

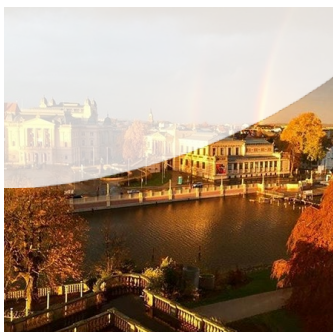
Entwicklung eines Destinationsmodells in Mecklenburg-Vorpommern

- Ergebnisbericht -

November 2023

MV 
tut gut.

PROJECT 



Impressum

Auftraggeber

Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V. (TMV)
Konrad-Zuse-Str. 2
18057 Rostock



Erstellt durch

PROJECT M GmbH

Standort Hamburg | Steinhöft 9, 20459 Hamburg

www.projectm.de



Projektteam

Kristina Kastelan, Cornelius Obier

Inhaltsverzeichnis

Zentrale Ergebnisse	4
1. Einführung	6
1.1 Anlass und Prozessgestaltung	7
1.2 Bestandsaufnahme und Bewertung der Ausgangssituation	14
2. Entwicklung eines Destinationsmodells in Mecklenburg-Vorpommern	26
2.1 Grundlagen des Destinationsmodells	27
2.2 Gegenstand des Destinationsmodells	36
2.3 Verzahnung mit der Landesebene	45
3. Eckpunkte für die Umsetzung	58
4. Fazit und Ausblick	68
Anlagen	73
Erhebung zur Personal- und Finanzausstattung der Tourismusorganisationen auf regionaler Ebene	74
Rahmenkalkulation: ideale Mindestausstattung der künftigen Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene	85



Zentrale Ergebnisse (1)

AUSGANGSSITUATION

Die Herausforderungen an ein zukunftssicheres und zeitgemäßes Tourismusmanagement in Mecklenburg-Vorpommern (MV) sind umfassend und stehen im Gegensatz zur begrenzten Budgetverfügbarkeit im touristischen System, insbesondere auf regionaler Ebene:

- heterogene, unausgewogene touristische Strukturen in den Destinationen aufgrund unterschiedlicher Entwicklungsdynamiken und Rahmenbedingungen
- Die derzeitigen Strukturen werden den Anforderungen moderner Destinationsmanagementorganisationen (DMO) nicht in ausreichendem Maße gerecht. Sie können die erforderlichen Aufgaben nicht hinreichend und nicht ausreichend koordiniert übernehmen.
- keine stabile und langfristig gesicherte Finanzierung der touristischen Strukturen, insbesondere auf regionaler Ebene
- notwendige Fokussierung der verfügbaren Ressourcen und Mittel auf zeitgemäße und leistungsfähige Destinationsstrukturen zur Stärkung der Markt- und Wettbewerbssituation.

PERSPEKTIVE TOURISMUSGESETZ

Das Tourismusgesetz soll die kommunalen und damit verbunden die regionalen Finanzen in MV stärken, indem es die Mittelherhebung und -verwendung für den Tourismus in MV landesweit regelt. Es soll künftig sämtliche unternehmens- und gästebezogenen Abgaben umfassen.

Das Tourismusgesetz eröffnet die Aussicht auf eine Erhöhung der zweckgebundenen Mittel für touristische Aufgaben mit Wirkung auf die gesamttouristische Aufstellung in MV und kann insbesondere zur Stabilisierung der regionalen Ebene beitragen.

ZIELSTELLUNG FÜR DAS DESTINATIONSMODELL

Für die erfolgreiche Einführung eines Tourismusgesetzes in MV und zur Vermeidung einer Fehlallokation der Mittel aus dem Tourismusgesetz sind die Destinationsstrukturen im Sinne einer flächendeckenden Tourismusentwicklung weiterzuentwickeln. Das setzt markt- und wettbewerbsfähige sowie aufgabenadäquat ausgestattete touristische Strukturen auf allen Ebenen voraus. Den Entwicklungsprozess der Modellregionen gilt es in diesen Prozess zu überführen.

Ziel ist es, die gegenwärtige starke Heterogenität der regionalen und lokalen Ebene zu mindern und die Leistungsfähigkeit der touristischen Organisationen, insbesondere auf regionaler Ebene, auf ein wettbewerbsfähiges Mindestmaß zu heben. Auf diese Weise wird die (Zusammen-)Arbeit im touristischen System in MV gestärkt und die Aufgaben, Strukturen und Zuständigkeiten der verschiedenen Ebenen und Akteure können besser ineinander greifen.

GEGENSTAND DES DESTINATIONSMODELLS

Die AG Tourismusdestinationen hat in fünf Sitzungen ein Destinationsmodell gemeinsam erarbeitet.

Die Basis bilden die gegenwärtigen Destinationsstrukturen im „3-Ebenen-Modell“ im Tourismus in MV. Auf regionaler Ebene werden die sieben Destinationen beibehalten. Zu den definierten Destinationszuschnitten wurde eine Empfehlung abgegeben.

Für alle Ebenen sollen im künftigen touristischen System Anforderungen, Aufgaben und Kriterien definiert werden. Zwischen den Ebenen wird ein klarer Rahmen für eine tragfähige Aufgaben- und Funktionsteilung geschaffen.



Zentrale Ergebnisse (2)

ANFORDERUNGEN UND KRITERIEN FÜR DIE DESTINATIONEN

Die Anforderungen, Kriterien und auch die idealtypischen Budgets sind kein starres System, sondern umfassen eine inhaltliche und zeitliche Entwicklungsperspektive. Die Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene sollen als eigenständige Organisationen:

- eine kundenwirksame und wettbewerbsfähige Marktstellung einnehmen,
- die eigene Markenrelevanz stärken und (weiter-)entwickeln,
- den Marktanforderungen einer modernen DMO in Bezug auf Aufgabenwahrnehmung, Ressourcen und Qualifikationen entsprechen und
- über eine Ressourcenausstattung von idealerweise 1,2 Mio. Euro Jahresbudget und 10,0 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) zur optimalen Erfüllung der ihnen zugeschriebenen Rolle und Basisfunktionen verfügen.

VERZÄHNUNG MIT DER LANDESEBENE

Die Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene als verbindlicher Teil der landesweiten Tourismusentwicklung nehmen ihre Aufgaben nach landesweiten Anforderungen und Kriterien sowie eng verknüpft mit der Landestourismusorganisation (LTO) wahr.

Das lässt sich mit einer strukturellen Verzahnung beider Ebenen mithilfe klarer Koordinations- und Steuerungsmechanismen sicherstellen:

- schrittweise Gewährleistung der Mindestausstattung der regionalen Destinationsorganisationen, idealerweise über die Mittel des Tourismusgesetzes
- dezentraler Einsatz von voraussichtlich sieben, von der LTO personalgestellten, Destinationsmanager:innen
- Mitspracherecht der LTO bei wichtigen Entscheidungen mit landesweiter Bedeutung.

Die Landestourismuskonzeption (LTK) bildet die Basis für eine aufgabenbezogene Verzahnung der verschiedenen Ebenen. Aus ihr leitet sich eine verbindliche Wahrnehmung von zentralen Aufgaben durch die LTO und der dezentralen Basisfunktionen durch die regionalen Destinationsorganisationen ab. Die LTO übernimmt insbesondere Aufgaben mit einer hohen strategischen Komponente oder mit einem hohen Spezialisierungsgrad.

ECKPUNKTE UND KLÄRUNGSBEDARFE FÜR DIE UMSETZUNG

Für einen koordinierten Destinationsentwicklungsprozess besteht weiterer Klärungs- und Handlungsbedarf:

- Konkretisierung der inhaltlichen und juristischen Details des Tourismusgesetzes, insbesondere der zeitlichen Perspektive sowie der Systematik zur Mittelherhebung, -verwendung und -verteilung
- geeignete Fördermaßnahmen und Finanzierungsmöglichkeiten für die Umsetzung der dringend benötigten Strukturierungsprozesse: Bis zur Mittelbereitstellung über ein Tourismusgesetz in MV sind insbesondere die regionalen Destinationsorganisationen personell und finanziell nicht in der Lage dies allein zu realisieren.
- optimale Einbindung der lokalen Ebene in das Destinationsmodell: Schaffung von hinreichend handlungsfähigen und aufgabenadäquat ausgestatteten Strukturen sowie deren Verzahnung mit Landes- und regionaler Ebene
- Klärung der Destinationsgrenzen: verbindliche und eindeutige Zuordnung aller Teilregionen auf Basis einer gemeinsamen Willensbildung der beteiligten kommunalen Gremien
- Einsatz adäquater Gremien zur systematischen Führung und Begleitung des Destinationsentwicklungsprozesses.

Einführung

PROJECT **M**

Anlass und Prozessgestaltung

PROJECT ^M



ANLASS UND GEGENSTAND

ANLASS

Mecklenburg-Vorpommern ist, gemessen an der Tourismusintensität, das deutsche Urlaubsland, in dem die Bedeutung des Tourismus am größten ist. Dieser besonderen Bedeutung gilt es Rechnung zu tragen und die Position des Landes im Wettbewerb zu sichern. Die Herausforderungen an ein zukunftssicheres Management des Tourismus im Land sind umfassend und stehen im Gegensatz zur begrenzten Budgetverfügbarkeit für die freiwillige Aufgabe Tourismus. Um den Tourismus auch künftig aufgabenadäquat ausstatten zu können, verfolgt das Land MV die Einführung eines Tourismusgesetzes, das die Mittelerhebung für den Tourismus landesweit sicherstellen soll.

Eine Voraussetzung für den Erfolg des Tourismusgesetzes ist eine flächendeckende Tourismusentwicklung, die zukunftsfähige und aufgabenadäquat finanzierte touristische Strukturen auf allen Ebenen voraussetzt. Die Einführung eines Tourismusgesetzes sowie die Destinationsentwicklung sind dementsprechend Bestandteile der Koalitionsvereinbarung und der LTK des Landes MV (vgl. [Chart 10](#)).

ZIELSETZUNG

Ziel ist es, die gegenwärtige starke Heterogenität der regionalen und lokalen Ebene zu mindern. Die Leistungsfähigkeit der touristischen Organisationen, v. a. auf der regionalen Ebene, soll auf ein wettbewerbsfähiges Mindestmaß gehoben werden, sodass die (Zusammen-)Arbeit im touristischen System in MV gestärkt wird und die Strukturen besser ineinander greifen.

Der vorliegende Endbericht konzentriert sich auf die Destinationsentwicklung auf regionaler Ebene in MV und beschreibt vor diesem Hintergrund einen Vorschlag für das künftige Destinationsmodell.

Das Modell soll Anforderungen und Kriterien für die zukünftigen Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene beschreiben, sodass aufgabenadäquat ausgestattete, markt- und wettbewerbsfähige Organisationen entstehen.

PROZESSGESTALTUNG

Der Prozess greift die Überlegungen des „Organisationsgutachtens für die Destinationsstrukturen in Mecklenburg-Vorpommern“ (im Folgenden: DMO-Gutachten) aus dem Jahr 2020 sowie die Erfahrungen der fünf Modellregionen auf. Diese Grundlagen gilt es mit Blick auf die veränderten Rahmenbedingungen und Besonderheiten in MV zu bewerten, weiterzuentwickeln und im Prozess der Destinationsbildung miteinander zu verbinden.

Für die Entwicklung eines Destinationsmodells in MV bestehen bereits verschiedene Grundlagen und Vorarbeiten.

Konzepte, Studien, Prozesse

- Landestourismuskonzeption MV
- Unternehmenskonzept TMV 2025
- DMO-Organisationsgutachten 2020
- Ergebnisse des Modellregionen-Prozesses in MV (Fischland-Darß-Zingst, Ostseeküste & Kühlungsborn, Rostock & Region, Mecklenburgische Seenplatte und Usedom)
- Grundlagen zur Vorbereitung eines Tourismusgesetzes MV

Strukturen und Besonderheiten in MV

- bestehende Tourismusregionen/-organisationen
- Spezifika und Unterschiede zwischen Binnenland und Ostseeküste, Vorpommern und Mecklenburg
- Besonderheiten in urban geprägten und ländlichen Räumen
- Besonderheiten in Orten mit kurörtlichem Prädikat und sonstigen touristisch geprägten Orten



ANLASS UND PROZESSABLAUF

Das Destinationsmodell wurde in vier Prozessschritten entwickelt. Zuerst wurden die bisherigen touristischen Strukturen und die räumliche Einteilung auf regionaler Ebene den neuen Rahmenbedingungen, die das geplante Tourismusgesetz in Ausblick stellt, gegenübergestellt und bewertet. Diese Bewertung war die Grundlage für die Erarbeitung der Anforderungen, Kriterien und möglicher Vorgaben der zukünftigen Destinationsorganisationen. Ebenso wurde ein Vorschlag für die künftige gebietsräumliche Destinationseinteilung erstellt.

Im zweiten Schritt folgte eine detaillierte Beschreibung der Aufgabenbereiche und Einzelaufgaben der künftigen Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene. Dazu gehört die Abgrenzung der Aufgaben der Akteure im touristischen System in MV sowie eine Beschreibung der Schnittstellen und deren Verzahnung.

Hieraus konnten im nächsten Schritt die Ressourcenbedarfe qualifiziert geschätzt und abgeleitet werden. Erste Ansätze zu Finanzierungsmöglichkeiten wurden ebenso identifiziert und diskutiert.

Im letzten Schritt wurden Eckpunkte für die Umsetzungsplanung und -vorbereitung gesetzt. Bei der Umsetzung sollen die unterschiedlichen Ausgangssituationen in den Destinationen anhand verschiedener Entwicklungsstufen berücksichtigt werden. Der Umsetzungsprozess wird mehrere Jahre in Anspruch nehmen.

In Vorbereitung auf die Einführung eines Tourismusgesetzes wurden verschiedene Gremien eingerichtet (vgl. [Chart 11](#)). Die Arbeitsgruppe (AG) Tourismusdestinationen, die vom TMV organisiert wurde, begleitete die Entwicklung dieses Destinationsmodells

fachlich. Die AG setzte sich aus 17 Mitgliedern zusammen, die die regionalen und lokalen Tourismusorganisationen, den Landkreistag Mecklenburg-Vorpommern e.V., den Städte- und Gemeindetag Mecklenburg-Vorpommern e.V. und den Bäderverband Mecklenburg-Vorpommern e.V. vertraten. Sie kam in insgesamt fünf Sitzungen zusammen, um die einzelnen Prozessschritte gemeinsam zu diskutieren und miteinander abzustimmen.

Zeit- und Ablaufplanung

Gesamtdauer: Januar – Juni 2023

AG Tourismusdestinationen

- ✓ Kick-Off am 23.01.2023, 10.00 – 12.00 Uhr (Rostock)
- ✓ 2. Meeting am 27.02.2023, 10.00 – 13.00 Uhr (Rostock)
- ✓ 3. Meeting am 21.03.2023, 14.00 – 16.00 Uhr (digital)
- ✓ 4. Meeting am 19.04.2023, 09.00 – 13.00 Uhr (Rostock)
- ✓ 5. Meeting am 08.06.2023, 09.00 – 13.00 Uhr (Rostock)

Neben diesem Ergebnisbericht wurde ein Rahmenpapier mit den wesentlichen Eckpunkten des künftigen Destinationsmodells erstellt.

Die Prozessergebnisse der AG sind im späteren Verlauf mit den Ergebnissen der AG Tourismusgesetz zusammenzuführen.

