

BAY/™ MAGAZIN

Ausgabe 9

Tourismus und seine Wirkung



**Einfach überzeugend:
Starke Argumente für
Tourismus in Bayern**

**Standortvorteil:
Firmengründungen in
der Urlaubsregion**

**Netzwerken zählt:
Wie DMOs auch in
Zukunft Erfolg haben**

**Fränkisches Seenland:
Wie der Tourismus eine
ganze Region beflügelt**



Tourismus und seine Wirkung – das sind unsere Themen



Gute Gründe: Neun Argumente für Tourismus in Bayern ... 12–15



Einfach himmlisch: Wie eine künstliche Seenlandschaft eine Region beflügelt ... 18–25



Netzwerke sind die Zukunft: Was DMOs leisten, und was sie erfolgreich macht ... 26–33



Weil's glücklich macht: Hotelier Marc Traubel über die Freude, im Tourismus zu arbeiten ... 34–39



Paradies für Start-ups: Weshalb touristische Regionen für Gründende ideal sind ... 40–43

MITEINANDER ⁴ AUF DEN
PUNKT GEBRACHT ¹⁶ IDEEN-
WERKSTATT LENGGRIES ⁴⁴
LEBENSRAUM STATT URLAUBS-
ORT ⁵² DAS SAGT IHR ⁵⁴
BLICK ÜBER DEN ZAUN ⁵⁶

Impressum Herausgeber: Bayern Tourismus Marketing GmbH, Arabellastr. 17, 81925 München, tourismus@bayern.info, tourismus.bayern **Verantwortlich:** Barbara Radomski, Geschäftsführerin
Projektmanagement: Sylvia Freund, Verena Bierling, Meike Winter **Konzept, Redaktion, Design:** Cross Media Redaktion, Joachim Negwer, Kathrin Kosaca-Fuchs, York Pijahn, Maja Schollmeyer, cross-media-redaktion.de
Druck: Kern GmbH, kerndruck.de **Redaktionsschluss:** November 2024

Dieses Magazin wurde auf FSC®, EU-Ecolabel- und Blauer-Engel-zertifiziertem Recyclingpapier sowie unter Verwendung mineralölfreier Farben gedruckt. Die Druckerei trägt das Umweltsiegel Blauer Engel und wurde mit dem Nachhaltigkeitszertifikat von Remondis ausgezeichnet.

Liebe Leserin,
lieber Leser,

ich bin unheimlich stolz, in unserer Branche zu arbeiten. Wir, die im Tourismus tätig sind, tragen zu einem wichtigen Wirtschaftsbereich Bayerns bei. Die Zahlen sind beeindruckend: zweistellige Milliardenumsätze, dank der mehr als 100 Millionen Übernachtungen pro Jahr. Rund eine halbe Million Arbeitsplätze, die direkt und indirekt mit dem Tourismus zusammenhängen. Positive wirtschaftliche Effekte quer durch zahlreiche Branchen. Und mehr Lebensqualität für viele Menschen, weil zum Beispiel Rad- und Wanderwege entstehen oder neue Restaurants eröffnen.

Die Liste der positiven Dinge, die Bayern dem Tourismus zu verdanken hat, ist lang. Einigen ist das oft gar nicht bewusst – vor allem, wenn man nicht direkt mit dem Tourismus verbunden ist. Wir haben es uns in dieser Ausgabe daher zur Aufgabe gemacht, diese Effekte genauer zu betrachten und ein Bewusstsein für den Mehrwert der Branche zu schaffen. Auch als eine Argumentationshilfe, um andere vom Stellenwert des Tourismus zu überzeugen. Entstanden ist ein Magazin voller positiver Geschichten – es tut gut, all das zu lesen. Auf Seite 12 finden Sie zum Beispiel neun gute Gründe für den Tourismus in Bayern. Sie reichen vom Kulturangebot über die Pflege von Rad- und Wanderwegen bis zu einem besonderen Wir-Gefühl. Viel von dem, was der Tourismus schafft und

erreicht, hängt dabei direkt mit der Arbeit der bayerischen Destinationsmanagementorganisationen (DMOs) zusammen. Deren Arbeit ist nicht nur für die Gäste spürbar, sondern sie verbessert auch das Leben der Einheimischen. Das verdient Wertschätzung und Aufmerksamkeit. Umso mehr freut es mich, dass Sie in dieser Ausgabe ein Interview mit Jürg Stettler, Leiter des Instituts für Tourismus und Mobilität an der Universität Luzern, und Harald Pechlaner, Professor für Tourismus an der Katholischen Univer-

sität Eichstätt-Ingolstadt, finden. Gemeinsam beantworten sie die Frage, was die DMO von morgen leisten soll – und kann.

Vielleicht wird Ihnen eine Konstante auffallen, die in zahlreichen Geschichten dieses Magazins auftaucht. Und zwar, dass viele ihre Arbeit als „sinnstiftend“ empfinden. Das klingt etwas wolkig. Und trotzdem kennen wir doch alle das Gefühl, dass es einen Unterschied macht, ob wir eine Arbeit machen, weil sie eben gemacht werden muss. Oder weil die Arbeit erfüllend ist und dem eigenen Tun Relevanz gibt. Jemand, der seine Arbeit in diesem Sinne als bereichernd erlebt, ist Marc Traubel, Chef des Hubertus Mountain Refugio in Balderschwang. Seine Geschichte (ab Seite 34) steht für die all jener, die in unserer Branche arbeiten. Und sie handelt auch von den enormen Gestaltungsmöglichkeiten, die es im Tourismus gibt. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Wieso der Tourismus Bayern stärkt und uns guttut



BARBARA RADOMSKI
GESCHÄFTSFÜHRERIN
BAYTM

A group of four hikers is standing on a grassy mountain ridge. A tall, weathered wooden post stands prominently on the right side of the ridge. The hikers are dressed in outdoor gear, including backpacks and hats. The background shows a clear blue sky with some light clouds and distant mountain peaks. The foreground is filled with lush green grass and some evergreen trees on the left side.

Tourismus bedeutet Begegnung und Austausch zwischen Gastgebenden und Gästen. Im besten Fall sorgt er damit für Weltoffenheit, Verständnis füreinander und inspiriert zu neuen Ideen. So wie in diesen vier Geschichten ...

Miteinander



In Kontakt

Martl Jung hat es schon früh in die Welt hinausgezogen, um andere Menschen und Kulturen kennenzulernen. Besonders beeindruckt haben ihn Begegnungen mit Völkern wie den indigenen Penan auf Borneo und deren enge Bindung zur Natur. „Die Penan inspirierten mich zu meinen ersten Gehversuchen als Barfußwanderer“, erzählt der Bergführer. Über die Füße nimmt man die Umwelt noch mal ganz anders wahr, ist Martl überzeugt. Seine Erlebnisse aus der Ferne teilt er mit den Gästen, die zu ihm in seine bayerische Heimat kommen. Während der Bergtouren und Barfußwanderungen lernen die Gäste von ihm – und er immer wieder auch von seinen Gästen. Auf den Austausch kommt es an.

Überquerte barfuß die Alpen
– Martl Jung, 57,
Bergwanderführer aus
Hohenpeißenberg



Kontakt und Austausch mit den Gästen ist für Martl Jung das Wichtigste

Von Geist und Brand

Franziska Bischof liebt es, das Wissen über ihr Handwerk an Menschen weiterzugeben.

Die Tradition lebendig zu halten, mit den Gästen in Kontakt zu treten und ihnen zu zeigen, wie viel Know-how hinter den Spirituosen steckt. All das lernen Gäste während der Tastings, Führungen und Seminare in der sogenannten Destillathek – die Franziska gegründet hat und die Teil ihrer Brennerei ist. „Wer zu uns kommt, bringt Neugier für meinen Beruf und unsere Produkte mit“, sagt sie. „Das genieße ich jedes Mal. Beim Wein kennen sich viele aus. Nachdem die Gäste bei uns waren, wissen sie auch, wie anspruchsvoll die Herstellung eines Brandes ist. Diese Wertschätzung, der Austausch auf Augenhöhe sind großartig.“

Franziska Bischof, 38,
aus dem fränkischen
Wartmannsroth ist
Brennerin und
Edelbrandsommelière



An diesem Tresen ist die
Welt zu Gast – Vater und
Tochter in der Destillathek



Miteinander



Fotos: erlebe.bayern/Dietmar Dengler

Voneinander lernen

Vieles, was man auf dem Wild-Berghof Buchet im ostbayerischen Bernried vorfindet, ist das Ergebnis eines Gesprächs. Zwischen Inhaber Thomas Gstettenbauer und seinen Gästen. Die neuen Ideen, die diesen Ort so besonders machen, sind oft inspiriert durch die Wünsche der Urlaubenden. Gastgebersein bedeutet, in den

Dialog zu treten, das liebt Gstettenbauer. Die „Hyt“, ein Tiny House, ist das Ergebnis eines solchen Austauschs mit Gästen, die Einfachheit und Einkehr suchen. Voneinander lernen, neue Erfahrungen machen, darauf kommt es an.

Für viele Gäste gehören zu diesen neuen Erfahrungen die Blasmusikkonzerte, die auf dem Wild-Berghof stattfinden.

Mitreibende Musik und Stimmung, dabei weit genug entfernt von der Hyt, dass niemand gestört wird.

Liebt Inspiration –
Thomas Gstettenbauer, 54,
Chef des Wild-Berghofs
Buchet



Hier gibt es neue (Wohn-)Ideen:
Zum Beispiel das Tiny House



Miteinander



Fotos: erlebe.bayern/Cert Krautbauer



Miteinander

Handwerk verbindet

„Tracht's not dead!“ So lautet eines der Mottos von Sandra-Janine Müllers Modelabel Trachtenpunk. Die in Bayerisch-Schwaben heimische Fränkin kombiniert traditionelles Handwerk mit neuen Ideen.

Die Teilnehmenden ihrer Posamentenknopf-Workshops kommen von weit her angereist. Beim kreativen Arbeiten mit den Gästen ist die Handarbeit für Sandra-Janine wie eine Brücke zu den Menschen. Denn im gemeinsamen Schaffen kommt man sich schnell persönlich näher. Und bleibt oft

in Kontakt. „Es gibt eine Frankfurterin, die schon im Dorfgasthaus erkannt wird, so oft schaut sie bei Trachtenpunk vorbei“, freut sich Sandra-Janine. Neuer Input, über Grenzen hinweg, sorgt auf allen Seiten für permanente Inspiration. Tracht? So alive.

Stellt eine Brücke zu den Gästen her – Sandra-Janine Müller, 43, Chefin von Trachtenpunk in Waldstetten



Posamentenknopf:
Innovativ dank Inspiration

Tourismus tut dem Freistaat gut. Das ist wissenschaftlich erwiesen. Wir haben unsere Lieblingsgründe zusammengestellt für ein offenes Bayern, das Gäste aus aller Welt willkommen heißt

Gute Gründe



Gutes Leben

1

51 Prozent der Bayerinnen und Bayern beschreiben ihre Lebensqualität als hoch oder sogar sehr hoch – das ist mehr als im Rest der Republik. Zu den Hauptgründen für das blau-weiße Wohlgefühl zählen laut der Studie „Lebensqualität und Tourismus“: die Naherholungs- und Aufenthaltsmöglichkeiten in der Natur, zum Beispiel Wander- und Radwege – Letztere haben in Bayern eine Gesamtlänge von rund 9.000 Kilometern. Dass die Infrastruktur so gut ausgebaut werden konnte und weiterhin gepflegt wird – das ist eine direkte Folge des Tourismus, denn viele der Wanderrouten und Radstrecken wurden vor allem mit Blick auf die Gäste angelegt, die jedes Jahr nach Bayern kommen. Viele der Faktoren, die das alltägliche Leben der Menschen bereichern, stehen also mit dem touristischen Geschehen in Verbindung. Kein Wunder, dass 67 Prozent der Bewohnerinnen und Bewohner in touristisch geprägten Regionen mit ihren Lebensbedingungen zufrieden sind, nur 49 Prozent in den nicht-touristischen.

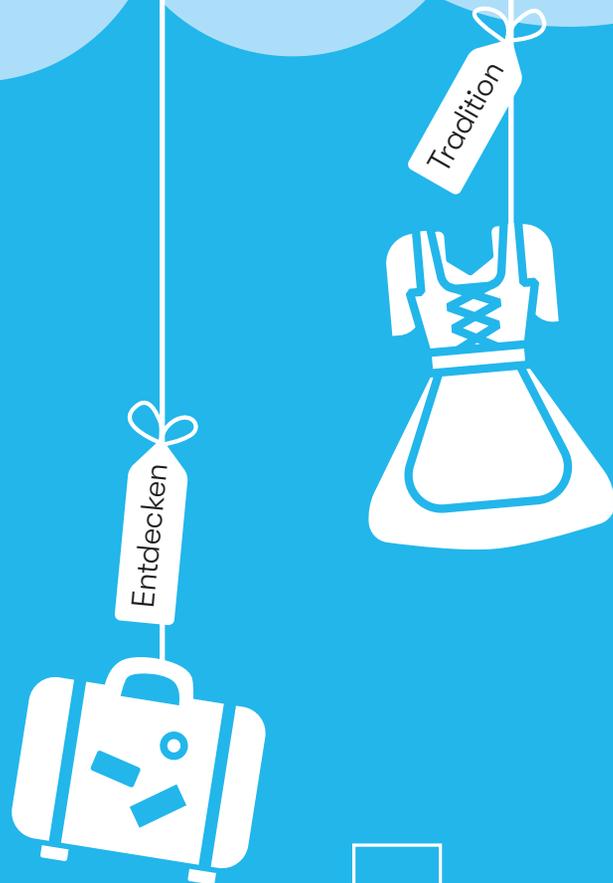
Starke Wirtschaft

2

Der Tourismus ist für den Freistaat Bayern ein wichtiger Wirtschaftsfaktor: Knapp 39 Millionen Gäste kamen 2023, sorgten für 100 Millionen Übernachtungen und konsumierten Waren und Dienstleistungen im Wert von 47,5 Milliarden Euro. Das sichert viele Arbeitsplätze. Mehr als eine halbe Million Menschen arbeiten direkt und indirekt im bayerischen Tourismus, rund 7,4 Prozent aller Erwerbstätigen. Die meisten dieser Menschen haben Jobs in ländlichen Regionen mit wenig Industrieansiedlung.

3 Viele Gewinner

Dass Hotels, Gaststätten und Kultureinrichtungen vom Tourismus profitieren? Das liegt auf der Hand. Dass aber auch andere Branchen etwas von den Gästen in Bayern haben, ist erst auf den zweiten Blick zu erkennen. Der Einzelhandel zum Beispiel macht dank des Tourismus Umsätze von mehreren Milliarden Euro, allein 2019 waren es 10,9 Milliarden. Mitverantwortlich sind die über 500 Millionen Tagesgäste, die jedes Jahr in den Freistaat kommen und unter anderem lokale Produkte konsumieren. Die Gäste sorgen auch in weiteren Branchen für Beschäftigung. Zum Beispiel in Handwerksbetrieben, die die Pensionen, Hotels und Ferienhäuser für die Gäste bauen und instand halten.



4 Krisenfest

Urlaub zu machen, das ist den Deutschen enorm wichtig, auch unabhängig von eventuellen Krisen. Fast drei Viertel der Bevölkerung planen für 2024 eine längere Reise – und das liebste inländische Reiseziel dieser Gruppe war und ist weiterhin: Bayern. Weder Pandemie noch Energiekrise scheinen die Menschen dauerhaft vom Reisen abzuhalten. Das ist ein gutes Signal für die Tourismusbranche in Bayern, auch weil der Trend zum Urlaub in der Heimat weiterhin anhält.

5

Kulturelle Vielfalt

Denkmäler – egal, ob in den Metropolen oder im eher abgelegenen Dorf, Museen, Theater, historische Gebäude: Viele dieser einmaligen Kulturgüter werden auch erhalten, weil es dank des Tourismus Gäste gibt, die diese Kultureinrichtungen besuchen und nutzen – und so (mit-) finanzieren. Kurz: Der Tourismus sorgt für kulturelle Vielfalt und ein breites Angebot, das von allen, Gästen und Einheimischen, genutzt werden kann. Das Kulturangebot im Freistaat ist tatsächlich gewaltig. Allein 1.350 Museen gibt es hier. Wollte man pro Tag eines besuchen, wäre man drei Jahre, acht Monate, zwei Wochen und einen Tag beschäftigt.



