

# **K►P PraxisTalk- Respektvoll.Zusammen.Wachsen - Optimierung der Organisations- strukturen von DMOs**

## Die Referenten des Kohl > Partner PraxisTalk – Respektvoll.Zusammen.Wachsen - Optimierung der Organisationsstrukturen von DMOs



**Jana Große Hokamp**  
Beraterin  
Kohl & Partner  
Stuttgart



**Christopher Krull**  
Senior Berater, Kohl >  
Partner Deutschland



**Bernhard Mosandl**  
Tourimia Tourismus  
GmbH



**Philipp Gruber**  
Landkreis Kusel



**Lukas Krösslhuber**  
TVB Wilder Kaiser

# **PraxisTalk**

**Respektvoll.Zusammen.Wachsen**

**Optimierung der Organisationsstrukturen von DMOs**

# Ausgangslage und Zukunft DMO-Struktur.

Aktuelle Situation und Zukunftsaussichten

## Ausgangslage/ Herausforderungen

- Aufgaben und **Komplexität** nehmen ständig zu
- Tourismus ist zu **kleinteilig** organisiert
- **Nicht** völlig **geklärte Aufgabenteilung** zwischen den Ebenen und Institutionen
- **Geringer Professionalisierungsgrad** und Arbeitsteiligkeit
- Permanenter Druck da die **Erwartungen** von Außen und an sich selbst **nicht erfüllt** werden können

## Zielsetzung

- Abbau von **Doppelstrukturen**
- **Bündelung** der Kräfte
- Effiziente **Zusammenarbeit** auf allen Ebenen
- **Bewältigung** des wachsenden **Aufgabenspektrums**
- Professionelles und zukunftsgerichtetes **konzeptionelles Arbeiten**

# Aufgabenspektrum DMO.

## Leitbild/Planung

- Leitbild, Marke, Marketingkonzept
- Organisation, Partnerschaften
- Repräsentation, Gremienvertretung

## Produktentwicklung

- Entwicklung/Durchführung, Produkte
- Qualitätsmanagement (SQ/DTV/ECARF)
- Veranstaltungsmanagement
- Infrastrukturmanagement

## Innenmarketing

- Betreuung Vermieter
- Qualifizierung/ Seminare
- Netzwerke, Versammlungen

## Aussenmarketing

- Marktforschung, Content-/ Datenpflege
- Verkaufsförderung (Messe, Give Away etc.)
- Print / Anzeigen
- Presse / PR
- Internet/ Website/ Social Media

## Gästebetreuung/Service

- Anfragen (Telefon, E-Mail, Brief)
- Beratung/ Counterdienst
- Reservierungs-, Kartenservice
- Gästebegrüßung, Gästeehrung

## Verwaltung

- Buchhaltung, Rechnungswesen
- Meldewesen, Kurtaxe
- Statistik, Geschäftsbericht
- Personal (Planung, Betreuung)
- EDV, Gebäude, Versicherungen etc.

## Und jetzt auch noch:

- Lebensraumentwicklung
- Resilienzstrategie
- Digitalisierungsstrategien
- Contenthub

## Erfolgsfaktoren für die neuen zusätzlichen Aufgaben einer DMO

- arbeiten als **Netzwerk** zusammen (Dienstleistungs-Kette)
- sorgen für laufende **Impulse/Innovationen**
- nützen die neueste Technologie, sind Top im **Digitalisierungsprozess**
- kümmern sich um den **Lebensraum** der Destination auch für Bürger und Beschäftigte
- haben **gut ausgebildetes** und serviceorientiertes **Personal** und schulen ihre Mitarbeiter regelmäßig
- sind **agile, flexible und schnelle** Organisationen
- sind mit ausreichendem **Budget** und Personal ausgestattet
- haben eine erfahrene und **anerkannte Geschäftsführung**
- Verfügen über eigene **Handlungs- und Finanzspielräume**



