profilierung durch Regionalität, Kultur und Natur“ das neue Strategiefeld II der Tourismusstrategie 2015 Rheinland-Pfalz. Die Handlungsfelder der Strategiefelder II sind auch für den Vertrieb anwendbar und können unter anderem der Seite 25 der Tourismusstrategie entnommen werden.

Für die **Erstauswahl** der geplanten Eigenmittelerweiterung können die **Überblickstabellen** nach Abschnitt C, Kapitel 2 bis 4, des Maßnahmenkatalogs herangezogen werden. Damit wird zunächst festgestellt, welche Maßnahmen des Kerngeschäfts, des Zusatzgeschäfts und welche Vertriebs- und Vermarktungspartnerschaften überhaupt zur Betriebsgröße der eigenen Tourist-Information passen.

Die **tiefgehende Auswahl** der Vertriebsprodukte und -dienstleistungen kann anschließend anhand der **Beschreibungen** und insbesondere der **Vergleichscharts** der Kapitel 2 bis 4, Abschnitt C, des Maßnahmenkatalogs erfolgen. Dabei sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

CHECKLISTE: AUSWAHL DER PRODUKTE FÜR DIE EIGENMITTELERWEITERUNG

Planen wir für unsere TI die **Erweiterung** bzw. **Modifikation** bestehender Vertriebsprodukte oder die Aufnahme neuer Produkte (Schritt 2)?

- Über welche **lokalen Alleinstellungsmerkmale** verfügen wir? Mit welchen Vertriebsprodukten können wir dieses USP verbinden?
- Welche **Zielgruppen** mit welchem **spezifischen Bedarf** wollen wir mit unserer Eigenmittelerweiterung ansprechen (siehe auch Schritt 4)?
- Über welche **Ressourcen** verfügen wir für die Eigenmittelerweiterung?
- Welche **Erträge** planen wir (Schritt 1)? Welche **Kostenintensität** können und wollen wir mit unseren vorhandenen Ressourcen abdecken?
- Welche **Entwicklungs- und Einführungszeiträume** kommen für unsere Eigenmittelerweiterung in Frage (Schritt 1)?

2.4 Schritt 4: Markt- und Zielgruppenbestimmung

Der Arbeitsschritt 4, die Markt- und Zielgruppenbestimmung für die Eigenmittelerweiterung, kann sehr eng mit der **Marktanalyse der Tourismusregion**, der **Destination** oder auch mit den eigenen **Besuchererhebungen in der TI** verknüpft werden. Vorhandene Daten zu Altersgruppen der Gäste, Bildungsniveau und Nettoeinkünften (Wertschöpfung), Reiseanlass, Interessen und Aktivitäten während des Aufenthalts können ebenfalls sehr gut für die gezielte Planung der Vertriebsprodukte herangezogen werden. Zusätzlich sollten die beiden folgenden wichtigen Fragen beantwortet werden:

Welchen **spezifischen Kundenbedarf** wollen wir mit unseren Vertriebsprodukten decken (z.B. Verkauf lokaler Produktspezialitäten an unsere genussorientierte und wertschöpfungsstarke Zielgruppe „50+“)?

Welche **zusätzlichen Zielgruppen**, die nicht unseren Gästen entsprechen, kommen für unsere geplanten Vertriebsprodukte in Frage (z.B. einheimische Zielgruppen, Vertriebspartner und lokale Betriebe)?

BESTIMMUNG DES MARKTPOTENZIALS

Darüber hinaus sollte auch das **Marktpotenzial** für die geplanten Vertriebsprodukte zumindest grob geschätzt werden. Die Marktpotenzialanalyse dient vor allem als Basis für die mittelfristige **Umsatzplanung** der Eigenmittelerweiterung. Auch die **Stückzahlen** der geplanten Vertriebsprodukte können damit bereits in groben Zügen eingegrenzt werden.

BEISPIEL EINER MARKTPOTENZIALBESTIMMUNG

Die „Tourismusorganisation X“ plant den Verkauf lokaler Wein- und Lebensmittelspezialitäten („Winzerpakete“) in Ihrer TI und über ausgewählte Vertriebspartner aus der Gastronomie. Um das Marktpotenzial ihrer neuen Produktlinie bestimmen zu können, legt sie die folgenden Durchschnittsdaten zugrunde (regionale Tourismusdaten, eigene Besuchererhebungen):

Anzahl TI-Besucher pro Jahr:	100.000
Altersgruppe/n der Besucher:	Über 50 Jahre (50%)
Reiseanlässe der Gästegruppe/n:	Kultur, Wein, Kulinarik (30%)
Aktivitäten am Aufenthaltsort:	Besichtigungen (25%) Restaurantbesuche (30%) Degustationen (10%)
Aufenthaltsdauer:	2 Tage
Ausgaben pro Aufenthalt:	500 Euro

Marktpotenzial pro Jahr:	~30.000 Kunden
Geplante Absatzentwicklung (3 Jahre <5%):	1.500 Winzerpakete pro Jahr

Darüber hinaus können mit der Marktpotenzialanalyse erste Rückschlüsse für die mögliche **Preisgestaltung** der Vertriebsprodukte gezogen werden (nach diesem Beispiel könnten pilotweise auch höherpreisige Spezialitäten angeboten werden). Natürlich handelt es sich hier um ein stark vereinfachtes Beispiel, das nach dem tatsächlichen Untersuchungsbedarf der TI und den vorhandenen Daten angepasst werden kann.

