

Destinations- entwicklung Vogtland



Kurzfassung Endbericht

Berlin, Dresden im April 2013

dwif
consulting

SANDSTEIN

>•KEM

Kurzfassung des Berichts

Der Begriff Vogtland bezieht sich im Folgenden immer auf das Verbandsgebiet von TVV und TVT. Die hier dargestellten Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen sind im Endbericht „Destinationsentwicklung Vogtland“ ausführlich hergeleitet und begründet.

Markenentwicklung und Erscheinungsbild

Ausgangslage

- Der Name Vogtland wird derzeit vor allem mit dem sächsischen Vogtland assoziiert. In der neu zu schaffenden Form als länderübergreifende Destination ist die Region noch nicht bekannt und bei den Gästen geografisch nicht verortet. Aufgrund der **mangelnden Bekanntheit** kennen potenzielle Besucher Stärken und Angebote der Region nicht. Bei Markenkennern gelingt es dem Vogtland jedoch überdurchschnittlich gut, **Sympathie und Reisebereitschaft zu wecken**.
- Die **visuelle Auendarstellung** der Region ist **fragmentiert** (zwei Marken, zahlreiche Logos für touristische Projekte, Teilregionen und Angebot, zwei Erscheinungsbilder). Die Auftritte sind zu wenig emotional und vermitteln keine klare Botschaft.
- Es gibt bereits **Schnittstellen** für länderübergreifende **Themen und Angebote** in den Bereichen Kultur und Aktiv. Im Konkurrenzvergleich ist das Vogtland derzeit mit allen Themen noch nicht ausreichend stark platziert. Potenziale liegen bei den Themen Wandern, Natur und Familienurlaub. Darüber hinaus ist die geografische Lage im Vier-Länder-Eck Sachsen, Thüringen, Bayern und Böhmen eine Alleinstellung, die sich zukünftig auch in der Themenstruktur spiegeln soll.
- Das Marketing des TVV arbeitet bereits mit der Konzentration auf wenige, aber starke Themen (**Wandern, Rad**). Diese Strategie soll fortgeführt und ausgebaut werden. Das alleinstellende Thema **Musik** wird von verschiedenen Kulturträgern bearbeitet, allerdings ist die Abstimmung der Partner derzeit noch nicht optimal, weshalb kaum eine gemeinsame Linie erkennbar ist. Dadurch wird das Potenzial des Themas noch nicht ausreichend genutzt. Im Internetauftritt des TVV ist das Thema stark mit Traditionsthemen wie Handwerk verknüpft. Durch die Kooperation mit der **Erlebniswelt Musikinstrumentenbau** gibt es bereits gute Ansätze, um die Angebote zeitgemäß an die Bedürfnisse der Gäste anzupassen (Erlebnisangebote, anspruchsvolle Kulturangebote). Das Trendthema **Gesundheit** wird schwerpunktmäßig von der Sächsischen Staatsbäder GmbH und ihren Partnern bearbeitet (Kuren, Wohlfühlangebote). Die Entwicklung spezifisch touristischer Produkte (zum Beispiel gesundheitsorientierter Freizeitangebote) und die Abstimmung mit dem TVV finden noch nicht ausreichend statt und sollten ausgebaut werden.
- Um die Wettbewerbsplatzierung zu verbessern, muss die Bekanntheit der Region erhöht und die überregionale Vermarktung gestärkt werden. Dafür ist eine deutlich bessere finanzielle und personelle Ausstattung des Marketings erforderlich.

Ziele

- Hauptziele sind die Erhöhung der Bekanntheit und der Imageaufbau der neuen Destination
- Vorhandene Gästegruppen sollen gebunden, neue gewonnen werden (überregional, Familien, Themeninteressierte an Musik, Natur, Gesundheit.)
- Dafür muss die Marke aufgebaut und konsequent geführt werden.

Marke und Produktlinien

- Die Marke Vogtland positioniert sich zukünftig als „Geheimtipregion im Herzen Europas“
- Kern der Marke ist die Markenstrategie. Sie definiert Markenwerte, Alleinstellungsmerkmale, eine Positionierung in Abgrenzung zu den Wettbewerbern sowie ein emotionales Leistungsversprechen.
- Die Visualisierung der Dachmarke Vogtland (Logo, Design, Bildwelt) ist im Gestaltungshandbuch dargestellt (siehe Anlage).
- Die Produktlinien bündeln zukünftig in der Außendarstellung Angebote und Kerntemen. Sie haben eine wesentliche Funktion im Marketing, weil sie Alleinstellungsmerkmale und Markenwerte transportieren und der Destination Profil verleihen.

Markenstrategie

Marken machen Produkte unterscheidbar, die einen ähnlichen Nutzen sowie eine vergleichbare Leistung und Qualität haben. Im Falle der Mittelgebirgsregionen sind das zum Beispiel ähnliche Themen und Angebote (Natur, Wandern, Aktiv). Bei Marken geht es deshalb vor allem darum, was in den Köpfen der Menschen entsteht: an Bildern, Gefühlen oder Erwartungen. Die Marke lädt ein Produkt – in diesem Fall das Vogtland als Reiseziel – emotional auf und macht ein Versprechen, das beim Gast Wünsche und Sehnsüchte weckt. Wird es gehalten, führt das dazu, dass der Gast das Leistungsversprechen glaubt und nicht mehr hinterfragt, das heißt: der Marke vertraut und sie im besten Fall empfiehlt. Das gelingt jedoch nur, wenn

- Gäste kontinuierlich und verlässlich hohe Qualität vorfinden, das heißt, die Marke konsequent geführt wird, und
- man die Reisewünsche und Werte der Gäste möglichst genau kennt. Erfolgreiche Marken knüpfen mit ihren Werten und Eigenschaften direkt daran an.