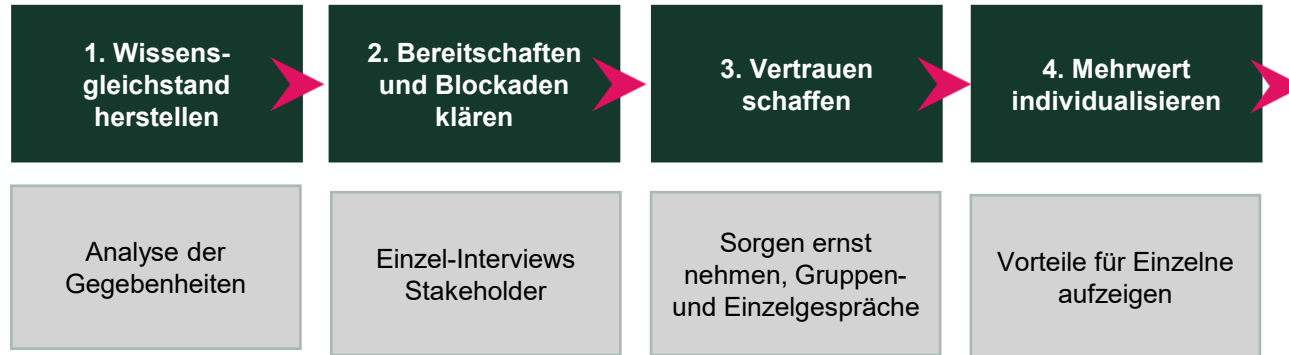
**„Der Erfolg einer Destination hängt nicht  
in erster Linie von seinem  
Marketingbudget ab, sondern von  
seiner **Kooperationsfähigkeit**“**

**Kooperationsfähigkeit =**  
**Kompromissbereitschaft + Vertrauen**

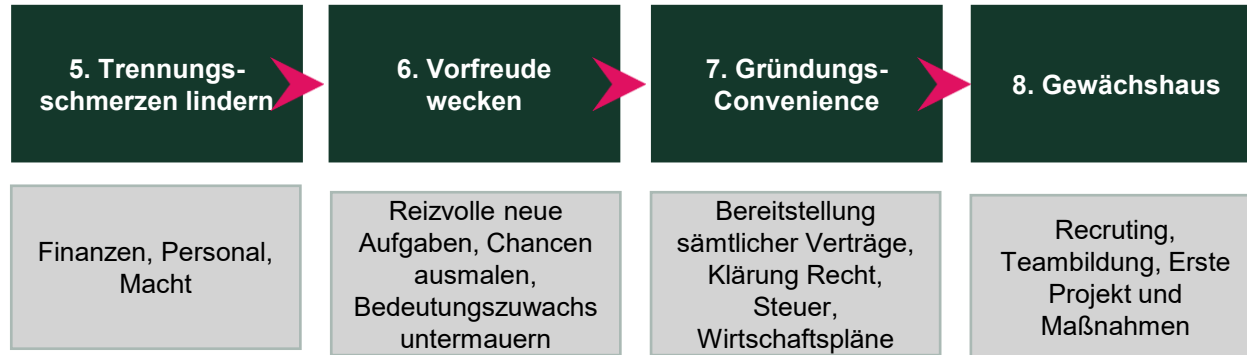


**Es braucht Beides:  
können und wollen  
meist ist „wollen“ das Problem**

## 8 Schritte zur Optimierung



## 8 Schritte zur Optimierung



# Respektvoll. Zusammen. Wachsen.

© 2025 Kohl & Partner, [www.kohl.at](http://www.kohl.at). Alle Rechte vorbehalten. Rechte der Veröffentlichung, Übersetzung, Speicherung auf elektronischen Medien und dergleichen benötigen die schriftliche Genehmigung von Kohl & Partner.

**Respektvoll.Zusammen.Wachsen-  
Optimierung der Organisationsstrukturen von DMOs**

**Wie löst man die Herausforderung,  
wenn die Destination keine Marke ist?**

# Ausgangslage Nördliches Baden-Württemberg

- 6 Tourismusgemeinschaften (Vereine mit Beteiligung der Landkreise und weiterer Kommunen)
- 1 Landkreis ohne Tourismusgemeinschaft
- Ca. 8,5 Mio. Übernachtungen