KOMPRIMIERTE WETTBEWERBSANALYSE

Die komprimierte Wettbewerbsanalyse dient im Eigenvertrieb lokaler Tourismusorganisationen in den häufigsten Fällen dem Ziel, eine mögliche Konkurrenzsituation mit anderen Unternehmen vor Ort auszuschließen. Daher sollten hier insbesondere die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Welche **Unternehmen** vor Ort verkaufen **ähnliche oder gleichartige Produkte** wie unsere geplante Eigenmittelerweiterung?
- Kann eine entstehende **Wettbewerbssituation** eventuell mit **Vertriebspartnerschaften** mit diesen Unternehmen ausgeschlossen werden?

2.5 Schritt 5: Auswahl der Vermarktungs- und Vertriebskanäle

Die **Auswahl der Vermarktungskanäle** für die geplante Eigenmittelerweiterung sollte – sofern es sich nicht um ein eigenes neues Geschäftsfeld wie z.B. die Reiseveranstaltung handelt – möglichst in die bereits **bestehenden Marketinginstrumente** der lokalen Tourismusorganisation eingebunden werden. So können erstens mögliche Zusatzkosten im Marketing verringert werden. Zweitens werden die Vertriebsprodukte sinnvoll in den Gesamtauftritt der Organisation integriert. Die Einbindung der Produkte und Dienstleistungen kann systematisch und regelmäßig im Zuge der jährlichen **Marketing- und Mediaplanung** der TI oder der Regionalagentur erfolgen. In die Planung der Eigenmittelerweiterung sollte die vorgesehene Vermarktung zumindest stichwortartig aufgenommen werden.

Ähnliches gilt für die **Auswahl der Vertriebskanäle**: auch hier kann – soweit sinnvoll und möglich – auf die bereits bestehenden Kommunikationskanäle der Tourist-Information und ihrer Partner zurückgegriffen werden. Zusätzlich stehen die folgenden Entscheidungen für eine lokale Tourist-Information im Vordergrund:

- Die Frage, „**Make or buy**“ (Eigenvertrieb oder Vermittlung) und
- die Auswahl der geeigneten **Vertriebspartnerschaften**

„MAKE OR BUY“

Die Frage, ob eine lokale Tourismusorganisation eher **eigene Vertriebsprodukte** auf den Markt bringen oder als **Vermittler** tätig werden bzw. bleiben will, hängt sehr eng mit der Betriebsgröße, den vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen sowie mit dem spezifischen Kundenbedarf der TI zusammen. Andererseits können mit dem Vertrieb eigener Produkte sehr häufig deutlich höhere Erträge erzielt werden.

In Abschnitt C des Maßnahmenkatalogs werden sowohl eigene als auch Vermittlungsprodukte für die Eigenmittelerweiterung, inklusive einer Eingrenzung der geeigneten Betriebsgrößen, der Erträge, Kosten und empfohlenen Mindestressourcen für die Auswahl näher beschrieben (siehe insbesondere die Vergleichscharts der Kap. 2 bis 4, Abschnitt C).

AUSWAHL DER VERTRIEBSKOOPERATIONEN

Auch die in Frage kommenden **Vertriebspartnerschaften** für die geplanten Vertriebsprodukte werden mit einem eigenen Kapitel 4 in Abschnitt C dieses Maßnahmenkatalogs vorgestellt und können nach dem individuellen Bedarf einer Tourismusorganisation ausgewählt werden.

In welcher Höhe sich **Provisionen und andere Beteiligungen** an die Vertriebspartner bewegen sollten, kann anhand der Deckungsbeitragsrechnung ermittelt werden. Die Aufstellung der Deckungsbeitragsrechnung wird in Kapitel 3 dieses Abschnitts, „Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung“, beschrieben. Ein Musterberechnungstool findet sich in Anlage 4 dieser Handlungsanleitung.