6

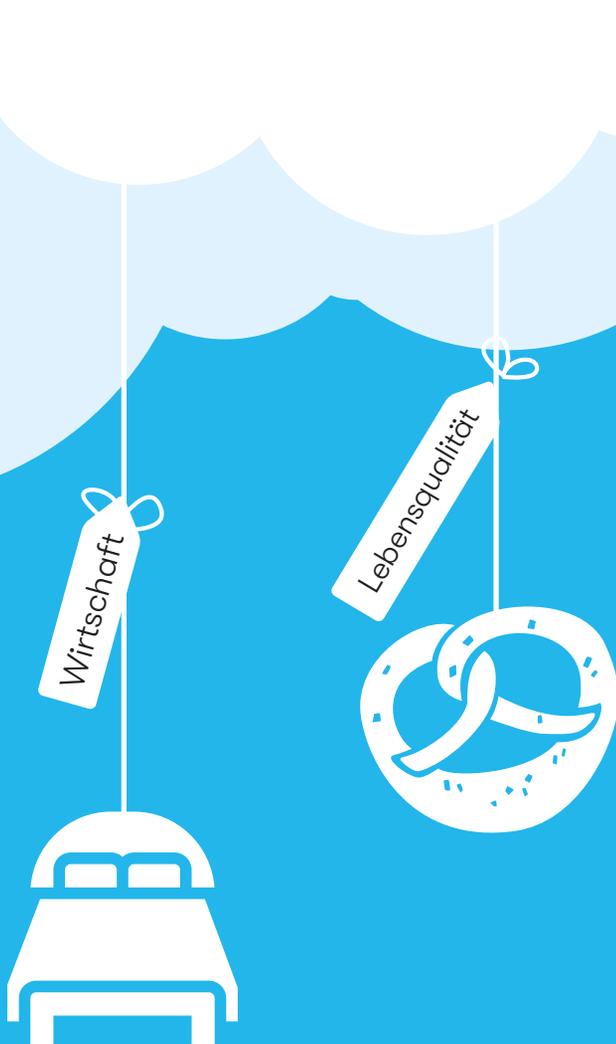
Lebendiges Brauchtum

Tourismus hilft, bayerische Traditionen am Leben zu erhalten. Manche Bräuche oder Handwerkskünste wären in ländlichen Gegenden vermutlich längst vergessen, wenn sie nicht so großen Anklang bei Besucherinnen und Besuchern finden würden, die auf der Suche nach authentischen Erlebnissen sind. Zugegeben, dieser Effekt ist schwer zu messen – aber gleichzeitig unübersehbar: in den Glashütten, auf Christkindlmärkten, in den Almbetrieben. An all den Orten, an denen ein wichtiger Teil unseres Brauchtums lebendig bleibt, auch dank der Gäste, die zu uns kommen. Manchmal funktioniert das auch umgekehrt: Der Tourismus lässt in Städten, Dörfern und Gemeinden neue Veranstaltungen entstehen, die inzwischen auch die Menschen aus der Region nicht mehr missen möchten.

7

Kommt zusammen

Tourismus sorgt für zwischenmenschliche Begegnungen, für Verständnis zwischen unterschiedlichen Kulturen. Und das vor allem auch in einer digitalen Welt, in der wir uns oft nur noch von Bildschirm zu Bildschirm treffen oder via Social Media voneinander lesen. Tourismus hingegen kann uns wieder zueinanderbringen. Ein eigener Reisetrend bestätigt dieses Bedürfnis nach mehr „Wir-Gefühl“ und Begegnung: der sogenannte Resonanztourismus, bei dem der Gast bedeutungsvolle, eindrucksvolle Erlebnisse hat, sich mit Einheimischen austauschen kann, authentisch von Mensch zu Mensch. Und auch für die Gastgebenden zahlt sich der Resonanztourismus aus: Denn er fördert eine Kultur des Dialogs und der Gemeinschaft.



Erfüllende Arbeit

Die Antwort auf die Frage, wann Arbeit glücklich macht, ist individuell sicher sehr unterschiedlich. Trotzdem gibt es ein paar Punkte, die für die meisten Menschen, zumindest in Deutschland, gelten. Laut des Work-Happiness-Reports kommt es vor allem auf Sinnempfinden, Selbstverwirklichung und Gemeinschaftsgefühl an. Alle drei Punkte finden sich in vielen Berufen und Tätigkeiten im touristischen Umfeld, von der Arbeit im Betrieb, in dem ein traditionelles Handwerk gepflegt wird, über die Arbeit der selbstständigen Gastromin bis zum Beruf in einem Hotel, in dem die Belegschaft als Team von Gastgebenden am gleichen Strang zieht.

Das große „Wir“

Tourismus kann auch eine Herausforderung sein, ganz klar. Aber in dieser Herausforderung liegt – neben all den hier bereits genannten positiven Effekten – auch eine große Chance für Gemeinden, Städte, Regionen, den ganzen Freistaat. Warum? Weil das gemeinsame Suchen und Finden einer Strategie und eines Umgangs mit dem Tourismus alle an einen Tisch holt. Tourismus geht uns alle an. Deshalb sorgt die Frage, wie wir den Tourismus gestalten, immer für Gespräch und Debatte – an deren Anfang die Bedürfnisse der Einheimischen stehen und stehen müssen. Der Tourismus führt also zu einer Selbstvergewisserung und einem gemeinsamen Blick in den Spiegel: Wer sind wir? Wie wollen wir miteinander leben? Was ist uns wichtig? Was macht uns aus? Welche Zukunft wünschen wir uns für das Land und die Menschen? Für uns selbst und unsere Kinder? Wenn es gelingt, diese Fragen in einer offenen Gemeinschaft zu diskutieren, gemeinsam Wege und Lösungen zu finden, dann stärkt bereits dieser Prozess unser Miteinander und unser Gemeinwesen. Dann stärkt er ein großes: Wir.

Quellen: Lebensqualitätsstudie Bayern und Regionen 2023, TouristiCon (2023), Erhebungswelle Juni-August 2023 (Hybrid), Bayern. ADFC-Radreiseanalyse 2023. Studie des Bayerischen Zentrums für Tourismus e.V. Juni 2022. Tagesreisemonitor Zielgebiet Bayern 2022. Statistisches Landes-/Bundesamt 2024. Work-Happiness Report 2024. Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (FUR) 2024. Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus nach Angaben des Bayerischen Landesamtes für Statistik, Wichtige Daten zum Tourismus in Bayern 2023.

Warum braucht Bayern den Tourismus?

Weil wir die Menschen glücklich machen wollen, die gerne für ein paar Tage Bayern erleben wollen. Aber im Ernst: Da weiß ich gar nicht, welchen Punkt ich zuerst nennen soll. Ganz klar, der Tourismus ist eine tragende Säule der bayerischen Wirtschaft. Für zahlreiche Regionen im ganzen Land ist die Branche ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Insgesamt geben die Gäste in Bayern 47,5 Milliarden Euro für touristische Güter und Dienstleistungen aus. Im Tourismus arbeiten rund 550.000 Erwerbstätige, viele davon im ländlichen Raum. Wir danken unseren Gästen sehr viel. Ohne sie müssten wir in zahlreichen Branchen einen regelrechten Kahlschlag auf dem Arbeitsmarkt und enorme Wohlstandsverluste verkraften. Und auch der Staat würde weniger Steuern einnehmen. Deshalb ist es uns in Bayern ein großes Anliegen, einen breit aufgestellten Tourismus zu fördern, der die Wertschöpfung in die Fläche trägt und die Vielfalt der Angebote stärkt.

Was mir dabei besonders wichtig ist: Wir brauchen auch in Zukunft für jeden Geldbeutel das passende Angebot. Dazu gehören die großen 4- und 5-Sterne-Häuser genauso wie der attraktive Campingplatz oder die familiengeführten Privatunterkünfte. Die Vielfalt der Betriebe macht es aus, dass die Menschen gerne zu uns kommen.



AUF DEN PUNKT GEBRACHT

Tourismusministerin Michaela Kaniber im Gespräch

Profitieren vom Tourismus nur die direkt in der Branche Tätigen?

Tourismus ist nicht nur ein Wirtschaftsmotor, sondern bereichert das Leben in vielerlei Hinsicht. Die ganze Bevölkerung vor Ort profitiert von einem florierenden Tourismus. Ohne ihn sähe es an vielen Orten ganz anders aus, denn der Tourismus hinterlässt positive Spuren in den Regionen. Viele Annehmlichkeiten wie Thermen und Schwimmbäder, Museen und Kultureinrichtungen, Rad- und Wanderwege, Restaurants und Cafés, Supermärkte und Bäckereien, Freizeitparks oder Seilbahnen gäbe es ohne den Tourismus oft nicht. All diese Angebote machen das Leben vor Ort vielfältiger und attraktiver. Deshalb müssen wir die Bedeutung des Tourismus auch für die Einheimischen noch stärker herausstellen. Es gilt, das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass Tourismus das Leben vor Ort bereichert und allen nützt.

Damit der Tourismus langfristig funktioniert, braucht es immer wieder größere Ankerinvestitionen, zum Beispiel in ein modernes Hotel oder eine innovative Freizeiteinrichtung. Solche Investitionen bringen neue Impulse und können den sich wandelnden Bedürfnissen unserer Gäste Rechnung tragen. Wir sollten uns solchen Modernisierungen im Tourismus nicht verschließen. Die Konkurrenz schläft nicht. Nur durch ständige Weiterentwicklung können wir als Tourismusregion auch in Zukunft wettbewerbsfähig und attraktiv bleiben.

„Echte Erlebnisse statt Instagram-Tourismus“

Tourismusministerin Michaela Kaniber

Natürlich müssen wir darauf achten, dass der Tourismus dabei auch im Einklang mit den Bedürfnissen der Einheimischen steht. Es geht nicht um mehr Tourismus um jeden Preis. Es geht um Qualitätstourismus, um ein vernünftiges Miteinander von Gästen und Einheimischen.

Im Tourismus zu arbeiten, das braucht eine bestimmte Haltung. Man ist ja „Gastgeberin und Gastgeber“ auf Zeit oder sogar permanent. Wie würden Sie diese innere Haltung beschreiben?

Immer mehr Gäste wünschen sich in ihrem Urlaub echte Erlebnisse statt Instagram-Tourismus von der Stange. Es geht um Authentizität und die Begegnung von Mensch zu Mensch. Bayern steht für diese ehrliche, bodenständige

Form von Urlaub und Gastfreundschaft. Unsere Gastgeberinnen und Gastgeber haben Herzlichkeit und echte Freude am Umgang mit Menschen tief in ihrer DNA verankert. Sie und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen sich täglich dafür ein, den Gästen in Bayern ein Gefühl von Zuhause in der Ferne zu vermitteln.

Sie öffnen ihnen die Türen zu einer neuen Welt und tun alles dafür, dass sich unsere Gäste als Einheimische auf Zeit willkommen und wertgeschätzt fühlen. Es geht nicht nur darum, eine Dienstleistung zu erbringen, sondern bleibende Erinnerungen im Leben anderer Menschen zu schaffen. Die Gastfreundschaft und Herzlichkeit unserer Touristikerinnen und Touristiker sind die glänzende Visitenkarte Bayerns in der Welt.

Was macht die Tourismusbranche für Sie so besonders? Wie haben Ihre Erfahrungen im elterlichen Gastronomiebetrieb Ihre Sichtweise darauf geprägt?

Ich bin in einer Wirtsfamilie groß geworden. Der Tourismus und die Gastronomie prägen mich also von Kindesbeinen an. Und natürlich habe ich in jungen Jahren immer auch mitgeholfen im elterlichen Betrieb und im Hotel der Schwester, habe bedient, die Zimmer gemacht, die Wäsche transportiert oder das Frühstück eingedeckt.

Wo immer Arbeit unerledigt war, sind wir Kinder eingesprungen. Natürlich war ich nicht immer begeistert, wenn sich meine Freundinnen trafen und wir arbeiten mussten. Heute bin ich umso dankbarer für diese Erfahrungen. Deshalb habe ich auch eine besondere Wertschätzung für das, was im Tourismus geleistet wird. Denn ich weiß auch, was dahintersteckt und wie viel Arbeit Gastfreundschaft bedeutet. Da sind freilich die schönen Stunden, wenn man seinen Gästen eine glückliche Zeit bereiten kann, aber da ist eben auch die viele harte Arbeit.

Die Menschen im Tourismus leisten Tag für Tag Großartiges. Dafür bin ich sehr dankbar. Denn ohne sie gäbe es keinen Tourismus in Bayern. Ohne sie wäre Bayern nicht das weltoffene und herzliche Land. Es sind die Menschen, die im Tourismus arbeiten, die die Branche so besonders machen!

Einfach himmmlisch

Das Fränkische Seenland ist ein gelungenes Beispiel, wie aus einer strukturschwachen, landwirtschaftlichen Region ein blühendes Urlaubs- und Freizeitparadies entstehen kann – von dem alle profitieren: Einheimische, Gäste und die Natur. Ein Besuch in der künstlich erschaffenen Seenwelt im einst wasserarmen Mittelfranken

TEXT — MICHAELA STRASSMAIR PORTRÄTS — NICK HARWART





Foto: Joachim Nagwer/CVR

Naturparadies von Menschenhand:
Das Fränkische Seenland

GROSSPROJEKT

“ Das Seenland ist ein Projekt mit großem Weitblick“

Hans-Dieter Niederprüm, Geschäftsführer
Tourismusverband Fränkisches Seenland





„Die Region hat auf Tourismus gesetzt, und das hat sich gelohnt“

Horst Bieswanger, ehemaliger Geschäftsführer

Fotos: Nick Harwart, Zweckverband Altmühlsee/Stadtarchiv Gunzenhausen



Ministerpräsident Franz-Josef Strauß weihte den Altmühlsee im August 1986 ein

D

Die Sonne lacht vom weißblauen Himmel, das Wasser glitzert. Rund 1.000 Menschen stehen am Ufer. Es ist Freitag, der 1. August 1986. Ein Tag, den Volker Sanwald, damals 18 Jahre alt und Azubizum Reiseverkehrskaufmann, und Horst Bieswanger, künftiger Geschäftsführer des Tourismusverbandes Fränkisches Seenland, nie vergessen werden.

Zur Einweihung des Altmühlsees gleitet der bayerische Ministerpräsident Franz Josef Strauß in einem Motorboot, begleitet durch ein weißes Schwanentretboot, über den See. „Ein Bild für Götter“, erinnert sich Bieswanger. Der heute 84-Jährige steht auf einem Steg, schaut auf den Kleinen

Brombachsee und schmunzelt. Sandstrände schimmern zwischen Kiefern- und Fichtenwäldern am Seeufer. Windsurfer tanzen elegant über das Wasser. „Mittlerweile ist alles so harmonisch in unsere Hügellandschaft eingewachsen, dass Touristen gar nicht merken, dass die Seen künstlich erschaffen wurden – erst, wenn sie die Staumauer zwischen dem Kleinen und Großen Brombachsee sehen“, sagt Bieswanger.

Der Große Brombachsee ist der größte und tiefste der sieben fränkischen Seen. Im

Eine Region setzt auf Tourismus. Und gewinnt

Jahr 2020 wurde er als letzter vollständig geflutet. Der erfolgreiche Abschluss des größten wasserwirtschaftlichen Projekts Deutschlands im 20. Jahrhundert. Zugleich Startschuss für eine bemerkenswerte Transformation: von einer strukturschwachen Agrarregion zu einem beliebten Urlaubs- und Naherholungsgebiet in Bayern. Das

Hauptziel des Projekts bestand darin, die Wasserverteilung zwischen dem wasserreichen Südbayern und dem niederschlagsärmeren Nordbayern auszugleichen. 1970 begann die Umsetzung dieses visionären Plans. In der letzten Sitzung vor der Sommerpause stimmte der Bayerische Landtag dem Projekt einstimmig zu. Die Abgeordneten scherzten mit ihrem fränkischen Kollegen, dass er nun

Freier Seezugang für alle

endlich seine Weiher bauen könne, weiß Horst Bieswanger. „Ein Glücksfall für uns, wie ein Lottogewinn“, jubelt Volker Sanwald, dessen Outdoor-Event-Unternehmen am Kleinen Brombachsee sitzt. Denn im Landtagsbeschluss stand auch, dass die Wasserspeicher für die Erholung erschlossen und frei zugänglich sein müssen. Das bedeutet: Jeder kann Strände, Liegewiesen und Uferwege nutzen, da die Wasser- und Uferflächen öffentlich sind. „Das ist heute unser Alleinstellungsmerkmal“, bestätigt Hans-Dieter Niederprüm und deutet auf

eine Liegewiese mit schattenspendenden Bäumen am Kleinen Brombachsee. Seit 2009 leitet er den Tourismusverband Fränkisches Seenland und trat damit die Nachfolge von Horst Bieswanger an.