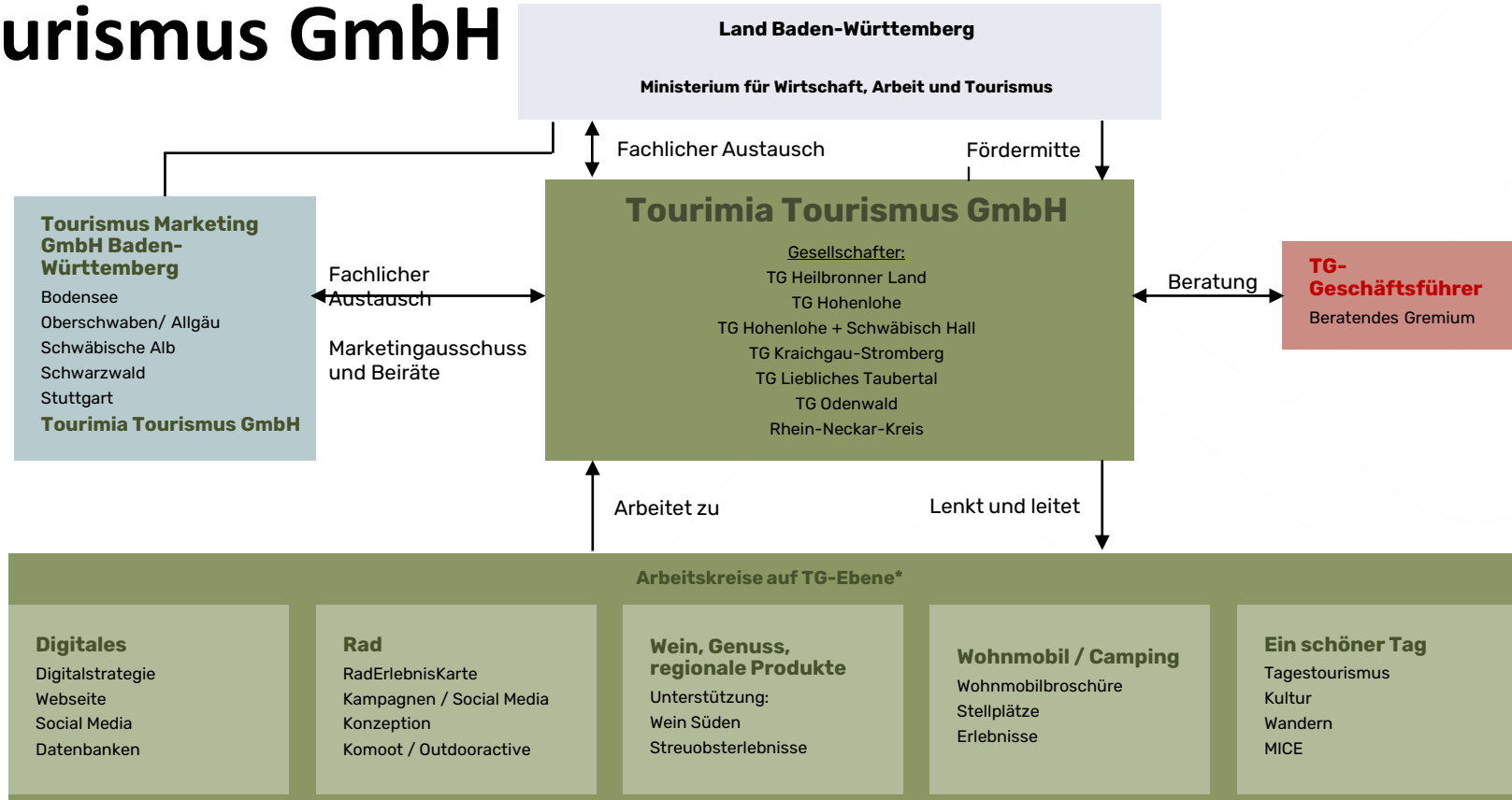
**KEINE GEMEINSAME  
MARKE ERKENNBAR!**



# Tourimia Tourismus GmbH

- 01/2023 Letter of Intent unter Einbeziehung WiMi BW
- 01/2024 Gründung der Tourimia Tourismus GmbH
- 07/2024 Einstellung Geschäftsführer
- 10/2024 **Entstehung der Marke „Im Süden ganz oben“**
- 01/2025 Schaffung Grundlagen der Zusammenarbeit  
Generalverträge, Fördermittel, Contentbird, Arbeitskreise,  
Printprodukte, Fördermittel, Messeplanung, Bild und  
Videoerstellung, Digitalstrategie mit Webseite
- 01/2026 Erster gemeinsamer Auftritt CMT und Webseite online  
Nominierung Innovationspreis „Clevere Strukturen“ TVBW  
Weitere Optimierung der Strukturen muss folgen ...