CHECKLISTE: AUSWAHL DER VERMARKTUNGS- UND VERTRIEBSKANÄLE

- Welche **vorhandenen Vermarktungskanäle** können für unsere geplante Eigenmittelerweiterung genutzt werden? Sind ggf. **zusätzliche Marketingmaßnahmen** erforderlich?
- Welche **bestehenden Vertriebskanäle** können für unsere Eigenmittelerweiterung genutzt werden? Sind ggf. **Erweiterungen** oder **zusätzliche Vertriebsmaßnahmen** erforderlich?
- Welche **Kooperationen** kommen für den Vertrieb unserer Produkte und Dienstleistungen in Frage? Welche **Provisionen** oder andere **Beteiligungen** planen wir?
- Welche **Arbeitsschritte** und **Meilensteine** sind im Zusammenhang mit der Vermarktung und dem Vertrieb zu beachten?

2.6 Schritt 6: Planung der Preisgestaltung

Bei der **Preisgestaltung** der neuen Vertriebsprodukte und Dienstleistungen einer lokalen TI sollten in jedem Fall die folgenden **Kriterien** beachtet werden:

- Die erzielbaren Preise müssen die **Kosten decken**,
- die Preise müssen sich an der **Zahlungsbereitschaft der Zielkunden orientieren** und
- die Preise müssen sich, soweit vorhanden, **am Markt orientieren**.

Welche **Mindestpreise für die Kostendeckung**, inklusive eines **Gewinnzuschlags** kalkuliert werden sollten, kann ebenfalls anhand der bereits genannten Deckungsbeitragsrechnung sowie einer **Zuschlagskalkulation** ermittelt werden. Die Berechnung der Zuschlagskalkulation wird in Kapitel 3.1 dieser Handlungsanleitung inklusive eines Beispiels beschrieben. Für die praktische Anwendung kann auch das Berechnungstool einer Zuschlagskalkulation der Anlage 5 genutzt werden.

Natürlich kann es vorkommen, dass sogar die Mindestpreise zur Kostendeckung nicht von den Kunden gezahlt werden oder generell am Markt nicht durchsetzbar sind (Pilotierung!). In diesem Fall sollte versucht werden, die **unmittelbaren Kosten** der Vertriebsprodukte wie beispielsweise Einkaufskosten, Fremdleistungen und Provisionen **zu optimieren**.

Falls auch eine Kostenoptimierung nicht möglich ist, sollte die Einführung der geplanten Produkte unbedingt noch einmal überdacht werden! Eventuell können ähnliche und lohnendere Vertriebsprodukte für die Eigenmittelerweiterung ausgewählt werden? Ansonsten ist die Gefahr hoch, dass die geplante Eigenmittelerweiterung nicht zu einer Verbesserung, sondern vielmehr zu einer Verschlechterung der Einnahmesituation einer lokalen Tourist-Information führt.

Checkliste: Preisgestaltung der Eigenmittelerweiterung

- Welche **Mindestpreise** kalkulieren wir für unsere Vertriebsprodukte? **Decken** die Preise die entstehenden **Kosten**? Haben wir zumindest einen moderaten **Gewinnzuschlag** angesetzt?
- Sind unsere **Zielkunden bereit**, diese Preise **zu zahlen** (Pilotierung)?
- Sind die kalkulierten Preise **marktkonform** oder werden die Produkte anderweitig deutlich preisgünstiger angeboten?
- Können wir eventuell die **Kosten** unserer Vertriebsprodukte weiter **optimieren** (ggf. auch per **Erhöhung der Stückzahlen**)?
- Welche **ähnlichen** und eventuell **ertragsfähigeren Vertriebsprodukte** kommen ebenfalls für unsere Eigenmittelerweiterung in Frage?

2.7 Schritt 7: Ablauf- und Ressourcenplanung

Im siebten Arbeitsschritt können nun die Ablauf- und Ressourcenpläne für die geplante Eigenmittelerweiterung erstellt werden. Dabei handelt es sich um eine gewöhnliche **Projektplanung**; vorhandene Planungstools für touristische (Förder-)Projekte können daher auch hier gut verwendet werden.

DER ABLAUFPLAN

Der Ablaufplan (oder auch Projektzeitplan) für die Eigenmittelerweiterung in der Tourist-Information sollte die folgenden **Projektphasen**, untergliedert nach **Arbeitspaketen bzw. -schritten**, umfassen:

- Phase 1:** Entwicklung und Planung
Phase 2: Einführung und Umsetzung
 (ggf. inklusive Pilotierung)

Auch die wichtigsten **Meilensteine** sollten für jedes Arbeitspaket geplant werden. Wie detailliert und umfangreich diese Ablaufplanung in einzelne **Arbeitsschritte** gegliedert wird, hängt ganz vom individuellen Bedarf der TI und dem Umfang der Eigenmittelerweiterung ab. Ein einfaches **Muster einer Ablaufplanung** ist dieser Handlungsanleitung als **Anlage 1** beigelegt.