Markenfunktionen: Eine erfolgreiche Marke erfüllt drei wesentliche Funktionen:

- **Orientierung:** Die Marke bietet Orientierung in der Vielfalt der Angebote und ermöglicht die Unterscheidung von anderen Destinationen. Sie muss sich deshalb auf das beziehen, was die Region einzigartig, kantig und typisch macht: Das betrifft das Produkt- und Themenprofil ebenso wie die Markenwerte und einen visuellen Außenauftritt (Logo und Erscheinungsbild), der wiedererkennbar, sympathisch und unverwechselbar ist.
- **Vertrauen:** eine Marke ist glaubwürdig und authentisch. Sie muss ihr Versprechen halten und kontinuierlich Qualität erbringen. Das gelingt nur, wenn sie eine Werte- und

Themenwelt aufbaut, die dem Charakter der Region in der Außen- und Innensicht sowie ihrer Leistungsfähigkeit entspricht.

- **Identität:** Eine Marke definiert Werte und Eigenschaften, die zur Identifikation einladen. Dabei wirkt sie sowohl nach außen (Gäste) also auch nach innen (Kommunen, Leistungsträger, Einwohner).

Elemente der Markenstrategie

Kern der Marke ist die Markenstrategie. Sie definiert mit den Markenwerten die Persönlichkeit und den Charakter der Region, insbesondere mit Blick auf typische Eigenschaften, die eine Alleinstellung sind. Die Positionierung beinhaltet die Abgrenzung zu Wettbewerbern. Schließlich formuliert die Markenstrategie ein Leistungsversprechen, das Emotionen und Reiselust weckt. Die Markenstrategie ist die Basis für die zukünftige Ausrichtung des Marketings sowie für:

- **Themenprofil und Produktlinien:** sorgen inhaltlich für Orientierung und untersetzen das Versprechen mit konkreten Leistungen und Angeboten.
- **Erscheinungsbild:** macht das Vogtland visuell unterscheidbar, weckt Sympathie und transportiert Markenwerte in Design, Sprache und Bildwelt.
- **Markenarchitektur:** formuliert Anwendungsregeln und definiert Anschlussmöglichkeiten für touristische Projekte, Leistungsträger und Kommunen (Co-Branding) sowie das Verhältnis zu den beiden Landestourismusmarken.



Die Markenwerte: Persönlichkeit und Charakter

Markenwerte definieren die zentralen Eigenschaften und Werte, die Identität und Alleinstellung der Marke, vergleichbar mit dem Charakter einer Persönlichkeit. Sie sind abgeleitet aus Angebots- und Produktstärken, der wahrgenommenen Themenkompetenz und Schwerpunktthemen sowie der Identität in der Innensicht. Dabei kommt es darauf an, Werte und Eigenschaften zu definieren, die

- in der Kommunikation Dynamik und Spannung erzeugen und Emotionen wecken. Das heißt, eher traditionell-bodenständig-statische Eigenschaften werden durch modern-dynamische Werte ergänzt,
- den Charakter der Destination glaubwürdig und unverwechselbar beschreiben. Dazu gehören auch kantige, typische und vielleicht auf den ersten Blick ambivalente Merkmale, mit denen sich eine Region abheben kann und die sie liebenswert und sympathisch machen,
- an die Werte und Bedürfnisse der Gästegruppen anknüpfen. Mit Blick auf die definierten Haupt-Gästegruppen sind das vor allem: Familie, günstige Angebote, Abwechslung vom Alltag, Tradition, Sicherheit, Überschaubarkeit, Bewährtes und Bekanntes, Harmonie, Erholung, Ruhe. Aber auch postmaterielle Werte wie Nachhaltigkeit, bewusster Konsum, Natur, gesunde Ernährung und Lebensweise sprechen insbesondere Familien und naturbewusste Aktivurlauber an. Für die eher kleine Gruppe der kulturinteressierten Genießer sind darüber hinaus Eigenschaften wie modern, selbstbestimmt, weltoffen und liberal wichtig.

Neben Grundwerten (wie Ehrlichkeit, Herzlichkeit, Offenheit etc.) beinhalten die Markenwerte typische Eigenschaften der Region und ihrer Kultur sowie Alleinstellungsmerkmale. **Das Vogtland ist:**

Grün, natürlich und unberührt: Die Qualität der Wanderwege und die Landschaft sind für Gäste ein Anlass, ins Vogtland zu kommen. Durch die Lage an der ehemaligen deutsch-deutschen Grenze ist die Natur bis heute an vielen Orten nahezu unberührt. Weitere Aktiv-Angebote wie Wassersport, Reiten und Radfahren, aber auch der Landurlaub und die regionaltypischen Spezialitäten der Direktvermarkter und Hofläden sind nachhaltig und naturnah. „Natürlich“ sind die Vogtländer und das Vogtland auch im Sinne von authentisch, ehrlich und ungekünstelt. Die typische Kuppenlandschaft ist darüber hinaus für die Vogtländer selbst ein zentrales identitätsstiftendes Merkmal ihrer Heimat. Grün als Landesfarbe in Sachsen und Thüringen ist auch farblich ein verbindendes Element.

Familiär und bodenständig: Heimatverbunden und herzlich, aber auch ein wenig eigensinnig und kantig sind die Vogtländer. Viele Gastgeber und Leistungsträger bauen ein sehr persönliches Verhältnis zu ihren Gästen auf. Das schätzen nicht nur die Stammgäste, die jedes Jahr wiederkommen. Möglicherweise fühlen sie sich durch die vogtländische Art der Gastfreundschaft schon fast wie zu Hause: Hat der Bäcker schon zu, werden Brötchen geschmiert, fährt sonntags kein Bus, werden die Gäste auch mal im Privatauto zum Bahnhof gebracht. Familiär im Sinne von

geborgen, überschaubar und gemütlich ist das Vogtland aber auch allein aufgrund seiner regionalen Größe.