# Tourimia Tourismus GmbH





# Findung der Marke war „das Durchschlagen des Gordischen Knotens“



# Fazit

- Die Findung der gemeinsamen touristischen Marke war der Schlüssel zum Erfolg.
- Diplomatisches Geschick in der Moderation zwischen Politik und Tourismus ist nach wie vor dringend notwendig.
- Mut und Verständnis für den touristischen Wandel und neue Strukturen braucht „Macher“.
- Zukünftig braucht Tourismus neue Aufgaben.  
(Stadtentwicklung, Fachkräfte, Kooperation mit der regionalen Wirtschaft, Tourismus für den Bürger, New Work, usw...)

# Danke für Euer Interesse!



**Bernhard Mosandl**

**Geschäftsführer**

**Bronnbach 9**

**97877 Wertheim**

**Telefon +49 9342 966 4321**

**Mobil +49 175 946 6090**

**[Bernhard.mosandl@tourimia-tourismus.de](mailto:Bernhard.mosandl@tourimia-tourismus.de)**



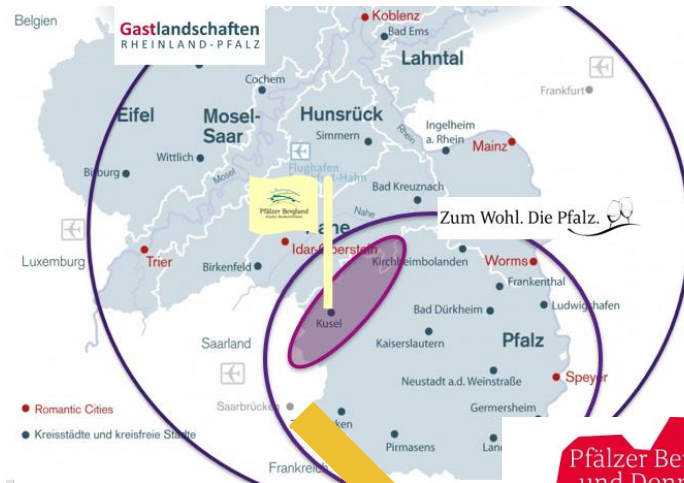
# Gründung der Pfälzer Bergland Tourismus GmbH





Pfälzer Bergland  
Kuseler Musikantenland

# Pfälzer Bergland?



## Kennzahlen

- 75.800 km<sup>2</sup>
- 131.000 Einwohner
- 150.000 Übernachtungen
- 2.025 Betten

amtl. Statistik

# Wieso Veränderung?



## 4. strategische Weg zum Ziel: Strukturen und Prozesse konsequent bündeln

- Tourismus der Zukunft bedeutet nicht Prospekte verteilen, sondern Management des Tourismus und Entwicklung der Region.
- Der Wettbewerb zwischen den Regionen wird größer. Wir müssen wettbewerbsfähig bleiben
- Kritische Betrachtung erforderlich:  
Wie wirtschaftlich kann man Tourismus durchführen?



### SYSTEM TOURISMUS RHEINLAND-PFALZ

Gutachterliche Studie zur  
Optimierung des Systems  
Tourismus in Rheinland-Pfalz



RECHNUNGSHOF  
RHEINLAND-PFALZ  
prüfen und beraten

Feststellung des Rechnungshofes  
Landkreis dominiert bei Kostenträgerschaft  
im Fremdenverkehrszweckverband  
→ Existenzberechtigung fraglich

## Wieso Veränderung?

Land

Region: Pfalz

Lokal:

- FVZV Pfälzer Bergland
- Verkehrsverein Pfälzer Bergland e.V.
- Landkreis Kusel
- VG Bruchmühlbach-Miesau
- VG Kusel-Altenglan
- VG Lauterecken Wolfstein
- VG Oberes Glantal
- VG Otterbach-Otterberg