DIE RESSOURCENPLANUNG

Die Ressourcenplanung beinhaltet die beiden Teilpläne:

- Den Personaleinsatzplan und
- den Sachmitteleinsatzplan

Der **Personaleinsatzplan** kann anhand der Ablaufplanung als Schätzung erstellt werden (Mitarbeiter- und Stundenanzahl pro Projektphase und Arbeitspaket). Der **Sachmitteleinsatzplan** sollte die folgenden Inhalte umfassen:

- Produktion und Einkauf (Produkte, Teilprodukte, Fremdleistungen),
- ggf. die erforderlichen Investitionen und
- ggf. die benötigten zusätzlichen Betriebsmittel

Beide Pläne dienen dazu, die tatsächlich benötigten Ressourcen für die Eigenmittelerweiterung besser kalkulieren zu können. Personal- und Sachmitteleinsatzplan können in der Folge auch als Grundlage für die Kostenplanung der Vertriebsprodukte verwendet werden (siehe Schritt 8 dieser Handlungsanleitung). Ein einfaches **Muster einer kombinierten Personal- und Sachmitteleinsatzplanung** kann der **Anlage 2** dieser Handlungsanleitung entnommen werden.

2.8 Schritt 8: Umsatz- und Kostenplanung

Im achten Arbeitsschritt werden schließlich die **Erlöse und Kosten** der Eigenmittelerweiterung geplant. Diese komprimierte Finanzplanung bildet sicherlich die wichtigste Grundlage für die Zustimmung der kommunalen Verwaltungsstellen oder der Organe einer lokalen Tourismusorganisation zu der geplanten Eigenmittelerweiterung. Empfohlen wird grundsätzlich eine **Jahresplanung** über einen mittelfristigen Zeitraum von **drei Jahren**.

Für die **Umsatzplanung** wird zunächst die **Absatzmenge der Vertriebsprodukte** zu den geplanten **Stückpreisen** kalkuliert. Hier sollte immer beachtet werden, dass die endgültig geplante Absatzmenge erst nach einem gewissen **Einführungszeitraum** erreicht wird. Die **Absatzziele** sollten möglichst **spätestens im dritten Planungsjahr nach der Markteinführung** erreicht und entsprechend in die Umsatzplanung aufgenommen werden.

In die **Kostenplanung** fließen alle **Kostenarten** ein, die **unmittelbar** der **Eigenmittelerweiterung zugeordnet** werden können. Das sind:

Variable Kosten

- Einkaufs- und Produktionskosten
- Provisionen und andere Vertriebskosten
- Unmittelbar zuzuordnende Marketingkosten

Sogenannte „Erzeugnisfixe Kosten“

- Unmittelbar zuzuordnende Investitionen und/oder Abschreibungen
- Unmittelbar zuzuordnende Personalkosten
- Andere unmittelbar zuzuordnende Betriebskosten (z.B. Reisekosten, Versandkosten)

Erste Eingrenzungen dieser unmittelbaren Kostenarten nach Produktgruppen können den Vergleichscharts des Maßnahmenkatalogs in Abschnitt C, Kapitel 2 bis 4, entnommen werden. Eine weitere wichtige Grundlage bildet die Ressourcenplanung des vorhergehenden Arbeitsschritts 7. Ein **Muster einer Umsatz- und Kostenplanung** ist mit der **Anlage 3** dieser Handlungsanleitung bereitgestellt.

2.9 Schritt 9: Umsetzung der Eigenmittelerweiterung

Mit dem achten Arbeitsschritt ist die Planung der Eigenmittelerweiterung für die lokale Tourismusorganisation abgeschlossen. Im Anschluss an die interne Entscheidung und ggf. die Freigabe durch die Organe bzw. die kommunalen Verwaltungsstellen der Tourismusorganisation kann nun mit dem neunten Schritt, der **Umsetzung der Eigenmittelerweiterung**, begonnen werden.

2.10 Schritt 10: Evaluation und Controlling

Der zehnte Schritt, **Evaluation und Controlling** der neuen Vertriebsprodukte einer lokalen Tourismusorganisation, kann beispielsweise anhand eines regelmäßigen **Soll-Ist-Vergleichs** des **Ablauf- und Ressourcenplans** sowie des **Umsatz- und Kostenplans** durchgeführt werden (Arbeitsschritte 7 und 8).

Die folgenden **Erfolgskriterien** sollten in das Controlling einfließen:

Erfolgskriterium	Planungsgrundlage	Mindestintervalle
Meilensteine	Ablaufplan	lt. Datum
Ressourceneinsatz	Personaleinsatzplan Sachmitteleinsatzplan	halbjährlich halbjährlich
Umsätze und Kosten	Umsatz- und Kostenplan	jährlich

Mindestens einmal pro Jahr sollten auch die zugrunde liegenden Pläne anhand der Abweichungen und der neuen Umsetzungsergebnisse angepasst werden. Planabweichungen können nicht immer vermieden werden und sind häufig auch für die erfolgreiche Einführung der Vertriebsprodukte notwendig. Es sollte allerdings immer darauf geachtet werden, die gesetzten finanziellen, personellen und zeitlichen Grenzen für die Eigenmittelerweiterung einzuhalten. Gute Möglichkeiten zum **Benchmark** der eigenen **Kosteneffizienz** mit anderen lokalen Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz bietet auch der Tourismusmonitor des Tourismus- und Heilbäderverbands Rheinland-Pfalz e.V.