Eigensinnig: Die Vogtländer sehen sich selbst als „zänkisches Bergvolk“. Man kann aber auch sagen, sie sind eigensinnig in einem ganz positiven Sinn. Weil sie nicht jeder Meinung folgen und nicht jeden Trend mitmachen. Nur so entstehen Innovationen und der Erfindungsreichtum, auf den ja auch die Vogtländer sehr stolz sind.

Grenzüberschreitend und europäisch: Ein Alleinstellungsmerkmal des Vogtlands ist seine geografische Lage im Vier-Länder-Eck von Sachsen, Thüringen, Bayern und Böhmen. Viele Themen und Angebote sind bereits grenzüberschreitend angelegt. Dazu zählen der Wintersport (gemeinsam mit Tschechien) sowie die Talsperren, Wander- und Radwege in Thüringen und Sachsen, aber auch das grenzüberschreitende Nahverkehrsangebot des Egronet. International und europäisch ist das Vogtland bezogen auf Geschichte und Traditionen (Land der Vögte, die europäischen Bädertraditionen, Plauener Spitze, Musikinstrumentenbau). Es zieht aber auch mit internationalen Veranstaltungen (Festival Mitte Europa, internationale Musikwettbewerbe, Skiweltcup in der Vogtland-Arena) Gäste an.

Beschwingt und voller Musik: Der Musikinstrumentenbau ist das herausragende Alleinstellungsmerkmal des Vogtlandes. Werte wie musikalisch, klangvoll und beschwingt knüpfen an die vorhandene Positionierung als „klingendes Vogtland“ an, erweitern und modernisieren sie aber. Denn die Musik steht für Weltoffenheit, Kultur, Erfindergeist und Internationalität im Vogtland (internationale Wettbewerbe, international renommierte Unternehmen im Musikinstrumentenbau, Zusammenarbeit mit Orchestern und Musikern, Kulturangebote z. B. der Städte Gera, Greiz, Bad Elster und Plauen).

Die Markenwerte des Vogtlandes

Die bodenständig-klassischen: Natur & Region	
<p>Unberührt & Natürlich: naturnah nachhaltig Landschaft Kuppen Ausblicke unberührte Natur grün Wasser Talsperren gesund frisch Wanderwege</p>	<p>Familiär & Bodenständig: Traditionsbewusst heimatverbunden herzlich gesellig gemütlich eigensinnig zänkisches Bergvolk familiär bescheiden preisgünstig schlicht</p>
Die dynamisch-modernen: Europa & Kultur	
<p>Europäisch & grenzüberschreitend Vier-Länder-Eck grenzüberschreitend zentral Land der Vögte Reußen Egronet deutsch-deutsche Geschichte europäische Bädertradition elegant genussvoll international</p>	<p>Beschwingt & voller Musik Musikalisch klangvoll kultiviert international Musikinstrumentenbau neue Wege gehen königlich-sächsisch harmonisch schwingend erfindungsreich kunstvoll</p>

Die drei Alleinstellungsmerkmale: Typisch Vogtland!

Neben den Grundwerten sorgen folgende Alleinstellungsmerkmale für Profil und prägen den Markenauftritt:

Das Vogtland ist (noch) ein Geheimtipp.

Das Vogtland ist kaum bekannt. Die größte Schwäche oder eine Chance? Viele wissen nicht ganz so genau, was (und wo) das Vogtland ist. Dazu sollte man stehen. Denn es ist die Chance, das Image der neuen Destination konsequent und überzeugend aufzubauen. Wer es kennen lernt, findet es sympathisch, kommt gerne her und vor allem gerne wieder. Die Gäste fühlen sich also wohl. Vielleicht liegt es an der familiären Herzlichkeit der Vogtländer. Auf jeden Fall liegt es daran, dass schon jetzt nur Versprechen gemacht werden, die man auch halten kann. Oder daran, dass das Vogtland auf kleinstem Raum eine überraschende Vielfalt bietet. Praktisch für Familien, aber auch spannend für Entdecker. Denn das hätte man ja nicht gedacht. Ein echter Geheimtipp also.

Das Vogtland ist Musik

... und nicht nur der Musikwinkel. Der Musikinstrumentenbau ist das Alleinstellungsmerkmal überhaupt: mit 350 Jahren Tradition und innovativen Unternehmen mit internationalem Renommé. Die Musik steht für Weltoffenheit, Kultur, Erfindergeist und Internationalität im Vogtland. Sie macht das Vogtland für neue Gästegruppen interessant: Mit Erlebnisangeboten für Familien oder Konzerten und Festivals für Musik- und Kulturinteressierte. Konzerthäuser, Musik- und Kulturveranstaltungen in Städten wie Gera, Greiz und Plauen oder die europäische Bädertradition von Bad Elster und Bad Brambach bieten einen idealen Rahmen und schlagen den Bogen zu historischen Themen sowie zu Architektur, Schlössern und Parks. Die Musik bringt Markenwerte wie beschwingt, musikalisch, klangvoll ein und schließt an Landestourismusthemen (Kulturland, Städtetourismus) an.

Das Vogtland ist im Herzen Europas

Das besondere (und zentrale) Merkmal der neuen Destination Vogtland ist die grenzüberschreitende Lage im „Vier-Länder-Eck“. Das betrifft nicht nur das historische Vogtland. Bis heute zeigt sich hier die deutsch-deutsche und auch ein Stück europäische Geschichte wie in einem Brennglas. Fast alle Themen und Angebote sind (auch) grenzüberschreitend: von den Wander- und Radwegen und dem Wintersport im Oberen Vogtland und in Böhmen über den Weltcup, die Kurbädertradition und die Musikfestivals bis zu kulinarischen Themen wie dem Bier. Das Vogtland hat eine sehr gute Verkehrsanbindung und liegt in diesem Sinne zentral – für überregionale Familientreffen, als Station für Durchreisende oder für Tagungen.