# TSC Pfälzer Bergland

Bereich	Inhalte
Destinations-organisation	<p><b>Personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mind. 3 Vollzeitäquivalente im Destinationsmanagement, davon: 1x Geschäftsführung, Netzwerk &amp; Controlling, 1x Marken- und Produktmanager 1x Marketing-Koordinierungsstelle (Schnittstelle zur RPT)</li> <li>▪ Zzgl. je nach Tourismusaufkommen Personal im Gästeservice</li> <li>▪ mind. 2 Mitarbeiter mit fachtouristischem Studium</li> <li>▪ regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter</li> </ul> <p><b>Finanzen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mind. 250 TEUR Gesamtbudget p.a.</li> <li>▪ mind. 50 TEUR p.a. eigenes Marketing-/Maßnahmenbudget</li> <li>▪ zzgl. 50 TEUR Einnahmen aus freiwilligen Marketingbeteiligungen</li> </ul>
Relevante Destinationsnachfrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mind. 150.000 Übernachtungen gemäß amtlicher Statistik</li> <li>▪ mind. 1.500 Gästebetten gemäß amtlicher Statistik</li> </ul>
stabile, langfristig beständige Destinationsidentität	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ orientiert an geographisch-topographischen Grenzen</li> <li>▪ klar abgegrenztes, verbindlich festgelegtes Zuständigkeitsgebiet</li> <li>▪ max. 30-45 Pkw-Minuten/Durchmesser</li> <li>▪ Wahrnehmbarkeit als Teilregion der Destination</li> <li>▪ Naturräumlicher / kulturhistorischer Zusammenhang mit starker Identifikation nach Innen</li> </ul>

- rund **150.000 Übernachtungen**  
(statistisch gewerblich ohne Camping)
- **54.000 Gästeankünfte,**
- **2.025 Gästebetten** und



## unser TSC Prozess

### Lenkungsgruppe

Projektleiter (Kohl & Partner),  
Pfalz.Touristik, THV RLP, Landrat,  
Bürgermeister der VGs, Mitarbeiter der KV  
Kusel

### Workshopteilnehmer

Projektleiter, Pfalz.Touristik, THV RLP,  
Tourismus Sacharbeiter des Landkreises  
und der Verbandsgemeinden



## unser TSC Prozess

### Lenkungsgruppe

Projektleiter (Kohl & Partner),  
Pfalz.Touristik, THV RLP, Landrat,  
Bürgermeister der VGs, Mitarbeiter der KV  
Kusel

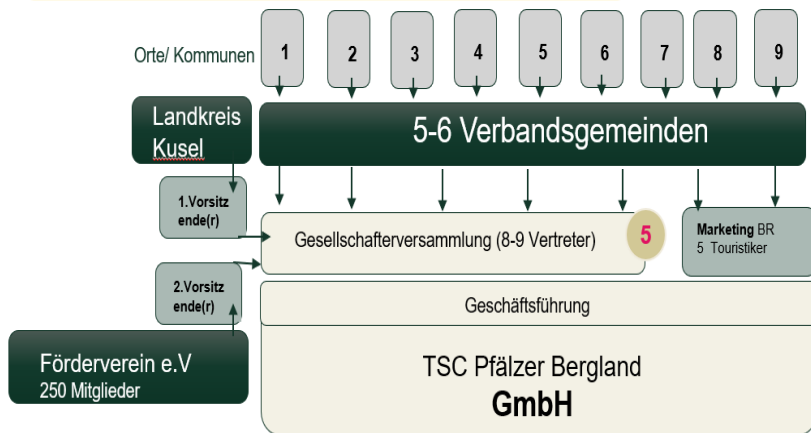


### Workshopteilnehmer

Projektleiter, Pfalz.Touristik, THV RLP,  
Tourismus Sacharbeiter des Landkreises  
und der Verbandsgemeinden



