

**Annika Schulz**

Die Zukunftsfähigkeit der  
Tourist-Informationen unter besonderer  
Berücksichtigung des Innenmarketings am  
Beispiel Ostdeutschland

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2006 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783956361678

**Annika Schulz**

**Die Zukunftsfähigkeit der Tourist-Informationen unter besonderer Berücksichtigung des Innenmarketings am Beispiel Ostdeutschland**



---

Annika Schulz

# **Die Zukunftsfähigkeit der Tourist-Informationen unter besonderer Berücksichtigung des Innenmarketings am Beispiel Ostdeutschland**

Diplomarbeit  
Hochschule Harz (FH)  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Studiengang Tourismuswirtschaft  
Oktober 2006



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

Annika Schulz

**Die Zukunftsfähigkeit der Tourist-Informationen unter besonderer Berücksichtigung des Innenmarketings am Beispiel Ostdeutschland**

ISBN: 978-3-8366-0127-6

Druck Diplomica® GmbH, Hamburg, 2007

Zugl. Hochschule Harz (FH), Wernigerode, Deutschland, Diplomarbeit, 2006

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2007

Printed in Germany

## Persönliche Daten

Annika Schulz  
Elisabethstraße 36, 40217 Düsseldorf  
0178 8603946  
annika\_schulz@gmx.de  
Staatsangehörigkeit: deutsch  
Geburtsdatum: 20.09.1981  
Familienstand: ledig



## Studium

10/2001 – 11/2006	Hochschule Harz Studiengang: Tourismuswirtschaft Vertiefungsrichtungen: Veränderungsmanagement, Touristikmanagement, Management von Destinationen Business Travel Management	Abschluss: 2,1	Wernigerode
-------------------	--	-------------------	-------------

## Berufserfahrung und studienbezogene Praktika

Seit 03/2002	internationale Veranstaltungen Hostess- und Promotion-Tätigkeiten		deutschlandweit
10/2005 – 11/2006	dwif Consulting GmbH Durchführung von Interviews zum Thema „Städtebaulicher Denkmalschutz“ Durchführung von Befragungen, Datenaufbereitung und Datenauswertung zum Thema Kinder- und Jugendtourismus M.-V. Sparkassen-Tourismusbarometer (umfangreiche Datenrecherche und Datenauswertung zu den Branchenthemen MICE/Gruppenreisen		Berlin
07/2003 – 10/2003	Tourismusverband Elbe-Börde-Heide Projektmitarbeit: Blaues Band (touristisches Leitthema Sachsen- Anhalts 2004) Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Workshops des dwif		Magdeburg
10/2000 – 04/2001	Savill Court Hotel Gästeservice im Restaurant, in der Bar, im Konferenz und Bankett-Bereich		Engelfield Green, Großbritannien

## Auslandsaufenthalte

03/2005 – 07/2005	Hostal El Punto Gästebetreuung mehrsprachig (Check- In/Out) Produktmarketing und -verkauf		La Serena, Chile
03/2003 – 06/2003	Boatel Network Produktplanung und- gestaltung		Ft. Lauderdale, USA

## Engagement im Studiumfeld

10/2002– 06/2004	Hochschule Harz IAESTE Mitarbeit: Incoming- Abteilung Betreuung der Gäste aus dem Ausland Organisation von Informations- und Wochenendveranstaltungen		Wernigerode
------------------	---	--	-------------

## Vorwort

Zunächst möchte ich mich bei meinem Diplom-Erstbetreuer Herrn Prof. Dr. Schreiber für seine Zusage bedanken, die Korrektur meiner Arbeit zu übernehmen. Während der letzten Monate hat er immer sehr schnell auf meine Anfragen reagiert und diese auch sehr hilfreich und anregend beantwortet.

Des Weiteren möchte ich mich bei meinem Zweitbetreuer Dipl. Geogr. Thomas Feil bedanken, der sehr spontan die Betreuung meiner Arbeit übernahm. Er zeigte viel Geduld und Engagement während der Suche nach einem, für mich passenden, Thema. Die Expertengespräche während der ITB waren eine wirkliche Bereicherung für mich, da ich hier viele Impulse für meine Diplomarbeit erhielt. Darüber hinaus danke ich ihm für die wertvollen Hinweise in „letzter Sekunde“.