Die Positionierung

Die Alleinstellungsmerkmale bilden neben den Markenwerten die Basis für die Positionierung. Die Positionierung fasst Markenwerte und Alleinstellung in einem Satz prägnant zusammen, formuliert eine Position im Vergleich zur Kommunikation der Wettbewerber und enthält ein Leistungsversprechen für die verschiedenen Zielgruppen.

„Die Geheimtipp-Region im Herzen Europas“

Das Vogtland ist die Geheimtipp-Region im Herzen Europas. Wie ein Kammerorchester bietet es auf kleinstem Raum eine überraschende Vielfalt: Es ist klangvoll, musikalisch und beschwingt. Es verbindet familiäre Herzlichkeit und Gemütlichkeit mit Eigensinnigkeit und Erfindungsreichtum, unberührtes Naturerlebnis mit glanzvoller Musikkultur und deutsche Geschichte mit europäischen Traditionen.

Das Versprechen: Neues entdecken

Die Entscheidung für eine Destination fällt unter anderem aufgrund des Versprechens, das sie gibt. Das Leistungsversprechen muss sich deutlich von anderen Destinationen abheben und dem Gast eine Begründung bieten, warum er im Vogtland statt in anderen Regionen seinen Urlaub bucht. Das Versprechen des Vogtlands heißt „Neues entdecken“:

- Das Vogtland als Geheimtipp ist für viele Urlauber „Neuland“, das es erst zu entdecken gilt. Das bietet in der Angebotsentwicklung die Chance, Neues zu platzieren (z.B. Kulturangebote) und spricht Gäste an, die Abwechslung vom Alltag suchen, zugleich aber Sicherheit wünschen und Bewährtes schätzen.
- Urlaub im Vogtland bietet Ruhe und Raum, sich selbst oder neue Interessen zu entdecken und zu entwickeln. Das spricht Gäste an, die eher naturbewusst, konsumkritisch und postmateriell eingestellt sind und Werte wie Selbstverwirklichung schätzen.

Die Produktlinien des Vogtlands

Kernthemen und Angebote werden zukünftig in drei Produktlinien gebündelt:

Natur spüren (Natur und Gesundheitsthemen)

Musik fühlen (Musik und Kulturthemen)

Vier Länder entdecken (länderübergreifende Aktiv- und Kulturthemen)

Die Produktlinien sind Bestandteil der Markenstrategie und zukünftiges Dach für Produktentwicklung. In der Außendarstellung transportieren sie Stärken, Alleinstellung und wesentliche Markenwerte. **Dafür müssen weitere, neue und qualitativ hochwertige Produkte konzipiert werden.** Dies ist Aufgabe der AG Marken- und Produktentwicklung.

Der Konzeption der Produktlinien liegen folgende Kriterien zugrunde:

- Qualität: Gibt es bereits hochwertige und / oder übergreifende Angebote?
- Markenwerte: Entsprechen die definierten Produktlinien und Produkte den Markenwerten?
- Alleinstellung: Kann sich das Vogtland damit von anderen Regionen unterscheiden?
- Landestourismusmarken: Schließen sie an Landestourismusmarken an?
- Interessenpotenzial bei den Gästen: Interessieren sich die Gäste dafür?

Die Anforderungen an die Grundprinzipien der ökologischen, sozialen und ökonomischen **Nachhaltigkeit** sowie der **Barrierefreiheit** gelten für die Umsetzung aller drei Produktlinien.

Übersicht der neuen Produktlinien

Natur spüren	Musik fühlen	Vier Länder entdecken
<p>... zum Beispiel:</p> <p>Wandern (zertifizierte Wanderwege), Mountainbike, E-Bike & Naturerlebnis (Landschaft, Wasser), Naturpark</p> <p>Gesundheit: Ernährung, Bewegung und ärztliche Beratung, Wohlfühl-, Präventions- und Kurangebote, Entspannung in der Natur...</p> <p>„naturnahe“ Angebote wie Landurlaub, Urlaub auf dem Bauernhof, Direktvermarkter und Hofläden, Brautradition</p>	<p>... zum Beispiel:</p> <p>Musikinstrumentenbau (Tradition und Innovationen der Gegenwart) und Erlebnisangebote</p> <p>Kulturangebote mit dem Schwerpunkt Musik (Musikveranstaltungen, internationale Wettbewerbe, Festivals, Orchester und Musiker, Museen)</p> <p>Städte wie Gera und Plauen oder die europäische Bädertradition von Bad Elster und Bad Brambach schlagen den Bogen zu Themen wie Architektur, Plauener Spitze etc...</p>	<p>zum Beispiel:</p> <p>Länderübergreifende Aktiv-Angebote (Ski, Mountainbike, Rad, Wassersport und Talsperren...)</p> <p>Länderübergreifende Kunst & Kulturangebote: Theatersommernacht, Kunstausstellungen...</p> <p>Geschichte: Deutsch-deutsche Geschichte, Land der Vögte: Reußische Fürstenstraße, Residenzstädte, Schlösser... Euregio Egreensis mit Egronet</p>
<p>Querschnittsthema: Familienangebote</p> <p>Ausgehend von vorhandenen Angeboten (Vater-Sohn-Reisen, Freizeiteinrichtungen) werden entsprechend der drei Produktlinien neue Angebote entwickelt, die sich für Kinder- und Jugendreisen (inkl. Angebote von Kindern für Kinder) als auch für verschiedene Familienkonstellationen eignen (Großeltern & Enkeln, Single & mit Kind etc.)</p>		

Organisation

1. Aufbau eines Marktforschungssystems für die Destination Vogtland

Generell ist eine Harmonisierung der Datenerhebung und Auswertung in den Verbandsgebieten TVV und TVT die Voraussetzung einer künftig erfolgreichen Marktforschung. Dies betrifft auch die Bemühungen Instrumente, welche bislang nur in einem Gebietsteil greifen, auf das andere auszudehnen (z.B. der Qualitätsmonitor, Destinationsmonitor etc.).