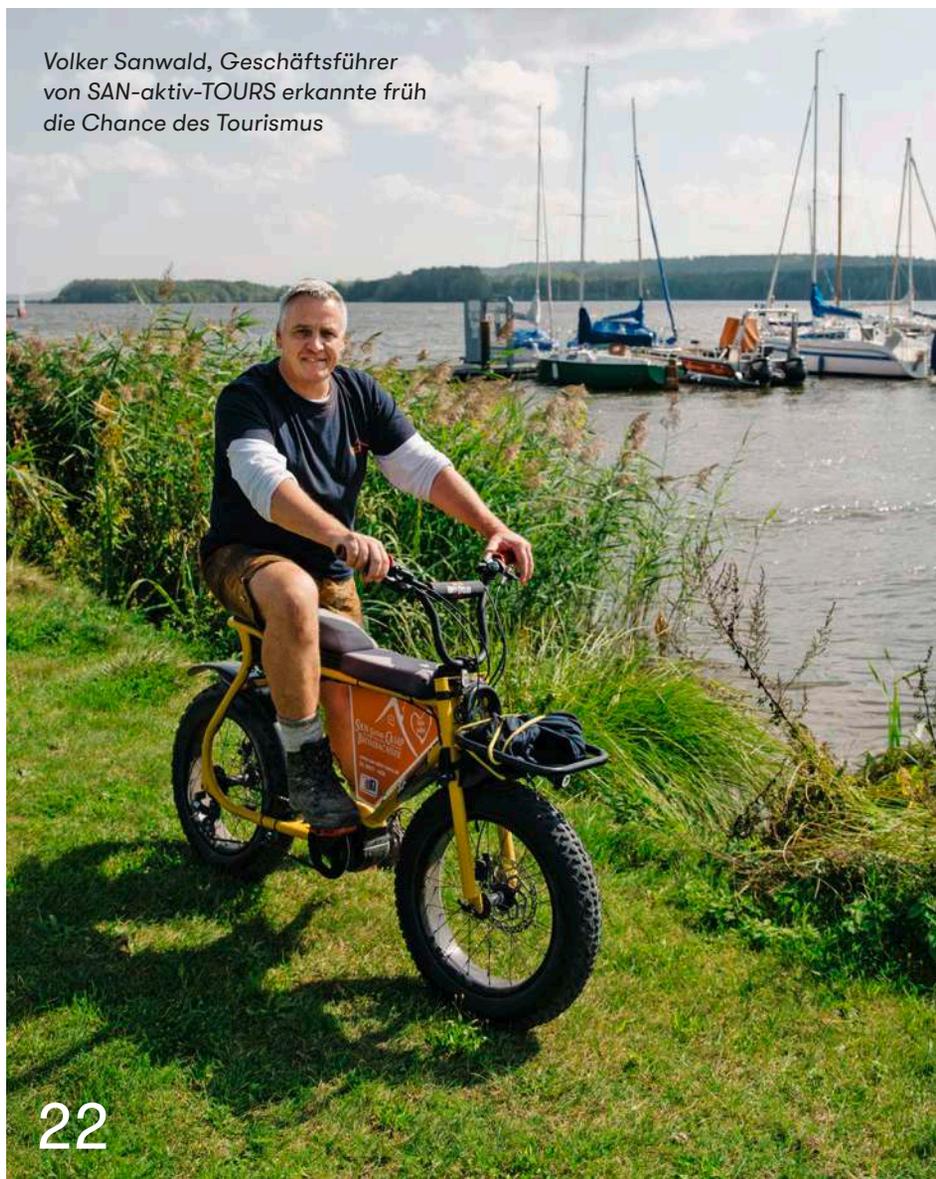
Aber zurück zu den Anfängen. Zur Entstehung von Seen mitten in einem landwirtschaftlichen Gebiet. Der Boden war trocken und sandig, die Menschen konnten gerade so von Hopfen und Kartoffeln leben. Es gab wenig Perspektiven, viel Abwanderung. Deshalb fand das Großprojekt hohe Zustimmung in der Bevölkerung. Obwohl Felder und elf Mühlen im Wasser

versanken, Landflächen verloren gingen und Menschen umsiedeln mussten. „Die Leute hier sahen die Seen als Chance für ihre persönliche Zukunft und für die Zukunft der Region“, erklärt Horst Bieswanger. Niemand konnte damals ahnen, dass diese Hoffnung sogar übertroffen werden würde. Während Staudämme und Löcher für die Seen entstanden, begann die Arbeit am Strukturwandel. Von der Landwirtschaft zum Tourismus. „Experten aus diversen Fachbereichen und die Bevölkerung waren beteiligt, gemeinsam“, betont Bieswanger. Der Tourismus-

„Ein Glücksfall wie ein Lottogewinn“

Volker Sanwald, Tourismuspionier

Volker Sanwald, Geschäftsführer von SAN-aktiv-TOURS erkannte früh die Chance des Tourismus



verband, drei Zweckverbände und eine Seenberatungsstelle entstanden. Letztere half Landwirtinnen und Bauern, sich ein neues Standbein im Tourismus aufzubauen. „Alles war neu für uns. Deshalb gab es Servierkurse oder Tipps zur Ferienwohnungs Einrichtung“, erinnert sich Bieswanger. Das Angebot fand großen Anklang.

Volker Sanwald war mit 18 Jahren Azubi zum Molke-reifachmann in Triesdorf. Er schulte zum Reiseverkehrs-kaufmann um und eröffnete eine Fahrradvermietung in einem Kartoffelkeller in Aha bei Gunzenhausen. Zur Verwunderung vieler. „Mir hat es schon immer gefallen, etwas auszuprobieren und zu entwickeln“, schmunzelt er, während er in Lederhosen durch sein „SAN-shine-CAMP“ am Kleinen Brombachsee geht. Hier ein Lagerfeuerplatz, dort Trapperhütten, eine Grillstation und eine Bogenschieß-anlage. Ein beeindruckendes

Hohe Akzeptanz in der Bevölkerung

Outdoor- und Eventgelände. Bis zu 40 Mitarbeitende beschäftigt er in seinem Familienunternehmen, das mittlerweile 800 Fahrräder sowie Kanus und Kajaks vermietet. „Volker hat schon immer Sachen gewagt, vor denen andere zurückschrecken. Er besitzt den Weitblick, dem wir vom Tourismusverband gerne folgen“, bestätigt Hans-Dieter Niederprüm. Als Beispiel nennt er Sanwalds Einführung von E-Bikes, als diese noch belächelt wurden. Daraufhin errichtete der Tourismusverband rund um die Seen Ladestationen, was sich als kluge Investition erwies.



Infrastruktur dank Tourismus:
Vom Sandstrand bis zum Tretboot

Drei Lehren aus dem Projekt

GANZHEITLICHE ENTWICKLUNG:

Anfangs konzentrierte man sich nur auf die Seen. Heute stehen drei gleichwertige Elemente im Fokus der touristischen Strategie: Fränkisch, Seen und Land. Das neue Leitbild von 2022 umfasst alle Aspekte der Region, einschließlich der typisch fränkischen Architektur, Kultur und ländlichen Umgebung.

GANZJAHRESTOURISMUS:

Erst in den letzten 15 Jahren erkannte man, dass die Region auch außerhalb der Badesaison touristisches Potenzial hat. Mit einem breiteren Angebot wie Winterwanderwegen, Schifffahrten bis Dezember stiegen auch die Übernachtungszahlen im Winterhalbjahr deutlich an. Von September 2022 bis März 2023 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um mehr als 30 Prozent.

BARRIEREFREIHEIT:

Inklusivität und Zugänglichkeit lohnen sich, wenn sie zentrale Elemente der Tourismusstrategie sind. Als Gründungsmitglied der Arbeitsgemeinschaft „Leichter Reisen – Barrierefreie Urlaubsziele in Deutschland“ legt man darauf schon seit mehr als 16 Jahren großen Wert. Die Region ist auch eine von zehn bayerischen Pilotregionen für das Projekt „Reisen für alle“.

Der umtriebige Pionier der ersten Tourismusgeneration ist seiner Zeit auch in puncto Ganzjahrestourismus voraus. „Das Geschäft an den Seen ist sehr saisonal und beschränkt sich auf die Monate

Ganzjahrestourismus im Fokus

von April bis Ende September. Um wetterunabhängig zu sein und auch im Winter Einnahmen zu generieren, haben wir die Brombachseer Winterhütten und ganzjährig freitagabends und sonntagnachmittags Livekonzerte bei freiem Eintritt mit Musikern aus der Region.“ Damit lockt er nicht nur Tagesgäste, sondern auch Einheimische an. Selbst an verregneten Tagen zählt er bis zu 100 Gäste in seinem Camp.

Apropos Einheimische: Sie sind die großen Gewinner des Projekts, bekräftigen die

drei Touristiker übereinstimmend. „4.800 Vollzeitbeitsplätze wurden in den drei Seen-Landkreisen geschaffen“, bestätigt Niederprüm. „Die Lebensqualität hat sich enorm verbessert. Wir profitieren von der neu geschaffenen Infrastruktur genauso wie die Touristen“, fügt Sanwald hinzu. Die Beliebtheit der Gegend zeigt sich nicht nur an den stetig steigenden Gästezahlen, sondern auch am Zuzug in den vergangenen Jahren. So wuchs der Ort Absberg am Kleinen Brombachsee von 800 auf 1.200 Einheimische. Hier ist auch Mike Mülhausen aufgewachsen, der mit seiner Frau Michaela zu den jungen Gastgebenden in der Region zählt. Im zehn Minuten entfernten Dorf Eichenberg stellt er einen Eimer mit Äpfeln auf die Terrasse seines Gartenchalets. Das Paar hat aus einem alten Ferienhof eine lässig-luxuriöse Unter-

kunft geschaffen, den „Ferienhof Eichenberg“. Neun Ferienwohnungen, Spa, Outdoor-Naturwasserpool, Blick auf die Fränkische Alb – familienfreundlich, nachhaltig. „Ohne die Seen wären wir wohl heute nicht hier“, sagt Michaela Mülhausen.

Das Paar, sie Beamtin, er Wirtschaftsingenieur, wagte den Sprung ins kalte Wasser. Ohne Vorerfahrung verwirklichten sie ihr Urlaubsparadies. „Das Fränkische Seenland durchläuft einen Generationenwechsel. Wir freuen

Einheimische profitieren an erster Stelle

uns über die tollen Projekte, die junge Leute ins Leben rufen“, sagt Niederprüm. „Unser Seenland hat viele wunderschöne Plätze, um die Natur zu genießen“, bemerkt Mike. Damit nennt er einen weiteren Profiteur des Projekts: die Natur. Um den Verlust an Lebensraum auszugleichen, wurden Naturschutzgebiete von etwa 5,4 Quadratkilometern eingerichtet. Ein Beispiel ist die Vogelinsel am Altmühlsee, die als Rückzugszone für 300 Vogelarten dient. Sie nimmt fast die Hälfte der Seefläche ein. Und die intakte Natur tut wiederum dem Tourismus gut, ermöglicht Slow-Travel- und Feel-Good-Angebote: mit und in der Natur des Seenlandes.

Der Wakepark Brombachsee, gehört zu den beliebtesten Freizeitspots



Mehr dazu

Die Geschichte des Fränkischen Seenlandes erzählt auch diese 45-minütige SWR-Dokumentation

Michaela und Mike
Mülhausen gehören zur
Generation der
jungen GastgeberInnen



Fotos: erlebe.bayern/Bernhard Huber, Nick Harwart

“
Ohne diese Seen
wären wir wohl
heute nicht hier“

Michaela Mülhausen, Gastgeberin

Zahlen, bitte

DAS SEENLAND
AUF EINEN BLICK

Der Bayerische Landtag genehmigte 1970 einstimmig das Jahrhundertprojekt, das nach 30 Jahren Bauzeit im Jahr 2000 fertiggestellt wurde. Gesamtkosten: rund 665 Millionen Euro.

- Das Fränkische Seenland erstreckt sich **50 Kilometer von Ost nach West** und **40 Kilometer von Nord nach Süd**.
- Die insgesamt **sieben Seen** bringen es auf eine Wasserfläche von rund **20 Quadratkilometern**.
- Die Übernachtungszahlen stiegen zwischen 1983 und 2016 um rund **400 Prozent**. 2023 wurden rund **1,3 Millionen Übernachtungen** verzeichnet.
- **Etwa 4.800 Vollzeit Arbeitsplätze** in den drei Seen-Landkreisen Weißenburg-Gunzenhausen, Roth und Ansbach hängen mit dem Tourismus zusammen.
- 2023 betragen die Einnahmen aus dem Tourismus **147,6 Millionen Euro**, das sind 19,3 Prozent mehr als 2017. Neben dem Gastgewerbe profitierten auch andere Bereiche von den Gästen. 2023 betrug der Anteil des Einzelhandels am Umsatz durch die Gäste 22,1 Prozent, im Dienstleistungssektor lag der Anteil bei 19,3 Prozent.
- Durch das Seenland sind rund **800 km Radwege** und **1.500 km Wanderwege** entstanden.

99

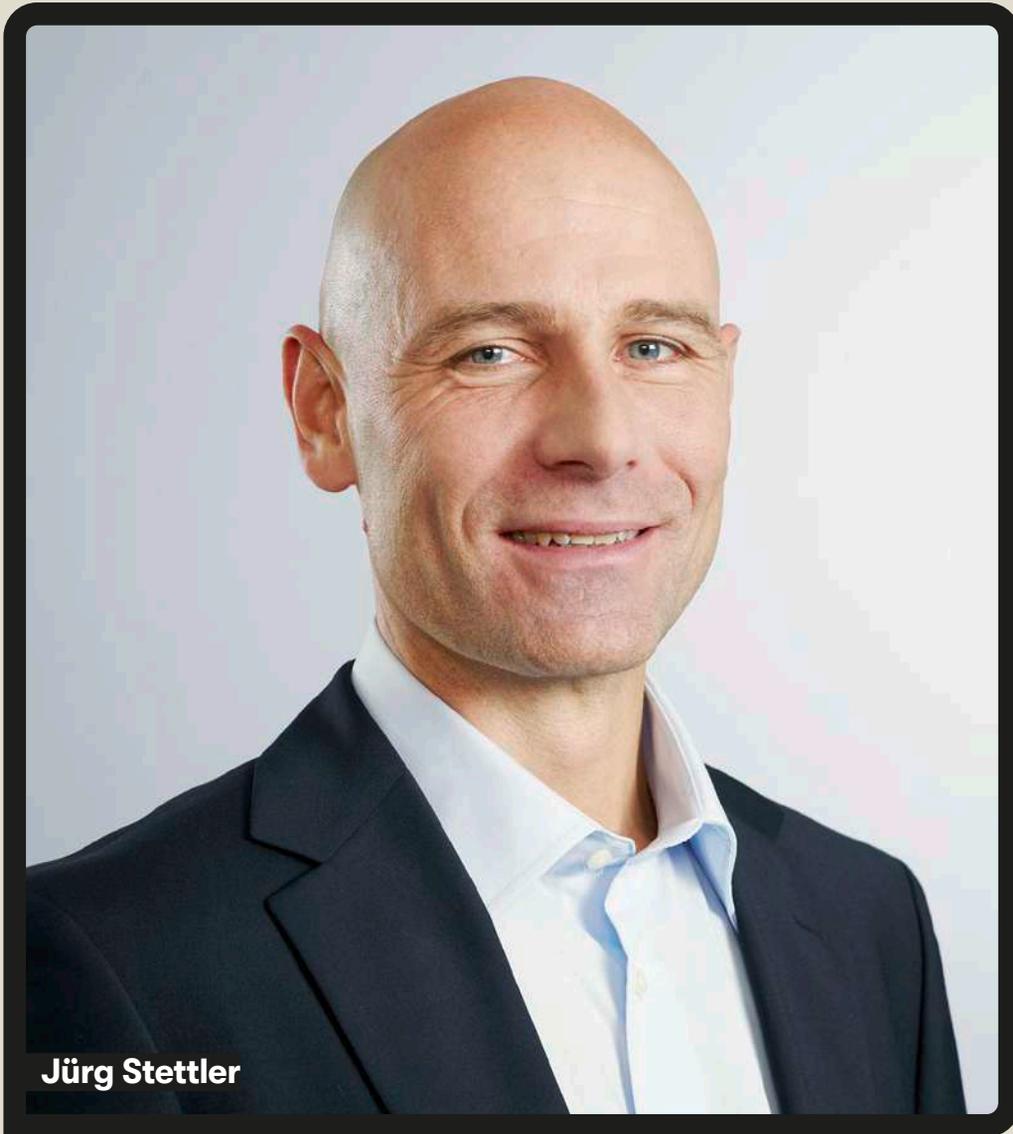


Harald Pechlaner

So bleiben DMOs erfolgreich:

**Netzwerke
sind die**

Destinationsmanagementorganisationen machen das Leben der Einheimischen in vielen Bereichen besser. Worauf müssen Tourismusverantwortliche achten, damit das auch morgen gelingt? Das haben wir die Tourismusforscher Harald Pechlaner von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt gefragt – und seinen Kollegen Jürg Stettler von der Hochschule Luzern



Fotos: Katrin Wycik, HSLU

Zukunft⁶⁶

Jürg Stettler

Herr Stettler, was macht für Sie eine DMO im Jahre 2025 aus und was hat sich in den letzten Jahren geändert?