# TSC Pfälzer Bergland



## Defizitausgleich

50 % VGs

50 % LKs

VGs  
KUS

VGs  
KL

LK  
KUS

LK KL

VGs KL

## Die Vorteile

- Effiziente Strukturen erhöhen den **Kosten-Nutzen Faktor**
- Die Spezialisierung der touristischen Ansprechpartner steigert die **Kompetenz**.
- Eine gute touristische Infrastruktur steigert auch die **Lebensqualität** der Einheimischen und die Attraktivität der Region als Lebensraum.
- Ein starkes gemeinsames Marketing steigert die **Identifikation** der Einheimischen und die **Attraktivität** für Gäste.
- **Wirtschaftsförderung** für Gastgewerbe und alle anderen Betriebe (Attraktivität des Standortes für Fachkräfte)

## IKZ Förderung nächste Schritte

### 2025

Rechts- und Steuerrechtsgutachten,  
Zustimmung Kommunalaufsichten,  
Beschlüsse Gründung,  
Gesellschaftervertrag und Ordnung zum Defizitausgleich,  
Recrutingverfahren für die Besetzung der Geschäftsführung  
Gründung der Gesellschaft

Stufe 1: Installation der Geschäftsführung in den bestehenden Räumlichkeiten beim Landkreis Kusel.  
Gemeinsame Schärfung der Aufgabenprofile, Stellenbeschreibung

### 2026

Go Life Pfälzer Bergland Tourismus GmbH  
Stufe 2: Stellenbesetzung aus Bestandsmitarbeitern und neuem Personal,  
Vorbereitung der neuen Geschäftsstelle

Stufe 3: Optimale Mitarbeiterbesetzung (6 VZÄ) und Aufgabenverteilung, Bezug der neuen gemeinsamen Geschäftsstelle. Die Kooperationspartner nehmen die Aufgabe Tourismus jetzt nicht mehr eigenständig wahr.