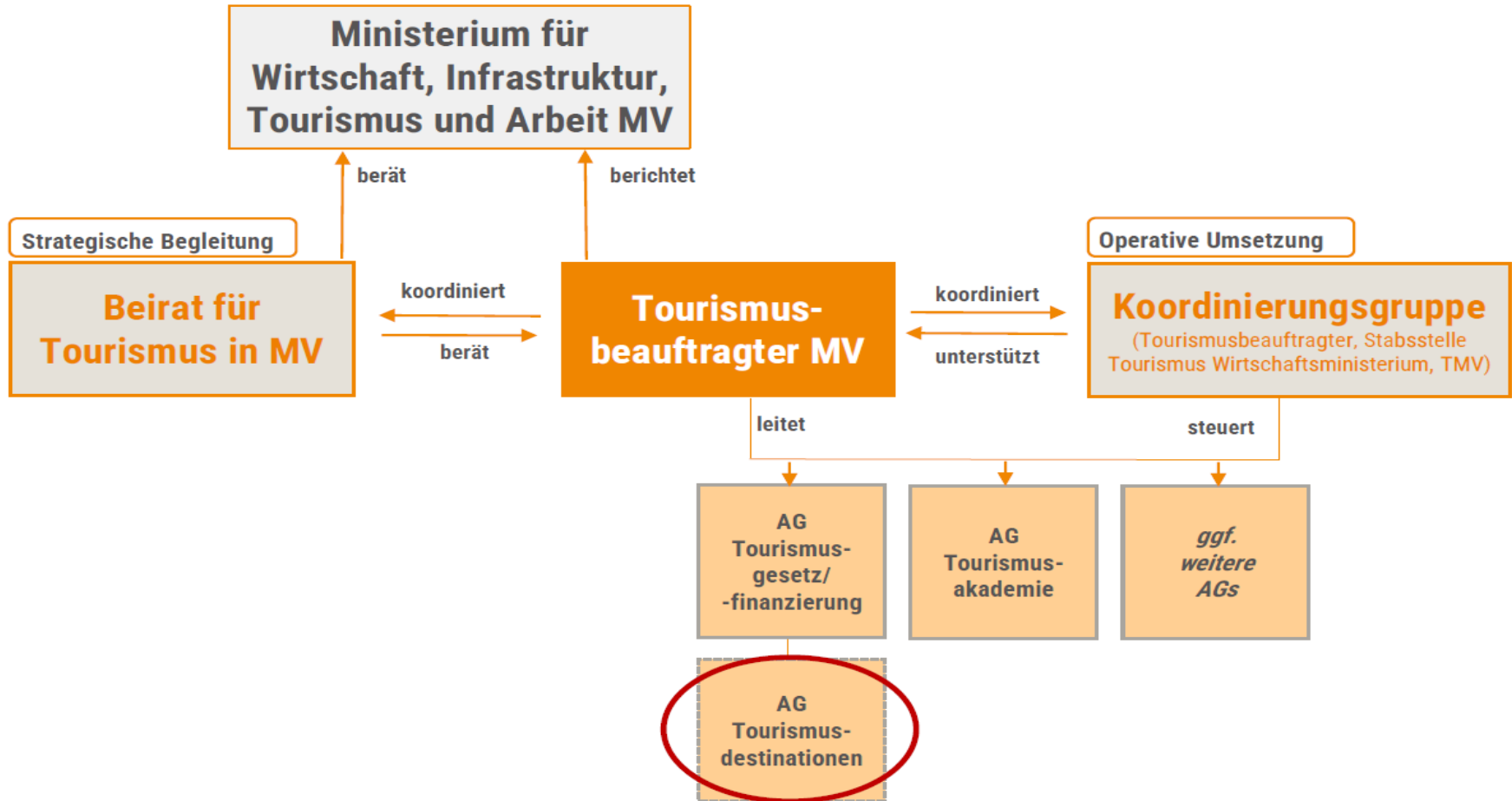
Die Koalitionsvereinbarung und die Landestourismuskonzeption des Landes setzen wichtige Impulse für eine zukunftsgerichtete Tourismusedwicklung.

Aufgaben aus Koalitionsvereinbarung & Landestourismuskonzeption

- Tourismusbeauftragter des Landes
- Tourismusgesetz & Tourismusfinanzierung mit gäste- und unternehmensbezogenen Abgaben
- Neuausrichtung der Förderpolitik
- **Destinationsentwicklung**
- Tourismusakademie MV
- Digitalisierungsstrategie
- Gästekarte mit Mobilitätsanschluss
- Steuerung in Richtung eines nachhaltigen, sozialen und qualitativ orientierten Tourismus
- Zukunftsagentur MV



Für deren Umsetzung wurden in MV verschiedene Gremien gegründet, deren Ergebnisse zusammengeführt werden müssen.



In vier Schritten zu einem Destinationsmodell für den Tourismus in MV (1)

Schritt 1 | Auswertung der Aufgabenstellung und Entwicklung von Eckpunkten für die künftigen Destinationsstrukturen in MV

- Herausarbeitung von Eckpunkten in Bezug auf mögliche Vorgaben und Kriterien, die sich aus dem künftigen Tourismusgesetz in MV für die Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene ergeben
- Bewertung und Einordnung der bisherigen Einteilung nach Entwicklungsregionen und regional integrierter DMOs aus dem DMO-Gutachten 2020
- Entwicklung der gebietsräumlichen Destinationsstrukturen in MV (inkl. kartographische Darstellung und Herausarbeitung der räumlichen Veränderungsbedarfe)

Schritt 2 | Aufgabenbeschreibung und -abgrenzung der künftigen Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene

- Entwicklung einer modellhaften detaillierten Aufgabenbeschreibung für die künftigen Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene
- Benennung der Einzelaufgaben in diesen Bereichen
- Einordnung der Aufgaben der künftigen Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene in MV in Abgrenzung zur lokalen Ebene, zur Landesebene sowie zu weiteren Partner:innen im touristischen System in MV
- Verdeutlichung der systematischen Vernetzung der Institutionen und Akteure in MV mit den Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene und deren Aufgaben

In vier Schritten zu einem Destinationsmodell für den Tourismus in MV (2)

Schritt 3 | Ressourcen und Finanzierung der künftigen Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene

- Ableitung der Ressourcenbedarfe zur Umsetzung der Aufgaben der künftigen Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene in MV: personelle Ressourcen und Qualifikationen, finanzielle Ressourcen, Zusammenfassung in einem jährlichen Musterbudget
- praktische und umsetzungsfähige Vorschläge für Finanzierungsmöglichkeiten der künftigen Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene in MV im Zusammenhang mit der Planung des Tourismusgesetzes

Schritt 4 | Umsetzungsplanung und –vorbereitung

- Einordnung der bestehenden Destinationen, Aufzeigen des inhaltlichen und strukturellen Entwicklungsbedarfs pro Destination
- Entwicklung eines mehrjährigen Umsetzungsprozesses zur Entwicklung der künftigen Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene, Ableitung eines Ablaufschemas und von Entwicklungsstufen für die künftigen Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene
- Entwicklung eines Anforderungs- und Kriteriensystems als Rahmen für das Tourismusgesetz zur Anerkennung der Destinationen auf der jeweiligen Entwicklungsstufe
- Planung für die Umsetzung der Ergebnisse der Fortschreibung samt Umsetzungs Vorbereitung

Bestandsaufnahme und Bewertung der Ausgangssituation

PROJECT **M**



BESTANDSAUFNAHME (1)

RÜCKBLICK AUF DAS DMO-GUTACHTEN 2020

Das DMO-Gutachten untersuchte die übergreifenden Entwicklungen, Anforderungen und Perspektiven für das Destinationsmanagement in MV. Seit Jahren entwickeln sich DMOs hin zu Managementorganisationen, denen immer vielfältigere Aufgaben zukommen. Zusätzlich beschleunigt die digitale Transformation die Innovations- und Marktdynamik in allen Wirtschaftsbereichen und so auch im Tourismus. Das führt zu veränderten Anforderungen an DMOs in Bezug auf Ressourcen und Kompetenzen bzw. Qualifikationen. Das DMO-Gutachten identifizierte somit bereits 2020 konkrete Auswirkungen für das Destinationsmanagement in MV:

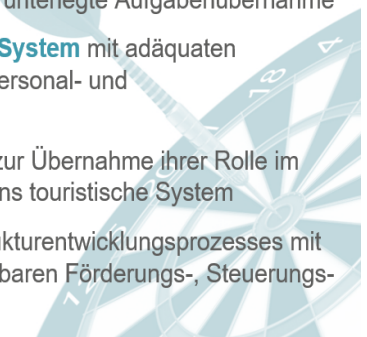
- **verändertes Selbstverständnis:** TMV und regionale Tourismusverbände entwickeln sich vom „Vermarkter“ zum „Entwickler“ und „Enabler“
- **veränderte Aufgaben:** Verschiebung von nach außen gerichteten Marketingaufgaben zu nach innen gerichteten Entwicklungsaufgaben
- **veränderte Ziele und KPIs:** Lösung von quantitativen hin zu qualitativen Zielen und KPIs (Key Performance Indicators)
- **veränderte Kooperationsstrukturen:** immer stärkere Zusammenarbeitserfordernisse horizontal und vertikal im 3-Ebenen-Modell, deutlich stärkere Verzahnung mit Funktionalpartner:innen
- **veränderte Managementmethoden und Zusammenarbeitsprozesse:** steigende Anforderungen an das Management der Ziel- und Anspruchsgruppen sowie deren Bedürfnisse und Ansprüche



Zum Erhebungszeitpunkt des DMO-Gutachtens waren die Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene für diese veränderten Anforderungen nicht hinreichend gewappnet. Die Markt- und Wettbewerbssituation erforderte folglich die Fokussierung der Strukturen auf touristische Schwerpunkträume und realistische Perspektivräume.

Als Antwort auf diese Ausgangssituation setzte das Gutachten folgende Ziele für die Entwicklung des künftigen touristischen Systems in MV, die mit einer Neuausrichtung der Strukturen innerhalb eines 2-Ebenen-Modells mit integrierten regionalen DMOs erreicht werden sollten.

- **Fokussierung** der verfügbaren Ressourcen und Mittel auf leistungsfähige und zur gebündelten Aufgabenübernahme fähigen Strukturen und Akteure
- **klare, verbindliche Zuordnung** von Aufgaben zu den Strukturen und verbindliche, durch Strukturen und Ressourcen unterlegte Aufgabenübernahme
- **homogenes, leistungsfähiges touristisches System** mit adäquaten Finanzierungsstrukturen sowie hinreichender Personal- und Ressourcenausstattung
- **Aktivierung der funktionalen Partner:innen** zur Übernahme ihrer Rolle im touristischen System, verbindliche Einbindung ins touristische System
- **konsequente Führung** des Strategie- und Strukturentwicklungsprozesses mit aufeinander abgestimmtem Einsatz aller verfügbaren Förderungs-, Steuerungs- und Gestaltungsparameter



Quelle: DMO-Gutachten 2020

BESTANDSAUFNAHME (2)

LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER DESTINATIONSTRUKTUREN

Im Rahmen des DMO-Gutachtens hat man die Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene anhand touristischer Kennzahlen und ihrer jeweiligen Ressourcenausstattung miteinander verglichen (vgl. [Chart 19](#)).

Es zeigten sich große Unterschiede zwischen den stärkeren Reiseregionen an den Küsten und den schwächeren Regionen im Binnenland. Nur vier der sieben Tourismusregionen erfüllten die Anforderungen und Kriterien für eine effektive Marktbearbeitung und einer wettbewerbsfähigen DMO. Die Unterschiede zwischen touristischen Schwerpunkträumen und Entwicklungsgebieten führten zu sehr unausgewogenen Strukturen aufgrund unterschiedlicher Entwicklungsdynamiken und Rahmenbedingungen.

Im Rahmen dieses Prozesses wurde der Ressourcenabgleich zwischen den sieben aktuellen Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene für das Jahr 2022 wiederholt (vgl. [Charts 20-24](#)). Die Ergebnisse sind im Folgenden dargestellt.

Das bisherige touristische System stammt aus einer lang anhaltenden „Wachstumsphase“. In Krise, Stagnation und Rückgang sind kleinteilige und ineffiziente Organisationsstrukturen nicht tragfähig.

- Das belegt der massive Einfluss der Corona-Pandemie. Sie wirkte als Katalysator für die identifizierten Herausforderungen der Tourismusedwicklung in MV. Die Pandemie verstetigte die starke Heterogenität in der struktur- und ressourcenbedingten Leistungsfähigkeit auf regionaler und lokaler Ebene.

Die bisherigen Strukturen werden den personellen, finanziellen und strukturellen Anforderungen moderner DMOs nicht in ausreichendem Maße gerecht.

- Im Durchschnitt standen den Organisationen 7,43 VZÄ zur Verfügung (vgl. [Chart 21](#)). Das muss jedoch differenziert betrachtet werden. Während die Organisation mit den meisten Mitarbeitenden 16 VZÄ aufweist, verfügt die zweitbestbesetzte nur noch über 8 VZÄ. Ohne die bestbesetzte Organisation reduziert sich die durchschnittliche Anzahl folglich auf 6 VZÄ.
- Ähnlich verhält es sich bei der finanziellen Ausstattung: Im Schnitt konnten die Organisationen über ein Jahresbudget von ca. 750.000 Euro (vgl. [Chart 22](#)) verfügen. Die Spanne ist auch hier groß und lag zwischen 300.200 Euro und 1,56 Mio. Euro. Allerdings fällt das Budget der Organisation mit der zweithöchsten Budgetverfügbarkeit schon 600.000 Euro geringer aus. Sieht man also von der Organisation mit den meisten Finanzmitteln ab, verringert sich das durchschnittliche Budget auf 615.000 Euro pro Jahr.
- Diese verfügbaren Ressourcen der Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene sind, angesichts der derzeit ausgeübten Aufgaben (vgl. [Charts 23f.](#)) und mit Blick auf die zukünftig zu übernehmenden Aufgabenfelder seitens der Destinationsorganisationen, wie sie in diesem Bericht in [Kapitel 2.2](#) beschrieben werden, bereits sehr knapp bemessen. Das wird auch im Wettbewerb deutlich: Das Land Hessen definiert z. B. im neuen Tourismuspolitischen Handlungsrahmen eine Mindestausstattung der DMOs von 1,24 Mio. Euro und 11 VZÄ (vgl. Beispiele auf [Charts 61ff.](#)).



BESTANDSAUFNAHME (3)

Das bisherige System war vor der Corona-Krise bereits nicht hinreichend finanziert, in und nach der Krise ist es nicht mehr langfristig und stabil finanzierbar. Die einzelnen Ebenen und Akteure im touristischen System übernehmen dementsprechend die erforderlichen Aufgaben nicht hinreichend und nicht ausreichend koordiniert.

- In MV erhalten die DMOs im Schnitt 26 % ihres Budgets über institutionelle Einnahmen: 11 % als kommunale Zuwendungen und 15 % aus Mitglieder-/Gesellschafterbeiträgen (vgl. [Charts 24f.](#)). Diese Finanzierungsquellen sollen i. A. die Leistungsfähigkeit von DMOs sicherstellen, sodass sie die ihnen im touristischen System zukommende Rolle und erforderlichen Aufgaben ausüben können. Angesichts des geringen Anteils wird deutlich, dass das in MV auf regionaler Ebene nicht hinreichend gewährleistet ist.
- Die Organisationen müssen demnach den wesentlichen Anteil ihres Budgets eigenständig über einnahmeorientierte Geschäftstätigkeiten erwirtschaften oder über Fördermittel einwerben. Aus dieser Notwendigkeit heraus und zur Sicherung des eigenen Fortbestandes fließt ein Teil der ohnehin knappen personellen und finanziellen Ressourcen in (zusätzliche) Aufgaben, die nicht zum originären Aufgabenkanon einer regionalen Destinationsorganisation gehören (vgl. [Charts 22ff.](#)).
- Den DMOs stehen folglich weniger Ressourcen für die Wahrnehmung ihrer eigentlichen Rolle und der zugehörigen Aufgaben zur Verfügung als die nominalen Budgets es abbilden. Hinzu kommt, dass in Zukunft für das angestrebte Destinationsmodell weitere Ressourcen benötigt werden.

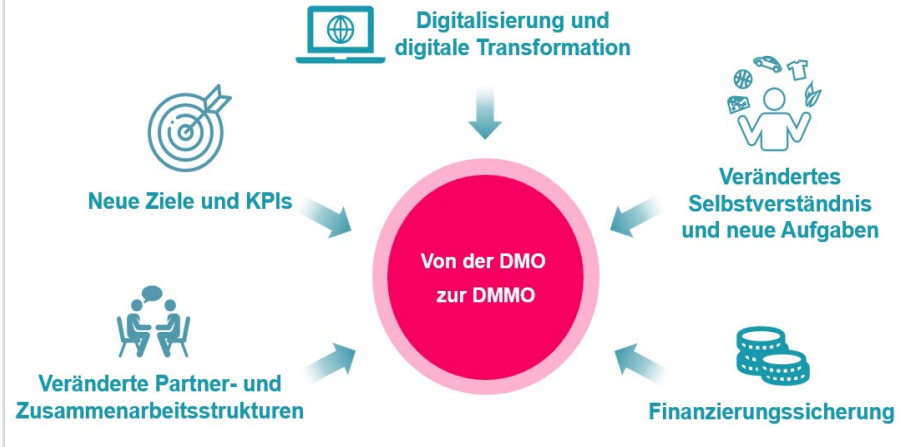
- Mit der derzeitigen Finanzierungsstruktur, basierend auf einnahmeorientierten Geschäftstätigkeiten und Fördermitteln, kann das nicht hinreichend geleistet werden. Diese Einnahmequellen erschweren eine langfristige, stabile und strategische Planung sowie ein aufeinander abgestimmtes Zusammenwirken. Sie sind krisen- bzw. konjunkturanfällig, von der allgemeinen Markt- und Wettbewerbssituation abhängig und nur begrenzt steuerbar.

Die Aktivierung der funktionalen Partner:innen zur Übernahme ihrer Rolle und Aufgaben im touristischen System ist notwendig, um vorhandene Kompetenzen optimal und effizient einbinden und Ressourcen bündeln zu können. Angesichts der Markt- und Wettbewerbssituation ist eine Fokussierung der verfügbaren Ressourcen und Mittel auf leistungsfähige Strukturen und Akteure für zukunftsfähige Destinationsstrukturen unabdingbar.