Stettler: Eine DMO muss heutzutage idealerweise eine Netzwerkorganisation sein, die die Interessen verschiedener Akteure vertritt. Im Fokus sollte die Destinationsentwicklung stehen. Dafür braucht es einen Blick aufs Ganze – das ist die große Herausforderung, weil die DMO die Ansprüche verschiedener Gruppen ausbalancieren muss. Was sich in den letzten Jahren geändert hat? Also ich glaube, die Aufgabe ist insgesamt anspruchsvoller geworden, beispielsweise auch durch Überlastungserscheinungen, sprich Overtourism. Das sorgt in den betroffenen Regionen für zunehmende Interessenkonflikte.

Herr Pechlaner, was soll Ihrer Meinung nach eine DMO leisten, und zwar für die Region, für die Einheimischen, für die lokale Wirtschaft und für die Gäste?

Pechlaner: Die DMO sollte eine Managementleistung erbringen. So zumindest der Anspruch, der sich aus dem Namen ergibt: „Destinationsmanagementorganisation“. Ein Managementsystem, das einerseits darauf ausgerichtet ist, Erlebnisqualität für die Gäste zu gewährleisten und andererseits Lebensqualität für die Menschen vor Ort. Das sollte der Fokus einer DMO sein. Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Was kann also realistischerweise von einer DMO geleistet werden? Es geht darum, Netzwerke zu etablieren, die viele Akteure zusammenbringen.

Wo liegt bei dieser Aufgabe die konkrete Herausforderung für die DMOs?

Stettler: Die Anforderungen haben zugenommen, aber nicht die Leistungsfähigkeit dieser Organisationen. Es fehlen die nötigen personellen und finanziellen Mittel sowie die erforderlichen Kompetenzen. Das führt verständlicherweise in einigen Fällen zu Überforderung und dem Gefühl, dass die Organisationen nicht den Erwartungen entsprechen, die an sie gestellt werden.

Wie lassen sich diese Herausforderungen bewältigen?

Stettler: Entweder man reduziert, was eine DMO tun soll. Oder man stattet sie entsprechend aus,

damit die Aufgaben gemeistert werden können. Es ist unumgänglich, das Zweite zu tun. Denn die Aufgaben gehen ja nicht weg.

Gibt es einen Aufgabenbereich in der Welt der DMOs, der oft hintenüberfällt?

Stettler: In der Vergangenheit war die DMO verantwortlich für die Gäste und für die Vermarktung der Destination. In Zeiten erhöhter Nachfrage reicht das nicht mehr. Heute kommen neue Fragen hinzu: Wie ist die Gesamtentwicklung des Raums geplant? Wer kümmert sich um die Lebensqualität der Bevölkerung? Diese Themen anzugehen, dazu ist eine DMO oft regulatorisch gar nicht in der Lage. Vielleicht haben die wissenschaftlichen Publikationen zum Thema DMO auch zu einer unrealistischen Erwartungshaltung geführt. Weil durch diese möglicherweise der Eindruck entstanden ist, dass eine DMO alles selber machen muss. Ich sage es ganz deutlich: Eine DMO kann all diese Aufgaben nicht alleine lösen.



HARALD PECHLANER

... ist Professor für Tourismus an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Seit einem Jahr leitet er dort die neue „School of Transformation and Sustainability“ samt neuem Masterprogramm

„Transformation und nachhaltige Lebensraumgestaltung – Tourismus neu gestalten“ gemeinsam mit den bayerischen Hochschulen München, Kempten und Deggendorf. Dieses Angebot entspricht Pechlaners Auffassung von einem neuen Zugang für zukunftsorientierte Tourismusentwicklung. „Das enge Destinationsdenken muss überwunden werden“, so Pechlaner.

Es wird viel über den Stellenwert gesprochen, den die Lebensqualität der Bevölkerung vor Ort hat. Ist es den meisten DMOs bewusst, dass die Lebensqualität der Einheimischen eine zentrale Rolle spielt?

Pechlaner: Nein, das ist noch nicht angekommen. Weil die DMOs in ihrer Governance so konzipiert sind, dass sie nur den Tourismus verantworten und die Aufgaben, die direkt mit den Touristinnen und Touristen zu tun haben. Die DMOs, so wie sie landläufig ausgerichtet sind, fußen auf Tourist-Info-Konzepten. Es geht diesen DMOs immer noch darum, sich an den unmittelbaren Bedürfnissen des Gastes auszurichten. Damit wir uns richtig verstehen: Ich glaube nicht, dass eine DMO, so wie sie heute verstanden wird, überhaupt imstande ist, so was wie Lebensraummanagement zu betreiben. Vielleicht muss sie das auch nicht bis ins Letzte. Sie sollte aber zentrale Themen der Lebensqualität wie Gesundheit, Kultur, Sicherheit, Mobilität im Blick haben und konkrete Entwicklungsprozesse mitsteuern. Zuerst geht es darum, sich um die Lebensqualität der Einheimischen zu kümmern. Weil der Gast sich nur dann auch wirklich willkommen fühlt und schöne, authentische Begegnungen hat, wenn es den Einheimischen gut geht. Verkürzt könnte man sagen: Die Lebensqualität der

Einheimischen ist die Voraussetzung für die Erlebnisqualität des Gastes. Wir haben jahrelang zu sehr vom Gast aus gedacht. Das ist kein Vorwurf. Sondern es geht darum zu sagen, dass sich die Rahmenbedingungen einfach geändert haben. Wir haben heute andere Akzeptanzfragen in Sachen Tourismus, als wir das noch vor Jahrzehnten hatten. Schon allein deshalb ist es das Gebot der Stunde, das ganze Konzept auf den Kopf zu stellen. Zuallererst geht es um die Lebensqualität der Einheimischen.

Stettler: Grundsätzlich teile ich die Einschätzung, dass die Lebensqualität der Menschen vor Ort die Basis des Tourismus ist. Es gibt bereits Veränderungen, genau in diese Richtung, sprich: Fokus auf die Lebensqualität. Mir fällt da die Lebensraum-Initiative des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft in Österreich ein. Da sind zehn Destinationen aus sechs Bundesländern explizit an diesem Thema dran. Im Rahmen der Initiative sind bisher die Aktivitäten im Bereich des Lebensraummanagements in den österreichischen Destinationen analysiert, ein einheitliches Begriffsverständnis sowie die Herangehensweisen, Abgrenzungen und Methoden erarbeitet worden. Man ist sich einig, dass der Lebensraum ein relevantes Handlungsfeld des Destinationsmanagements ist, dass die Lebensraum-Perspektive die Attraktivität und die Entwicklungsmöglichkeit der Destination sichert und einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Tourismus leistet.

Haben Sie ein „good practice“-Beispiel für eine DMO, die das Ausbalancieren zwischen Lebensqualität für die Einheimischen und Erlebnisraum für die Gäste besonders gut gelöst hat?

Stettler: Da mag ich mich nicht aus dem Fenster lehnen. Die Frage ist ja, wie messe ich Erfolg? Es kann durchaus sein, dass etwas erfolgreich war aus Sicht der Bevölkerung, aber die Leistungsträger das alles andere als toll fanden. Oder man hat erfolgreiche touristische Unternehmen, bei deren Erfolg die Interessen der Bevölkerung auf der Strecke bleiben. Dann hat man volkswirtschaftlich, regional, ökonomisch einen Erfolg, aber in 15 Jahren nicht mehr. Eigentlich muss man sich vorher auf Ziele einigen, die man erreichen will. Und dann kann man im Nachgang schauen, ob man erreicht hat, was man wollte.

”

Lebensqualität vor Ort ist die Basis für den Tourismus“

Jürg Stettler

Am Beispiel von Luzern halte ich die Tourismus-Vision für das Jahr 2030 für gelungen. Die Vision beinhaltet vier Stoßrichtungen: die Förderung der touristischen Qualität und Nachhaltigkeit in Verbindung mit der Schaffung von Rahmenbedingungen für neue und innovative Angebote. Die Aufwertung des öffentlichen Raums für eine verbesserte Teilhabe der einheimischen Bevölkerung am Tourismus. Die Mitwirkung der Bevölkerung an der künftigen touristischen Entwicklung. Sowie die bessere Vernetzung der Akteure und das Management der Besucherströme im Rahmen eines Steuerungskonzepts. So hat es die Stadt beschlossen, aber ob das alles erfolgreich sein wird, das wissen wir erst 2030.

Pechlaner: Stichwort „good practice“-Beispiel. Es gibt ja nicht die ideale Region oder den idealen Ort, der mit einer Organisation alles perfekt managt. Mir fällt aber das Land Vorarlberg ein. Im offiziellen Tourismuskonzept des Landes steht: „Wir wollen gemeinsam Orte und Räume für das gute Leben schaffen und gestalten.“ Die Verantwortlichen haben nicht nur Angebote für Urlauberinnen und Urlauber im Blick, sondern die Lebens- und Freizeitqualität

”

Die DMO sollte Gäste und Einheimische inspirieren“

Harald Pechlaner

der Bevölkerung. Dazu gehören unter anderem der Ausbau von klimaneutraler Mobilität, die Förderung eines Festivals, bei dem es um Naturvermittlung geht, all das immer mit dem Blick auf möglichst große Nachhaltigkeit. Das ist ein breiter Ansatz, in den viel mehr Aspekte des Lebens reinpassen, als wenn man eben nur auf den Tourismus im engeren Sinne blickt. Ich finde diese Herangehensweise interessant, und sie geht weit darüber hinaus, was klassische DMO-Aufgaben sind.

Wobei dieses Beispiel ja noch nicht die Frage beantwortet, wie die DMO ihren Erfolg messen kann ...

Pechlaner: Um den Erfolg einer DMO zu überprüfen, kann man gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Nachhaltigkeit messen. Dank der Digitalisierung haben wir ja viel mehr Daten. Zum Beispiel kann man messen, wie viel Wasser eine touristische Region verbraucht, das könnte ein Indikator sein.

So gelingt die DMO-Transformation: ein möglicher Fahrplan

„Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0“, unter diesem Titel veröffentlichte Jürg Stettler 2024 gemeinsam mit seinem Kollegen Hansruedi Müller von der Universität Bern eine Übersicht der möglichen Aufgaben, die eine DMO übernehmen kann. All das illustrieren die beiden Wissenschaftler am Beispiel mehrerer Destinationsmanagementorganisationen in der Schweiz, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte haben. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die DMO von morgen eine Netzwerkorganisation sein muss, die den Lebensraum und den Erlebnisraum im Auge behält und zwischen verschiedenen Interessengruppen vermittelt. Die Transformation der eher klassischen DMO zu so einer Netzwerkorganisation kann laut Stettler und Müller in zehn Schritten erfolgen, die wiederum in kleinere Abschnitte unterteilt sind. Verkürzt könnte man sagen: Stettlers und Müllers Studie ist eine Art Fahrplan in Richtung DMO-Zukunft.

Für das Gelingen der Transformation halten die Autoren das Einhalten von fünf Regeln für entscheidend:

1. Destinationsentwicklung ist Netzwerkarbeit: Notwendig sind gemeinsam festgelegte Spielregeln der Zusammenarbeit.
2. Eine Destination braucht Perspektiven: Notwendig ist eine breit abgestützte Destinationsentwicklungsstrategie.
3. Die Qualitätsentwicklung, das Erlebnis-Setting, die Innovationkraft und die Digitalisierung sind Schlüssel zu einer nachhaltigen Entwicklung: Notwendig ist der Wille, einen Change-Prozess einzuleiten.
4. Die Resilienz ist zu stärken: Notwendig sind eine ehrliche Kultur, eine intensive Zusammenarbeit und eine hohe Agilität.
5. Die obersten Führungsgremien tragen die Verantwortung: Notwendig ist eine kompetente, breite und diverse Zusammensetzung.

Die Studie als Download www.hslu.ch/destinationsmanagement4.0

Sie haben in der Vergangenheit den Begriff „Sustainable Tourism Organisation“ kreiert. Was bedeutet denn Nachhaltigkeit in diesem Sinne?

Pechlaner: Ich wollte mit diesem Begriff inspirieren und etwas provozieren. Mein Ausgangspunkt bei dieser Diskussion war, dass das Thema Nachhaltigkeit zunehmend in unser Leben Einzug hält: auf gesellschaftlicher Ebene, auf persönlicher Ebene. Nachhaltigkeit bedeutet im Kern die Idee von einem guten Leben, einem Leben, das Rücksicht nimmt auf Rahmenbedingungen, auf die wir uns einigen. Es geht um Fragen der Gesundheit, es geht um Fragen der Mobilität, es geht um Fragen des Wohnens, des Bauens. Das alles sind Themen, die sich im Tourismus abbilden. Es macht also Sinn, sich in unserer Branche Gedanken über Nachhaltigkeit zu machen. Die DMO kann hier die Rolle übernehmen, Vorschläge zu machen, also Entwürfe von nachhaltigen Lebensstilen anzubieten, die Einheimische und Gäste inspirieren. Weil Letztere im Urlaub vielleicht Konzepte erleben, die sie dann nach Hause mitnehmen und dort umsetzen.

Wenn Sie drei Dinge nennen müssten, um eine DMO zu befähigen, die wichtigen Zukunftsaufgaben anzugehen, welche wären das?

Pechlaner: Ich bin mir erst mal nicht mal mehr sicher, ob ich das Ganze noch „DMO“ nennen würde.

Sondern?

Pechlaner: Ich habe jetzt keinen besseren Namen. Es geht darum, dass es uns in der Vergangenheit zu stark um den Gast gegangen ist. Wir haben die ganze Raumentwicklung viel zu stark vom Gast her gedacht. Es geht am Ende eben auch um eine Standortentwicklung. Schon deswegen stelle ich die Frage, ob „Destinationsmanagementorganisation“ noch das richtige Wording ist. Ich hab mal den Begriff des „Ökosystems der Gastlichkeit“ in die Diskussion gebracht. Nicht weil ich unbedingt will, dass dieser Name sich durchsetzt – sondern weil es darum geht, eine andere Vorstellung zu haben von den Netzwerken. Sehr viel spielt hier ja zusammen: Digitalisierung zum Beispiel. Weil die Menschen inzwischen vor allem online ihren Aufenthalt planen und



**JÜR
STETTLER**

... ist Professor für Tourismus an der Hochschule Luzern und leitet dort das Institut für Tourismus und Mobilität. Seine Forschungsschwerpunkte sind unter anderem Destinationsmanagement, Destinationsmarketing, das Marketing von Sportveranstaltungen und Nachhaltigkeit im Tourismus. Jürg Stettler ist im Vorstand der Gstaad Saanenland Tourismus und Mitglied des Verwaltungsrates der Private Selection Hotel AG. Gemeinsam mit seinem Kollegen Hansruedi Müller hat er mögliche Perspektiven für die DMO von morgen skizziert, ein Konzept namens „Destinationsmanagement 4.0“ (siehe Kasten).

buchen. Das ändert die Bedeutung der Hotellerie, neue Formen des Wohnens in der Destination entstehen, das ist nur ein Punkt auf der Liste der großen Veränderungen, die auch einen Einfluss darauf haben, wie wir Räume bewerben.

Was sind die drei Erfolgsfaktoren der DMOs der Zukunft, Herr Stettler?

Stettler: Erstens braucht man eine Auflistung der Dinge in einer Destination, die getan werden müssen, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben. Im zweiten Schritt sollte man sich die Frage stellen, wer am besten geeignet ist, sich dieser Aufgaben anzunehmen. Da gibt es Dinge, die sind völlig klar: Dass die Leistungsträger dafür sorgen, dass die Gäste am Ende des Tages das kriegen, was sie erwarten. Nämlich ein qualitativ einwandfreies Angebot und unvergessliche Erlebnisse. Es ist die Aufgabe der Leistungsträger, ihr Angebot laufend weiterzuentwickeln und dafür zu sorgen, dass sie den Ansprüchen einer nachhaltigen Entwicklung entsprechen. Aber es gibt auch Themen, wo es um die Infrastrukturen und Rahmenbedingungen geht, da wird es dann schwieriger. Schritt Nummer drei ist, die Verantwortlichen mit den nötigen Mitteln auszustatten – personell, finanziell. Die Gemeinde Engelberg in der Schweiz hat diesen Prozess gerade durchlaufen, und es war spannend zu sehen, wie plötzlich klar wurde, was für Mittel, also wie viel Geld und Leute die DMO eigentlich braucht, um all das zu schaffen, was man sich von ihr wünscht. Es gibt hier keine einfachen Lösungen. Es ist ein hartes Ringen und ein langwieriger Prozess.

Ein Thema, das viele Tourismusbetreiber gerade umtreibt, ist die Digitalisierung. Was für eine Rolle kann die DMO hier übernehmen?

Stettler: Die Digitalisierung ist ein typisches Beispiel für die Überforderung und die zu hohen Erwartungen an die DMO. Ein kleines Hotel ist oftmals mit dem Thema Digitalisierung schon überfordert. Und die Vorstellung, dass die DMO das Digitalisierungsproblem eines Hotels lösen kann? Das ist vermessen. Die DMO kann froh sein, wenn sie selber in der Lage ist, für ihre eigene Organisation die Herausforderungen der Digitalisierung angemessen zu meistern.