3. Einführung in die betriebswirtschaftliche Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ist ein Teil des internen kaufmännischen Rechnungswesens und dient vor allem zur Informationsgewinnung und betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung in einem Unternehmen. Für kommunale Tourismusorganisationen liefert die Kosten- und Leistungsrechnung unter anderem wertvolle Informationen zur Ertragsfähigkeit ihrer Vertriebsprodukte und -dienstleistungen.

LEISTUNGEN UND KOSTEN

Im Sinne dieser Handlungsanleitung umfassen die **Leistungen** vor allem die **betrieblichen Erlöse** der Tourismusorganisation bzw. ihrer Produktgruppen. Zu den **Kosten** zählen alle betrieblichen Aufwendungen, die unmittelbar und mittelbar diesen **Leistungen** (d.h. zur Leistungserbringung) zugeordnet werden können. Dies umfasst neben den reinen Materialkosten der Produkte beispielsweise auch die zurechenbaren Marketing-, Personal- und Verwaltungskosten der TI.

AUFGABEN DER KLR

Für die Planung und Umsetzung der Eigenmitteleverweiterung einer lokalen Tourismusorganisation erfüllt die Kosten- und Leistungsrechnung vor allem die folgenden **Aufgaben**:

- Ermittlung der **Ertragsfähigkeit** und damit des betrieblichen Erfolgs ihrer Produkte und Dienstleistungen
- Ermittlung der **Stückkosten** und **Preisgestaltung** für die Vertriebsprodukte
- Planung der **Vertriebskosten** (z.B. Provisionen, Lizenzen und andere Beteiligungen)

Daneben liefert die KLR auch wichtige Informationen zur **Kostenintensität** der Vertriebsprodukte in der TI. Zur praktischen Erfüllung dieser Aufgaben werden nun **zwei Werkzeuge** der Kosten- und Leistungsrechnung näher beleuchtet:

- Die **Deckungsbeitragsrechnung** und
- die **Zuschlagskalkulation**

3.1 Aufstellung einer Deckungsbeitragsrechnung

Eine Deckungsbeitragsrechnung ist immer dann sinnvoll, wenn die **tatsächlichen Erträge** eines Produkts oder einer Produktgruppe ermittelt werden sollen. Kurzgefasst wird so festgestellt, **ob die Einnahmen aus einem Vertriebsprodukt überhaupt die anfallen Kosten decken.**

Auch zur Feststellung der **Stückkosten** und zur **Preiskalkulation** eines bestehenden oder neuen Vertriebsprodukts sowie der möglichen **Beteiligungen für Vertriebspartner** kann die Deckungsbeitragsrechnung herangezogen werden (siehe auch die Arbeitsschritte 2, 5 und 6 dieser Handlungsanleitung). Im Folgenden wird die sogenannte „zweistufige Deckungsbeitragsrechnung“ angewandt:

BERECHNUNG DES DECKUNGSBEITRAGS I (DB I)

Bei der Berechnung des **Deckungsbeitrags I** werden die **unmittelbaren variablen Kosten** eines Vertriebsprodukts von seinen **Umsatzerlösen** in Abzug gebracht. Hierzu dienen die folgenden Formeln:

$$\begin{array}{rcl} \text{Erlöse} - \text{Variable Kosten} & = & \text{DB I} \\ \text{Erlöse} - \text{Variable Kosten} & & \\ \text{Erlöse} \quad \quad \quad \times 100 & = & \text{DB I} \\ & & \text{in Prozent} \end{array}$$

Der Deckungsbeitrag I wird auch als Rohertrag oder als absoluter Deckungsbeitrag bezeichnet.

Als Ergebnis dieser einfachen Berechnung kann festgestellt werden, ob die Umsätze eines Vertriebsprodukts ausreichen, um seine reinen Einkaufs- und Materialkosten zu decken. **Falls nicht, muss davon ausgegangen werden, dass die Einführung eines Produkts oder einer Produktlinie zu einer Verschlechterung der Einnahmesituation in der Tourist-Information**

führt. In diesem Fall sollten unbedingt die Kosten und/oder die Preise des Produkts überprüft und angepasst werden.