- Das Land MV verfolgt das Ziel einer flächendeckenden Tourismusentwicklung und eines zukunftssicheren Tourismusmanagements in MV. Die Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene sind dabei die wichtigsten Partner:innen im Land.
- Aufgrund der dargelegten Ressourcenausstattung und Finanzierungsstruktur werden sie dieser Rolle im touristischen System in MV nicht ausreichend gerecht und können ihre eigentliche Aufgabenstellung nur eingeschränkt erfüllen.
- Hierfür müssen sie jedoch mithilfe einer aufgabenadäquaten Ausstattung und stabiler Finanzierung auch befähigt werden, sodass ihre Arbeit und ihr Beitrag zur flächendeckenden Tourismusentwicklung in MV die gewünschte Wirkung erzielen kann. Nur so werden funktionsfähige, aufeinander abgestimmte Destinationsstrukturen auf allen Ebenen entstehen und langfristig gewährleistet.

Die im DMO-Gutachten übergreifenden Anforderungen für das Destinationsmanagement in MV gelten nach wie vor...

Anforderungen und Perspektiven des Destinationsmanagements:
Das „M“ steht immer stärker für Management, weniger für Marketing.

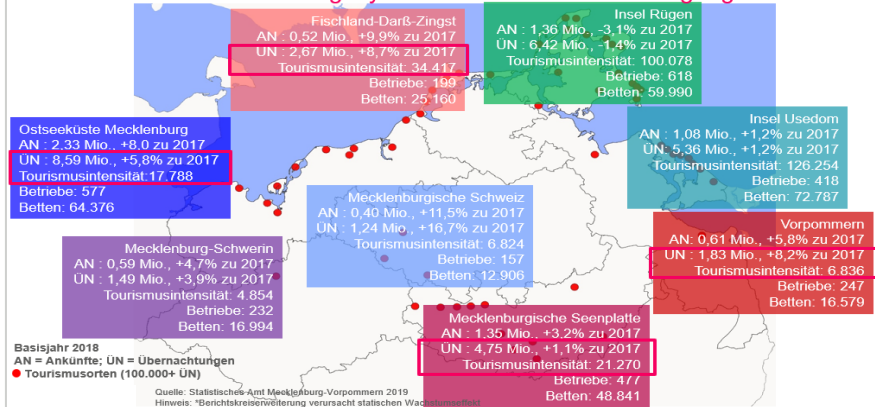


Übergreifende Entwicklungen des Destinationsmanagements wirken zusätzlich auf das touristische System in MV ein.

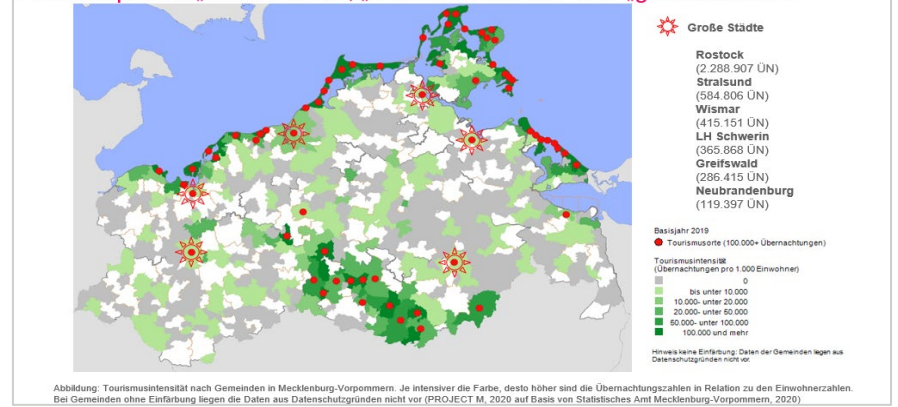
- **veränderte Anforderungen:** Innovations- und Marktdynamik im Zuge der digitalen Transformation, neue Geschäftsmodelle, Management der digitalen Transformation, digitale Qualifikationen und Prozesse entscheidend
- **veränderte Aufgaben:** Verzahnung des Tourismus mit anderen Wirtschafts- und Lebensbereichen, Verzahnung von Standort- und Regionalentwicklung, besondere Herausforderungen in ländlichen Räumen (kleinteilige Anbieterstrukturen, Service- und Fachkräfteproblematik, demographischer Wandel)
- **veränderte Ressourcenbedarfe:** gesteigerter Ressourcenbedarf und spezialisierte Qualifikationsanforderungen aufgrund zunehmender Komplexität des Marktumfelds, Spannungsfeld zur Verfügbarkeit öffentlicher Gelder

... und auch die im Jahr 2018 identifizierten spezifischen Herausforderungen im Tourismus in MV bestehen fort.

Die Reiserregionen Mecklenburg-Vorpommern weisen im Vergleich sehr unterschiedliche Entwicklungsdynamiken und Rahmenbedingungen auf.



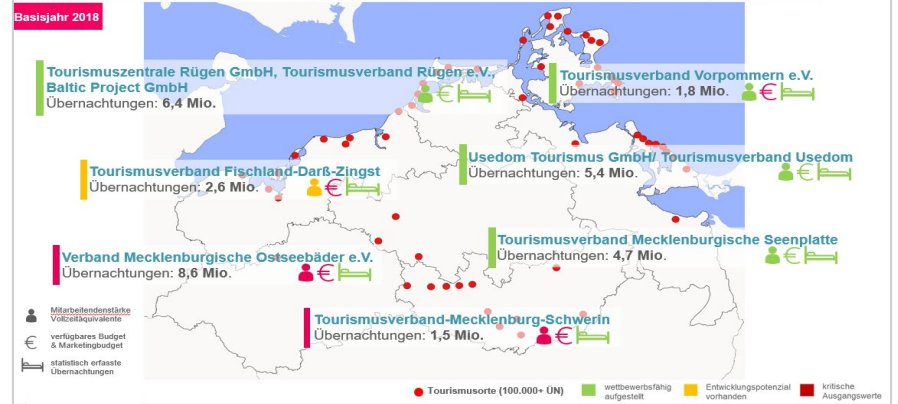
Die Tourismusintensität in Mecklenburg-Vorpommern belegt die eindeutigen Schwerpunkte „Ostseeküste“, „Seenlandschaften“ und „große Städte“.



Unterschiede zwischen touristischen Schwerpunkträumen und touristischen Entwicklungsgebieten führen zu sehr unausgewogenen Strukturen.



Im Jahr 2018 erfüllen 4 von 7 Tourismusregionen weitestgehend die Kriterien für eine effektive Marktbearbeitung und einer wettbewerbsfähigen DMO.



Die aktualisierte Erhebung belegt, dass die Destinationsstrukturen (2022 im Vergleich zu 2017) nach wie vor stark heterogen sind.

Hinweis: Aufgrund veränderter Regionszuordnungen sind die Zahlen mit den Zahlen aus dem DMO-Gutachten 2020 nicht in allen Bereichen vergleichbar.

Fischland-Darß-Zingst

AN: 0,54 Mio., +14,4% zu 2017
ÜN: 3,09 Mio., +25,5% zu 2017
Tourismusintensität: 39.798
Betriebe: 225
Schlafgelegenheiten: 31.532

Insel Rügen/Hiddensee

AN: 1,30 Mio., -4,6% zu 2017
ÜN: 6,42 Mio., +1,4% zu 2017
Tourismusintensität: 100.097
Betriebe: 685
Schlafgelegenheiten: 67.900

Ostseeküste Mecklenburg

AN: 2,28 Mio., +4,9 zu 2017
ÜN: 9,26 Mio., +13,4% zu 2017
Tourismusintensität: 19.179
Betriebe: 600
Schlafgelegenheiten: 77.576

Insel Usedom

AN: 1,06 Mio., -0,3% zu 2017
ÜN: 5,67 Mio., +7,0% zu 2017
Tourismusintensität: 133.488
Betriebe: 473
Schlafgelegenheiten: 50.706

Mecklenburg-Schwerin

AN: 0,50 Mio., -11,9% zu 2017
ÜN: 1,38 Mio., -3,7% zu 2017
Tourismusintensität: 4.511
Betriebe: 229
Schlafgelegenheiten: 16.846

Mecklenburgische Schweiz/ Seenplatte

AN: 1,14 Mio., -9,1% zu 2017
ÜN: 4,35 Mio., +0,6% zu 2017
Tourismusintensität: 10.731
Betriebe: 478
Schlafgelegenheiten: 53.124

Vorpommern

AN: 0,53 Mio., -16,4% zu 2017
ÜN: 1,60 Mio., -8,2% zu 2017
Tourismusintensität: 5.959
Betriebe: 268
Schlafgelegenheiten: 19.771

Basisjahr 2022

AN = Ankünfte; ÜN = Übernachtungen

● Tourismusorte (100.000+ ÜN)

Quelle: TMV auf Basis der Daten des Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern 2023, Kapazitäten Stand Juli 2022

Hinweis: *Berichtskreiserweiterung verursacht statistischen Wachstumseffekt

Destinationsentwicklung Mecklenburg-Vorpommern | Ergebnisbericht | © PROJECT M 2023

Die starke Heterogenität zeigt sich nicht nur in den touristischen Kennziffern, sondern auch in der personellen Besetzung der Destinationsorganisationen...

Basisjahr 2022

GESAMT	N	Min.	Max.	Ø
Anzahl Beschäftigte inkl. Teilzeit (gesamt)	56	5	16	8
hiervon befristete Auszubildende / befristete Projektstellen	19	1	4	2,71
Anzahl VZÄ*	52	4	16	7,43
hiervon befristete Auszubildende / befristete Projektstellen (VZÄ)	18	1	4	2,57

Mit touristischen Aufgaben	N	MW	Min.	Max.
Anzahl der Beschäftigten mit touristischen Aufgaben inkl. Teilzeit	47	1	14	6,71
hiervon Anzahl der Beschäftigten in der Tourist-Information	3	0	2	0,43
Anzahl der VZÄ mit touristischen Aufgaben	45	1	14	6,43
hiervon Anzahl der VZÄ in der Tourist-Information	3	0	2	0,43

*1 VZÄ entspricht 40 Wochenarbeitsstunden.

➤ **Die komplette Erhebung befindet sich in den Anlagen.**

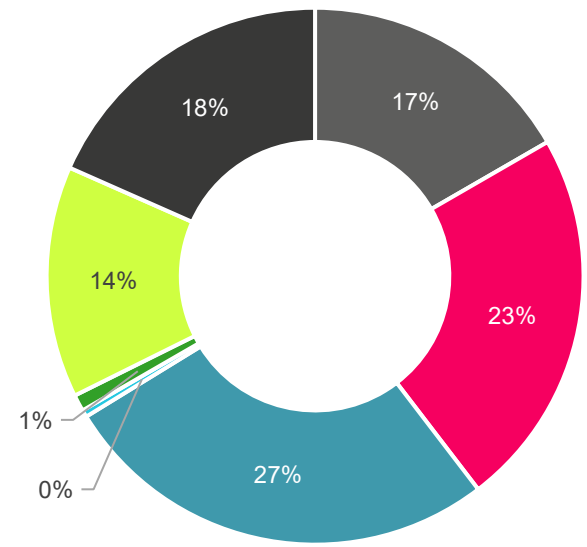
...sowie im jährlichen Budget und dessen Verwendung.

Basisjahr 2022

Finanzausstattung	Min.	Max.	Ø
Gesamtbudget (2022)	300.200€	1.558.000€	749.407€
Anteil Personal strategisches Management & Controlling	10%	25%	125.258€
Anteil Personal operatives Tourismusmanagement	5%	39%	172.364€
Anteil Marketing (nur Sachkosten)	13%	46%	200.199€
Anteil Marktforschung (nur Sachkosten)	0%	2%	3.212€
Anteil Mitgliedschaften in anderen tourist. Organisationen	1%	1%	7.494€
Anteil Overhead-/Verwaltungskosten	7%	25%	104.917€
sonstige Kosten*	0%	38%	138.105€

- Anteil Personal strateg. Management & Controlling
- Anteil Personal operatives Tourismusmanagement
- Anteil Marketing (nur Sachkosten)
- Anteil Marktforschung (nur Sachkosten)
- Anteil für Mitgliedschaften in tourist. Organisationen
- Anteil Overhead-/Verwaltungskosten (Miete/Bewirtschaftung etc.)
- davon sonst. Kosten*

Prozentuale Verteilung des Jahresbudgets (im Durchschnitt)



* Angaben zu sonst. Kosten: B2B-/Mitglieder-Veranstaltungen, Provisionsaufwand/Buchungsgebühren (der Portale), (projektbezogene) Anschaffungen in Projekten, Reisekosten, Technik Instandhaltung Haus, Finanzierungskosten, Anteil Mafo über Projekt S³, Kosten Förderung (LEADER, EFRE)

Stellt man die verfügbaren Mittel den zu erfüllenden tourismusrelevanten Aufgaben der Organisationen gegenüber wird die Mittelbegrenztheit deutlich.

Basisjahr 2022



Weitere, von den DMO erfüllte touristische Aufgabenfelder

- DMO als Betreiber der Gästekarte FDZ
- Ehrenamtlich tätiger Vorstand
- Fördermittelmanagement
- Koordination Müritz rundum
- Projektmanagement Modellregion
- Marketing/Kommunikation
- Kooperation im Rahmen der Metropolregion Hamburg
- Operatives Geschäft über Geschäftsbesorgung
- Regionalentwicklung im Allgemeinen
- Webentwicklung (im Unternehmen)
- Vertrieb/Information
- Derzeit keine Abdeckung für das strategische Marketing
- GF ist mit 0,5 angesetzt, da in Personalunion GF SMG Schwerin
- Mediengestaltung (im Unternehmen)
- Projektmanagement zur Digitalisierung und Vernetzung im Binnenland
- Modellregion (2021-2023)

Die Destinationsorganisationen sind für ihre Kernaufgaben nicht ausreichend finanziert und üben zusätzliche einnahmefördernde Tätigkeiten aus.

Basisjahr 2022

Gesamt	MW (€)	Min. (€)	Max. (€)
Gesamteinnahmen (2022)	745.410³	300.200	1.538.000
kommunale Zuwendungen	83.009	0	330.000*
Mitgliedschafts-/Gesellschafterbeiträge	110.927	0	262.022
A Institutionelle Einnahmen¹	193.936		
freiwillige Tourismusfinanzierung (z. B. Tourismusfonds, Marketingumlage, Poolmodelle)	34.771	0	162.000
Provisionserlöse (z. B. Vermittlung Zimmer, Locations)	181.629	0	820.000
Verkaufserlöse (z. B. Pauschalangebote, Merchandising, Gästekarte)	42.029	0	285.000
andere Quellen (z. B. Marketing-/Werbeeinnahmen, Anzeigen, Sponsoring)	110.216	0	388.000
B Einnahmen aus eigenen Geschäften²	368.645		
Fördermittel (z. B. LEADER)	186.151	0	400.000
sonstige projektbezogenen Mitteln/Zuschüssen	781	0	5.470
C Einnahmen aus Fördermitteln	186.933		

¹ Die angegebenen Gesellschafterbeiträge einer kommunalen GmbH wurden den „kommunalen Zuwendungen“ zugeordnet, da die Kommune die alleinige Gesellschafterin ist.

² Die in der ursprünglichen Auswertung (siehe Anlagen) unter „D sonstige Einnahmen“ ausgewiesenen Sponsoringmittel sind in dieser Auflistung unter „B“ in den „anderen Quellen“ integriert.

³ Hinweis: Die Summe der einzelnen Mittelwerte weichen im Vergleich zum Mittelwert der Gesamteinnahmen in Höhe von +4.104€ ab. In der Befragung wurden sowohl die Gesamteinnahmen als auch die Werte der einzelnen Einnahmequellen abgefragt. Diese ergeben kumuliert einen Wert von 749.514€. In der prozentualen Darstellung auf der folgenden Seite wirkt sich die Abweichung nicht signifikant aus.