Welche Herausforderungen sind das?

Stettler: Beispielsweise, dass die DMO die bestehenden und gezielt neu erhobenen Daten zu den Gästen und ihren Bedürfnissen systematisch auswertet: zum Verhalten der Gäste und ihrer Zufriedenheit sowie zur Qualität und zum Erlebniswert des Angebots der Leistungsträger und zur Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung. Die DMO sollte diese Daten für die Verbesserung des Angebots entlang der Gästeströme, zur Sicherung der Tourismusakzeptanz sowie zur strategischen Weiterentwicklung der Destination nutzen.

Wir haben in diesem Magazin eine Geschichte aus der Gemeinde Lenggries. Deren Tourismusverantwortliche haben einen Prozess gestartet, um miteinander zu klären, welche Art von Tourismus sich der Ort wünscht. Alle Stakeholder wurden gehört, alle Bürgerinnen und Bürger, der Prozess wurde moderiert. Wie funktioniert das, alle Stakeholder zu befragen, zu integrieren und beschlussfähig zu bleiben?

Stettler: Ich zögere, wie Sie merken. Ich glaube, dass die von Ihnen beschriebenen Prozesse von einer DMO im Lead gar nicht angeführt werden können. Es gab einen Prozess hier in der Stadt Luzern, da sollte eine Vision beschrieben werden für das Jahr 2030. Im Lead war hier die Stadt – nicht die Tourismus-AG. Generell funktionieren solche Entwicklungen immer am besten gemeinsam. Wenn also viele miteinander den Veränderungsprozess starten. Netzwerke sind die Zukunft.

Was ist Ihr Vorschlag für das Finanzierungsmodell einer DMO der Zukunft?

Stettler: Es gibt eine große Vielfalt an Finanzierungsquellen – und zwar auf lokaler, regionaler und kantonaler Ebene sowie auf Bundesebene. Dabei handelt es sich um einen Mix aus privatrechtlichen und öffentlichen Finanzierungsquellen. Und alle haben unterschiedliche Zweckbindungen in Bezug auf ihre Verwendung. Wichtig ist, dass eine DMO einerseits eine möglichst breit abgestützte Finanzierung hat – und andererseits, dass die Finanzierung abgestimmt ist auf die Rolle und die Aufgaben der DMO. Wenn die DMO vor allem die Interessen der touristischen Leistungsträger vertritt, würde ich eine mehrheitlich privat-

”

Der Tourismus ist ein Schaufenster in unsere Gesellschaft“

Harald Pechlaner

wirtschaftlich finanzierte Lösung anstreben. Zürich Tourismus ist zu beinahe 100 Prozent privat finanziert. In Wien übernimmt die Stadt mehrheitlich die Finanzierung von Wien Tourismus. Anspruchsvoll werden die Finanzierung sowie die Verwendung der finanziellen Mittel, wenn die DMO gleichzeitig die Interessen der Leistungsträger und der öffentlichen Hand vertritt. Und dies ist bei vielen DMOs heute der Fall. Umso wichtiger ist es, dass man klar regelt, welche Gelder von wem für welche Aktivitäten eingesetzt werden.

Was können DMOs tun, um sicherzustellen, dass wirklich die ganze Gemeinschaft vom Tourismus profitiert?

Pechlaner: Es ist wichtig, Tourismus nicht als Aktivität von Besuchern zu verstehen – sondern als eine moderne, nachhaltige Form von Umsetzung von Lebensstilen. Wir wissen aus den Daten, dass die internationale Mobilität zunehmen wird, wir werden nicht weniger, sondern mehr Gäste bekommen. Wie gelingt es, politische Leistungsträger davon zu überzeugen, dass

Tourismus eine Inwertsetzung für Landschaften und Räume ist? Wir müssen den Akteuren den Tourismus einfach neu und besser erklären. Denn der Tourismus hat ja Einfluss auf viele Lebensbereiche, auch sehr viele positive.

Sie erforschen seit Jahren den Tourismus, Ihre Begeisterung ist ungebremst ...

Pechlaner: Ja, Tourismus ist eine faszinierende Materie und immer auch ein Schaufenster in unsere Gesellschaft. Und wir bewegen uns zurzeit weg von der ausschließlich wirtschaftlichen hin zur gesellschaftlichen Bedeutung des Tourismus. Das führt zur Aufgabe der DMO von morgen, es ist einfach spannend.

Was begeistert Sie, Herr Stettler?

Stettler: Tourismus ist so unglaublich spannend, weil eben so vieles miteinander zusammenhängt und abgewogen werden muss.

Wobei ja das wirklich Anspruchsvolle die Umsetzung vor Ort ist. Mir ist wichtig zu sagen, dass die wirklich herausgeforderten Akteure die Menschen in den Destinationen sind. Es ist ein Privileg hier einen kleinen Beitrag leisten zu dürfen.

Wenn Sie den DMOs in Bayern einen Rat geben könnten, was wäre Ihre wichtigste Empfehlung für die nähere Zukunft?

Pechlaner: Mein Rat wäre, Finanzierungssysteme, Erlebnismanagementsysteme, ein Netzwerk-Management, die Verknüpfung von Lebenswelt und Tourismuswelt aufzubauen. Für all das braucht es einen Rahmen, der dann vor Ort von den Akteurinnen und Akteuren individuell befüllt wird.

Stettler: Da stimme ich Herrn Pechlaner zu. Das sind die Werkzeuge, die zur Verfügung stehen, jetzt muss man sie benutzen.



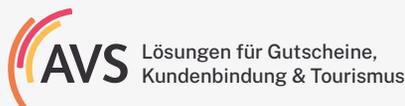
Mehr dazu

Auch beim Bayerischen Tourismustag 2024 ging es in Vorträgen und Diskussionsrunden um die Rolle der DMOs. Aufzeichnungen der Reden finden Sie hier



Aus Oberfranken für Bayern Ihre Heimat. Unsere Loyalty-Plattformen. Gemeinsam nachhaltig erfolgreich.

- Leistungskarte **REGIONALE TOURIST-CARDS** **CITY-CARD** Wirtschaftsförderung
- JOB-CARD** **HEIMAT-CARD** **FAMILIENKARTE** Guthabenkarte
- Arbeitnehmer **Destinations-Entwicklung**



AVS Abrechnungs- und Verwaltungs-Systeme GmbH
Josephsplatz 8 | 95444 Bayreuth

0921/ 802 558
service@avs.de

Neugierig?
Mehr erfahren auf aus.de/tourismus



Marc Traubel mit seiner Stiefmutter Christa. Beide leiten gemeinsam mit Traubels Vater das Hubertus in dritter Generation. Wie viel Freude das macht? Sieht man

TEXT — ANJA SCHOTT FOTOS — ANGELIKA JAKOB

Weil's glück



Marc Traubel, 42, Chef des Hubertus Mountain Refugio Allgäu, ist vom Tourismus begeistert. Was ist sein Antrieb, was empfindet er an seiner Arbeit als sinnstiftend? Und wie gibt er die Freude, Gastgeber zu sein, an seine Angestellten weiter?

klich macht

E

s gibt hier nichts – davon aber viel“, sagen die Bewohnerinnen und Bewohner von Balderschwang. Viele sind es nicht, 375 Menschen, das war's. Bayerisch Sibirien, sagen sie hier, die höchste Niederschlagsdichte in Deutschland. Und doch ist Balderschwang, das Örtchen in der äußersten Ecke Bayerns in einem Hochtal zwischen Ifen und der Nagelfluhkette, eine Top-Destination. 463 Übernachtungen pro Einwohner im Jahr 2023: ein Spitzenwert im Allgäu. Und dieses Balderschwang ist das Zuhause des Hubertus Mountain Refugio Allgäu und seines Gastgebers Marc Traubel, 42. Er führt das Hubertus mit seinen 66 Zimmern in dritter Generation. Und Marc Traubel ist geradezu elektrisiert, wenn es um den Tourismus und sein Hotel

geht. Die Begeisterung, Gastgeber zu sein, scheint ihm und den Traubels vor ihm im Blut zu liegen. Mit 16 machte er eine Ausbildung in einem Allgäuer 5-Sterne-Hotel und half auf der Grasgehrenhütte in Obermaiselstein, die die Eltern damals bewirtschafteten. „Ich fand es toll. Eigentlich ist es ja die Hölle mit 50 Bussen am Tag. Du wusstest am Abend manchmal nicht, ob du schon geatmet hattest. Aber ich habe begeistert mitgeholfen, weil ich die Arbeit mit Gästen schon damals erfüllend und auch sinnstiftend fand,“ erinnert sich Marc Traubel, ein stolzes Lächeln blitzt immer wieder im Gesicht auf. Als die Familie ihn fragt, ob er sich vorstellen könne, das Hubertus später zu übernehmen, antwortet er: „Ja was glaubt ihr, warum ich den Schmarn gerade lerne?“ Man hört, wie oft er diese Anekdote schon

„Das Hubertus ist für mich nicht nur ein Hotel. Es ist mein Zuhause“

erzählt hat, und er muss selbst lachen über den Schneid und die Schlagfertigkeit, die er mit 16 schon hatte.

26 Jahre später ist Traubel Chef. Was hat ihn damals überzeugt in die Tourismusbranche einzusteigen, und was begeistert ihn noch heute?

Erfolg in der dritten Generation.
Die Begeisterung, Gastgeber zu sein, liegt den Traubels im Blut



Foto: Moritz Attenberger



Feng Shui alpin: Vater Karl Traubel und Sohn Marc, Chef des Hotels



Die Arbeit in einem Hotel mit 108 Angestellten ist schließlich kein Nine-to-five-Job, er hätte ja auch einen anderen Beruf wählen können? Traubel muss nicht eine Sekunde über eine Antwort nachdenken. „Ja, aber das Hubertus ist eben für mich nicht nur ein Hotel. Es ist mein Zuhause.“ Er lässt eine Pause einkehren. „Und es liegt an einem Ort, den ich nicht nur mag, den ich sogar wirklich liebe. Dieses Haus gehört mir.“ Er lacht wieder. „Und natürlich meinem Vater und der Bank. Und wenn Gäste kommen, möchte ich, dass sie sich

**Neues ausprobieren,
das ist befriedigend**

hier so wohlfühlen wie ich mich selbst. Wissen Sie, wenn vor mir ein Gast steht und sagt: ‚Mensch Herr Traubel, haben Sie es schön hier‘, dann sage ich: ‚Ja, oder? Das finde ich auch.‘“

Begeisterungsfähigkeit, unüberhörbar, ist ein wichtiger Teil des Gastgeberseins. Und die Möglichkeit, hier, in seinem Zuhause, Dinge auszuprobieren und Realität werden zu lassen, das ist noch ein Grund, warum er seine Arbeit mit so viel Leidenschaft macht. Das zeigte sich vor allem, als im Januar 2019 eine Lawine einen Teil des Hotels zerstörte. Marc Traubel hatte an diesem Tag die Übernahmeverträge für das Hotel unterschreiben wollen. Glücklicherweise kam durch die Lawine kein Mensch zu Schaden. Was also tun mit der Fläche? Wo andere verzweifelt wären, sieht Marc Traubel eine Chance und entscheidet, dass der Lawinenabgang die Möglichkeit bietet, ein größeres, luxuriöses Spa zu



*Tradition und Moderne vereint:
Die Glasfassade des Hubertus
in Balderschwang*

*Neue Ideen umsetzen – das begeistert
Traubel, z. B. seinen Servierroboter*





bauen. Der Anbau wird zum Erfolg, die Gäste lieben die geschmackvolle Spa-Welt, in der sich Körper und Seele erholen. Neue Ideen haben, sie auf den Weg bringen, den Erfolg sehen und wissen, dass man selbst Dinge gestalten kann. „Ja, das macht einen großen Teil der Freude und Befriedigung beim Gastgebersein aus, zumindest geht es mir so“, sagt Marc Traubel.

Das Hotel ist sein Kosmos. Den See vor dem Haus in der kalten Jahreszeit zum Eisbaden zu nutzen, ist eine weitere Idee, die Traubel und sein Team umsetzen. Mit Erfolg.

„Solche Dinge als Hotelier einfach auszuprobieren und zu sehen, wie sie klappen, das ist einer der Gründe, warum ich all das hier mache“, so der Gastgeber, der selbst jeden

Ein familiäres Umfeld zu bieten, ist wichtig

Winter fast täglich ins eiskalte Wasser steigt. Die Arbeit im Hotel ist bei allen technischen Details vor allem eine Arbeit mit Menschen, betont Traubel: „Ja, dieser Satz, dass man Menschen mögen muss, der ist natürlich ein bisschen abgedroschen, aber das ändert

„Ich liebe es, mit Menschen zu arbeiten. Es ist einfach erfüllend“

Marc Traubel

Die Azubis sind die Zukunft: Die Weitergabe der Freude an der Arbeit im Tourismus – das ist Traubels Wunsch



nichts daran, dass er stimmt. In der Lobby kurz mit einem Gast plaudern, abends draußen am Grill stehen und mit den Urlauberinnen und Urlaubern reden, das muss man mögen. Und ich mag das nicht nur, ich liebe das wirklich.“

Als sehr bereichernd und wertvoll empfinde er außerdem die Betreuung seiner 14 Auszubildenden. Diese Aufgabe ist so erfüllend, weil sie ihm die Chance gibt, seine Begeisterung für den Tourismus an die nächste Generation weiterzugeben. Um das zu erreichen, achtet Traubel vor allem auf die Rahmen-

bedingungen, denn die Auszubildenden sollen und müssen sich wohlfühlen im Hubertus. Traubel zahlt übertariflich, sorgt für möglichst angenehme, planbare Arbeitszeiten. Einige Extras habe er sich noch einfallen lassen, wie z. B. unbegrenzt Eis essen im Dorf.

Und all das zeigt Wirkung: Das Hubertus ist Gründungsmitglied der Azubi Top Hotels Allgäu. Darüber hinaus ist Traubel auch manchmal Freund und Berater bei Kummer, schlichtet Streit, tröstet bei Heimweh. „Die Auszubildenden kommen aus allen Ecken der Welt. Ich fühle mich verantwortlich dafür, ihnen eine familiäre Umgebung zu

Mit Herzblut dabei – das färbt auf alle ab

bieten.“ Als bei einem Feuer im Oktober 2024 die Unterkunft der Mitarbeitenden zerstört wird, kümmern sich die Traubels sofort um neue Kleidung, neue Pässe, eine neue Bleibe. Sich zu kümmern, das ist Ehrensache und Herzensangelegenheit. Es soll allen gut gehen. Nur so gelingt es, die Liebe zur Branche, die Identifikation mit der Arbeit in die Köpfe und Herzen aller Mitarbeitenden zu bringen.

Dass alle mitziehen, das funktioniert auch deshalb, weil er das Hubertus ohne sichtbare Hierarchien aufgebaut hat. Dass der Chef auch das Essen serviert, gehört dazu, und es macht ihm nach all den Jahren weiterhin Spaß, der Kontakt zu den Gästen, in deren Reaktion er sieht, wie wohl sich alle fühlen. Das färbt auf alle ab, wenn man merkt, dass auch der Chef mit Herzblut dabei ist. In diesem Hotel, das für Traubel ein Zuhause ist.

Attraktiv sein für Mitarbeitende

SO FINDET MAN DIE KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN VON MORGEN

Egal, in welchem Segment des Tourismus man Mitarbeitende sucht, es kommt auf ähnliche Prinzipien an, sagt Susanne Droux, Geschäftsführerin Berufsbildung & Fachkräftesicherung beim bayerischen Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern. Im Kern, so Droux, geht es um das Vertrauen der Angestellten zum Arbeitgeber. Die vier wichtigsten Prinzipien sind daher:

Nr. 1: Faire Arbeitszeiten. Mitarbeitende brauchen eine planbare Freizeit, daher ist es wichtig, vorausschauend den Urlaub und die Dienstzeiten der Kolleginnen und Kollegen zu planen.

Nr. 2: Faires Gehalt. Neben einer angemessenen Bezahlung bieten fortschrittliche Betriebe zusätzliche Anreize wie steuerfreie Sachleistungen, einen Dienstlaptop, ein Handy oder ein E-Bike an. Diese Extras erhöhen die Mobilität, ermöglichen je nach Tätigkeit die Chance, auch remote zu arbeiten, und können den Ausschlag bei der Arbeitgeberwahl geben.