BERECHNUNG DES DECKUNGSBEITRAGS II (DB II)

Für den Deckungsbeitrag II werden zusätzlich die **Fixkosten** in Abzug gebracht, die ebenfalls **unmittelbar** dem jeweiligen Vertriebsprodukt zugeordnet werden können (z.B. unmittelbare Personalkosten, IT- und Versandkosten, Reisekosten etc.). Dabei handelt es sich um die sogenannten **„erzeugnisfixen Kosten“**. Dazu werden die folgenden Formeln angewandt:

$$\begin{array}{rcl} \text{DB I} - \text{Erzeugnisfixe Kosten} & = & \text{DB II} \\ \text{DB I} - \text{Erzeugnisfixe Kosten} & & \\ \text{Erlöse} \quad \quad \quad \times 100 & = & \text{DB II} \\ & & \text{in Prozent} \end{array}$$

Der Deckungsbeitrag II kann natürlich nur dann berechnet werden, wenn die Ermittlung der „erzeugnisfixen Kostenarten“ überhaupt praktisch möglich ist. Wenn dies nicht der Fall ist, sollten die anteiligen Fixkosten der Vertriebsprodukte per Schätzverfahren, z.B. aus Erfahrungswerten, eingerechnet werden.

Der DB II dient vor allem dazu festzustellen, in welchem Maß ein Vertriebsprodukt entweder zusätzliche Fixkosten in der TI produziert oder aber einen Überschuss zur Deckung der übrigen Gemeinkosten erwirtschaftet. **Bei einem positiven DB II kann immer davon ausgegangen werden, dass ein Produkt zur Deckung der übrigen Fixkosten und damit auch zur Verbesserung der Einnahmesituation in der TI beiträgt.**

Ein **praktisches Beispiel und Berechnungstool** zur **Deckungsbeitragsrechnung** wird mit der **Anlage 4** dieser Handlungsanleitung bereitgestellt. Eine grobe **Aufstellung der variablen sowie der „erzeugnisfixen“ Kostenarten** ist zudem im Arbeitsschritt 8, „Umsatz- und Kostenplanung“, enthalten.



Personal- und Sachmitteleinsatzplan Artikelvertrieb / Merchandising

Personaleinsatz Phase 1	Arbeitsstunden / Arbeitstage					Kommentare
Aufgaben	Mitarb. 1	Mitarb. 2	Mitarb. 3	Mitarb. 4	Mitarb. 5	
Projektleitung / -management						
Planung / Vorbereitung Einkauf						
Ausschreibung Produkte / Lieferanten						
Abschluss Lieferverträge						
Abnahme / Endkontrolle Produkte						
Planung / Vorbereitung Vertrieb						
Vertrieb TI						
Online-Vertrieb						
Vertriebspartner						
Logistik (Lagerhaltung, Versand etc.)						
Planung / Vorbereitung Marketing / PR (weitere Aufgaben)						
Stunden / Tage gesamt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Personaleinsatz Phase 2	Arbeitsstunden / Arbeitstage					Kommentare
Aufgaben	Mitarb. 1	Mitarb. 2	Mitarb. 3	Mitarb. 4	Mitarb. 5	
Projektleitung / -management						
Einkauf						
Vertrieb						
Vertrieb TI						
Online-Vertrieb						
Betreuung Vertriebspartner						
Marketing / PR						
Verwaltung / Warenwirtschaft						
Evaluation / Controlling						
Weiterentwicklung Produkte / Vertrieb (weitere Aufgaben)						
Stunden / Tage gesamt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
„Sachmitteleinsatz Geschäftsjahr (bitte einsetzen)“	Beschreibung		Stückzahlen		Kommentare	
Herstellung/Einkauf						
Produkt/Teilprodukt 1						
Produkt/Teilprodukt 2						
Produkt/Teilprodukt 3						
Produkt/Teilprodukt 4						
Verpackung						
Dekoration						
Präsentation (Ständer, Fahnen etc.)						
Marketing						
Produktion/Druck Printmaterial						
Agenturen/sonstige Fremdleistungen						
Investitionen						
Online-Shop/Programmierung Website						
Warenwirtschaftssystem						
Verkaufsmobiliar TI						
Lagerraum (in qm)						
Versandmaterial						
Sonstiges (Büromaterial, IT-Zubehör etc.)						
(weitere Sachmittel)						