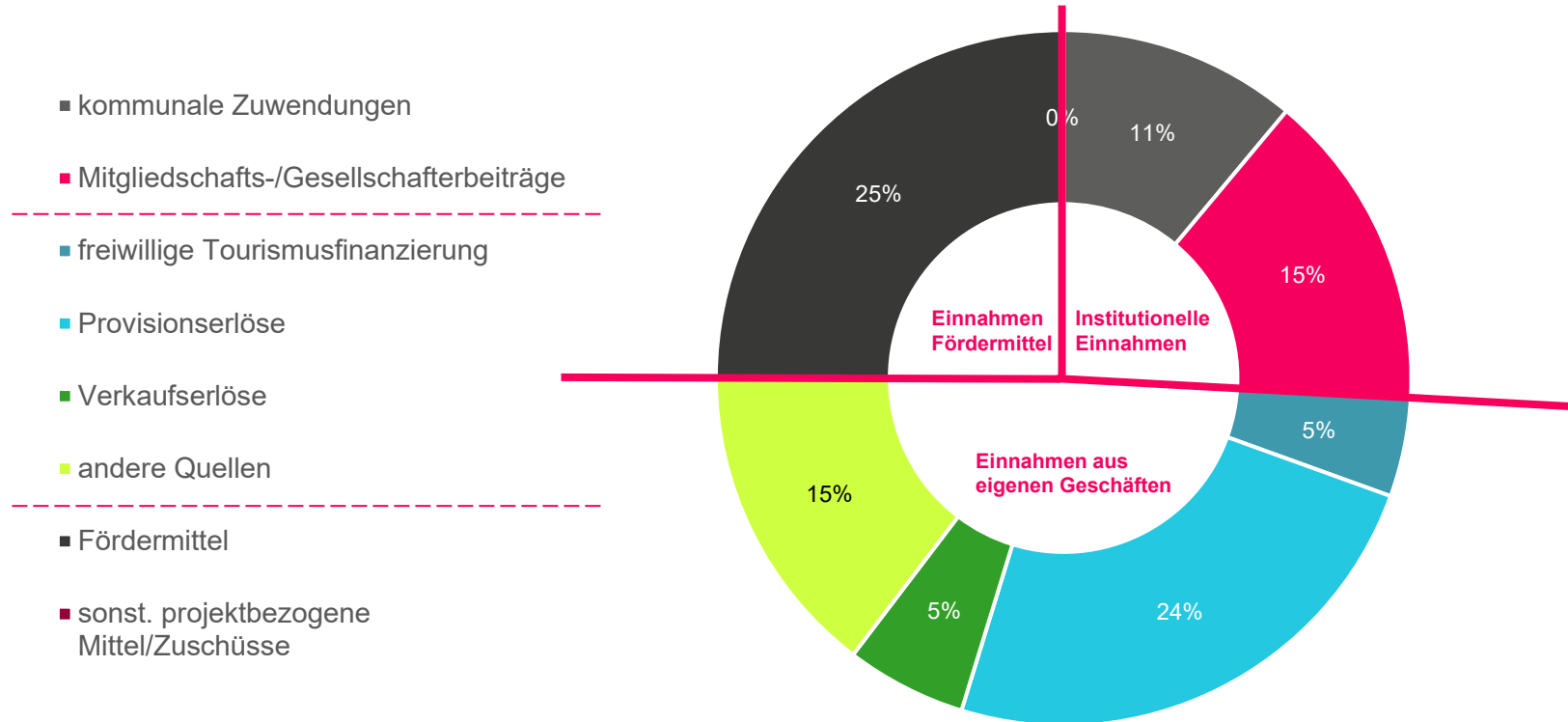
Quelle: TMV Marktforschung | Branchenumfrage zur Personal- und Finanzausstattung der Tourismusorganisationen auf regionaler Ebene, Stand: Juni 2023

Destinationsentwicklung Mecklenburg-Vorpommern | Ergebnisbericht | © PROJECT M 2023

Die stark einnahmeorientierten Finanzierungsstrukturen erschweren die wirksame Wahrnehmung ihrer eigentlichen Rolle und Aufgabenstellung.

Basisjahr 2022

Herkunft der Einnahmen (im Durchschnitt)



Entwicklung eines Destinationsmodells in Mecklenburg- Vorpommern

PROJECT **M**

Grundlagen des Destinationsmodells

PROJECT **M**

TOURISMUSGESETZ ALS GRUNDLAGE

VERÄNDERTE BEDINGUNGEN DURCH DAS TOURISMUSGESETZ

Der Ansatz des Destinationsmodells aus dem DMO-Gutachten 2020 wurde vor dem Hintergrund langfristig knapper Budgets und einer entsprechenden knappen Ressourcenausstattung der touristischen Strukturen in MV entwickelt. Unter derartigen Rahmenbedingungen galt es, die Ressourcen strategisch zu bündeln und effizient bzw. wirksam einzusetzen. Daher fokussierte das Modell die Förderung von tourismusstarken Schwerpunkt- und realistischen Perspektivräumen.

Das geplante Tourismusgesetz eröffnet der landesweiten Tourismusentwicklung in MV neue Chancen. Mit Einführung dieses Tourismusgesetzes sollen den touristischen Organisationen in MV zusätzliche Mittel für deren strategische Entwicklung und die Marktbearbeitung zur Verfügung stehen. Diese Gelder sollen flächendeckend die Tourismusfinanzierung stabilisieren und landesweit adäquate Grundvoraussetzungen für die touristischen Strukturen schaffen, sodass sie die ihnen zugeschriebenen Mindestaufgaben adäquat erfüllen können.

Dieser Anspruch, aber auch die maßgeblich veränderten Anforderungen an DMOs in den letzten Jahren, haben zu veränderten Rahmenbedingungen für den Tourismus in MV geführt, die eine Weiterentwicklung bzw. Neubetrachtung des im DMO-Gutachten entwickelten 2-Ebenen-Modells erforderlich machen. Diese Weiterentwicklung wird in den folgenden Abschnitten beschrieben.

Das im DMO-Organisationsgutachten von 2020 avisierte 2-Ebenen-Modell

Ausgangssituation: stärkere Aufgabenintegration im Tourismus, Notwendigkeit der Mittelbündelung, Mittelfluss auf Basis des KAG von unten nach oben, kein Durchgriff und geringe Steuerungsmöglichkeiten durch Landesebene.



STEUERUNGSWIRKUNG DES TOURISMUSGESETZES

Das Tourismusgesetz soll die kommunalen und damit verbunden auch die regionalen Finanzen in MV stärken, indem es die Mitterhebung und -verwendung für den Tourismus in MV landesweit sicherstellt. Es soll künftig sämtliche unternehmens- und gästepbezogenen Abgaben umfassen, die bislang über Kur- und Fremdenverkehrsabgaben entrichtet wurden. Wesentlich für den Erfolg des Tourismusgesetzes ist, dass es die Mittelvergabe mit Anforderungen und Kriterien für die Strukturen und zu erfüllenden Aufgaben auf lokaler und regionaler Ebene verknüpft und somit eine Steuerungswirkung entfaltet. Damit sollen die Ziele verfolgt werden,

- landesweit eine flächendeckende Tourismusentwicklung auf der Grundlage adäquat ausgestatteter touristischer Strukturen zu schaffen,



STRUKTURELLER RAHMEN

- die Leistungsfähigkeit der touristischen Organisationen, v. a. auf der regionalen Ebene, auf ein wettbewerbsfähiges Mindestmaß zu heben und zu stabilisieren sowie
- eine Fehlallokation der Mittel aus dem Tourismusgesetz in nicht markt- und wettbewerbsfähige touristische Strukturen zu vermeiden.

VERWENDUNG DER MITTEL AUS DEM TOURISMUSGESETZ

Gegenwärtig befinden sich noch verschiedene Fragen rund um das Tourismusgesetz in der Klärung.

Die Aufteilung der Mittel aus dem Tourismusgesetz sowie deren Verteilungssystematik zwischen den Ebenen ist noch final zu ermitteln. Sie hängt u. a. von der Höhe der tatsächlich zur Verfügung stehenden Mittel ab.

3-EBENEN-MODELL IM TOURISMUS ALS BASIS

Ausgangspunkt ist das sogenannte „3-Ebenen-Modell“, nach dem der Tourismus in MV strukturell organisiert ist (vgl. [Chart 31](#)) und auch zukünftig organisiert sein soll. Das Modell umfasst die Landesebene, die regionale Ebene und die lokale Ebene im Tourismus in MV. Für diese drei Ebenen sollen im künftigen touristischen System Aufgaben definiert werden. Zwischen den Ebenen wird ein Rahmen für eine tragfähige Aufgabenverteilung geschaffen.

Jede Organisation auf der regionalen und lokalen Ebene soll aufgabenadäquat ausgestattet werden. Alle sollen einen einheitlichen Mindestleistungsstandard erfüllen können, so dass das landesweite touristische System miteinander und aufeinander abgestimmt

funktioniert. Für die Organisationen auf der regionalen und lokalen Ebene sollen daher Anforderungen und Kriterien in Bezug auf die jeweiligen Strukturen und Aufgaben entwickelt werden.

Mit dem weiterentwickelten 3-Ebenen-Modell (vgl. [Chart 32](#)) soll ein wirkungsvolles und flächendeckendes Zusammenspiel zwischen den drei Ebenen sichergestellt werden (vgl. [Kapitel 2.3](#)).

NOTWENDIGE STRUKTUREN AUCH FÜR DIE LOKALE EBENE

Auch wenn sich der vorliegende Ergebnisbericht auf die regionale Ebene der Destinationen in MV bezieht, ist festzuhalten, dass auch auf der lokalen Ebene hinreichend handlungsfähige und aufgabenadäquat ausgestattete Strukturen geschaffen werden müssen.

Für die lokale Ebene bedarf es, über den vorliegenden Ergebnisbericht hinaus, ebenfalls entsprechende Anforderungen und Regelungen, die sich optimal in das Destinationsmodell einfügen. Hier wird es darauf ankommen, dass sich die einzelnen Orte, sofern sie die ihnen im touristischen System zugewiesenen Aufgaben nicht allein erfüllen können, zu interkommunalen touristischen Kooperationen zusammenschließen und die Aufgabenwahrnehmung vor Ort in gemeinsamen Strukturen bündeln.

Mit der Neuorganisation der touristischen Strukturen im 3-Ebenen-Modell soll darüber hinaus auch eine bessere Verzahnung der einzelnen Ebenen sowie mit den Leistungsanbietenden erreicht werden.

EXKURS: DISKUSSION ZUM DESTINATIONSMODELL

Im Zuge der Abstimmung über die grundlegende Struktur des Destinationsmodell brachten AG-Teilnehmende den Vorschlag ein, die Anzahl der derzeitigen sieben (ggf. künftig auch fünf) auf zwei große Destinationen zu reduzieren.

So standen sich zwei gegensätzliche Optionen gegenüber. Diese wurden intensiv betrachtet und, unter Berücksichtigung der Folgen für die Landes-, regionale und lokale Ebene, einer strukturellen sowie markenbezogenen Einordnung, miteinander abgewogen, (vgl. [Charts 33ff.](#)).

Option 1: Destinationsmodell mit zwei Destinationen

Die Option mit zwei Destinationen „Küste“ und „Binnenland“ entspräche einem 2-Ebenen-Modell und hätte umfassende Veränderungen der Destinationsstrukturen zur Folge. Die jetzigen DMOs auf regionaler Ebene müssten aufgelöst und dafür zwei komplett neu aufgebaut werden. Auf der lokalen Ebene wären Erlebnisräume, vorzugsweise in Form von interkommunalen (touristischen) Kooperationen, auszubilden.

Markenseitig könnte die Landesmarke von der Bezeichnung „Ostsee“ profitieren, aber die Option birgt auch Herausforderungen: In großen Gebieten ist eine gemeinsame, verbindende Identitätskultur und Regionalität meist schwer entwickelbar.

Das Modell begünstigt tourismusstarke/-intensive Räume und führt die unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten fort, was dem Ansatz des geplanten Tourismusgesetzes für eine flächendeckende Tourismusedwicklung widerspricht.

Option 2: Destinationsmodell mit fünf/sieben Destinationen

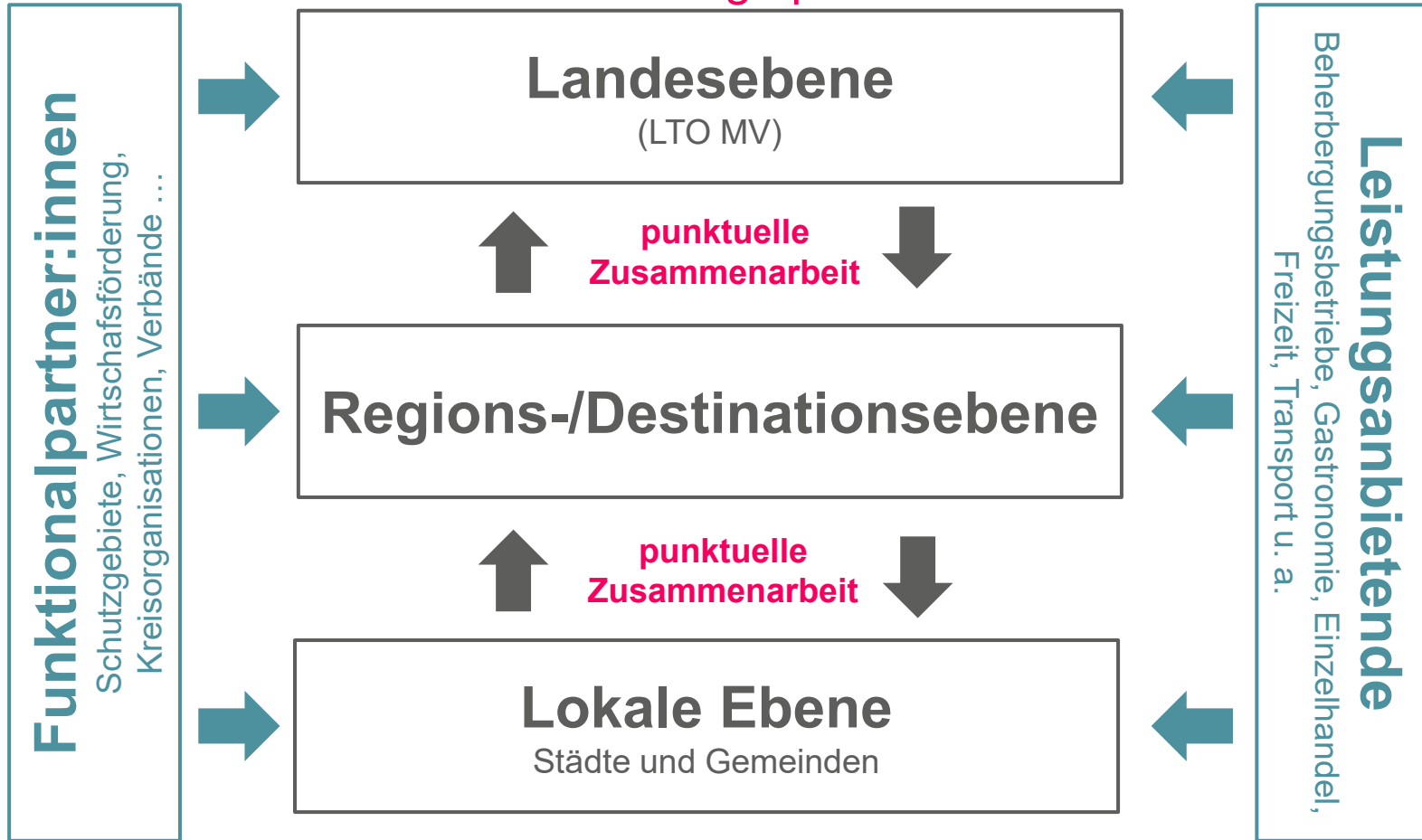
Diese Option entspricht einem 3-Ebenen-Modell, wie es in diesem Ergebnisbericht beschrieben wird, und kann folglich weitestgehend auf den bisherigen Destinationsstrukturen/-zuschnitten aufbauen.

Markenseitig bestehen in den meisten Destinationen bereits mehr oder minder etablierte Marken, die sich als Erlebnisräume mit einem einheitlichen Angebot, gemeinsamer, verbindender Identitätskultur und Regionalität leichter weiter entwickeln können. Eine Nutzung der Bezeichnung „Ostsee“, v. a. in internationalen Quellmärkten, könnte dennoch für die Landesmarke von Vorteil sein.

Das Modell zielt auf die Abschwächung der Ungleichgewichte zwischen stärkeren und schwächeren (Tourismus-)Regionen ab und entspricht folglich dem Anspruch des Tourismusgesetzes für eine flächendeckende Tourismusedwicklung.