Eine koordinierte, vernetzte und systematische Marktforschung bezogen auf den thüringischen und sächsischen Teil des Vogtlandes existiert bislang noch nicht.

Deshalb ist es wichtig Bausteine auszuwählen, die in einem ersten Schritt als Basis für den Aufbau eines gemeinsamen Marktforschungssystems dienen und kontinuierlich sowie regelmäßig angewendet werden. Als Entscheidungsgrundlage dient ein Modulsystem mit insgesamt sechs Modulen, das über die verfügbaren Standarddaten der touristischen Marktforschung deutlich hinausgeht und zum Ziel hat, einen differenzierten Überblick über den Tourismus im Vogtland zu erhalten.

2. Organisation

2.1. Hintergrund für die Fusion der beiden Verbände TVT und TVV

Ausgehend u. a. von der Erklärung zur Entwicklung einer gemeinsamen grenzüberschreitenden touristischen Destination „Vogtland“ am 30.07.2012 von den Freistaaten Sachsen (SWMA, Herr Ortmann) und Thüringen (SMWAT, Herr Engel) sowie den Vorsitzenden, Landrätin Schweinsburg (Thüringer Vogtland Tourismus e.V.) und Landrat Dr. Lenk (Tourismusverband Vogtland e.V.) wurde ein Organisationsmodell erarbeitet.

Eine neue Destinationsmanagementorganisation Vogtland, bestehend aus den Verbandsgebieten des Tourismusverbandes Vogtland e.V. und des Thüringer Vogtland Tourismus e.V. sollte eine gemeinsame Tourismusedwicklung und Vermarktung der Region Vogtland anstreben, weil:

- die Entwicklung zu einer gemeinsamen DMO eine notwendige Anpassung an härtere Markt- und Wettbewerbsbedingungen ist,
- die Tradition der Vogtländer auf einem ehemals zusammenhängenden Gebiet weiter fort- und aufleben kann. Ein wesentlicher Treiber für die erfolgreiche Vermarktung des Reisegebietes ist die hohe Identifikation der Einheimischen mit dem Vogtland. Dies wird gefördert und gezeigt durch eine von der Mehrheit mitgetragene Corporate Identity, welche entwickelt wurde. Sie sind die Botschafter ihrer Region. Sie erzählen die wahren Geschichten über das Vogtland. Tradition, Authentizität und die Eigenheiten der Vogtländer prägen deren Gastfreundschaft und machen diese besonders. Das beeindruckt die Gäste, die nach den „echten Vogtländern“ suchen, um dann wiederzukommen. Gastfreundschaft steht seit Jahren ganz oben auf der Liste der Gründe der Inlandsgäste, ein Reisegebiet zu besuchen

- die Wahrnehmbarkeit einer größeren Ferienregion Vogtland bei den Gästen mit gebündelten Angebotskombinationen verbessert und die Bekanntheit des Vogtlandes insgesamt erhöht werden kann,
- Bundeslandgrenzen bzw. Grenzen zwischen verschiedenen Reisegebieten von Aktivreisenden kaum wahrgenommen werden
- damit die von den Ministerien in Sachsen und Thüringen geforderten Mindestvoraussetzungen für die künftige Tourismusförderung zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von Reisegebieten geschaffen werden; nur dadurch ist die weitere Höchstförderung für touristischen Projekte aus den beiden Landesprogrammen möglich
- bei der Themenvermarktung von der größeren Reichweite der Vertriebs- und Vermarktungskanäle von zwei Landesmarketingorganisationen profitiert werden kann
- durch die Zusammenführung der Geschäftsstellen zu einer Stelle Synergieeffekte entstehen und kosteneffiziente Strukturen geschaffen werden können
- die Chancen die eigenerwirtschafteten Mittel zu steigern erhöht und damit langfristig die Abhängigkeit von institutionellen Förderungen minimiert werden kann
- auf die gestiegenen Ansprüche der Aufgabenerfüllung durch eine gemeinsame, stärkere DMO besser reagiert werden kann
- die Mitglieder der neuen DMO zusätzliche Serviceleistungen erhalten können
- der Output von Printmaterialien koordinierter erfolgen kann
- die Onlinepräsenz, durch Zusammenlegung der beiden Webseiten von TVT und TVV erhöht wird
- die Finanzierung von einer DMO solider wird, da Synergieeffekte greifen und u. a. mehr Mitglieder unter einem Dach gebündelt werden können
- die neue DMO als Interessenvertretung gegenüber den Partnern in den Ministerien, den Landkreisen und Kommunen sowie Sponsoren und Wirtschaftspartnern an Gewicht gewinnt.

Kurz: Nähme man Abstand von einer Zusammenführung der beiden Tourismusverbände ist die Teilnahme am Tourismuswettbewerb der Mittelgebirge in Deutschland und Europa nur noch eingeschränkt möglich, da die finanzielle und personelle Stabilisierung zur Sicherung einer für Gäste wahrnehmbaren Vermarktung des Gebietes Vogtland mittelfristig fehlen wird.