Vielen Dank allen im Anhang aufgeführten Interviewpartnern, für das geduldige Beantworten unserer Fragen und die Offenheit, die uns entgegengebracht wurde. Das Interesse aller Experten am ausgewählten Thema war sehr groß und hat damit meine Entscheidung für dieses Thema bekräftigt.

Ich bedanke mich bei meinem Vater, der die Arbeit immer und immer wieder lesen musste und seine Anregungen meine Diplomarbeit formten und verbesserten.

Ein großer Dank gilt Thomas Ricklinkat, der mir im Besonderen durch sehr viele hilfreiche, und nebenbei auch lustige, Anmerkungen zu einer besseren Struktur meiner Arbeit verholfen hat.

Vielen Dank Anja Schramm, für die Bereicherung meiner Arbeit durch ihre hervorragenden RegioGraf-Kenntnisse.

Ich möchte mich ebenfalls bei Janet Anders bedanken, für die Zeit, die sie sich genommen hat, mir eine Vielzahl konstruktiver Hinweise zu geben und mir jederzeit motivierend zur Seite stand.

Nicht zuletzt danke ich Dirk Lingstädt, der sich mit sehr viel Engagement einen Platz in diesem Vorwort erkämpft hat.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Aufbau der Arbeit</b> .....	<b>3</b>
<b>2 DER DEUTSCHE INCOMING TOURISMUS</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Organisationsstruktur im deutschen Incomingtourismus</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 Veränderte Rahmenbedingungen im Tourismus</b> .....	<b>7</b>
<b>3 DIE TOURIST-INFORMATION – THEORETISCHE BETRACHTUNGEN</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Betrachtung der „Hardware“</b> .....	<b>9</b>
3.1.1 Aufgabenfelder der Tourist-Information.....	9
3.1.2 Die Wahl der Rechtsform .....	15
3.1.3 Kooperation und Netzwerkbildung.....	22
<b>3.2 Betrachtung der „Software“</b> .....	<b>24</b>
3.2.1 Der Führungsstil .....	25
3.2.2 Personalentwicklung .....	31
3.2.3 Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit .....	35
<b>4 DIE TOURIST-INFORMATION - EMPIRISCHE ANALYSEN</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1 Zielsetzung der empirischen Untersuchung</b> .....	<b>38</b>
<b>4.2 Durchführung und Gestaltung der empirischen Untersuchung</b> .....	<b>38</b>
4.2.1 Methodische Vorgehensweise .....	38
4.2.2 Planung und Durchführung der Leitfaden gestützten Experteninterviews.....	39
<b>4.3 Auswertung und Analyse der zentralen Themenfelder der Untersuchung</b> .....	<b>43</b>
4.3.1 Auswertung „Hardwarefaktoren“ .....	44
4.3.1.1 Hauptgeschäftsfelder .....	44
4.3.1.2 Organisationsform.....	49
4.3.1.3 Kooperation .....	53
4.3.1.4 Kooperation über Marken – Bildung einer Destination.....	57
4.3.2 Auswertung „Softwarefaktoren“ .....	62
4.3.2.1 Mitarbeiterstruktur .....	62
4.3.2.2 Führungsstil.....	66
4.3.2.3 Personalentwicklung .....	67
4.3.2.4 Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit.....	68
4.3.2.5 Zukunftsvisionen für die Tourist-Informationen .....	70