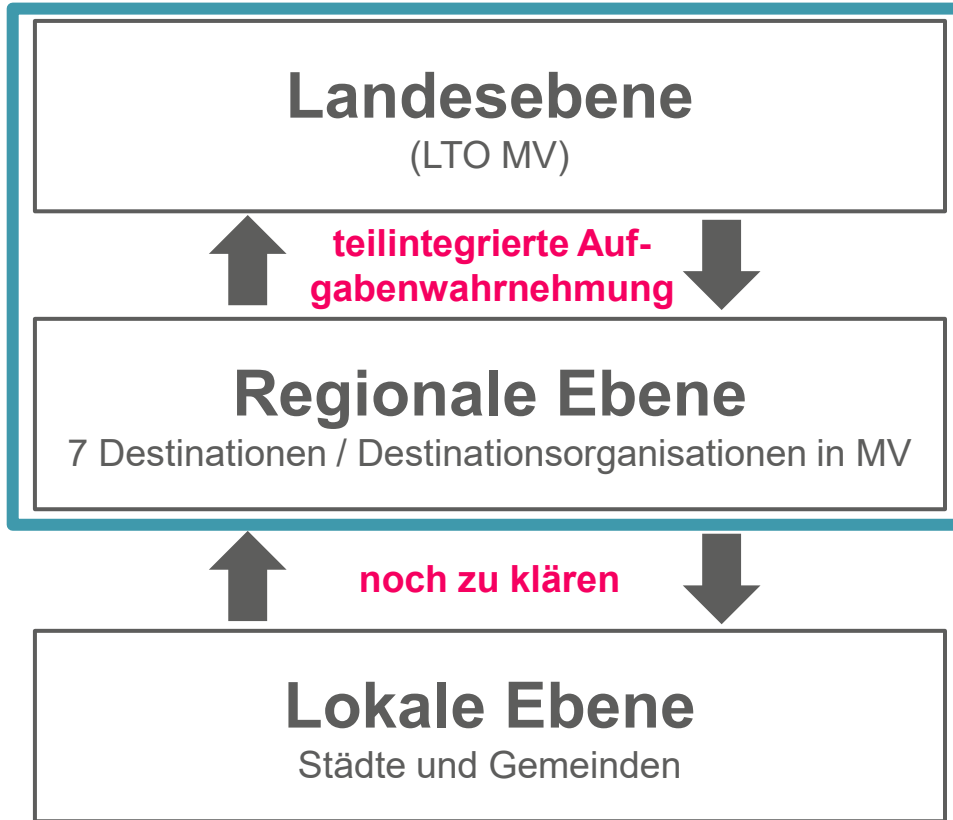
Nach Abwägung der beiden Optionen verständigte man sich auf Option 2, insbesondere da die Umsetzung der ersten Option mit umfassenden Strukturveränderungen des touristischen Systems in MV verbunden wäre und die Tourismusedwicklung im Land verlangsamen würde.

Das gegenwärtige touristische System in MV gilt es im Hinblick auf eine flächendeckende Tourismusedwicklung optimal weiterzuentwickeln.



3-Ebenen-Modell mit Perspektive Tourismusgesetz

Ausgangssituation: stärkere Aufgabenintegration im Tourismus, Notwendigkeit der Mittelbündelung, Mittelfluss auf Basis des Tourismusgesetzes von unten nach oben, Durchgriff und starke Steuerungsmöglichkeiten durch Landesebene.



Zusammenwirken von Landes- und regionaler Ebene

- Aufgabenwahrnehmung nach landesweiten Anforderungen
- Mix aus zentraler und dezentraler Aufgabenwahrnehmung
- rechtlich eigenständige Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene
- ablauforganisatorische Verzahnung von LTO und Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene
- Finanzierung der Mindestausstattung der Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene idealerweise aus Mitteln des Tourismusgesetzes

Gegenüberstellung der zwei Optionen für das Destinationsmodell (1): Folgen für die Landes-, regionale und lokale Ebene

Option 1: Destinationsmodell mit zwei Destinationen

- **Landesebene:** Parallele Landes- und Destinationsorganisationen wären in diesem Modell nicht erforderlich. Entweder liegen die beiden Destinationen in der Verantwortung der LTO oder sie bilden zwei eigenständige Destinationen, die folglich wesentliche Aufgaben und Zuständigkeiten der LTO übernehmen.
- **regionale Ebene:** Gegenwärtig bestehen sieben Destinationen auf regionaler Ebene. Diese würden sich auflösen und zwei neue Destinationen mit entsprechenden Destinationsorganisationen und gänzlich neuen Destinationsstrukturen und -grenzen aufbauen.
- **lokale Ebene:** Auf der lokalen Ebene würden Erlebnisräume, wie z. B. Rügen, Usedom, FDZ, oder kleinräumigere Gebiete, benötigt werden, um das Aufenthaltserlebnis zu organisieren. Zur Bildung solcher Erlebnisräume mit entsprechenden Strukturen wären vorwiegend tourismusintensive Gebiete in der Lage. In weniger touristisch geprägten Gebieten käme es zu schwächeren touristischen Strukturen.

Option 2: Destinationsmodell mit fünf bzw. sieben Destinationen

Das Modell entspricht den in diesem Bericht beschriebenen Eckpunkten und Kriterien und kann auf den bisherigen Destinationsstrukturen und in Teilen auch auf den Grenzen der bisherigen Destinationen aufbauen. Das bedeutet ein 3-Ebenen-Modell mit verbindlicher Verknüpfung der Ebenen:

- **Landesebene:** Der LTO kommt eine strategisch gestaltende, steuernde und impulsgebende Funktion zu.
- **regionale Ebene:** Die gegenwärtig bestehenden sieben Destinationen auf regionaler Ebene würden teils ihre Gebietskulissen weiter entwickeln, bei Reduzierung auf fünf Destinationen weit reichender. Rechtlich eigenständige Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene entwickeln die Regionen auf Grundlage einer adäquaten Ressourcenausstattung, eng verknüpft mit der LTO.
- **lokale Ebene:** Auf der lokalen Ebene würden kleinräumigere interkommunale Zusammenschlüsse entstehen, die gemeinsam die touristische Marktbearbeitung vor Ort organisieren. So käme es zu einer Mittel- und Ressourcenbündelung auf der lokalen Ebene in touristischen Arbeitsgemeinschaften.

Gegenüberstellung der zwei Optionen für das Destinationsmodell (2): strukturelle Einordnung der Modelle

Option 1: Destinationsmodell mit zwei Destinationen

- Das entstehende Modell würde zukünftig einem **2-Ebenen-Modell** mit stark ausgeprägten Strukturen auf Landes- oder regionaler auf der einen sowie lokaler Ebene auf der anderen Seite entsprechen.
- Das Modell **begünstigt tourismusstarke/-intensive Räume** und führt zu unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten gemäß dem im vormaligen Destinationskonzept aufgezeigten 2-Ebenen-Modell.
- Das entspricht **nicht dem Ansatz des Tourismusgesetzes für eine flächendeckende Tourismusentwicklung**. Die Ungleichgewichte zwischen stärkeren und schwächeren Regionen bleiben bestehen.

Option 2: Destinationsmodell mit fünf bzw. sieben Destinationen

- Das Modell würde auch zukünftig einem **3-Ebenen-Modell** mit Strukturen auf Landes-, regionaler sowie lokaler Ebene entsprechen.
- Das Modell fördert und stützt eine flächendeckende Tourismusentwicklung durch gemeinsame Mindeststandards in Bezug auf Aufgabenwahrnehmung, Ressourcen und Qualifikationen gemäß dem 3-Ebenen-Modell. Die Ungleichgewichte zwischen stärkeren und schwächeren Regionen werden verringert.
- Das entspricht **dem Ansatz des Tourismusgesetzes für eine flächendeckende Tourismusentwicklung**.

Gegenüberstellung der zwei Optionen für das Destinationsmodell (3): markenbezogene Einordnung der Modelle

Option 1: Destinationsmodell mit zwei Destinationen

- Die Landesmarke MV könnte über die **Nutzung der sehr bekannten Bezeichnung „Ostsee“** gestärkt werden, gerade auch in ausländischen Quellmärkten.
- In **nationalen Quellmärkten** sind die Marken der Inseln, einzelner Orte und Teilräume zusätzlich weiterzuführen.
- Die **Markenarchitektur von Landesmarke – Regionalmarken – lokalen Marken** müsste modifiziert werden, v. a. bzgl. des Zusammenwirkens von Landes- und regionalen Marken.
- Zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Markenführung ist eine **gemeinsame Identität**. Diese in solch großen Destinationen aufzubauen, erfordert eine langjährige Aufbau- und Vernetzungsarbeit. Gerade im Binnenland dürfte eine gemeinsame, verbindende Identitätskultur und Regionalität schwer entwickelbar sein.

Option 2: Destinationsmodell mit fünf bzw. sieben Destinationen

- Es bestehen bereits **mehr oder minder profilierte Destinationsmarken und –identitäten**, auf welche zumindest weiter aufgebaut werden kann. Diese lassen sich als Erlebnisraum mit einem einheitlichen Angebot, gemeinsamer, verbindender Identitätskultur und Regionalität weiter entwickeln.
- Die Landesmarke MV könnte auch in diesem Modell die **sehr bekannte Bezeichnung „Ostsee“** nutzen, gerade auch in ausländischen Quellmärkten.
- Die **Markenarchitektur von Landesmarke – Regionalmarken – lokalen Marken** müsste konsequent definiert werden bzgl. des Zusammenwirkens von Landes- und regionalen Marken sowie regionalen und lokalen Marken.

Gegenstand des Destinationsmodells

PROJECT **M**



DESTINATIONSZUSCHNITT

AUSGANGSPUNKT: SIEBEN DESTINATIONEN

Die künftigen räumlichen Destinationszuschnitte bauen auf den vorhandenen auf (vgl. [Kapitel 2.1](#)). Damit geht dieses Modell von sieben Destinationen aus. Die Karte auf dem [folgenden Chart](#) zeigt einen gemeinsam mit der AG besprochenen Vorschlag für eine gebietsräumliche Einteilung, die sich an den bisherigen Gebietszuschnitten bzw. Erlebnisräumen und weitestgehend an Landkreisgrenzen orientiert. Die Destinationsnamen sind zum Teil Arbeitstitel.

- **Fischland-Darß-Zingst (FDZ)**
Die Destination umfasst den entsprechenden Wirkungskreis im Landkreis Vorpommern-Rügen. Klärungsbedarf besteht bei der Zuordnung von Graal-Müritz (Gebiet 4).
- **Mecklenburg-Schwerin (MS)**
Die Destination bildet den Landkreis Ludwigslust-Parchim in Gänze ab. Klärungsbedarf gibt es bei der Zuordnung des nordwestlich des Schweriner Sees gelegenen Raumes (Gebiet 1) und bei der Region rund um den Plauer See (Gebiet 3).
- **Mecklenburgische Seenplatte (MSee)**
Die Destination bildet den Landkreis mit gleichem Namen in Gänze ab. Klärungsbedarf gibt es bei der Zuordnung der Gebiete des Landkreises Rostock (Gebiet 2) und bei der Region rund um den Plauer See (Gebiet 3).
- **Ostseeküste Mecklenburg (MO)**
Die Destination inklusive des gelbmarkierten Gebietes 2 fasst die Wirkungskreise der beiden Landkreise Nordwestmecklenburg

und Rostock zusammen. Klärungsbedarf gibt es neben der Zuordnung von Gebiet 2 auch zu den Gebieten nordwestlich des Schweriner Sees (Gebiet 1) und von Graal-Müritz (Gebiet 4).

- **Rügen (RÜG)**
Die Destination umfasst den entsprechenden Wirkungskreis im Landkreis Vorpommern-Rügen.
- **Usedom (USE)**
Die Destination umfasst den entsprechenden Wirkungskreis im Landkreis Vorpommern-Greifswald.
- **Vorpommern (VOP)**
Die Destination wird durch den Landkreis Vorpommern-Greifswald gefasst zzgl. des südlichen Landkreisgebietes von Vorpommern-Rügen rund um Grimmen.

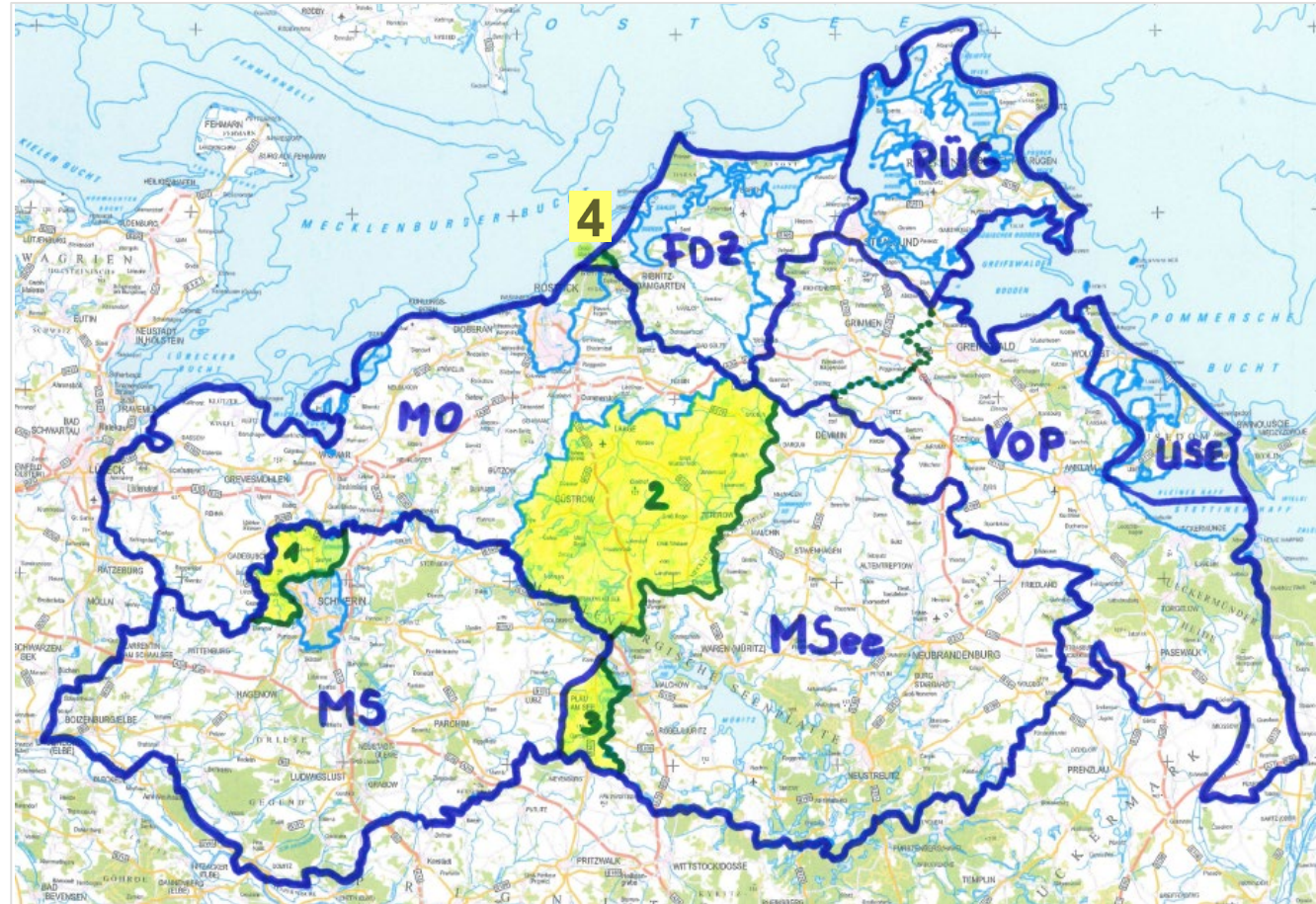
KLÄRUNG IN GEMEINSAMER WILLENSBILDUNG

In den kommenden Jahren bedarf es entlang der Destinationsgrenzen weiterer Klärung, insbesondere in den vier o. g. Gebieten. Die Zuordnung aller Teilgebiete und Städte erfolgt verbindlich und eindeutig auf der Basis einer gemeinsamen Willensbildung der beteiligten kommunalen Gremien in einem noch zu bestimmenden Zeitraum. Doppelzugehörigkeiten sind dabei auszuschließen. Interkommunale Kooperationen sowie Kreisgrenzen- und destinationsüberschreitende Zusammenschlüsse sind in diesem Sinne zu fördern. Idealerweise erfolgt die Zuordnung bis zur Einführung des Tourismusgesetzes.

Der Vorschlag der Destinationszuschnitte baut auf den derzeitigen sieben Destinationsgebieten auf und bedarf noch weiterer Klärung.

Legende:

- FDZ: Fischland-Darß-Zingst
- MS: Mecklenburg-Schwerin
- MSee: Mecklenburgische Seenplatte
- MO: Ostseeküste Mecklenburg
- RÜG: Rügen
- USE: Usedom
- VOP: Vorpommern
- Vorgeschlagene Destinationszuschnitte
- Kreisgrenzen
- 1-4 Gebiete mit Klärungsbedarf





ANFORDERUNGEN UND KRITERIEN

Anforderungen und Kriterien für die Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene sollen nicht als ein starres System definiert werden. Sie umfassen vielmehr eine inhaltliche und zeitliche Entwicklungsperspektive und sind daher als Entwicklungsprozess zu verstehen. Sie werden inhaltlich und zeitlich in der Art gestaltet, dass jede Destinationsorganisation sie realistisch und unter Berücksichtigung der jeweiligen Ausgangssituation erreichen kann. Gleiches gilt für die Erbringung der den Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene zugeschriebenen Aufgaben. Daher soll für die Entwicklung der regionalen Ebene ein Stufenmodell umgesetzt werden (vgl. [Kapitel 3](#)).