Umsatz- und Kostenplan Artikelvertrieb / Merchandising

Nr.	Erlöse „Erlöse pro Stück (= Verkaufspreis)“	Erlöse Geschäftsjahr 1 „Erlöse Geschäftsjahr 1 (X Absatzmenge)“	Erlöse Geschäftsjahr 2 „Erlöse Geschäftsjahr 2 (X Absatzmenge)“	Erlöse Geschäftsjahr 3 „Erlöse Geschäftsjahr 3 (X Absatzmenge)“
1	Produkt 1			
2	Produkt 2			
3	Produkt 3			
4	Produkt 4			
	Erlöse gesamt	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Kosten	Kosten Geschäftsjahr 1	Kosten Geschäftsjahr 2	Kosten Geschäftsjahr 3
1	Kosten Herstellung / Einkauf			
1.1	Produkt / Teilprodukt 1			
1.2	Produkt / Teilprodukt 2			
1.3	Produkt / Teilprodukt 3			
1.4	Verpackung			
1.5	Dekoration			
1.6	Präsentation (Ständer, Fahnen etc.)			
2	Vertriebskosten			
2.1	Provisionen			
2.2	Lizenzen, Gebühren			
2.3	Kosten Verkaufsförderung / Promotions etc.			
2.4	Sonstige Vertriebskosten / Fremdleistungen			
3	Unmittelbare Marketingkosten			
3.1	Produktion / Druck Printmaterial			
3.2	Agenturen / sonstige Fremdleistungen			
4	Unmittelbare Betriebskosten			
4.1	Abschreibungen / Investitionen			
4.2	Personalkosten			
4.3	Mieten (Lagerraum etc.)			
4.4	Versandmaterial			
4.5	Sonstiges (Büromaterial, IT-Zubehör etc.) (weitere Kostenarten)			
	Kosten gesamt	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Hinweise zur Kostenplanung:

- Kosten per Stück: Die Kosten per Stück werden soweit quantifizierbar eingesetzt.
- **Investitionen / Abschreibungen (Nr. 4-1):** Wenn in Ihrer Tourismusorganisationen Investitionen und Entwicklungskosten **abgeschrieben** werden, werden hier die voraussichtlichen Abschreibungskosten Ihrer Vertriebsprodukte **pro Geschäftsjahr eingesetzt**. Die **Abschreibungssätze in Prozent und pro Jahr** können Sie in Ihrer Finanzabteilung bzw. Ihrer Buchhaltung in Erfahrung bringen. Wenn in Ihrer Tourismusorganisation Investitionen und Entwicklungskosten **nicht abgeschrieben** werden, werden hier die voraussichtlichen Investitionen **pro Geschäftsjahr** eingetragen (üblich beispielsweise bei Förderprojekten).
- **Personalkosten (Nr. 4.2):** Die unmittelbaren Personalkosten Ihrer Vertriebsprodukte können Sie anhand des **Personaleinsatzplans** (siehe Anlage 2) nach den folgenden Berechnungsschlüsseln und **Formeln** ermitteln:
Berechnungsschlüssel: 1 Vollzeitstelle (VZÄ) = 210 Arbeitstage pro Jahr (durchschnittlich und ohne Überstunden) / 1 Vollzeitstelle (VZÄ) = 1.638 Arbeitsstunden pro Jahr (durchschnittlich und ohne Überstunden)
Formeln:

1. „Geplante Arbeitsstunden pro Jahr gesamt (1.638 Arbeitsstunden)“
 = VZÄ total
 „Geplante Arbeitstage pro Jahr gesamt (210 Arbeitstage)“
 = VZÄ total
oder
 = **Anteil an den VZÄ der TI** gesamt (in Prozent) X 100
 = **Anteil an den Personalkosten der TI** (in Euro)
2. „Geplante VZÄ Vertriebsprodukte VZÄ Tourist-Information gesamt X 100
 = **Anteil an den VZÄ der TI** gesamt (in Prozent)
3. Personalkosten der TI gesamt X Anteil an den VZÄ der TI gesamt (in Prozent)
 = **Anteil an den Personalkosten der TI** (in Euro)

Deckungsbeitragsrechnung Artikelvertrieb / Merchandising

Position	Geschäftsjahr 2013
Erlöse	50.000,00 €
./. Variable Kosten	-27.000,00 €
Kosten Herstellung / Einkauf	-18.000,00 €
Vertriebskosten	-5.000,00 €
Unmittelbare Marketingkosten	-4.000,00 €
Deckungsbeitrag I	23.000,00 €
Deckungsbeitrag I in Prozent	46,0%
./. Erzeugnisfixe Kosten	-20.400,00 €
Abschreibungen / Investitionen	-500,00 €
Personalkosten	-12.500,00 €
Mieten (Lagerraum etc.)	-2.400,00 €
Versandkosten	-3.000,00 €
Sonstiges (Büromaterial, IT-Zubehör etc.)	-2.000,00 €
Deckungsbeitrag II	2.600,00 €
Deckungsbeitrag II in Prozent	5,2%

Das Tool zur Deckungsbeitragsrechnung Artikelvertrieb/Merchandising ist an dieser Stelle beispielhaft abgebildet. Zur Nutzung des Tools steht die entsprechende Excel-Tabelle mit vorberechneten Formeln und Hinweisen zur praktischen Handhabung im Tourismusnetzwerk zum Download bereit. <http://www.tourismusnetzwerk.info/inhalte/leitfaeden/>