2.1. Auswahl und Begründung der Rechtsform

Jenseits der Aufgaben wird die Rechtsform der künftigen DMO abgewogen. Relevante Rechtsformen wie die GmbH, der Zweckverband, der e. V., die kleine Aktiengesellschaft etc. werden einbezogen. Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen, der Finanzierung und den möglichen Partnern stehen zunächst die jeweiligen **übergreifenden** Vor- und Nachteile im Blickpunkt.

Ein wesentliches Ziel der Zusammenführung der beiden Verbände im Vogtland ist die **Steigerung der Bekanntheit** der Destination. Der dazu gehörige Markenentwicklungsprozess sowie die Stärkung des Images sind personal- und kostenintensiv. Der Prozess kann nur durch die

Beteiligung der Mitglieder und durch eine entsprechende **Anschubfinanzierung** erfolgreich umgesetzt werden.

Sichtbare Erfolge in dieser Auf- und Umbauphase sind zunächst nach innen zu verzeichnen durch gemeinsame Produktentwicklungen, harmonisierte Webseiten, Infrastrukturmaßnahmen (z.B. Lückenschluss bei Fahrrad- und Wanderwegen). Langfristige Erfolge können nach einigen Jahren Laufzeit der neuen Organisation und ihrer Maßnahmen evaluiert werden. Dies ist der Fall, wenn sich die neue Struktur etabliert hat und u. a. die Gesamtzahl und Zufriedenheit der Mitglieder gestiegen ist sowie die Unternehmerschaft für weitere Aktivitäten gewonnen wird. Gezeigt wird, dass nicht nur die Tourismusbetriebe profitieren sondern auch andere Branchen.

Vor diesem Hintergrund ist die Zusammenführung der Verbände TVW und TVT zu einem e.V. der beste Weg, weil:

- von gewachsenen Mitgliederstrukturen sowie der Beteiligung der Mitglieder ausgegangen wird,
- die Finanzierung (und Förderung) des e. V. in den folgenden zwei Jahren der Umsetzung flexibler zu gestalten ist als bei anderen Rechtsformen,
- daraus folgernd mittelfristig der Druck einer Gewinnorientierung niedrig gehalten wird, da die Energie für den Aufbau gemeinsamer Strukturen gebraucht wird,
- der Konsens für diese Rechtsform bei den Tourismusakteuren im Vogtland am höchsten ist,
- die komplexe, kleinteilige Struktur zweier unterschiedlich gewachsener Verbände in verschiedenen Bundesländern auf diese Art und Weise am erfolgversprechendsten zusammengeführt werden kann.

Der Verein ist zunächst nur für Tourismus zuständig, perspektivisch kann dieser aber auch, aus seinen Querschnittsaufgaben und -wirkungen begründet, für die Wirtschaftsförderung und das Regionalmarketing zuständig sein.

2.2. Der Aufbau des gemeinsamen e. V. in drei Stufen

Stufe 1 2013:	Beibehaltung der selbstständigen Vereine, Beginn der Arbeiten für eine gemeinsame Marketingplattform
Stufe 2 2014:	Vorbereitung der Zusammenführung beider Vereine zu einem „Vogtland e. V.“, Beginn der Fusionsverhandlungen
Stufe 3 2015:	Die Fusion der Tourismusverbände TVW und TVT tritt in Kraft. Mögliche Bildung einer Vogtland Tourismus Service GmbH 2015/2016

Stufe 1 – Die Arbeit der Umsetzungs-AGs Mai 2013 – Mitte 2014

Die Konstellation der beiden Verbände bis zur Gründung des gemeinsamen e.V. s 2015 ist wie folgt:

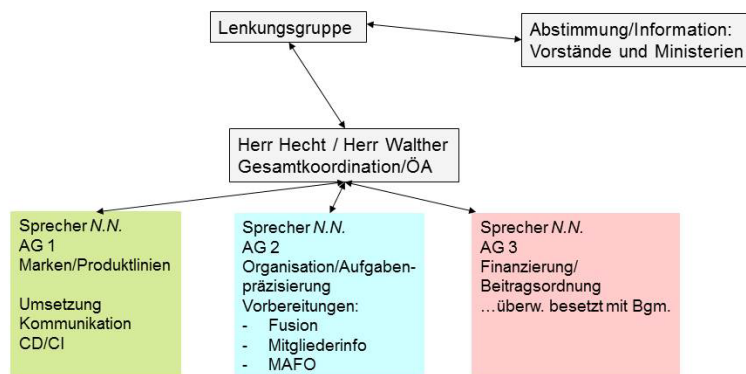
Abbildung 1: Konstellation TVV und TVT bis Ende 2014



Quelle: Bietergemeinschaft 2013.

Für die Umsetzung der hier dokumentierten Konzeption ist eine Fortführung der Konzeptionsphase und eine weitere Differenzierung der bisher arbeitenden Gremien und Arbeitsgruppen unabdingbar. Folgendes Organigramm ist dazu als ein abzustimmender Vorschlag für die weitere Vorgehensweise zu verstehen. Das betrifft auch die Besetzung der AGs. Die genannten Teilnehmer müssen selbstverständlich danach gefragt werden, ob sie sich diese Art der Beteiligung für den Umsetzungsprozess in den nächsten Monaten vorstellen können und ob dies mit ihrer hauptberuflichen Tätigkeit vereinbar ist. Um diese abschätzen zu können, wird hier detailliert hinterlegt, wie viel Aufwand und welche Verantwortung mit einem Mitwirken verbunden sind. Des Weiteren wird eine externe Begleitung dieses Prozesses¹ empfohlen.

Abbildung 2: Entwurf Organigramm Umsetzungsphase DMO Vogtland - Aus der Region für die Region -



- Aufwand für die Sprecher der AG's:
- ca. 2x pro Quartal Ltg. Sitzung AG
 - 4 x pro Jahr Sprecher – Gesamtkoordinatorentreffen
 - Regelmäßiger Austausch mit der Gesamtkoordination
 - Nicht mehr als 12 TN pro AG anstreben!