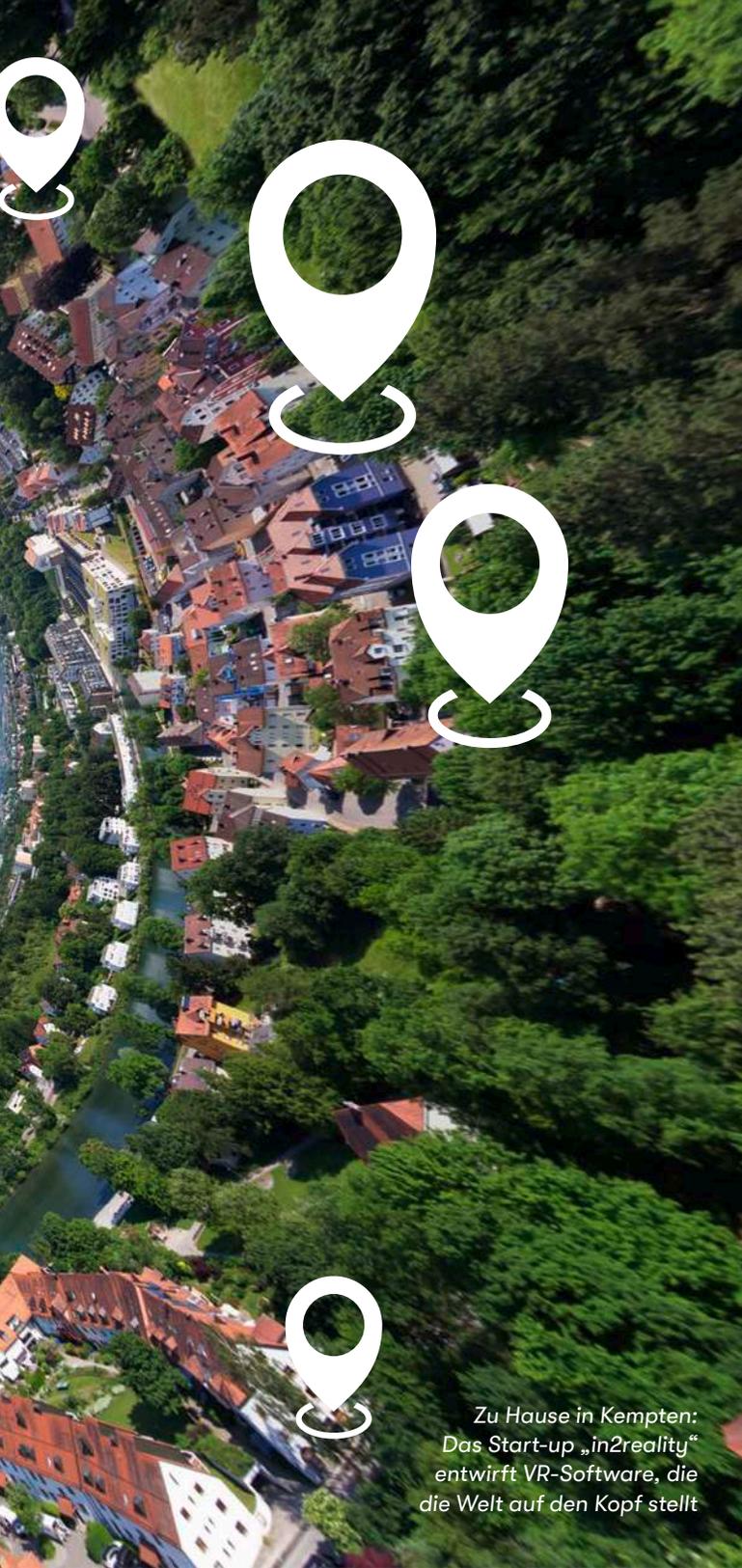
Nr. 3: Emotionale Heimat. „In unserer Branche geht es um mehr als nur Geld“, so Droux. „Wir streben danach, eine echte Gemeinschaft des Zusammenhalts zu schaffen. Regelmäßige Feedbackgespräche, Teamevents und eine offene, familiäre Kultur stärken das Miteinander und fördern eine starke emotionale Bindung im Team.“

Nr. 4: Leitungspersönlichkeit. Führungskräfte fungieren als Vorbilder und müssen eine klare Vision vermitteln. Feedbackkultur und die Bereitschaft, Verantwortung zu übertragen, sind zentral. Auch die Fähigkeit, zu eigenen Fehlern zu stehen, ist Teil dieser Führungskultur. Unternehmen, die auch Auszubildende suchen, empfiehlt Droux zudem, Patenschaften bei einer Schule in der Nähe des Betriebs einzugehen und bei Elternabenden präsent zu sein. Und Schnupper-Praktika anzubieten, um Menschen von der Ausbildung zu begeistern. Dieses Vorgehen hat sich, so Droux, für alle Bereiche des Tourismus bewährt.



Touristisch erschlossene Regionen eignen sich besonders für Firmengründungen. Das zeigt die Unternehmensgeschichte von „in2reality“

PARADIES FÜ



Zu Hause in Kempten:
Das Start-up „in2reality“
entwirft VR-Software, die
die Welt auf den Kopf stellt

Fotos: Allgäu Digital/Tobias Hertle, Oleg Finger, in2reality



Oleg Finger (2. v.l.) und sein Kernteam in Kempten

Dass ich meine Firma hier gegründet habe, war eine der besten Entscheidungen überhaupt“, sagt Oleg Finger, 37. Sein Start-up namens „in2reality“ ist in Waltenhofen, einen Kilometer südlich von Kempten zu Hause: Das Kernteam besteht aus vier Personen, seit 2022 ist die Firma am Markt. Kempten im Allgäu liegt in einer touristisch erschlossenen Region. Und genau dieser Umstand ist laut Finger einer der Erfolgsfaktoren für sein Start-up, das Software für VR-Brillen herstellt.

Wie profitiert die Firma vom Tourismus? Der Freizeitwert der Gegend sei enorm, sagt der Gründer, das spürten er und sein Team jeden Tag. „Ich fahre mit meinem Team regelmäßig Rad, 25 Kilometer

nach Sonthofen und zurück, Blick auf die Alpen, fantastische Natur, wo gibt's schon so was?“ Dass der Chef dabei dem Rest der Firma vorausfährt, hängt damit zusammen, dass er für den Triathlon trainiert und sich nach dem „Ironman“ in Frankfurt schon auf den nächsten Wettbewerb vorbereitet. „Es ist nur ein Detail: Aber die Art, wie hier die Radwege in Schuss sind, dass ich mein Trainingsgelände vor der Haustür habe, da spürt man, dass man in einer touristischen Gegend ist, in der darauf geachtet wird, dass die Dinge gepflegt werden. Das ist klasse und macht es uns wirklich angenehm, hier zu Hause zu sein.“

Drei von vier Mitarbeitenden von „in2reality“ kommen aus dem Ausland, leben jetzt

R START-UPS

Am richtigen Ort

SO PROFITIEREN START-UPS,
ABER AUCH ANDERE
UNTERNEHMEN VOM TOURISMUS

„Netzwerke sind das A und O des Gründens“, sagt Sebastian Kehr, Leiter von Allgäu Digital. In den ländlichen Regionen Bayerns – und das gilt nicht nur für das Allgäu – gehen Türen schneller auf als in den Start-up-Hochburgen, so Kehr. Hier kennt immer jemand jemanden, der mitmachen will und helfen kann: von Mittelständlern über Handwerksbetriebe bis zu großen, internationalen Konzernen wie Dachser und Bosch. Auch ist die Suche nach Mitarbeitenden in der touristisch erschlossenen Region oft leichter als in den Städten. Denn nach Feierabend zu wandern oder Ski zu fahren, das geht eben hier besonders gut. „Mit diesem Argument kann man Fachkräfte finden und an sich binden“, so Kehr. Das gilt für Start-up-Neugründungen, aber genauso für bereits existierende Unternehmen, die auf der Suche nach weiteren Standorten sind.

Lebensqualität als Standortfaktor

Hinzu kommen Standortfaktoren, zu denen Merkmale wie Lebensqualität, kulturelles Angebot, Bildungs- und Freizeitmöglichkeiten oder das Image einer Region zählen. Für viele dieser Effekte ist der Tourismus verantwortlich, weil er in zahlreiche Bereiche investiert, die eine Region attraktiv machen. Diese sogenannten 'weichen Standortfaktoren' spielen „eine wichtige Rolle bei der Standortwahl von Unternehmen und Privatpersonen“, so Prof. Torsten Widmann, Studiengangsleiter Freizeitwirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg.

Die Region sorgt für die App-Idee

Manchmal ist die Region selbst Anlass zur Start-up-Gründung, wie im Falle der Routenplaner-App Komoot, gegründet von Markus Hallermann. Hallermann, begeisterter Wanderer, erfand mit Komoot eine App, die ihm und anderen bei Ausflügen in die Natur hilft – ein Werkzeug also, das so nur in der touristischen Region mit ihren vielen Wanderwegen entstehen konnte.



im Allgäu und wollen auch nicht mehr weg. Der Freizeitwert, die Infrastruktur, die Hilfsbereitschaft, das sind ganz entscheidende Faktoren für den Erfolg der Firma. Die Mieten sind moderat, die Lebenshaltungskosten im Vergleich zu den Metropolen in

Das Start-up hat seine Kunden direkt vor der Haustür

Ordnung. All das werde ihm auch in Zukunft beim Anwerben von neuen Mitarbeitenden für die Firma helfen, da ist sich Oleg Finger sicher.

Hinzu kommt, dass Finger in Kempten und Umgebung ein großes, zuverlässiges Netzwerk gefunden hat. Es ist sogar ein dreifaches Netzwerk: Bestehend erstens aus der „Allgäu Digital“, mit deren Fachleuten er sich regelmäßig zu Themen wie Marketing

oder Finanzen berät. Und die ihm auch helfen, Veranstaltungen zu organisieren, in denen er seine Produkte anderen Gründerinnen und Gründern, zukünftigen Mitarbeitenden oder Hochschulvertretenden vorstellt. „Ich werde hier optimal unterstützt, es ist der Hammer“, schwärmt Finger. Zweitens sind da die anderen Start-ups, mit denen er projektweise kooperiert und mit denen der Umgangston „immer geleitet von Hilfsbereitschaft ist“. Und drittens ein Netzwerk aus Auftraggebern direkt vor der Firmentür: Für Kempten und die Nachbarstadt Isny entwarf Oleg Fingers Team VR-Videos, dank derer man die Stadt überfliegt oder die mehr als 500 Jahre alte Predigerbibliothek Isnys betritt und sich von einem Mönch herumführen lässt. In Kempten hat Oleg Finger dann schließlich auch seine

Fotos: erlebe.bayern/Florian Trykowski, erlebe.bayern/Gert Krautbauer



Den Firmensitz an einem Ort,
wo andere Urlaub machen.
Das macht das Start-up für
neue Mitarbeitende attraktiv



Familie gegründet, in der Stadt, die ihn, den Zugereisten, mit offenen Armen empfangen hat. „Die Menschen hier wechseln oft auf Hochdeutsch, sobald sie meinen Akzent hören“, sagt Finger mit einem Lächeln. „Ob es an der natürlichen Herzlichkeit der Leute liegt oder am Kontakt mit Touristen – auf jeden Fall spürt man ein echtes Entgegenkommen.“

Im Falle von „in2reality“ addieren sich letztlich zwei Effekte miteinander. Zum einen sind es die generell guten Rahmenbedingungen für Start-ups in Bayern mit 19 digitalen Gründerzentren. Nach den Stadtstaaten Berlin und Hamburg ist Bayern das Bundesland mit den meisten

Start-up-Neugründungen pro Einwohner. Zum anderen ist es der Ansturm, den die touristische Region den Start-ups gibt. „Auch Dinge wie ein funktionierender ÖPNV, Wanderwege und eine hohe Qualität in der Gastronomie machen das ‚Hier-Sein‘ einfach besser. Für mich, für die Familie und für die Firma.“



Mehr dazu

Wie Bayern Start-up-Gründerinnen und Gründern hilft, das erfahren Sie hier

ANZEIGE

dataCycle: So feiert man Daten!

In der Tourismuswelt von heute sind Daten der Schlüssel zum Erfolg – genau hier setzt dataCycle, das Datenmanagementsystem aus Kärnten an. Ein Leuchtturmprojekt ist dabei die BayernCloud Tourismus, die auf der innovativen Technologie von dataCycle basiert.

Tourismusmarketing & Destinationsmanagement neu gedacht

Dinge neu zu denken, liegt in der DNA von dataCycle, dem Unternehmen hinter dem Datenmanagementsystem und Tochterfirma von pixelpoint, einer der größten Webagenturen im Süden Österreichs. „Kurz heruntergebrochen ist das Ziel der BayernCloud: Einmal pflegen, überall ausspielen. Also alle touristisch relevanten Daten in einem offenen System zusammenzuführen und diese standardisiert und unkompliziert für Mensch und Maschine, also für Gäste, Organisationen, Applikationen und KI zur Verfügung zu stellen. Genau das ist die Kernkompetenz unseres Systems, das mittlerweile in einigen Tourismusregionen im DACH-Raum erfolgreich im Einsatz ist“, erklärt dataCycle CTO Johannes Zlattinger.

Das ausgezeichnete Ergebnis

Zurecht wurde das Projekt BayernCloud heuer beim Constantinus, dem großen österreichischen Beratungs- und IT-Preis, ausgezeichnet. Neuester Clou: Grenzüberschreitendes Datenmanagement beim Projekt LiBre. Und gerade in der finalen Projektphase sind die neuen Webauftritte



Die Masterminds hinter dataCycle & pixelpoint:
CTO Johannes Zlattinger, CEO Bernhard Winkler,
CVO Marcus Hofbauer.

der Lübeck und Travemünde Marketing GmbH, wo dataCycle mit einer Headless-CMS-Lösung der pixelpoint verbunden wird. Wer also in Sachen Datenmanagement einen Schritt voraus sein möchte – die Innovationstreiber vom Wörthersee freuen sich auf Sie!

Mehr Informationen:
www.dataCycle.info
www.pixelpoint.at



Welche Art von Tourismus tut unserem Ort gut?
Um diese Frage zu beantworten, hat die Gemeinde
Lenggries ihre Bewohnerinnen und Bewohner befragt.
Und mit ihnen einen Plan für die Zukunft gemacht

IN DER

WERKSTATT

DER GUTEN

IDEEN

TEXT — ANDREAS WENDEROTH

S

o etwas wie im Pandemiejahr 2022 hatten sie in Lenggries noch nie erlebt: Völlig normal, dass an den Wochenenden mehr Tagesreisende aus dem 60 Kilometer entfernten München kommen als sonst.

**HOHE NACHFRAGE
WÄHREND
DER CORONAZEIT**

Aber weil niemand mehr fliegen darf und auch die Grenzen Richtung Österreich geschlossen sind, erlebt die flächengrößte Gemeinde Bayerns im oberbayerischen Landkreis Bad



Maria Bader, Leiterin Tourist Information Lenggries

„Wir haben natürlich am Anfang auch nicht gewusst, auf was wir uns da einlassen. Aber für mich war der gesamte Prozess eine positive Erfahrung. Wir haben gedacht, vielleicht beschweren die sich nur und sagen, alles ist schlecht. Aber es waren durchweg positive Gespräche, die wir geführt haben. Viele haben sich für unsere Arbeit bedankt.“

Tölz-Wolfratshausen einen regelrechten Gästeansturm: Die Straßen an vielen Stellen sind dicht, die Einfahrten mit den Autos der Besucherinnen und Besucher zugeparkt. Vielerorts finden sich Picknickrückstände. Es gibt ein paar hitzige Wortgefechte, die Stimmung gegen die Gäste trübt sich spürbar ein. Am Eingang zum Tegernseer Tal, eine halbe Autostunde entfernt, haben Einwohnerinnen und Einwohner auf Schilder geschrieben „Münchner haut

ab!“ So weit geht es in Lenggries nicht. Aber nicht wenige werden es vielleicht mit geballter Faust in der Tasche und tief drinnen gedacht haben.

Seit Langem schon diskutieren sie in der Gemeinde Lenggries die Notwendigkeit eines neuen Tourismuskonzepts, in dem die Fragen beantwortet werden sollen, welche Angebote wünschenswert sind und wie man Gästeströme sinnvoll und für alle verträglich lenken kann. Doch



Eva Maria Hofer, Sanitätshaus Lenggries und Vorsitzende der Werbegemeinschaft

„Ich hatte überhaupt nicht damit gerechnet, dass da auf einmal 80 Leute in der Turnhalle sind.

Ich habe da viel mitnehmen können, es ist wirklich eine Symbiose entstanden. Uns ist allen klar, dass wir aus diesem Juwel, was wir haben, weiter schöpfen müssen und wirklich alles dafür tun müssen, es gut zu erhalten.“

durch die Besucherinnen und Besucher in der Coronazeit, die im Idyll von Lenggries Erholung suchen, bekommt das Thema neue Dringlichkeit. In der Vergangenheit waren es vor allem die dem Tourismus verbundenen großen Vereine, die versuchten, nachhaltige Perspektiven zu entwickeln. Vielleicht ist es kein Zufall, dass an deren Spitze durchweg starke, pragmatische, zupackende, kommunikationsstarke Frauen stehen. Die übrigens allesamt ehrenamtlich arbeiten.