KRITERIEN

Um eine kundenwirksame und wettbewerbsfähige Marktstellung sowie eine hinreichend homogene Struktur der Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene in MV zu gewährleisten, werden folgende Kriterien umgesetzt:

Regionskriterien

- räumlich-geographisch abgrenzbares und abgegrenztes Gebiet
- aus Gästesicht wahrnehmbarer und erfahrbare Erlebnisraum
- Entwicklungsanspruch einer gemeinsamen verbindenden Identitätskultur und Regionalität

Organisationskriterien

- aufgabenadäquat ausgestattete Destinationsorganisation auf regionaler Ebene mit idealtypisch 1,2 Mio. Euro Jahresbudget*, das idealerweise aus über das Tourismusgesetz eingenommene

Mittel hergestellt wird, und 10,0 VZÄ* zur optimalen Erfüllung der u. g. Basisfunktionen

- destinationsweites Netzwerk und geordnete Zusammenarbeitsprozesse
- umfangliche Verzahnung der Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene mit der lokalen Ebene

Governance-Kriterien

- verbindliche Verknüpfung mit der Landesebene in Bezug auf die Aufgabenwahrnehmung
- strategische Führung auf Grundlage einer Tourismusstrategie für die Region, die sich aus der jeweiligen LTK ableitet
- Übernahme der den Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene zugeordneten Basisfunktionen (s. u.)
- nach innen und außen Sicht- und Wahrnehmbarkeit mit einer gemeinsamen Destinationsmarke

* **HINWEIS:** Zur qualifizierten Schätzung der künftigen Ressourcenbedarfe für eine ideale und aufgabenadäquate Mindestausstattung der Destinationsorganisationen wurden die definierten Handlungsfelder und Basisfunktionen mit Personal-, Sach- und Materialkosten hinterlegt (vgl. Übersicht auf [Chart 41](#) oder die vollständige Rahmenkalkulation in den [Anlagen](#)).

Die Höhe der tatsächlichen Mindestausstattung kann von der genannten Summe abweichen, abhängig erstens von den tatsächlich zur Verfügung stehenden Finanzmitteln aus dem Tourismusgesetz und zweitens von den zukünftigen real wahrgenommenen Aufgabenbereichen seitens der Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene.



ROLLE UND BASISFUNKTIONEN

Den Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene kommt künftig eine wichtige und spezifische Rolle im touristischen System in MV zu, die mit der Erfüllung von Mindestaufgaben/-leistungen, sogenannten Basisfunktionen, verknüpft ist.

ROLLE DER DESTINATIONSORGANISATIONEN

Die Rolle der Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene in MV soll künftig wie folgt verstanden werden:

- **Marktstellung:** Die Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene sollen künftig mit einer kundenwirksamen und wettbewerbsfähigen Marktstellung umgesetzt werden. Sie sind daher keine bloßen Verwaltungseinheiten, sondern organisieren und strukturieren die Marktbearbeitung der Destinationen nach innen und außen.
- **Markenrelevanz:** Die Destinationen auf regionaler Ebene sind „markenfähig“, d. h. aus Sicht der Kund:innen als Erlebnisraum mit einem Leistungsversprechen als Destinationsmarke wahrnehmbar. Markenentwicklung und Markenführung sind daher eingebunden in ein landesweites System, wichtige Basisfunktionen. Die aktuelle Markenstärke der jeweiligen Region ist zu berücksichtigen, sie wird jedoch nicht als Eingangshürde, sondern als Gestaltungsparameter verstanden.
- **Marktanforderungen:** Gemeinsame Mindeststandards in Bezug auf Aufgabenwahrnehmung, Ressourcen und Qualifikationen der Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene sind daher flächendeckend zu gewährleisten, um die jeweilige Markt- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Alle Destinationsorganisationen

auf regionaler Ebene in MV übernehmen künftig verbindlich bestimmte Basisfunktionen, für die landesweit ein gemeinsamer inhaltlicher Rahmen geschaffen wird und mit den Aufgaben auf lokaler Ebene abgestimmt sind.

- **Einbindung auf Landesebene:** Die Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene sind verbindlicher Teil der landesweiten Tourismusedwicklung und nehmen ihre Aufgaben nach landesweiten Anforderungen und Kriterien sowie eng verknüpft mit der LTO als auch der lokalen Ebene wahr (vgl. [Kapitel 2.3](#)).

BASISFUNKTIONEN DER DESTINATIONSORGANISATIONEN

Die künftigen regionalen Destinationsorganisationen sollen bestimmte Basisfunktionen in acht Handlungsfeldern (vgl. [Chart 44](#)) übernehmen.

- Strategieentwicklung und -controlling
- Netzwerkmanagement und Innenmarketing
- Identitäts- und Markenmanagement
- Systematisches Gäste- und Besuchermanagement
- Angebots- und Qualitätsmanagement
- Vermarktung und Vertrieb
- Wissensmanagement und Wissenstransfer
- Tourismusbewusstsein und -akzeptanz

Die LTO unterstützt die Destinationen mit der Übernahme von zentralen, strategischen Aufgaben mit landesweiter Bedeutung und stellt für die dezentrale Aufgabenwahrnehmung auf regionaler Ebene einheitliche Systeme, Rahmen/-konzepte und Tools bereit.

Zur Schätzung des künftigen, idealen Ressourcenbedarfs wurden die Aufgaben mit Personal-, Sach- und Materialkosten in einer Rahmenkalkulation hinterlegt*.

Handlungsfelder	Aufgaben i. E.	Personelle Ressourcen (in VZÄ p. a.)				Finanzielle Ressourcen (p. a.)
		Leitung	Marketing-/Projektmanagement	Assistenz	Gesamt	Ansatz
Strategieentwicklung und -controlling	Destinations- und Lebensraumkonzept, KPI-Management, Maßnahmen- und Marketingplanung	0,1250	0,1000	0,1250	0,3500	35.000,00 €
Netzwerkmanagement und Innenmarketing	Gremienarbeit, Binnennetzwerk, Informations- und Netzwerkveranstaltungen, Schnittstellenmanagement, Binnenmarketing und -kommunikation, Strukturentwicklung innerhalb der Destination, Mediation und Moderation	0,775	0,750	0,525	2,0500	27.700,00 €
Identitäts- und Markenmanagement	Destinationsmarke, Grundlagen für die Markennutzung, Markenmanagement und -monitoring, Identitätsmanagement, Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe, Verbesserung der Erlebbarkeit regionaler Identität	0,525	0,550	0,250	1,3250	40.000,00 €
Systematisches Gäste- und Besuchermanagement	Datenmanagement, POI-Management, digitales Besucher- und Mobilitätsmanagement, Gäste- und Mobilitätskarten, Informationsnetzwerk	0,250	0,350	0,350	0,9500	20.000,00 €
Angebots- und Qualitätsmanagement	Angebotskoordination, Koordination der Angebots- und Produktentwicklung, Infrastruktur- und Ansiedlungsmanagement, Wegemanagement, Qualitätsmanagement, Service-Initiativen, Qualitätsauszeichnungen	0,250	0,450	0,225	0,9250	13.700,00 €
Vermarktung und Vertrieb	Kampagnen, Webpräsenz, Print-Konzept, PR-Management, Vertriebsmanagement	0,2	0,9	0,6	1,7000	172.000,00 €
Wissensmanagement und Wissenstransfer	Konzept für Wissensmanagement und -transfer, Marktforschung, Kompetenzzentrum, eigene Qualifizierungsschwerpunkte, Mitarbeitendenentwicklung	0,225	0,375	0,275	0,8750	30.000,00 €
Tourismusbewusstsein und -akzeptanz	Entscheider, Wohnbevölkerung, Gäste, Mitarbeitende	0,25	0,3	0,15	0,7000	10.000,00 €
Gesamtbetrachtung	Summe	2,600	3,775	2,500	8,875	348.400 €
	Personalkosten	269.620 €	230.275 €	106.750 €		606.645 €
	zzgl. Overhead (Pauschalansatz: 25%)					238.761 €
	Gesamtkosten					1.193.806 €

* Die Höhe der tatsächlichen Mindestausstattung kann von der genannten Summe abweichen, abhängig erstens von den tatsächlich zur Verfügung stehenden Finanzmitteln aus dem Tourismusgesetz und zweitens von den zukünftigen real wahrgenommenen Aufgabenbereichen seitens der Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene.

Qualifikation	AN-Brutto	AG-Brutto (+ 22%)
Leitung	85.000 €	103.700 €
Marketing-/Projektmanagement	50.000 €	61.000 €
Assistenz	35.000 €	42.700 €

➤ **Die komplette Kalkulation je Handlungsfeld befindet sich in den Anlagen.**



Die benötigte Ressourcenausstattung zur optimalen Erfüllung der künftigen Aufgaben ist in den meisten Destinationen derzeit nicht vorhanden.

- idealtypischer **Mittelbedarf** gesamt p. a.: ca. **1,2 Mio. Euro**
- idealtypischer **Personalbedarf** gesamt: ca. **10 VZÄ** (inkl. Overhead und den von der LTO in noch zu definierendem Umfang personalgestellten VZÄ)

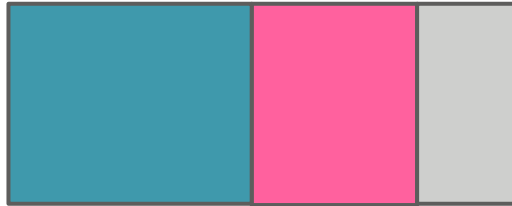
Reminder

- Die notwendige Mindestausstattung der künftigen Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene gilt es idealerweise über die Mittel des Tourismusgesetzes herzustellen.
- Die Höhe der tatsächlichen Mindestausstattung kann von der genannten Summe abweichen, abhängig erstens von den tatsächlich zur Verfügung stehenden Finanzmitteln aus dem Tourismusgesetz und zweitens von den zukünftigen real wahrgenommenen Aufgabenbereichen seitens der Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene.
- Ggf. bedarf es eines mehrjährigen Stufenmodells bis zur Erreichung der Mindestressourcenausstattung.

In der finanziellen Ausstattung kann es zukünftig dennoch zu Unterschieden zwischen den Destinationen kommen.



Destinationsorganisation mit hoher Tourismusintensität und entsprechend hohem Mittelaufkommen



Destinationsorganisation mit geringerer Tourismusintensität und entsprechend geringerem Mittelaufkommen

Legende:

- Ressourcen für die Basisfunktionen der Destinationsorganisation auf regionaler Ebene, idealerweise aus Mitteln des Tourismusgesetzes (Aufgabenwahrnehmung nach den beschriebenen landesweiten Anforderungen und Kriterien)
- Ressourcen für ergänzende destinationsspezifische Aufgaben, idealerweise aus Mitteln des Tourismusgesetzes
- Ressourcen aus eigenen Einnahmen der Destinationsorganisation

Die Basisfunktionen der Destinationsorganisationen gliedern sich in acht Handlungsfelder, die es nach einheitlichen landesweiten Anforderungen zu erfüllen gilt.

1) Strategieentwicklung und –controlling

- Destinationskonzept mit Lebensraumbezug
- Ziel- und KPI-Management
- jährliche Maßnahmen- und Marketingplanung

2) Netzwerkmanagement und Innenmarketing

- Gremienarbeit
- Binnennetzwerk
- Netzwerkveranstaltungen
- Schnittstellenmanagement
- Binnenmarketing
- Strukturentwicklung
- Mediation/Moderation

3) Identitäts- und Markenmanagement

- Markenentwicklung
- Grundlagen für die Markennutzung
- Markenmanagement
- Markenmonitoring
- Identitätsmanagement
- regionale Produkte & Wirtschaftskreisläufe

4) Gäste- und Besuchermanagement

- Datenmanagement
- POI-Management
- digitales Besucher:innen- und Mobilitätsmanagement
- Gäste- und Mobilitätskarten
- Informationsnetzwerk der TIs

5) Angebots- und Qualitätsmanagement

- Angebotskoordination
- Angebots- und Produktentwicklung
- Infrastruktur- & Ansiedlungsmanagement
- Wegemanagement
- Qualitätsmanagement
- Service-Initiativen

6) Vermarktung und Vertrieb

- Marketingkampagnen
- Webpräsenz
- Print-Konzept
- PR-Management
- Vertriebsmanagement

7) Wissensmanagement und Wissenstransfer

- Strukturierung von Wissensmanagement und –transfer
- Marktforschung
- Qualifizierung
- Mitarbeitenden-Entwicklung

8) Tourismusbewusstsein und -akzeptanz

- Maßnahmen für
- Entscheider:innen
 - Wohnbevölkerung
 - Gäste
 - Mitarbeitende

Verzahnung mit der Landesebene

PROJECT **M**



EIN AUF EINANDER ABGESTIMMTES SYSTEM (1)

Für eine erfolgreiche und aufeinander abgestimmte Tourismus- und Destinationsentwicklung in MV muss die Landesebene bzw. die LTO eine koordinierende und unterstützende Rolle einnehmen. In diesem Sinne gilt es mittels einer strukturellen und aufgabenbezogenen Verzahnung mit der regionalen als auch der lokalen Ebene eine Steuerungswirkung aufzubauen.

STRUKTURELLE VERZAHNUNG ZWISCHEN REGIONALER UND LANDESEBENE

Die Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene sind rechtlich eigenständige Organisationen, um die erforderliche Eigenständigkeit in der Aufgabenbearbeitung und Lösungsfindung, den jeweiligen Gegebenheiten und Ausgangssituationen in den Regionen entsprechend, gewährleisten zu können.

Die LTO führt die Destinationsorganisationen somit nicht im hierarchischen Sinne. Gleichwohl bedarf es zur Über- und Umsetzung der LTK in den Regionen klarer Koordinations- und Steuerungsmechanismen. Diese sollen gewährleisten, dass die Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene verbindlich eingebunden in das touristische System in MV und damit verzahnt mit der LTO arbeiten. Hierzu gehören:

- Die o. g. Mindestressourcenausstattung i. H. v. idealerweise 1,2 Mio. Euro pro Destinationsorganisation soll gewährleisten, dass künftig alle Destinationsorganisationen über eine gesicherte Mindestausstattung verfügen, die ihnen die Übernahme und Bearbeitung der o. g. Basisfunktionen möglich macht.

- Die LTO stellt pro Destinationsorganisation personelle Unterstützung in einem noch zu definierenden Umfang. Diese personalgestellte(n) Mitarbeitende(n) arbeiten dezentral in der jeweiligen Destinationsorganisation und sind vollumfänglich in die dortigen Prozesse eingebunden. Diese VZÄ sind im o. g. Mindeststellenumfang von 10,0 VZÄ enthalten. Die von der LTO personalgestellte(n) Mitarbeitende(n) fördern die Verknüpfung zwischen regionaler und Landesebene in Bezug auf die Aufgabenwahrnehmung. Sie tragen ebenso dafür Sorge, dass in den Destinationsorganisationen die landesweiten Strategien, Rahmen und Vorgaben umgesetzt und eingehalten werden, z. B. in der Markenführung und im Markenmanagement.
- Die LTO erhält ein Mitspracherecht bei wichtigen Entscheidungen mit landesweiter Bedeutung, z. B. bei den Tourismusstrategien der Destinationsorganisationen und bei Fragen des Markenmanagements. Die Strukturen der LTO sind ggf. auf die sich aus dem Tourismusgesetz ergebenden Folgen anzupassen.

Sämtliche o. g. Regelungen werden im Zuge der Mittelzuwendung verbindlich abgesichert. Die rechtssichere Form der Zuwendung der Mittel aus dem Tourismusgesetz an die regionale und an die lokale Ebene ist im weiteren Prozess der Entwicklung des Tourismusgesetzes herauszuarbeiten.



EIN AUF EINANDER ABGESTIMMTES SYSTEM (2)

AUFGABENBEZOGENE VERZÄHNUNG ZWISCHEN REGIONALER UND LANDESEBENE

Grundlage der gesamten touristischen Marktbearbeitung in MV ist die jeweilige LTK, die die strategische Ausrichtung und die Aufgaben im Tourismus definiert. Aus ihr leitet die LTO künftig eine Aufgaben- und Maßnahmenplanung für die LTO sowie für die Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene und die touristischen Organisationen auf der lokalen Ebene ab.