Quelle: Bietergemeinschaft 2012.

¹ Moderation, fachliche Inputs, Dokumentation, Empfehlungen für methodische Vorgehensweise.

Die anschließende Besetzung der AGs erfolgt in Abstimmung und auf Empfehlung durch die Vorstände und Geschäftsführer von TVV und TVT.

Grundsätzlich sind in jeder AG Teilnehmer aus dem thüringischen und sächsischen Vogtland. Es handelt sich um Teilnehmer, die Kraft Amt oder auf Empfehlung dabei sind sowie um Teilnehmer, die aus Interesse eine Beteiligung wünschen. Die Besetzung mit fachaffinen Teilnehmern ist selbstverständlich. Die Sprecher und deren Stellvertreter werden aus dem Kreis der AG- Teilnehmer gewählt. Es besteht Offenheit für neue AG-Teilnehmer. Ferner setzen sich die AGs zusammen aus:

- Teilnehmern (TN) aus den vorhandenen AGs der Konzeptionsphase
- TN aus bereits vorhandenen AGs von TVV und TVT
- Vorstandsmitgliedern und Mitarbeitern aus dem TVV und TVT
- Idealerweise ab Anfang 2014 mit den benannten zwei neuen Mitarbeitern
- Vertretern aus den tourismusrelevanten Städten/Gemeinden (u. a. Gera, Plauen, Bad Elster, Schöneck ...)
- Touristischen Leistungsträgern, Unternehmen aus dem thüringischen und sächsischen Vogtland.

Aufgaben² (Auszüge) der AG 1 Produktlinien und Markenentwicklung:

- Abschließende Abstimmung und Untersetzung der Produktlinien
- Abstimmung und Festlegung der operativen Schritte zur Kommunikation des neuen CD/Cis sowie des Logos
- Überlegungen auf welchen Printmaterialien die neue Linie zum Tragen kommen soll
- Überlegung in welchen Onlinemedien die neue Linie wie zum Tragen kommen soll
- Vorbereitung von Informationen und Werbung
- Festlegung der Adressatenkreise und Art der Informationsvermittlung.

Aufwand: 2 – 3 Sitzungen pro Quartal; Start: Ab Mai 2013

Ziel: Kommunikationsstrategie zur Verbreitung der Marke, Untersetzung der Produktlinien.

Aufgaben (Auszüge) der AG 2 Organisation/Aufgabenpräzisierung

- abschließende Abstimmung und Untersetzung der Aufgaben
- Ideen und Abstimmung für die Aufgabenteilung Ort-DMO-Land
- Festlegung der prioritären Felder der MAFO
- Information/Reservierung
- Gemeinsame Website, gemeinsame Printprodukte
- Definition von Vertragsinhalten (Formulierung der Inhalte des Fusionsvertrags; Festlegen der Dringlichkeiten: Was muss im Zuge der Fusionsverhandlungen auf jeden Fall im Detail geklärt werden? Welche Themen und Entscheidungen bleiben den künftigen Gremien

² Weitere Präzisierungen der Aufgaben, Agenden etc. in der Umsetzungsphase in Abstimmung mit dem Auftraggeber. Dies gilt auch für die AG 2 und AG 3.

vorbehalten? Was ist Inhalt des Fusionsvertrags und was wird in Zusatzvereinbarungen festgehalten?

- Klärung steuerrechtlicher, gesellschaftsrechtlicher Fragen.

Aufwand: 2 – 3 Sitzungen pro Quartal; Start: Ab Mai 2013

Ziel: Vorbereitung/Fundierung Fusionsverhandlungen, Festlegung Aufgabenportfolio und MAFO gemeinsame DMO

Aufgaben (Auszüge) der AG 3 Finanzierung/Beitragsordnung

- Vorschlag für neue Beitragsordnung; Beschlussvorschlag neue Satzung: Zweck-Aufgaben-Mitglieder (ordentliche-Projektmitglieder, Doppelmitgliedschaften), Reduzierung auf 3 – 4 Beitragskategorien; Veranlagung nach einheitlich. Beitragssätzen (Einwohner + Übernachtung), Beitragsobergrenze; auch Festlegung Beitrag Landkreise,
- Anrechnung Mitgliedbeiträge Kommunen bei DMO mit und ohne Fremdenverkehrsabgabe!
- Kommunalveranstaltung: alle Gemeinden, auch Nichtmitglieder: Info über DMO, Aufgaben-Beitragsordnung; Zusammenstellung Wunschliste in Veranstaltung: was wollen die Kommunen an Serviceleistungen
- jeweilige Mitgliederversammlung, ggfls. außerordentlich, beider Vereine; Beschluss neue Beitragsordnung ab Anfang 2014
- Formulierung Akquisitionsmaßnahmen für Kommunen als künftige Mitglieder; Service-Dienstleistungswünsche ab 2014 für erhöhten Beitrag an TVV/TVT

Ergänzung zum Teilnehmerkreis: Besetzung mit den Teilnehmern u. a. aus der Sitzung der Bürgermeister vom 06.03.2013; Die Mitwirkungsbereitschaft wurde bereits erklärt; Ergänzung durch Thüringer Seite: u. a. Vertreter der Städte Gera, Zeulenroda-Triebes und Greiz.

Aufwand: 2 – 3 Sitzungen pro Quartal; Start: Ab Mai 2013

Ziel: Festlegung neue Beitragsordnung

- Argumentationslinien für die Stadt- und Gemeinderäte
- Klärung steuerrechtlicher, gesellschaftsrechtlicher Fragen

Aufgaben Gesamtkoordination/ÖA:

Koordination Ziele und Aufgaben in den verschiedenen AGs. Vorbereitung der Treffen der AG-Sprecher (Ort, Zeit, Datum, Einladung, Tagesordnung, Protokoll) mit der Gesamtkoordination.