Die Werbegemeinschaft zum Beispiel, deren Name etwas irreführend ist, denn seit 40 Jahren ist sie ein Zusammenschluss von Lenggrieser Einzelhändlerinnen und Einzelhändlern, kümmert sich um die Wirtschaftsförderung

des Ortes. Oder der schon seit 70 Jahren bestehende Tourismusverein, der viele Freizeitanbieterinnen und -anbieter, Firmen wie auch



Handwerkerinnen und Handwerker zusammenführt. Oder die Freizeitarena Brauneck, die das ganze Gebiet am Hausberg der Gemeinde, dem Brauneck, abdeckt und unter

anderem die Interessen der Vermieterinnen und Vermieter von Ferienwohnungen, der Gleitschirmfliegenden, der Sommerrodel- und der Bergbahn vertritt. Sie alle suchen nach grundsätzlichen Antworten auf die Frage, wohin es mit der Gemeinde touristisch gehen soll. Wie kann die optimale Zukunft aussehen, bei der die Bedürfnisse der Einheimischen im Zentrum stehen und der Ort als Ganzes durch den Tourismus gestärkt wird? All diese Gruppen suchen nach Antworten. Aber noch sucht jede für sich.

Weil sie wissen will, ob die gefühlte schlechte Stimmung gegen Touristinnen und Touristen wirklich so ist, kommt Maria Bader, die Chefin der Tourist Information, im Herbst 2022 mit dem

frischen Wind ihres neuen Jobs auf eine Idee. Sie will eine Online-Befragung zur Akzeptanz des Tourismus durchführen lassen, quasi einen Blick in die Köpfe der Menschen, die gemeinsam den Ort Lenggries ausmachen. „Ich finde es einfach wichtig, den Bürgern zu zeigen, dass man ihre Pro-

DIE GÄSTE SIND
EXISTENZIELL FÜR
DIE GEMEINDE



Die Turnhalle wird zur Ideenbörse: Hier beraten die Einheimischen wie der Tourismus von morgen aussehen soll

bleme ernst nimmt, sie hört und in die Entwicklung mit einbindet. Nur wenn für die Bürgerin und den Bürger der Tourismus in Ordnung ist, fühlt sich ein Gast ja bei uns auch richtig willkommen.“

Tourismus geht eben einfach alle an. In Lenggries haben sie dies als grundsätzliche Herausforderung erkannt. Und gelöst. Aber der Reihe nach.

Das Tourismusamt stellt die Aktion damals auf seine Homepage, bewirbt sie auf Social Media und hängt – ein bisschen analoge Wahrnehmung muss schließlich auch sein – insgesamt fast 50 Plakate auf. Die Befragung der Lenggrieser Bürgerinnen und Bürger besteht aus einer Mischung aus offenen und geschlossenen Fragen, bei denen nur ein Kreuzchen gesetzt werden muss. Rund zehn Prozent aller Einwohnerinnen und Einwohner ab 16 Jahren – deutlich mehr als von den Organisatoren erwar-

tet – nehmen im Oktober 2022 an der Befragung teil. Die Ergebnisse, die schließlich auf dem Schreibtisch von Maria Bader landen, sind erstaunlich: Ein Großteil der Befragten hat nämlich gar kein grundsätzliches Problem mit dem Tourismus. Die Bewohnerinnen und Bewohner wissen, dass die Gäste existenziell sind für eine Gemeinde, deren Einnahmen immerhin zu einem Drittel dank des Tourismus entstehen. Die Lenggrieserinnen und Lenggrieser wünschen sich jedoch weniger Tagestourismus zugunsten



Nadine Meyer, 1. Vorsitzende der Freizeitarena Brauneck

„Mein Aha-Effekt war während des Workshops, als

ich zum ersten Mal merkte, dass eigentlich relativ viele in die gleiche Richtung schwimmen. Das konnte man vorher tatsächlich schwer einschätzen, weil man das Feedback von den Einheimischen so gebündelt ja gar nicht hatte.“

von mehr Übernachtungen. Sie wollen besser informiert werden. Und: Sie wollen an der Entwicklung des Tourismus mitarbeiten. Sich einbringen und gehört werden, wenn es um die Zukunft ihres Ortes und ihrer Heimat geht.

Ursprünglich will das Tourismusamt die Aktion selbst durchführen, die Mitarbeitenden merken aber schnell, dass es hierzu professioneller Unterstützung bedarf: Die Befragung und Auswertung übernimmt deshalb ein Tourismusberatungsunternehmen aus München, die dwif Consulting GmbH. Deren Expertinnen und Experten sind es auch, die als nächsten Schritt ein Bürgerinnen- und Bürgerforum vorschlagen. Der Gemeinderat billigt (und stellt

**EIN
GEMEINSAMER
PLAN FÜR EINE
GEMEINSAME
ZUKUNFT**

dafür auch das Budget zur Verfügung), was nun „Ideenwerkstatt“ heißt. Am 17. März 2023 ist es schließlich so weit: An einem Freitagabend um 18:30 Uhr strömen 80 Personen in die örtliche Turnhalle. Die Organisatorinnen und Organisatoren haben Stationen eingerichtet, an denen die wichtigen Hauptpunkte (besondere Angebote für die Bevölkerung, Gästeunterkünfte, Verhalten der Gäste u. a.) zur Sprache gebracht werden. Die Lenggrieserinnen und Lenggrieser werden mit Stift und



Gabriele Daffner,
Freizeitarena Brauneck

„Man kann sich ja nicht zurücklehnen und sagen ‚Es ist alles super!‘, und ein paar Jahre später ist man von der Zeit überholt worden. Es ist ein ständiger Prozess. Was passiert in der Gesellschaft? Und wie können wir darauf reagieren?“

Zettel ausgestattet und ihre Aussagen an eine Holzwand gepinnt. Dann diskutieren sie. Mehrere Stunden lang. Auch später noch können Beiträge per E-Mail nachgereicht werden. Normalerweise sind ja nur Leistungsträger oder Gastgeber und Gastgeberinnen in Kontakt mit der Tourist Information. Aber jetzt und hier kommen alle miteinander ins Gespräch. Der Austausch über ihre Zukunft hat begonnen.

Erneut wird der Abend von der dwif ausgewertet, am 21. August 2023 stellt

Maria Bader die Ergebnisse im Gemeinderat vor. Und einige der abgeleiteten Handlungsempfehlungen gleich mit: Eine neue Beschilderung zum Beispiel, mehr Sitzbänke im Ort und zusätzliche Toiletten an den Wanderwegen. In den kommenden Monaten wird ein Maßnahmenplan entwickelt werden. Einiges steht schon heute fest: So werden im nächsten Jahr an der Isar Holzliegen aufgestellt und ein digitaler Themenweg erstellt. Neben vielen kleinen Maßnahmen soll aber, so die Empfehlung der dwif, vor allem

Wenn alle mitmachen: Worauf man bei der Partizipation achten sollte

Menschen mitentscheiden zu lassen und einzubeziehen, bietet nicht nur eine ganze Reihe von Vorteilen, sondern eröffnet auch innovative Perspektiven. Partizipation befriedigt drei psychologische Basisbedürfnisse des Menschen: Autonomie, Kompetenz und soziale Beziehungen, sagt Stefan Diestel, Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Wuppertal. Lässt man Menschen an Veränderungsprozessen teilhaben und dank Partizipation mitbestimmen, so sorgt das messbar für mehr Motivation, Zufriedenheit, innovativere Vorschläge und gesteigerte Hilfsbereitschaft. Menschen, die mitentscheiden dürfen, werden sogar seltener krank. Das gilt für Mitbestim-

mung in vielen unterschiedlichen Arten von Gruppen wie Vereinen, Firmen oder Gemeinden, die etwas verändern oder sich neu organisieren wollen. Entscheidend ist, so Diestel, dass der Partizipationsprozess Regeln bzw. Schritten folgt. Diese sind:

- 1. Klare Zielperspektive.** Die Gruppe muss festlegen, was sie mittel- und langfristig erreichen möchte.
- 2. Ableitung der Handlungs- und Aufgabenfelder.** Das Team klärt zentrale Aufgaben und bestimmt, wie diese erreicht werden können.
- 3. Leistungsindikatoren festlegen.** Die Gruppe einigt sich, wie sie das Ergebnis ihrer Arbeit messen will.

4. Regelmäßige Kommunikation.

Die Beteiligten geben einander Updates in festgelegten, verbindlichen Intervallen.

5. Professionelle Moderation. Eine unabhängige Instanz sorgt für das Einhalten von Regeln, Timings und Absprachen.

Alles ganz einfach also? Zu den klassischen Fallstricken der Partizipation gehört die Nichtumsetzung der beschlossenen Maßnahmen. „Wenn am Ende nicht auch gehandelt wird, ist das für alle enttäuschend und ein Schlag für die Motivation, weil die Partizipation dann eigentlich nur eine Gesprächsrunde war. Und das ist zu wenig. Kommen Sie also am Ende ins Machen, das motiviert das Team.“

Damit wir rausgehen können, wenn keiner mehr rausgeht.

stiftung
bergwacht
Verantwortung
für Retter



365 Tage im Jahr sind wir ehrenamtlich für Ihre Sicherheit im Einsatz – bestens ausgebildet und unterstützt von der Stiftung Bergwacht. Doch das schaffen wir nur mit Ihrer Spende! Ihre Unterstützung hält uns einsatzbereit. Jede Spende hilft, Leben zu retten.

GEBEN
SIE ETWAS FÜR DIE,
DIE ALLES GEBEN!

Helfen Sie uns, damit wir helfen können!

ein neues, sogenanntes „Tourismusleitbild“ erarbeitet werden; das aktuelle stammt noch aus dem Jahr 2017. Einigkeit herrscht in der Gemeinde darüber, dass es ein Leitbild und kein Konzept werden soll, da ein Konzept auf fünf bis zehn Jahre ausgelegt und somit eher unflexibel ist. Maria Bader: „Der Tourismus

ist ja so schnelllebig, dass er sich oft schon in ein bis zwei Jahren wieder verändert hat. Deshalb wollen wir uns nicht in ein Konzept zwingen lassen, das uns am Ende die Handlungsmöglichkeiten nimmt.“

Die Auswirkungen der Ideenwerkstatt, die Vorbildcharakter auch für andere

Gemeinden haben könnte, sind schon jetzt größer als zunächst angenommen. Vor allem wirken sie in die Vereine, die die Veränderungen angestoßen haben: Weil sie in vielen Workshops und bei der Suche nach ihrer Zukunft so gut zusammenwirkten, haben die Vereine erkannt, dass sie noch mehr erreichen können, wenn sie die Vereinsstruktur ändern und ihre Kräfte bündeln. Und genau



Magdalena Reiser,
Vorsitzende des Tourismusvereins

**„Was ich auch
gelernt habe:
Ich bin eine**

Macherin, die sofort in Aktion tritt. Andere aus dem Team wollten alles von der Pike aufrollen und erstmal durchdiskutieren. Genau diese unterschiedlichen Vorgehensweisen haben uns noch mehr zusammengeschweißt und uns wirklich auf den gemeinsamen Weg gebracht.“

**LEITBILD STATT
KONZEPT: FÜR
MEHR
FLEXIBILITÄT**

das ist der Plan. Bis Weihnachten soll es einen neuen Verein geben, in dem alle drei bisherigen Einzelvereine in einer Art Dachverband aufgehen werden: den IsarAlpenental Regionsmarketing e.V.

Der Zusammenschluss soll vor allem die Kompetenzen im Tourismusbereich bündeln und die Kommunikation fördern. „Außerdem werden wir mehr Geld haben und auch politisch mehr Schlagkraft“, sagt Gabriele Daffner von der Freizeitarena Brauneck, die es in dieser Form dann nicht mehr geben wird. Weil auch die Freizeitarena dann Teil des großen Dachverbandes geworden sein wird – der dann die Zukunft des Tourismus in Lenggries mitgestaltet.

Foto: Magdalena Reiser (privat)



FÖRDERPROGRAMM FÜR DEN BAYERISCHEN EINZELHANDEL 2025.

Seit über 35 Jahren steht die Rid Stiftung mittelständischen Einzelhändlerinnen und -händlern in ganz Bayern zur Seite, indem sie ein breit gefächertes und kostenfreies Weiterbildungsangebot sowie intensive Coachingprogramme anbietet.

Für das Jahr 2025 haben wir in Zusammenarbeit mit unseren Kooperationspartnern wieder ein vielfältiges und umfangreiches Programm zusammengestellt.



Nehmen Sie Ihre Zukunft in die Hand und bewerben Sie sich!

Weitere Informationen finden Sie unter [ridstiftung.de](https://www.ridstiftung.de).

FÖRDERBEREICHE

Unternehmensführung im Handel

E-Commerce & Technologie

Strategie & Marketing

Personalführung & Persönlichkeitsentwicklung

Stadtmarketing

Rid | Stiftung

Wir stiften Zukunft!

99

Lebensraum statt Urlaubsort: Tourismus made in Ostallgäu

Sebastian Gries, Geschäftsführer des Tourismusverbandes Ostallgäu, ist überzeugt, dass Gäste und Einheimische oft das Gleiche wollen. Zum Beispiel Erholung und Begegnung. Wie es gelingt, dass alle profitieren, und warum die Marke Allgäu so wichtig ist, verrät er hier:

Herr Gries, welche Maßnahmen haben Sie gemeinsam im Ostallgäu ergriffen, um sicherzustellen, dass Gäste und Einheimische gleichermaßen vom Tourismus profitieren?

Unser Ansatz ist, dass guter Tourismus zuerst den Einheimischen nutzt. Tourismus bringt viele positive Effekte für das Leben in der Region, aber auch Herausforderungen. Um die Vorteile zu verstärken und die Nachteile zu mindern, haben wir 2022 eine Kampagne zum Thema Tourismusakzeptanz gestartet. Mit dem „Wir-Magazin“, dem ersten touristischen Magazin für Einheimische, informieren wir über die Bedeutung des Tourismus für unsere Region. Mit der Allgäuer Zeitung haben wir außerdem die Serie „Heimatentdecker“ entwickelt. Ein Jahr lang, immer samstags, gab es hier touristische Tipps speziell für Einheimische. Zudem haben wir fünf Imagefilme für Social Media gedreht: zu Themen wie Tourismus und Handwerk,

Naturschutz, Familie, Mobilität und Gastronomie. Unsere Botschaften verbreiteten wir auch über Großflächenplakate und unser Online-Magazin <https://magazin.schlosspark.de>. So erreichten wir einen großen Teil unserer 140.000 Einheimischen.

Einheimische und Gäste haben manchmal unterschiedliche Bedürfnisse. Wie lösen Sie mögliche Bedürfniskonflikte?

Die Bedürfnisse sind oft ähnlich, kommen aber aus unterschiedlichen Ausgangssituationen – Alltag und Urlaub. Es geht um Ressourcen wie Raum, Ruhe oder auch ganz praktisch Plätze in der

Gastronomie. Darum stärken wir den Ganzjahrestourismus. Das heißt beispielsweise: Spitzenzeiten entlasten und schwächere Saisonzeiten fördern. Wir kommunizieren außerdem weniger bekannte, aber tourismusverträgliche Ziele und entwickeln neue Angebote mit Gemeinden und Betrieben wie die Allgäuer Logenplatzroute, die Druck vom alpinen Raum nehmen soll. Die Bedürfnisse und Wünsche der regionalen Bevölkerung stehen dabei immer im Vordergrund. Sehen Sie, letztendlich geht es bei all dem darum, ein harmonisches Miteinander zu schaffen, bei dem alle von den gemeinsamen Ressourcen profitieren. Denn am Ende des Tages will nie-

mand an der Ampel im Stau stehen oder mehr für steigende Lebenshaltungskosten bezahlen.

Es braucht Orte, Institutionen und Abläufe, um die Wünsche der Bevölkerung zu hören. Welche Strukturen haben Sie ins Leben gerufen? Und wie funktionieren diese?