Zuschlagskalkulation (Produkt bitte einsetzen)

Position	Kalkulation
Kosten Herstellung / Einkauf	
Vertriebskosten	
davon Provisionen (in Prozent vom Endverkaufspreis)	
Provisionen total	0,00 €
Unmittelbare Marketingkosten	
Variable Kosten gesamt	0,00 €
Abschreibungen / Investitionen	
Personalkosten	
Anteilige Mieten (Lagerraum etc.)	
Versandkosten	
Sonstiges (Büromaterial, IT-Zubehör etc.)	
Erzeugnisfixe Kosten gesamt	0,00 €
Selbstkosten gesamt	0,00 €
Absatzmenge in Stück	
Selbstkosten pro Stück	0,00 €
+ Gewinnzuschlag in Prozent	
= Gewinnzuschlag total	0,00 €
Endverkaufspreis pro Stück	0,00 €

Das Tool zur Zuschlagskalkulation ist an dieser Stelle ebenfalls nur beispielhaft dargestellt. Zur Nutzung des Tools steht die entsprechende Excel-Tabelle mit vorberechneten Formeln und Hinweisen zur praktischen Handhabung im Tourismusnetzwerk zum Download bereit. <http://www.tourismusnetzwerk.info/inhalte/leitfaeden/>

Ansprechpartner & Kontaktdaten

Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz,
Energie und Landesplanung
Nicole Dawood-Klein
Referat Tourismus
Tel.: 06131/16-2196
Nicole.Dawood-Klein@mwkel.rlp.de

Ministerium des Innern für Sport
und Infrastruktur
Anette Haack
Referat Kommunale Wirtschaft
Tel.: 06131/16-3420
Anette.Haack@isim.rlp.de

Tourismus- und Heilbäderverband
Rheinland-Pfalz e.V.
Werner Klöckner
Vorsitzender
Tel.: 06592/939-201
werner.kloeckner@vgv.daun.de

Deutscher Hotel- und
Gaststättenverband Rheinland-Pfalz e.V.
Gereon Haumann
Präsident
Tel.: 0671/2983272-0
info@familienhotel.de

Gemeinde- und Städtebund
Rheinland-Pfalz
Gabriele Flach
Referentin
Tel.: 06131/2398-122
GFlach@gstbrp.de

Landkreistag Rheinland-Pfalz
Ernst Beucher
Geschäftsführender Direktor
Tel.: 06131/28655-215
beucher@landkreistag.rlp.de

Städtetag Rheinland-Pfalz
Prof. Dr. Gunnar Schwarting
Geschäftsführer
Tel.: 06131/28644-410
schwarting@staedtetag-rlp.de

Industrie- und Handelskammer Koblenz
Bertram Weirich
stellv. Hauptgeschäftsführer/
Federführung Tourismus
Tel.: 0261/106-250
weirich@koblenz.ihk.de

Urheber- und Nutzungsrechte

Urheber und Eigentümer sämtlicher von der BVM Wachkamp GmbH erbrachter (Teil-) Leistungen ist die BVM Wachkamp GmbH.

Im Rahmen der Beauftragung vom 16. August 2013 ist der Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V. berechtigt, die erbrachten Leistungen und zugehörigen Unterlagen für den eigenen Bedarf, der den eigenen Geschäftsbetrieb sowie angeschlossene und/oder beteiligte Organisationen umfasst, zu nutzen. Gleiches gilt für die interne Verbreitung und Vervielfältigung im Sinne der Nutzung für eigene Zwecke.

Die Verwertung, Vervielfältigung und Verbreitung an Dritte ist - auch auszugsweise - nur mit der schriftlichen Einwilligung der BVM Wachkamp GmbH zulässig. Eine Veränderung des Nutzungsrechts kann nur mit der BVM Wachkamp GmbH vereinbart werden.

erstellt durch:

BVM WACHKAMP GMBH
BERATUNG FÜR VERBANDSMANAGEMENT
14. März 2014, Hennef/Sieg

im Auftrag des
Tourismus- und Heilbäderverbands
Rheinland-Pfalz e.V.
Löhrstraße 103-105
56068 Koblenz

IMPRESSUM

Herausgeber: Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V., Löhrstr. 103-105, 56068 Koblenz, Tel. 0261-915 20-0
Gestaltung: shapefruit AG, 53474 Bad Neuenahr, www.shapefruit.de
Fotos: Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH/Dominik Ketz, shutterstock Bildarchiv

Erscheinungsjahr: 2014



Rheinland-Pfalz

TOURISMUS- UND HEILBÄDERVERBAND E.V.

Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V.

Löhrstraße 103-105 · 56068 Koblenz

Tel.: 0261/915 20 - 10

Fax: 0261/915 20 - 58

thv@gastlandschaften.de

www.tourismusnetzwerk.info