**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit**

**Wir sehen uns im Pfälzer Bergland**





# Wie wird eine bereits professionell aufgestellte Destination noch effizienter?

Tourismusverband Wilder Kaiser – Geschäftsführer Lukas Krösslhuber

# Destination Wilder Kaiser auf einen Blick

**1**

**Region**

Wilder Kaiser

**4**

**Orte**

Ellmau, Going, Scheffau, Söll

**1.100**

**Beherbergungs-  
betriebe**

250 gew. / 850 privat

**12.500**

**Betten**

60/70/80 Formel

**2M**

**Übernachtungen**

So 55%, Wi 45%

**>10 M€**

**Budget**

Ortstaxe € 3,50

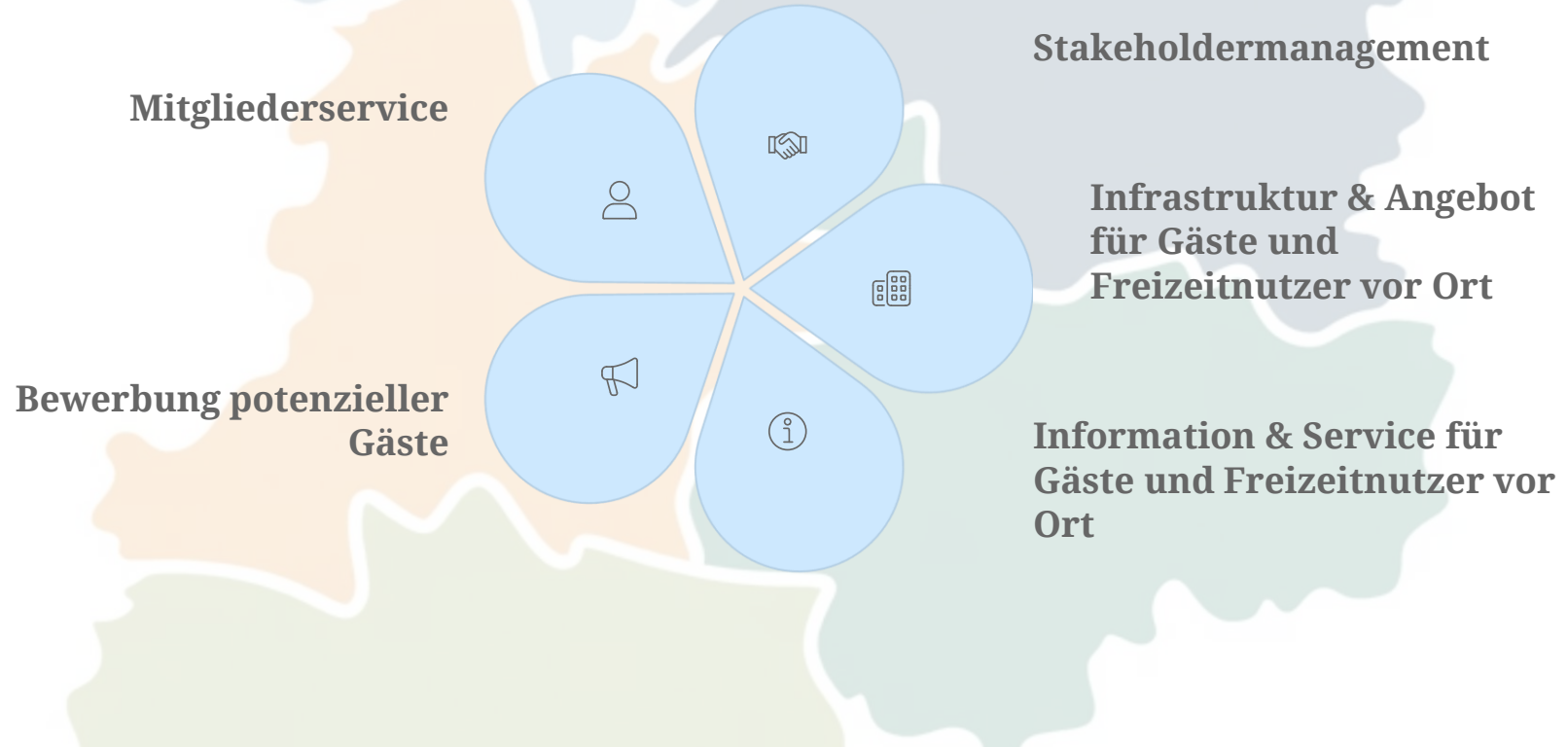
**50+**

**Mitarbeiter**

Über 40 Vollzeitäquivalente



# Organisationsstruktur folgt Aufgaben und Zielgruppen



# Organigramm

## Funktionäresebene

1 **Obmann** + 3 Vorstände + 12 Aufsichtsräte

Strategische Führung und Kontrolle der Destinationsentwicklung

## Operative Leitung

1 **Geschäftsführer**: Lukas Krösslhuber

Entwicklgn und Umsetzung der Verbandsstrategie

## 4 Abteilungen in de Zentrale

Marketing & Kommunikation

Gäste- und Mitgliederservice

Angebot & Lebensraum

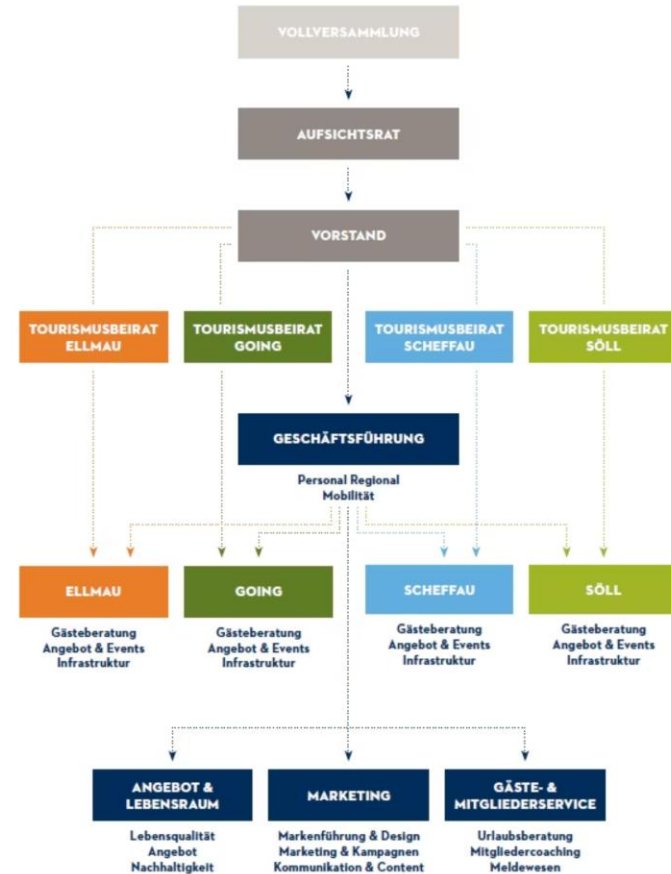
Unternehmensdienstleistungen

## Dezentrale Profitcenter

4 **eigenständige Orte**: Ellmau, Going, Scheffau, Söll

Lokale Managementeinheiten mit unternehmerischer Verantwortung

## TVB WILDER KAISER



Buchhaltung • Sekretariat • IT & Infrastruktur

UNTERNEHMENSLEISTUNGEN

# Vorteile & Herausforderungen der Organisationsstruktur

## Vorteile

### Nähe zu Stakeholdern

Die Orte sind direkt bei Mitgliedern, Partnern und Gästen vor Ort. Das macht sie zu besseren Problemlösern, Beratern und Angebotsentwicklern.

### Strategische Verbindung

Vorstand = Ortsobmann schafft eine direkte Brücke zwischen regionaler Strategie und lokalem Management.

### Projektorientierte Zusammenarbeit

der 5 Organisationseinheit (1 Region & 4 Orte) mit wechselnden Rollen.

## Herausforderungen

### 1 Vision und Ziele klar & präsent halten

Fliehkräfte im Zaum halten

### 2 Strategische Themenentwicklung

Beispiel: Nachhaltigkeitsagenden

### 3 Change Management

Veränderungen professionell begleiten