In unserem Verband, dessen Vorsitz Landrätin Maria Rita Zinnecker innehat, gibt es Gremien, in denen die Gemeinden beteiligt sind. Unsere Tourismusstrategie entwickelten wir in einem partizipativen Prozess mit Interessenvertretungen aus Tourismus, Naturschutz, Wirtschaft, Ehrenamt und Gesellschaft und vielen weiteren. Bei konkreten Fragestellungen ziehen wir Partner wie das Institut für Nachhaltige und Innovative Tourismusentwicklung der Hochschule Kempten sowie das Bayerische Zentrum für Tourismus hinzu. Mit diesen haben wir auch repräsentative Befragungen der einheimischen

„Die Wünsche der regionalen Bevölkerung stehen immer im Vordergrund“

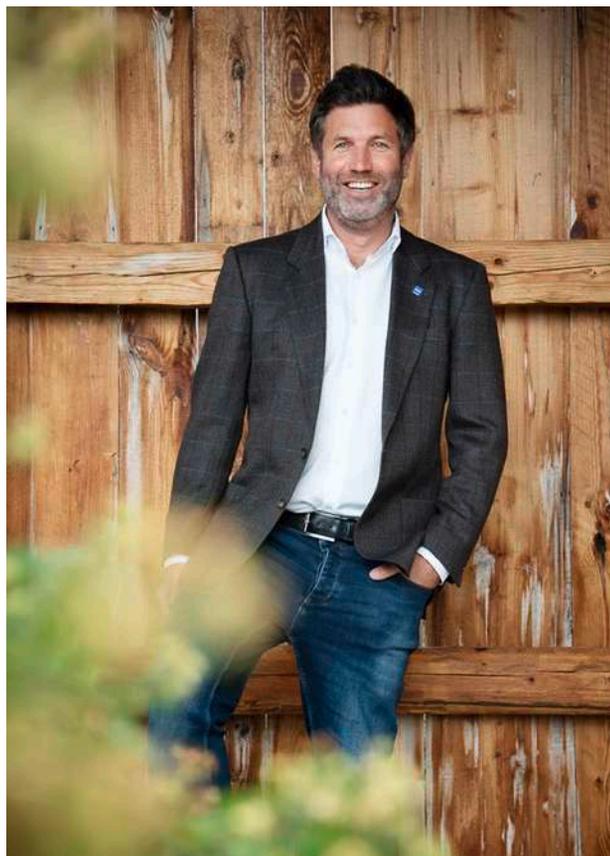
Bevölkerung und der Gäste durchgeführt. Wir sind in den Sozialen Medien aktiv und versuchen, für alle erreichbar zu sein. In unserer Netzwerkarbeit beziehen wir Vertreter beispielsweise aus Landwirtschaft, Verbänden oder Naturschutz je nach Aufgabenstellung mit ein. Das Tourismusforum des Landkreises dient zusätzlich als Netzwerkplattform für relevante Themen. So können wir flexibel auf konkrete Fragestellungen reagieren.

Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Bemühungen?

2022 haben wir eine Ist-Zustandsmessung zur Tourismusakzeptanz durchgeführt, die über statistische Daten hinaus auch qualitative Daten erhoben hat. Fragen wie „Welche Bedeutung hat der Tourismus in Ihrem Alltag?“ oder „Wie zufrieden sind Sie mit dem Leben in der Region?“ Allerdings sind solche Messinstrumente aufwendig und kostspielig, daher planen wir die nächste Messung erst für 2026. Die Nullmessung war quasi unser Startpunkt.

Wie schaffen Sie es, dass sich die Einheimischen für den Tourismus begeistern und sich mit ihm identifizieren?

(lacht) Die Menschen in der Region haben eine unglaublich starke Identifikation mit dem Allgäu. Sie sind bodenständig und stolz auf ihre Heimat. Das merkt man allein schon bei der Frage: „Wo kommst Du her?“ Da wird oft erst der Ort genannt, doch es folgt meist: „Ich bin Allgäuerin oder Allgäuer.“ Das liegt auch daran, dass die Einheimischen mit einem Tourismus



Sebastian Gries ist seit vier Jahren Geschäftsführer des Tourismusverbandes Ostallgäu e. V. Gäste und Einheimische haben ihm zufolge sehr ähnliche Bedürfnisse

groß geworden sind, der natürlich gewachsen ist. Hinzu kommt die starke Marke „Allgäu“, repräsentiert durch das Logo mit dem blauen Quadrat und dem weißen Schriftzug. Sie ist keine rein touristische Marke, sondern auch eine Standortmarke und steht für den gesamten Lebensraum. Dem Logo begegnet man überall: in Betrieben, in Supermärkten, bei Bergbahnen, in Hotels, in Behörden oder auch im ÖPNV. Die Marke „Allgäu“ ist ein integraler Bestandteil des täglichen Lebens geworden, was eine starke

Verbindung zwischen der Region, den Einheimischen und dem Tourismus erzeugt. Umfragen haben gezeigt, dass sie zu den stärksten Marken im deutschen Tourismus gehört.

Welche Herausforderungen sehen Sie in den kommenden Jahren?

Mobilität ist ein großes Thema. Unsere Region wird als Naherholungsziel für die Ballungszentren attraktiver. Das bedeutet, dass die An- und Abreise der Gäste sowie das Mobilitätsverhalten der Einheimischen nachhaltiger

gestaltet werden müssen. Auch die Klimaveränderung wird spürbar. Extremwetterereignisse beeinträchtigen beispielsweise Outdoor-Aktivitäten. Bereits jetzt berücksichtigen wir klimarelevante Parameter bei unserem Monitoring des Wander- und Radwegenetzes. Dazu zählen Schutzmöglichkeiten bei Unwettern, Trinkwasserstellen oder schattige Wege bei hoher Sonneneinstrahlung.

Sie arbeiten mit dem Begriff „Lebensraum“, was bedeutet er in Bezug auf das Ostallgäu?

Lebensraum ist für uns der Raum, in dem Menschen ihren Alltag verbringen, arbeiten und ihre Freizeit gestalten. Er umfasst die dauerhafte Heimat der Einheimischen und den temporären Aufenthaltsort der Gäste. Für das Ostallgäu verstehen wir darunter einen Raum mit hoher Lebensqualität. Wir verwenden bewusst den Begriff „Freizeit-tourismus“. Denn die Bedürfnisse von Einheimischen und Gästen unterscheiden sich in der Freizeit kaum. Alle nutzen Gastronomie, Handelsinfrastruktur, die Natur oder auch Mobilitätsangebote. Da gibt es Orte und Zeiten, die mehr Steuerung und Management benötigen. Insgesamt sehen wir jedoch, dass der Tourismus unserer Region enorm guttut und zur Lebensqualität beiträgt.



Mehr dazu
Das Wir-Magazin aus dem
Ostallgäu finden Sie hier



BEI DER ARBEIT AM GAST

gleichet kein Tag dem anderen. Es sind die Menschen, mit denen ich zusammenarbeiten darf, die stetig neuen Geschichten und Herausforderungen, durch die man ständig dazulernt. Auch Kreativität und Kultur sowie Berührungspunkte zu so vielen anderen Branchen wie auch das Repräsentieren einer so liebenswerten Region machen es aus.

Christian Kausch, Geschäftsführer der Tegernseer Tal Tourismus GmbH

GUTE FRAGE, EINFACHE

ANTWORT: weil es dir auf vielerlei Hinsicht so viel gibt.

Hans Lugten, Inhaber und Gründer von Travelling.nl

FÜR MICH IST ES DER TÄGLICHE AUSTAUSCH

mit ständig wechselnden Ansprechpartnern. Der aktive Dialog mit Kolleginnen und Partnern aus dem In- und Ausland und nicht zuletzt natürlich auch die Möglichkeit, die heimische Region entsprechend zu vertreten. Könnte mir keine bessere Branche wünschen.

Angelika Nuscheler, Guest Relations Manager bei gwt Starnberg GmbH

TOURISMUS VERBINDET!

Als Guides begleiten wir unsere Gäste durch ganz Bayern und bringen ihnen die Geschichte, Kultur und Landschaft näher. Es ist immer ein besonderes Erlebnis, ihre Begeisterung, Neugier und die Freude über Unterschiede und Ähnlichkeiten zu ihrer Heimat mitzuerleben. Die Weiterentwicklung unseres Berufs ist für mich eine zusätzliche Motivation – sei es über die Ausbildung einer neuen Gästeführergeneration oder über die bayernweite Vernetzung der Kolleginnen.

Reidun Alvestad-Aschenbrenner,
1. Vorsitzende des Münchner Gästeführer Vereins e. V.

... WER WILL NICHT

da arbeiten, wo andere Urlaub machen?

Claudius Rehbein, Senior Marketing Manager Media & Partnerschaft bei IFG Ingolstadt AöR

IM ‚TOURISMUS‘ ZU

ARBEITEN, bedeutet, jeden Tag an einem Ort zu sein, an den andere Menschen kommen, um ihre Freizeit, ihren Urlaub zu verbringen. Es macht Spaß, weil man seine Heimat anderen Menschen von der besten Seite zeigen kann. Das war einer der Gründe, warum sich die Freilichtmuseen in Bayern zu einem Netzwerk zusammengetan haben. Um miteinander die Landschaft der bayerischen Freilichtmuseen enger mit den Tourismusorganisationen zu verbinden.

Felix Schäffer, Veranstaltungen, Presse- & Öffentlichkeitsarbeit im Freilandmuseum Oberpfalz; Sprecher des Netzwerks Museum & Tourismus der Freilichtmuseen in Bayern

KANN ES DENN WAS SCHÖNERES GEBEN:

Du hilfst den Gästen bei der Vorbereitung oder vor Ort mit Tipps und Tricks beim Entspannen, Genießen und Entdecken in deiner eigenen Lieblingsstadt.

Sabine Teisinger, Leitung Tourist Information, Regensburg Tourismus GmbH



TOURISMUS BEEINFLUSST EINHEIMISCHE WIE GÄSTE

gleichermaßen – mit bewusster Gestaltung kann er ein Motor für nachhaltige Veränderungen in der gesamten Gesellschaft sein. Den Wandel in der Branche voranzutreiben und Lösungen für eine bessere Zukunft zu schaffen, begeistert mich jeden Tag aufs Neue.

Anna Scheffold, Beraterin & Netzwerkpartnerin Realizing Progress GmbH & Co. KG

ES MACHT EINFACH

SPASS, inspirierende Bilder und Geschichten zu teilen und Menschen für eine Destination zu begeistern. So sind wir quasi Türöffner zur Welt und helfen dabei, Reiseträume zu verwirklichen!

Olivia Meurer, Unit Lead Brand & Content, Bayern Tourismus Marketing GmbH

Das sagt ihr ...



Yvonne Coulin, Geschäftsführerin der Congress- und Tourismus-Zentrale Nürnberg

Die Arbeit im Tourismus begeistert mich durch die Vielfalt und Dynamik: Mit meinem Team und meinen Partnern wie Hotels und Kulturstätten schaffen wir Erlebnisse, die Gäste begeistern und die Destination stärken. Kreative Ideen und der Austausch bereichern meinen Alltag und machen den Job einzigartig.

Fotos: Thomas Plettenberg, Greg Snell/Snell Media, Ute Wünsch, Paul Grobert (privat)

ZUFRIEDENE UND GLÜCKLICHE GÄSTE

zu haben, das macht auch mich selbst am Ende eines Arbeitstages glücklich. Wenn der Gast mir dann auch noch direkt sagt, dass ich den Aufenthalt bereichert habe – dann ist dies das größte Kompliment.

Sarah Schrätzlmayer, Rezeptionistin im Hotel Bergkristall in Oberstauen

DEN GÄSTEN die schönste Zeit des Jahres bieten – wer ist denn da nicht gerne der Wunscherfüller?

Paula Rinck, Duale Studentin im Tourismusmanagement/Online-Marketing



ES GIBT VIELE Möglichkeiten, kreativ zu sein in unserer Branche. Denn jeder Gast ist ja anders und hat andere Vorstellungen. Ich mag außerdem das Gefühl, wenn die Gäste mit einem Lächeln im Gesicht das Restaurant verlassen – und bei der nächsten Buchung darum bitten, wieder an einem meiner Tische zu sitzen, das ist ein schönes Gefühl.

Paul Grobert, Chef de Rang im Wellnesshotel der Engel



Kultur, Natur und Tradition

Richtig gemacht, bewahrt der Tourismus Traditionen,
unterstützt Kulturschaffende und stärkt den Naturschutz



Fotos: Christian Nießinger, Ruhrgebiet Tourismus GmbH



Ruhrgebiet, Deutschland

Mit Kunst, Kultur und Kreativität – Neuerfindung einer Industrieregion

Wo früher die Schloten rauchten und weiße Wäsche abends grau vom Ruß war, radeln heute Touristinnen und Touristen genauso wie Einheimische über stillgelegte Bahndämme, und Kunstschaffende aus der Region zeigen ihre Werke in alten Industriedenkmälern. Das Ruhrgebiet ist ein Paradebeispiel für eine gelungene Transformation durch Tourismus. Über 1.200 Kilometer Radwege verbinden die Städte der Region und führen zu neuen Parks und Museen. Kunst- und Kulturfestivals wie das „ExtraSchicht“ fördern junge Talente aus der Region und zeigen, dass aus einer Industrielandschaft eine spannende Kulturregion geworden ist. Das historische Erbe bleibt präsent und wird gewürdigt, etwa in Projekten wie der berühmten Zeche Zollverein, die sogar zum UNESCO Welterbe gehört. Früher ein Zentrum des Kohlebergbaus, hat sich hier inzwischen ein großer Kulturkomplex entwickelt, mit Museen, Restaurants und Veranstaltungsorten. Auf diese Weise bieten die Tourismus- und Kulturbranche eine Chance, stillgelegte Industrieanlagen zu nutzen und sie mit neuen, kreativen Projekten zu beleben.



Osa-Halbinsel, Costa Rica

Tourismus hilft dem Umweltschutz

Costa Rica ist schon lange ein Musterbeispiel für gelungenen Ökotourismus. Etwa auf der Osa-Halbinsel im Süden des zentralamerikanischen Landes. Tourismus, Umweltschutz und die Bedürfnisse der Lokalbevölkerung kommen hier zum gegenseitigen Nutzen zusammen. Die Öko-Lodges, in denen Gäste naturnah übernachten können, schaffen Arbeit und Einkommen für die Menschen vor Ort. So sind diese nicht auf umweltschädliche Jobs in der Holzindustrie oder der Goldgewinnung angewiesen, wie das in anderen Teilen des lateinamerikanischen Regenwaldes der Fall ist. Der Tourismussektor trägt dadurch direkt zum Erhalt der Natur bei, indem er den Menschen ein „umweltverträgliches“ Einkommen ermöglicht. Mehr noch: Die Tourismusanbieter arbeiten vielfach direkt mit Umweltorganisationen zusammen und investieren das Geld aus dem Tourismus in den Naturschutz.

Grosseto, Italien

Ferien auf (und für!) den Bauernhof

Grosseto war lange eine der eher unbekannteren Städte der Toskana. Die umliegende Region ist zu ungefähr einem Drittel von Landwirtschaft geprägt. Vielen Bäuerinnen und Bauern fiel es schwer, über die Runden zu kommen. Dann entschied sich Grosseto für ein nachhaltiges Agriturismo-Konzept mit Übernachtungsmöglichkeiten auf Bauernhöfen, Kochkursen, der Verkostung lokaler Produkte. Das zusätzliche Einkommen aus dem Tourismus ermöglicht es den Bauern, ihre Betriebe zu erhalten – und damit auch ihre Traditionen und das kulinarische Erbe der Region. Zugleich wurden Rad- und Fußwege angelegt, um die Natur- und Kulturziele der Region nachhaltig erreichbar zu machen. Für diese umsichtige Tourismusedwicklung wurde die Stadt 2024 als „European Green Pioneer of Smart Tourism“ ausgezeichnet.





Gruyères, Schweiz

Wie ein Käse einer ganzen Region hilft

Das schweizerische Städtchen Greyerz, auf Französisch auch Gruyères genannt, ist Namenspate für den berühmten Käse. Der Gruyère hat hier am Fuße der Voralpen seinen Ursprung. Mit dieser Marke lässt sich noch mehr anfangen, dachte man sich bei der Marketingorganisation von Gruyères und hat gezielt an touristischen Angeboten gearbeitet, die Gäste in die Stadt bringen, den lokalen Bäuerinnen und Bauern ein zweites Standbein ermöglichen und dazu beitragen, die lokalen Traditionen zu erhalten. Gäste können etwa Käsereien besuchen, auf der Alm übernachten und klassische Schweizer Gerichte wie Fondue und Rösti probieren. Ein wichtiger Aspekt ist auch der Erhalt der Landschaft am Fuße der Voralpen für zukünftige Generationen. Für seine nachhaltige Tourismusentwicklung wurde Gruyères von der UN Tourismusorganisation auf die Liste der „Best Tourism Villages“ gesetzt. Diese Initiative zeichnet Dörfer aus, die den Tourismus nutzen, um nachhaltig zu wachsen und dabei ihre Umgebung, ihre Werte und ihr historisches und kulturelles Erbe zu erhalten.



Mehr dazu

Kennen Sie weitere Beispiele für innovativen Tourismus? Schicken Sie sie uns!



Für 10% der Menschen
ist sie unentbehrlich, für 40%
notwendig und für 100% komfortabel:

Barrierefreiheit

Nutzen Sie das Potenzial und binden Sie Infos über Barrierefreiheit als Mehrwert in Ihr touristisches Angebot ein. Mit dem bundesweiten Kennzeichnungssystem **REISEN FÜR ALLE** können Sie Gäste detailliert und verlässlich informieren und Mitarbeitende für die Zielgruppe sensibilisieren.

Förderung möglich!
Weitere Infos gibt's hier!



tourismus.bayern/reisen-fuer-alle