---

<b>5</b>	<b>MAßNAHMENVORSCHLÄGE HINSICHTLICH EINER ZUKUNFTSFÄHIGEN TOURIST-INFORMATION.....</b>	<b>73</b>
<b>5.1</b>	<b>„Hardware“ .....</b>	<b>73</b>
5.1.1	Handlungsfeld - Organisationsstruktur .....	73
5.1.2	Handlungsfeld - Kooperation.....	76
5.1.3	Handlungsfeld - Aufgabenfelder.....	81
<b>5.2</b>	<b>„Software“ .....</b>	<b>88</b>
5.2.1	Handlungsfeld – Führungsstil .....	88
5.2.2	Handlungsfeld – Personalentwicklung.....	89
5.2.3	Handlungsfeld - Motivation .....	92
<b>6</b>	<b>FAZIT UND AUSBLICK .....</b>	<b>94</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>V</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XII</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>XIX</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1 Methodische Vorgehensweise .....	3
Abbildung 2.1 Struktur des öffentlich geförderten Tourismus in Deutschland .....	5
Abbildung 2.2 Von der vertikalen zur horizontalen Organisation im Tourismus .....	7
Abbildung 2.3 Trends im Tourismus.....	8
Abbildung 3.1 Anspruchsgruppen einer Tourist-Information.....	10
Abbildung 3.2 Aufgaben der Tourist-Information .....	11
Abbildung 3.3 die Destination als virtuelle Unternehmung .....	13
Abbildung 3.4 Neuverteilung der klassischen Aufgabenfelder.....	14
Abbildung 3.5 Bestimmungsgründe der Rechtsform .....	16
Abbildung 3.6 Übersicht der relevanten Rechtsformen .....	21
Abbildung 3.7 Kooperationsmöglichkeiten einer Tourist-Information.....	23
Abbildung 3.10 Top Ten Eigenschaften einer guten Führungskraft .....	28
Abbildung 3.11 Kompetenzpyramide.....	29
Abbildung 3.12 Persönlichkeitsmerkmale von Führungskraft und Mitarbeitern .....	31
Abbildung 3.13 Ausgewählte Personalentwicklungsmaßnahmen und deren Ziele .....	33
Abbildung 3.14 Ausgewählte Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen.....	35
Abbildung 3.15 Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg.....	37
Abbildung 4.1 Das Erhebungsgebiet Ostdeutschland .....	41
Abbildung 4.2 SWOT Analyse des Tourismus in Ostdeutschland .....	42
Abbildung 4.3 Themenbereiche der Untersuchung.....	43
Abbildung 4.4 Hauptgeschäftsfelder der Touristinformationen (n=18).....	44
Abbildung 4.5 Rechtsformen der befragten Tourist-Informationen (n=70).....	50
Abbildung 4.6 Kooperationen mit potenziellen Partnern (n=18).....	53
Abbildung 4.7 Struktur der Kooperationspartner der befragten Tourist-Informationen (n=18).....	54
Abbildung 4.8 Erfolgsfaktoren der Destination Harz.....	59
Abbildung 4.9 Das Drei-Säulen Modell des HVV .....	60
Abbildung 4.10 Anzahl der Vollzeitarbeitskräfte (n=18).....	63
Abbildung 4.11 Personalentwicklungsmaßnahmen (n=18).....	67
Abbildung 5.1 Zukünftige Handlungsfelder von Tourist-Informationen.....	73
Abbildung 5.2 Vergleich von kommunal und privatwirtschaftlich organisierten Tourist-Informationen .....	75
Abbildung 5.3 Netzeffekte .....	78
Abbildung 5.5 Wechselwirkungen zwischen Einzelhandel und Tourismus .....	83
Abbildung 5.6 Nutzen von Kombiläden.....	87
Abbildung 5.7 Dimensionen der Servicequalität und Gästezufriedenheit mit Tourist- Informationen .....	88
Abbildung 5.8 Personalbildungsvoraussetzungen Mitarbeiter - Tourist-Information....	90
Abbildung 5.9 Bedürfnispyramide nach Maslow.....	93

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Innenmarketing hat die Aufgabe, alle am Tourismus Beteiligten zusammenzuführen und durch deren Zusammenarbeit die Attraktivität des Ortes langfristig zu steigern. Die Organisationsform einer Tourist-Information bedarf eines professionellen Innenmarketings um die örtlichen, politischen und ökonomischen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen (siehe dazu Abb. 3.1, S.11 dieser Arbeit). Innenmarketing wirkt als Katalysator für Kooperationsbeziehungen jeder Art, das bedeutet es soll alle Unklarheiten zwischen den Anspruchsgruppen beseitigen und deren Zusammenarbeit forcieren. Es fokussiert darüber hinaus die Mitarbeiter der Tourist-Information. Es sorgt für die Motivation und Qualifikation der Angestellten und schafft somit die Basis dafür, dass die Herausforderungen des Marktes erfolgreich bewältigt werden können. Das Innenmarketing ist gegenwärtig allerdings ein Aufgabenschwerpunkt, dessen Bedeutung in Tourist-Informationen bislang weitgehend verkannt wird. Diese Aussage stützt sich auf eine Erhebung des dwif (Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr) im Jahr 2004. Ferner lassen sich einige strukturelle Probleme im Deutschlandtourismus erkennen, die nicht zuletzt im Zusammenhang mit der geringen Gewichtung des Aufgabenschwerpunktes Innenmarketing betrachtet werden sollte.