Hieraus ergibt sich eine verbindliche Wahrnehmung von zentralen Aufgaben durch die LTO und dezentralen Basisfunktionen durch die Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene. Die Aufgabenwahrnehmung wird möglichst eng miteinander abgestimmt und verknüpft. Hierbei übernimmt die LTO insbesondere Aufgaben mit einer hohen strategischen Komponente oder mit einem hohen Spezialisierungsgrad:

- **Führung von Aufgaben mit landesweiter strategischer Bedeutung**, u. a. Strategieentwicklung und -controlling, Identitäts- und Markenmanagement, hierbei Entwicklung eines allgemeinen Rahmens. Dieser wird durch die Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene ausgefüllt.
- **Führung von Aufgaben mit landesweiter Bedeutung für die Angebotsqualität** und die Qualitätssicherung, u. a. landesweite Schlüsselangebote und Leitprodukte, Wegemanagement für touristische Wege, Qualitätsmanagement. Hieran wirken die Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene eng mit.

- **Übernahme von Marketingaufgaben** mit nationaler und internationaler Wirkung: B2C im Landes- und Destinationsmarketing, B2B im Ansiedlungsmanagement für touristische Betriebe. Hier binden sich die Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene eng ein und nutzen die bereitgestellten Instrumente.
- **Übernahme von Aufgaben mit hohem Spezialisierungsgrad** und großen Beschaffungssynergien, z. B. Datenmanagement, Marktforschung. Diese Aufgaben werden durch die Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene nicht eigenständig durchgeführt. Sie nutzen hier die durch die LTO bereitgestellten Instrumente und Inhalte.

Im Rahmen dieses Prozesses wurde ein Ansatz für eine mögliche künftige Aufgabenverteilung zwischen LTO und regionaler Destinationsorganisation entworfen. Die Ausführungen auf den folgenden Charts skizzieren, welche Aufgaben zentral auf Landesebene zur Unterstützung der regionalen Ebene übernommen werden könnten und welche Aufgaben auf der regionalen Ebene verbleiben sollten. Dieser Entwurf bedarf weiterer Präzisierung, sobald die Rahmenbedingungen zur künftigen Ressourcenausstattung und Finanzierung der Destinationsorganisationen geklärt sind.

Für aufeinander abgestimmte und ineinandergreifende touristische Strukturen auf allen Ebenen in MV muss zu einem späteren Zeitpunkt auch eine detaillierte Ausarbeitung und Abgrenzung der Aufgaben zwischen regionaler und lokaler Ebene erfolgen inkl. der Darstellung von Mindestanforderungen an die lokale Ebene, relevanter Schnittstellen und Aufgaben der Funktionalpartner:innen. Im gleichen Maße muss die aktuelle LTK überarbeitet werden und eine markt- und zielgruppenbezogene Übersetzung erfahren.

Mögliche Verzahnung und Aufgabenverteilung im Handlungsfeld 1: Strategieentwicklung und -controlling

Anforderungen und Bedarfe auf Destinationsebene	Mögliche Übernahme von Aufgaben auf Landesebene / durch die LTO	
	zentral bei LTO angesiedelt	dezentral bei den Destinationsorganisationen angesiedelt
Destinations- und Lebensraumkonzept: Entwicklung und Fortschreibung auf Grundlage einer nachhaltigen Tourismusausrichtung, Umsetzungsmanagement, Controlling, Evaluierung sowie Weiterentwicklung an der Schnittstelle zur Regionalentwicklung sowie zur Standort- und Wirtschaftsförderung	Landesweiter Master für touristische Konzepte für regionale und lokale Ebene: a) inhaltlich: Soll-Vorgaben für touristische Konzepte b) strukturell: einheitliche Strukturierungsgrundlage auf Basis des Modells der Strategiekarten c) technisch: Bereitstellung eines digitalen Tools, das die Destinationsstrategien automatisiert in einen Überblick bringt, vergleichbar und Schnittstellen bzw. Zusammenarbeitspotenziale sichtbar macht	Implementierung von Strategieentwicklung und -controlling: Entwicklung der Strategien sowie Marketing- und Maßnahmenpläne, beim jährlichen KPI-Management, beim jährlichen Umsetzungsmonitoring, bei der jährlichen Evaluierung, beim Monitoring des Umsetzungsstands
KPI-Management: Definition eines auf das Destinations- und Lebensraumkonzept ausgerichteten Kennzahlensets auf Grundlage einer landesweiten Systematik, systematisches Monitoring- und Controlling	Landesweites KPI-Management: Aufsetzen eines landesweiten Soll-Konzeptes für die KPIs, Durchführung der entsprechenden Erhebungen, Aufbereitung, Monitoring und internes Benchmarking der KPIs für die Destinationen, Bereitstellung in einer Dashboard-Lösung für die Destinationen	
Maßnahmen- und Marketingplanung: Aufstellen einer Jahresplanung, Verzahnung mit Akteuren auf Landes- und lokaler Ebene sowie den Leistungsanbietenden	Landesweites System für die jährliche Marketing- und Maßnahmenplanung für den Einsatz in den Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene, verknüpft mit der Marketing- und Maßnahmenplanung auf Landesebene: a) inhaltlich: Soll-Vorgaben für Marketing- und Maßnahmenpläne b) strukturell: einheitliche Systematik c) technisch: Bereitstellung eines digitalen Tools, das die Marketing- und Maßnahmenplanung automatisiert in einen Überblick bringt, vergleichbar und Schnittstellen bzw. Zusammenarbeitspotenziale sichtbar macht	

Mögliche Verzahnung und Aufgabenverteilung im Handlungsfeld 2: Netzwerkmanagement und Innenmarketing

Anforderungen und Bedarfe auf Destinationsebene	Mögliche Übernahme von Aufgaben auf Landesebene / durch die LTO	
	zentral bei LTO angesiedelt	dezentral bei den Destinationsorganisationen angesiedelt
Gremienarbeit: Mitwirkung in überregionalen Gremien (Land, TMV, Verbände...) und regionsinternen Gremien; kontinuierliche, eigeninitiierte Kommunikation an interne Gremien und Ausschüsse	Steuerungsgruppe aus LTO und Destinationsorganisationen: Einrichtung einer regelmäßig tagenden, intensiv inhaltlich arbeitenden AG der Destinationen	
Binnennetzwerk: Schaffung von verbindlichen Grundlagen in den Zusammenarbeitsstrukturen, Aufbau/Pflege einer digitalen Netzwerkstruktur, Koordination des Binnennetzwerkes	Bereitstellung von Tools für das Netzwerkmanagement: landesweit gemeinsames CRM-Tool mit dezentraler Nutzbarkeit	
Informations- und Netzwerkveranstaltungen: übergreifende/thematische Netzwerke, Runde Tische, Anbietendenversammlungen, Barcamps, Tage der offenen Tür, regionale Tourismustage u. a.	Landesweites Netzwerkmanagement: Einbindung der destinationsspezifischen Veranstaltungen in ein landesweites Gesamtprogramm, Unterstützung bei der Ausrichtung, z. B. Besorgung von Referent:innen, Qualitätsstandards und –management	
Schnittstellenmanagement: Einbindung in die Kooperationsnetzwerke von Regional- und Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung sowie enge Vernetzung, Vermittlung zwischen Branchen und Akteuren, Einbindung von Leistungsanbietenden, Kontaktanbahnung und -vermittlung bei Initiativen, Innovationen und Projekten		
Binnenmarketing: Kommunikation des Standort- und Wirtschaftsfaktors Tourismus sowie des "Lebensraums" in der Öffentlichkeit mit allen Facetten	Bereitstellung von Grundlagen zum Standort- und Wirtschaftsfaktor Tourismus	Implementierung der systematischen Vermittlung in der Destination
Binnenkommunikation: regionsinterne Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Newsletter, Tätigkeitsberichte, Kommunikation des Standort- und Wirtschaftsfaktors Tourismus sowie des Lebensraumkonzeptes in den Gremien und der Öffentlichkeit – Gemeinwohlansatz		
Strukturentwicklung innerhalb der Destination: Impulsgeber für die Strukturentwicklung innerhalb der Destination (bspw. Gründung von TAGs)	Aufsetzen und Umsetzen des Strukturentwicklungsprozesses: konzeptionelle Grundlagen und Vorgaben sowie Unterstützungsprozesse und Werkzeuge für die Entwicklung der Strukturen in den Destinationen	Implementierung der systematischen Strukturentwicklung in der Destination
Mediation und Moderation: Vermittlung bei Konflikten zwischen Partner:innen und Anspruchsgruppen in der Destination	Qualifizierung der Akteure in den Destinationsorganisationen: im Hinblick auf Moderations- und Mediationsaufgaben	

Mögliche Verzahnung und Aufgabenverteilung im Handlungsfeld 3: Identitäts- und Markenmanagement

Anforderungen und Bedarfe auf Destinationsebene	Mögliche Übernahme von Aufgaben auf Landesebene / durch die LTO	
	zentral bei LTO angesiedelt	dezentral bei den Destinationsorganisationen angesiedelt
Destinationsmarke: Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der Destinationsmarke und ihrer Markenarchitektur, eingebunden in die touristische Markensystematik in MV	Landes- und destinationsweite Markensystematik: Bereitstellung einer landesweiten Markenarchitektur	
Grundlagen für die Markennutzung: Markenhandbuch, Content Manual, Corporate Design Manual, Handreichung für Best-of-Produkte der Destinationsmarke, Anleitungen, Checklisten, Umsetzungsbeispiele, Qualifizierung von Partner:innen und touristischen Leistungsträgern zur Implementierung der Marke	Bereitstellung sämtlicher Markengrundlagen , u. a. Markenhandbuch, Content-Handbuch, CD-Manual, Leitfäden für Angebotsentwicklung, Bilddatenbanken, Frameworks, markenrechtliche Grundlagen; Vermittlung & Qualifizierung, Markenmonitoring; Umsetzungscontrolling mit „Zeugnis“ für die lokale Ebene / funktionale Partner:innen	Überführung und Vermittlung der Markengrundlagen in der Destination
Markenmanagement: Markenwächter, Koordinator, Impulsgeber und Enabler für die Umsetzung der Destinationsmarke in der eigenen Destination, Customer Journey- und Touch-Point-Management, Inspiration und Impulsgebung für markenadäquate Angebots- und Produktentwicklung (Best-of-Produkte) sowie Marketingkampagnen für Orte und Anbietende	Überwachung der Markenumsetzung auf allen Ebenen	Überwachung der Markenumsetzung in den Destinationen
Markenmonitoring: kontinuierliches Monitoring der Markenumsetzung im touristischen Bereich, ständiger Abgleich mit den definierten Zielgruppen/Quellmärkten	Durchführung des Markenmonitorings: Wirkungscontrolling in einer vergleichenden Benchmark-Systematik; Umsetzungscontrolling mit „Zeugnis“ für die lokale Ebene und funktionale Partner:innen	Vermittlung der Ergebnisse des Markenmonitorings in den Destinationen
Identitätsmanagement: Pflege, Weiterentwicklung und Nutzbarmachung der spezifischen Identität und Regionalität der Destination für die Marktbearbeitung, bewusstseinsbildende Projekte und Maßnahmen für regionale Identität, die Marke, den Wert des „Lebensraums“		
Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe: Vernetzung der touristischen Leistungsträger mit destinationstypischen Erzeugern, Schaffung von Synergien zwischen regionalen Initiativen und touristischen Akteuren	Bereitstellung von Tools und Handlungshilfen zum Identitätsmanagement, zur Erlebbarkeit regionaler Identität und zur Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe	
Verbesserung der Erlebbarkeit regionaler Identität: z. B. durch Veranstaltungsformate und „Bühnen“ für regionale Produkte, Erzeuger und Hersteller, Baukultur, Kulturschaffende und Initiativen, zielgerichtete Vermarktung, markenkonforme Inszenierung und Storytelling		

Mögliche Verzahnung und Aufgabenverteilung im Handlungsfeld 4: Systematisches Gäste- und Besuchermanagement

Anforderungen und Bedarfe auf Destinationsebene	Mögliche Übernahme von Aufgaben auf Landesebene / durch die LTO	
	zentral bei LTO angesiedelt	dezentral bei den Destinationsorganisationen angesiedelt
Datenmanagement: gemeinsame, übergreifende Datenstrategie für touristische POIs entwickeln bzw. ausbauen, eingebunden ins Datenmanagement in MV	Bereitstellung einer landesweiten Datenmanagementlösung, Einbindung und Schulung sämtlicher Akteure	
POI-Management: systematische Erfassung, Digitalisierung und Pflege der Touchpoints entlang der Customer Journey des Gastes nach landesweiten Datenstandards - als Basis für systematisches Besucher- und Mobilitätsmanagement	Entwicklung und Bereitstellung landesweiter Datenstandards, Schulung / Qualifizierung der Akteure	
Digitales Besucher- und Mobilitätsmanagement: Aufbau und Pflege einer umfassenden Datengrundlage und Webpräsenz zur Bereitstellung von Gästeinformationen, ggf. auch über Apps und Leitsysteme	Bereitstellung und ggf. Betrieb landesweiter Lösungen (zu prüfen)	
Gäste- und Mobilitätskarten: Entwicklung und Umsetzung gesamtheregionaler Service-Initiativen und Angebote (z. B. Gästekarten, Mobilitätsprojekte) nach Prüfung individueller Rahmenbedingungen		
Informationsnetzwerk: Entwicklung eines aufeinander abgestimmten Netzwerks an Tourist-Informationen (bspw. Abstimmung der Informationsstandards sowie der Öffnungs- und Erreichbarkeitszeiten), enge Abstimmung mit der lokalen Ebene	Entwicklung eines Musterkonzepts als Grundlage für die Umsetzung in den Destinationsorganisationen	

Mögliche Verzahnung und Aufgabenverteilung im Handlungsfeld 5: Angebots- und Qualitätsmanagement

Anforderungen und Bedarfe auf Destinationsebene	Mögliche Übernahme von Aufgaben auf Landesebene / durch die LTO	
	zentral bei LTO angesiedelt	dezentral bei den Destinationsorganisationen angesiedelt
Angebotskoordination: Aufbau, Koordination und ggf. Betreuung von thematischen Angebotgruppen, Angebote für Übernachtungsgäste, Tagesgäste und Einheimische	Landesweite Schlüsselangebote/Leitprodukte: Angebotskoordination sowie Angebots- und Produktentwicklung in Bezug auf landesweite Schlüsselangebote, v. a. landesweite Profilt Themen mit herausragender Bedeutung für Wertschöpfung, Markenanspruch und/oder Innovation	
Koordination der Angebots- und Produktentwicklung: Festlegung und Kontrolle der Zielgruppenanforderungen und Qualitätsstandards, Bereitstellung von Handlungsempfehlungen/Checklisten als Grundlage für die Produktentwicklung, Definition von produktspezifischen Vermarktungs- und Vertriebsaufgaben		
Infrastruktur- und Ansiedlungsmanagement: Koordinierung eines regionsweiten Entwicklungsplanes für die Einrichtung der thematischen und themenübergreifenden Schlüsselinfrastruktur, Definition von Schlüsselinfrastruktur, Abstimmung mit Kommunen, Koordination eines systematischen touristischen Ansiedlungsmanagements	Landesweite Koordination des Infrastruktur- und Ansiedlungsmanagements für touristische und tourismusnahe Unternehmen und Betriebe	
Wegemanagement: Mitarbeit bei der Konzeption und Einrichtung überregionaler Infrastruktur (z. B. Wanderwege, Fernradwege) und Abstimmungsmanagement, Sicherstellung von Qualitätsmanagementsystemen für Wege und Begleitinfrastruktur, Entwicklung / Koordination der Umsetzung regionaler Betriebskonzepte für touristische Angebote (insbes. Wege)	Landesweites Wegemanagement für priorisierte Fernrad- und Weitwanderwege	
Qualitätsmanagement: Festlegen der Qualitätsstandards für touristische Angebote und Anbietende, Monitoring der Qualität, Initiierung und Umsetzung von Initiativen für Qualifizierung, Coaching und Unterstützung der lokalen Ebene und der Leistungsanbietenden	Landesweites Qualitätsmanagement , verbindlich für die Destinationen in MV, landesweites Qualitätsmonitoring und Bereitstellung in einer vergleichenden Benchmark-Systematik	
Service-Initiativen: Entwicklung und Umsetzung gesamtregionaler Service-Initiativen und Angebote, z. B. Gästekarten, Mobilitätsprojekte	Landesweite Service-Initiativen , verbindlich für die Destinationen in MV	
Qualitätsauszeichnungen: Auszeichnung über Awards/Preisauslobung und Promotion von Spitzenleistung, Qualität, Innovation und besonderer Angebote in der Region bzw. Unterstützung der Anbietenden bei der Einreichung bei überregionalen Wettbewerben	Durchführung sämtlicher Qualitätsauszeichnungen zentral auf Landesebene	

Mögliche Verzahnung und Aufgabenverteilung im Handlungsfeld 6: Vermarktung und Vertrieb