Die Treffen sollten ca. alle 3 bis 4 Monate stattfinden – darin sollten die einzelnen Fortschritte und Ergebnisse von den einzelnen Themensprechern vorgestellt werden;

Stufe 2 – Die Vorbereitungen für die Fusion 2014

Auf Grundlage der Arbeiten der Umsetzungs-AGs beginnen ab April 2014 die Vorbereitungen für die Fusionsverhandlungen.

Für die Phase der Verhandlungen sollten etwa neun bis zwölf Monate vorgesehen werden, zumal während der Saison dafür nicht die volle Arbeitskapazität der Entscheider zur Verfügung steht. Grundlage der Verhandlungen sind, das vorliegende Konzept und die ab Mai 2013 in den AGs erarbeiteten Ergebnisse für die Umsetzung.

Für Arbeitsstrukturen, die für Fusionsverhandlungen geeignet sind, ist es zielführend, an den in den beteiligten Tourismusverbänden gängigen Vorgehensweisen bei Entscheidungsfindungsprozessen anzuknüpfen. Die Verhandlungsteams sollten jedoch nicht zu groß sein, d.h. nicht größer als die jeweiligen Tourismusvorstände. Die Gemeinden sollten ebenfalls adäquat vertreten sein (u.a. wegen der Beitragszahlungen, Infrastruktur).

Mitte 2014: gegebenenfalls Zusammenlegung, Neustrukturierung der AGs in Richtung Fusionsverhandlungs-AG.

Stufe 3 – Die neue DMO 2015

In der neuen Gesamtorganisation, ab 1.1.2015, müssen u. a. entsprechende personelle Voraussetzungen für die Umsetzung der erweiterten Aufgabenfelder geschaffen werden. 2 Mitarbeiter für die Bereiche Marketing und IT müssen neu eingestellt werden. Bei der Suche nach einer Optimierung der Arbeitsabläufe (nicht nur technologisch) sollten auch Vorschläge berücksichtigt werden, die aus dem Team heraus erarbeitet werden. Die neue DMO verfügt dann über 8 VZÄ sowie Projektassistenzen, Studenten, Aushilfen.

Ein Veränderungsansatz „von innen heraus“, mit den vorhandenen Mitarbeitern aus beiden Tourismusverbänden hat aus der Sicht der Gutachter Vorrang vor einem völlig neuen, eher von außen übergestülpten Ansatz. Hierdurch wird sichergestellt, dass die notwendigen Veränderungen von den erfahrenen und motivierten Mitarbeiter/-innen mitgetragen und mit deren Überzeugung umgesetzt werden können.

Finanzierung

Bisherige Situation:

- Finanzierung (und Aufgabenumfang) in TVV und TVT nur bedingt vergleich- bzw. bewertbar (DMO-Projekte und Aufgaben werden im TVT über Regionalbudget des Landkreises Greiz finanziert)
- Unterschiedliche Strukturen TVV und TVT (u. a. Personal, Aufgaben, Projekte)
- Unterschiedliche Beitragssatzungen und Finanzierungsmodelle im TVV und TVT, u. a. unterschiedliche finanzielle Beteiligung der Landkreise an der Finanzierung (Landkreis Greiz: Regionalbudget, Zuschuss)
- sonstige Einnahmen über Kooperationspartner und Sponsoring im TVT praktisch nicht vorhanden
- Die touristischen Leistungsträger und Profiteure des Tourismus sind noch zu wenig an der Finanzierung beteiligt
- Beitrag nur auf Einwohnerbasis, derzeit keine leistungsgerechte Komponente in der Beitragsberechnung
- Gesamtbudget im Verhältnis zu Wettbewerbsregionen zu gering
- Gesamtbudget für ausreichenden Marketingetat zu gering, daher kaum durchgängig positive Entwicklung der touristischen Kennzahlen erreichbar (Übernachtungen, Ankünfte, Tagesgäste)
- Praktisch kein Einsatz von Refinanzierungsinstrumenten auf kommunaler Ebene (Fremdenverkehrsabgabe, Kurtaxe, Tourismusfonds)
- Gesamtbudget, Marketingetat und eigenerwirtschaftete Mittel entsprechen nicht den Anforderungen der Tourismusstrategie Sachsen 2020

Ziele der neuen Beitragsordnung

- Erhöhung der eigenerwirtschafteten Mittel
- Sicherstellen eines angemessenen Verhältnisses zwischen Leistungsfähigkeit (Größe der Kommune) und wirtschaftlichem Nutzen (Wertschöpfungskraft und Steuereinnahmen)
- Anpassung und moderate Erhöhung der Mitgliedsbeiträge (entsprechend der künftigen Aufgabenfelder)

Künftige Einnahmen

- Mitgliedsbeiträge
- Einnahmen aus Kooperationen und Sponsoring
- Tourismusförderung/Projektförderung
- Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit

Grundsätze der künftigen Beitragserhebung

- Kommunen: Beitrag nach Einwohnern und Übernachtungen mit Beitragsdeckelung in den ersten Jahren
- Landkreise: Beitrag nach Einwohnern
- Erhöhung der Einnahmen aus Kooperation und Sponsoring
- Erhöhung der Mitgliedsbeiträge der Leistungsträger/der sonstigen Mitglieder

Umsetzung

- Abstimmen von offenen Fragen zur Fördermittelbeantragung in den beiden Bundesländern,
- Bildung einer AG Kommunen zur Erarbeitung der neuen Beitragsordnung
- Abgestimmte neue Beitragsordnung ab 2014