### 4 Schnittstellenmanagement

Reibungslose Zusammenarbeit sicherstellen

### 5 Befindlichkeiten

Unterschiedliche Interessen ausbalancieren

# Ist der Wilde Kaiser so zukunftsfit aufgestellt?



## Internationalisierung

Mitgliederservice & Marketing



## Belebung Nebensaisonen

Herausforderungen bei Strategiekomitment,  
Großinvestitionen und Großevents



## Aufbau „Wandern im Winter“ und „Schneeerlebnis“

Wettbewerb der besten Ideen



## Digitaler Wandel & KI

Fachkompetenz (interner KI Coach) + Problemkompetenz  
(Abteilungen) + Ressourcen

# Wie können wir Sie unterstützen?

Ansatzpunkte von Kohl > Partner zur Optimierung von Organisationsstrukturen.

- **Prozessbegleitung & -unterstützung**  
in der Organisation und Optimierung von Organisationsstrukturen. Insbesondere in dem Vertrauensaufbau und Mitnahme aller Beteiligten in einem solchen Prozess.
- **Impulse & Vorträge**  
zu Optimierungen und Zusammenschlüsse von Organisationen, auch in der . Auch zu ergänzenden Bereiche wie Kommunikation, Teamdynamik und Führung. Individuelle Anpassung je nach Themenschwerpunkt.
- **Seminare**  
zu relevanten Themen wie z.B. Stakeholder-Management, Teamentwicklung und Führung mit vielfältigen Beteiligungsmöglichkeiten. Alle Seminarthemen sind im [Seminarprogramm](#) zu finden. Weitere Themen für Seminare können auch in Abstimmung entwickelt werden.
- **Workshops**  
zu verschiedenen Themen und Konfliktbereichen und mit vielfältigen Beteiligungsmöglichkeiten, je nach Notwendigkeit. Langjährige Erfahrung und individuelle Anpassung an den Bereichen des Tourismus, die Beteiligten und dem Setting.



# Vielen Dank!

Deutschland

+49 7171 94770 11  
stuttgart@kohl-partner.eu

Österreich

+43 4242 21 123  
office@kohl-partner.at

Schweiz

+41 4453 350 40  
zuerich@kohl.-partner.ch

Südtirol

+39 0474 504 100  
suedtirol@kohl-partner.it



ENTWICKLUNG  
**Pioniere**  
SEIT 1981

## Kohl ➤ Partner Praxistalk: Respektvoll.Zusammen.Wachsen - Optimierung der Organisationsstrukturen von DMOs



### **Mondays for Tourism.**

Starten Sie durch - mit dem Kohl ➤ Partner Newsletter immer auf dem Laufenden!