„Im so genannten öffentlich orientierten Fremdenverkehr gilt offenbar das Motto: Je größer die Zahl der Tourismusstellen, desto größer die Zahl der Werbetreibenden und umso größer der Werbeerfolg“ (Bleile, 2001, S.3).

Mit dieser Aussage beschreibt Bleile die Situation im deutschen Inlandstourismus und deutet damit auf die Strukturproblematik hin, die sich wie folgt darstellt:

- Kreis- und Landesgrenzen stimmen meist nicht mit den Reisegebieten überein
- Der Regionalismus (Stichwort „Kirchturmdenken“) ist immer noch sehr verbreitet
- Die Einflussnahme von Politik und Verwaltung ist im Tourismus stark ausgeprägt
- Meist keine Erfolgskontrolle und Aufgabenkritik in den Organisationen
- Mangelnde Transparenz und fehlende eindeutige Aufgabenverteilung zwischen einzelnen Tourist-Informationen führt zu Doppelarbeit und Ressourcenverschwendung und Unzufriedenheit mit den Leistungen der Organisation
- Schlechte finanzielle und personelle Ausstattung führt zu mangelnder Leistungsfähigkeit

- Interne Faktoren wie die Mitarbeitermotivation und eine konsequente Personalentwicklung werden oft vernachlässigt.

Seit einigen Jahren gibt es bereits punktuelle Vereinheitlichungs- und Fusionsstrategien von Orten zu Destinationseinheiten um den Marktanforderungen effektiver begegnen zu können. Deutschlandweit betrachtet, operiert die Mehrheit der Tourist-Informationen aber noch immer eher unkoordiniert auf kommunaler Ebene.

Diese Arbeit richtet sich an Tourist-Informationen, deren örtliche Gegebenheiten ein Expansionspotenzial aufweisen und in Form von Netzwerken und Kooperationen zu marktfähigen Destinationen heranreifen können. Darüber hinaus werden Tourismuseinrichtungen fokussiert, deren Vermarktungsgebiet beschränkte Tourismuskapazitäten aufweist, die aber durch eine mögliche Ausweitung ihrer Geschäftsfelder zusätzliche Einnahmen generieren können.

Das Ziel dieser Arbeit ist die Darstellung konsequent ausgerichteter Innenmarketingmaßnahmen, die sich an der Organisationsform und den Kooperationen ausrichten aber auch die Mitarbeiter als Motor der Tourist-Information verstehen. Es werden zahlreiche Maßnahmen empfohlen, die eine Tourist-Information für die Zukunft „rüstet“.

An Hand 6 ausformulierter Hypothesen (siehe dazu Pkt. 4.1, S.38 dieser Arbeit) u.a. zu den Themengebieten: „innovative Geschäftsfelder“ „zukunftsfähige Rechtsform“, „Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten“, „zukunftsweisender Führungsstil“ und „Möglichkeiten der Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation“ wurde eine empirische Untersuchung vorgenommen, welche jene Thesen bestätigen oder modifizieren wird.

Die Autorin hat sich für Ostdeutschland als Untersuchungsraum für ihre empirischen Erhebungen entschieden, da u.a. der persönliche Bezug besonderes Interesse an der ehemaligen DDR weckte. Im Rahmen ihres Studiums wurde die Chance geboten, sich mit dem Tourismus der Vergangenheit und der Gegenwart in Ostdeutschland intensiv auseinanderzusetzen und zukunftsfähige Handlungsmaßnahmen zu erarbeiten.