Anforderungen und Bedarfe auf Destinationsebene	Mögliche Übernahme von Aufgaben auf Landesebene / durch die LTO	
	zentral bei LTO angesiedelt	dezentral bei den Destinationsorganisationen angesiedelt
Kampagnen: Planung und Umsetzung von mehrjährigen, beteiligungsfähigen Marketingkampagnen unter Einbindung in landesweite Kampagnen, Einwerbung von Partner:innen und Mitteln, Einbindung in / Verzahnung mit landesweiten Kampagnen, Controlling und Reporting des Kampagnenerfolgs	Landeskampagne mit Bündelungs- und Mitwirkungsanspruch: Bereitstellung einer beteiligungsfähigen Landeskampagne mit dem Anspruch, mind. 50 % der in den Destinationsorganisationen vorhandenen Marketingmittel zu integrieren	
Webpräsenz: Online-Marketing, Social Media Marketing, Affiliate Marketing, Website	Landesweite Webpräsenz/Framework: Bereitstellung von Frameworks für Destinationsorganisationen und lokale Ebene, verknüpft mit der landesweiten Webpräsenz	
Print-Konzept: Entwicklung eines Print-Konzeptes und modularen Rasters für eine Print-Familie gemeinsam mit der lokalen Ebene	Service-Angebote für Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene und lokale Ebene: Einkaufsmanagement bzgl. Gestaltungs- und Druckaufgaben	
PR-Management: PR, zentraler Ansprechpartner:innen für Journalist:innen, Erstellen & Versand von Pressemitteilungen, Pflege des Presseverteilers, Begleitung von Pressereisen, Pressekonferenzen, aktive Initiierung von PR-Aktionen (auch Social Media), Schnittstelle zur landesweiten PR und Initiativen	Landesweite PR-Stelle zur Bündelung und Professionalisierung sämtlicher Aktivitäten der Destinationsorganisationen	
Vertriebsmanagement: Koordination der Vertriebsaktivitäten innerhalb der Destination (online und offline), aktive Erschließung von Vertriebspartnerschaften	zu klären	

Mögliche Verzahnung und Aufgabenverteilung im Handlungsfeld 7: Wissensmanagement und Wissenstransfer

Anforderungen und Bedarfe auf Destinationsebene	Mögliche Übernahme von Aufgaben auf Landesebene / durch die LTO	
	zentral bei LTO angesiedelt	dezentral bei den Destinationsorganisationen angesiedelt
Konzept für Wissensmanagement und -transfer: Entwicklung eines Konzeptes zu Art und Umfang der Leistungsanbieterbetreuung gemeinsam mit TMV, IHKn, DEHOGA sowie lokaler Ebene und anderen Akteuren in der Destination, Wissenstransfer zu aktuellen Gegebenheiten und Themen	Rahmenkonzept für das gesamte Land zur Einbindung und Umsetzung in den Destinationen, inkl. inhaltliche Ausgestaltung, digitale Vermittlungsmöglichkeiten, zentrale und dezentrale Veranstaltungen und Meetings, Verknüpfung mit IHKn, DEHOGA und anderen Akteuren, verknüpft mit der avisierten Tourismus-akademie	Landesweites Konzept für den Wissenstransfer in der Destination
Marktforschung: Umsetzung der Marktforschung abgestimmt mit und eingebunden in die Landesebene (TMV), systematische Nutzung von Marktforschungsdaten, Studien und Analysen	Rahmenkonzept für das gesamte Land zur Einbindung und Umsetzung in den Destinationen, inkl. Marktforschungsplanung, Maßnahmenumsetzung, Abstimmung mit den Destinationsorganisationen, Aufbereitung in einer Dashboard-Lösung, nutzbar in den Destinationen	Aufbereitung und Vermittlung der Marktforschungsergebnisse in den Destinationen
Kompetenzzentrum: in allen Fragen von Vermarktung und Vertrieb für die lokale Ebene und die Leistungsanbietenden, Unterstützung der lokalen Ebene und Leistungsanbietenden in allen Fragen rund um das Thema Vermarktung & Vertrieb und Digitalisierung	Bündelung der Kompetenzzentrumsfunktion auf Landesebene , Destinationsorganisation als regionale Koordinatorin, Vermittlerin und Wissensdrehscheibe	Schnittstelle zum Kompetenzzentrum auf Landesebene
Eigene Qualifizierungsschwerpunkte: Impulsgeber und Schaffung von Arbeitsgrundlagen zu landes- und destinationsweit relevanten Themen	Übernahme der Maßnahmen in die landesweite Tourismusakademie	
Mitarbeitendenentwicklung: interne Förderung von Mitarbeitenden, Bereitstellung von Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Qualifizierungsmöglichkeiten	Tourismusakademie: landesweites Programm zur Mitarbeitendenentwicklung, nutzbar für alle Destinationsorganisationen und weitere touristische Akteure	Ermittlung des Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfs in der Destination und speziell in der Destinationsorganisation zur Weitergabe auf die Landesebene

Mögliche Verzahnung und Aufgabenverteilung im Handlungsfeld 8: Tourismusbewusstsein und -akzeptanz

Anforderungen und Bedarfe auf Destinationsebene	Mögliche Übernahme von Aufgaben auf Landesebene / durch die LTO	
	zentral bei LTO angesiedelt	dezentral bei den Destinationsorganisationen angesiedelt
Entscheider: Sensibilisierung und Wissenstransfer ggü. Entscheidern, Kommunalverwaltungen und touristischen Akteuren bzgl. Bedeutung und Potenziale des Tourismus für die Orts- und Regionalentwicklung, der Bedeutung der kontinuierlichen und frühzeitigen Einbindung der Wohnbevölkerung bei touristischen Entwicklungen, Aufzeigen von Partizipationsmöglichkeiten	Landesweites Vermittlungskonzept: Maßnahmenplanung und -umsetzung in Abstimmung mit und unter Einbindung der Destinationsorganisationen; Bereitstellung landesweiter Informations- und Vermittlungsmaterialien und -veranstaltungen zur Einbindung in die Arbeit der Destinationsorganisation, Verknüpfung mit der Tourismusakademie	Schnittstelle zu Landesebene
Wohnbevölkerung: aktivierende Marketingkampagnen und -aktivitäten sowie Dialogplattformen zur Bewusstseinsbildung sowie zur Verbesserung der Identifikation mit dem Tourismus ggü. der Wohnbevölkerung, zielgerichtete Weiterentwicklung der touristischen Angebote für die Wohnbevölkerung, Maßnahmen zur Minderung von Belastungseffekten durch den Tourismus	Landesweite Maßnahmen und Kampagnen in Abstimmung mit und unter Einbindung der Destinationsorganisationen, der lokalen Ebene und weiterer Akteure der Standort- und Regionalentwicklung	Schnittstelle zu Landesebene
Gäste: Wertschätzungskampagnen und weitere Maßnahmen zur Sensibilisierung von Gästen und Besuchenden	Landesweite Maßnahmen und Kampagnen in Abstimmung mit und unter Einbindung der Destinationsorganisation und der lokalen Ebene im Tourismus	Schnittstelle zu Landesebene
Mitarbeitende: Initiativen für und Verzahnung von Aktivitäten zum Thema „Mitarbeitendengewinnung und -bindung“: Initiierung von Angeboten und Netzwerken zu den Themen Nachfolge, Organisationsentwicklung und Führung von Mitarbeitenden sowie Employer Branding; Förderprogramme und -maßnahmen, z. B. Willkommenspakete, Beratungsstellen, Angebotsentwicklung für Mitarbeitende, Schaffung von Netzwerken der Mitarbeitenden	Landesweite Maßnahmen und Kampagnen in Abstimmung mit und unter Einbindung der Destinationsorganisationen, der lokalen Ebene, der Arbeitsämter und -behörden, der IHKn, des DEHOGA und weiterer Akteure	Schnittstelle zu Landesebene

Beispiele für die Führung von Aufgaben mit landesweiter strategischer Bedeutung

HF 1 - Strategieentwicklung und –controlling: Destinations- und Lebensraumkonzepte

- Die **LTO** entwickelt einen landesweiten Master für touristische Konzepte für die regionale und lokale Ebene inkl. inhaltlicher Soll-Vorgaben, einheitlicher Strukturierungsgrundlagen und technischer Tools.
- Die **Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene** entwickeln anhand dieser Vorgaben eine Destinationsstrategie.

HF 3 - Identitäts- und Markenmanagement: Markenmanagement

- Die **LTO** entwickelt hierzu eine landesweite Markensystematik und stellt sämtliche Markengrundlagen zur Verfügung.
- Die **Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene** überführen diese in die Destinationsmarke und richten ihre Markenführung synchron zur Landesmarke aus.

Beispiele für die Führung von Aufgaben mit landesweiter Bedeutung für die Angebotsqualität sowie die Übernahme von Marketingaufgaben

HF 5 - Angebots- und Qualitätsmanagement: Qualitätsmanagement

- Die **LTO** gibt verbindliche, landesweite Qualitätskriterien vor und führt ein vergleichendes Qualitätsmonitoring.
- Die **Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene** überführen diese in die Region, vermitteln und beraten die lokale Ebene und die Betriebe.

HF 6 - Vermarktung und Vertrieb: Kampagnen

- Die **LTO** stellt die jährliche Landeskampagne beteiligungsfähig bereit.
- Die **Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene** beteiligen sich mit mind. 50 % der in den Destinationen verfügbaren Marketingmittel und richten zudem sämtliche weiteren Marketingaktivitäten gezielt auf eine Verknüpfung mit dem Landesmarketing aus.

Eckpunkte für die Umsetzung

PROJECT **M**



UMSETZUNGSVORBEREITUNG

Für einen koordinierten Destinationsentwicklungsprozess bedarf es weiterer Vorbereitungen, Planungen und Grundlagen.

KONKRETISIERUNG DER PLANUNGEN DES TOURISMUSGESETZES

Gegenwärtig befinden sich noch einige Fragen und Aspekte des Tourismusgesetzes in Klärung, die Einfluss auf den weiteren Entwicklungsprozess der Destinationsstrukturen in MV haben.

- **Inhaltliche Aspekte zum Tourismusgesetz als Rahmengesetz, insbesondere:** Bemessungsgrundlagen und Höhe der Abgaben, Erhebungsprozess, Zeit- und Ablaufprozess, Aufteilung und Verteilungssystematik der erhobenen Abgaben auf die lokale, regionale und Landesebene, Festlegung der Verwendungszwecke für die Abgaben auf allen Ebenen.
- **Juristische Aspekte zum Tourismusgesetz:** Die rechtssichere Zuwendung der Mittel aus dem Tourismusgesetz auf die Landes-, die regionale und die lokale Ebene muss konform zu Kommunal-, Beihilfe-, Vergabe- und Steuerrecht gewährleistet werden. Zu beachten sind hierbei insbesondere auch die Verknüpfungen zum derzeitigen Kommunalabgabengesetz und zum Kurortgesetz des Landes. Das Rechtssetzungsverfahren muss dementsprechend vorbereitet und durchgeführt werden.
- **Soll-Strukturen auf allen Ebenen für die Umsetzung des Tourismusgesetzes:** Auf der lokalen Ebene müssen ebenso hinreichend handlungsfähige und aufgabenadäquat ausgestattete Strukturen geschaffen werden. Für diese werden vergleichbare Grundlagen, Strukturen und Anforderungen benötigt.

GRUNDLAGEN FÜR DIE KÜNFTIGEN DESTINATIONSORGANISATIONEN

- **Übergeordnete Grundlagen:** Leitfaden für die Umsetzung von Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene
- **Strategische Grundlagen für die Arbeit der Destinationsorganisationen:** Rahmen für eine Tourismusstrategie, Rahmen für eine Jahresplanung, Rahmen für einen Wirtschaftsplan, Rahmen und Anforderungen für eine Markenarchitektur
- **Gesellschaftsrechtliche Grundlagen der Destinationsorganisationen:** Bestehende Fragen zur Rechtsform der künftigen Destinationsorganisationen sind zu klären. Dabei gilt es vergabe-, beihilfe- und steuerrechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Dementsprechend sind u. a. Rahmen für Gesellschaftsverträge, Rahmen für Geschäftsordnungen, Rahmen für Satzungen zur Einbindung von Gremien aufzusetzen.
- **Erforderliche Strukturen in Bezug auf die Mittelerhebung aus dem Tourismusgesetz:** In besonderem Maße gilt es Fragen rund um die Erhebung der Mittel aus dem Tourismusgesetz zu beachten. Sollen die Mittel auf regionaler Ebene wirksam werden, werden hierfür geeignete öffentlich-rechtliche Organisationsformen, die eine Abgabenerhebung möglich machen, wie z. B. Zweckverbände, benötigt.
- **Organisationsgrundlagen der Destinationsorganisationen:** Muster für Organigramme, Stellenpläne, Stellenbeschreibungen und Satzungen
- **Zuwendungsgrundlagen:** Im Hinblick auf die o. g. Punkte bzgl. des Tourismusgesetzes sind in den Destinationen die Entscheidungsmechanismen zur Verwendung der Mittel zu klären.



UMSETZUNGSPLANUNG

UMSETZUNGSSTRUKTUREN UND -PROZESSE

Für die Umsetzung bedarf es einer systematischen Führung und Begleitung mit entsprechenden Gremien.

Im Zuge der Vorbereitung auf die Einführung des Tourismusgesetzes sind geeignete Fördermaßnahmen zur Destinationsentwicklung umzusetzen, wie es in anderen Bundesländern (z. B. Bayern, Hessen, Sachsen, Schleswig-Holstein, Thüringen) seit Jahren üblich ist.

Der Prozess der Weiterentwicklung der Destinationsstrukturen sollte idealerweise direkt nach Abschluss dieses Prozesses fortgeführt werden. Für die Destinationsentwicklung wird sowohl eine Anschubfinanzierung des Landes MV als auch eine gemeinschaftliche Finanzierung über den TMV und die sieben Regionen geprüft.

STUFENMODELL UND BEWERTUNGSSYSTEM

Für die Destinationsorganisationen auf der regionalen Ebene wird zur Unterstützung ein Stufenmodell, das die zeitlichen und inhaltlichen Entwicklungsperspektiven anhand von Kriterien aufzeigt, aufgesetzt. Die Entwicklung der Destinationsorganisationen wird künftig jährlich und systematisch überprüft.

Mithilfe eines Punktesystems mit transparenten Kriterien kann so der Entwicklungsfortschritt der Destinationsorganisationen hin zu leistungsfähigen, markt- und wettbewerbsgerechten modernen DMOs entlang eines Stufenmodells gemessen werden. In anderen Bundesländern konnten auf diesem Wege wirkungsvolle Anreizsysteme und gezielte Förderungsmaßnahmen eingesetzt werden,

um die Destinationen zielorientiert und systematisch voranzubringen (vgl. Beispiele auf den [Charts 61ff.](#)).

Eine Grundlage für mögliche Bewertungskriterien wurde bereits im DMO-Gutachten 2020 aufgestellt (vgl. [Chart 64](#)). Diese gilt es an die neuen bzw. weiterentwickelten Anforderungen und Kriterien anzupassen sowie entlang der Ziele der LTK auszurichten. Die Organisations-, Regions- und Governance-Kriterien sind mit konkreten, messbaren Kennziffern bzw. Zielwerten so zu hinterlegen, dass sie eine (Weiter-)Entwicklung in den Destinationen incentivieren, dennoch realistisch erreichbar bzw. umsetzbar sind.

Vorbehaltlich der verschiedenen Klärungsbedarfe in Bezug auf die Einführung des Tourismusgesetzes sowie die tatsächliche Ressourcenausstattung und Aufgabenübernahme auf Seite der regionalen Destinationsorganisationen wurde ein erster Ansatz für mögliche Bewertungskriterien (vgl. [Charts 65f.](#)) und für ein Stufenmodell entwickelt (vgl. [Chart 67](#)).

Ausschlaggebend für die Einschätzung des Entwicklungsfortschrittes der Destinationsorganisationen sind die Kriterien im Bereich „Destinationsorganisation / Ressourcen“. Die weiteren Kriterien wirken unterstützend auf die Leistungsfähigkeit der Destinationsorganisation.

Die Ansätze sind als Vorschläge zu verstehen. Diese gilt es, nach Klärung der o. g. Punkte und in gemeinsamer Abstimmung zwischen Landes- und regionaler Ebene, anzupassen und weiterzuentwickeln.



Mit einem Punktesystem hat Thüringen das Forder- und Fördersystem für die regionalen DMOs optimiert.

Punktesystem DMO-Entwicklung

Handlungsfeld: Organisation und Finanzierung

ERLEDIGT

Ziel

Im Rahmen eines Punktesystems sollen klare und verbindliche Kriterien zur Schaffung wettbewerbsfähiger Destination Management Organisationen (DMOs) auf regionaler und lokaler Ebene erarbeitet werden. Damit einhergehend ist das langfristige Ziel des DMO Punktesystems die Schaffung klarer Rahmenbedingungen zukünftiger finanzieller Unterstützung der touristischen Regionen.

Inhalt

In der LTS wurde die Einführung eines Punktesystems vorgeschlagen, das für die Förderung der regionalen Tourismusorganisationen gelten und stufenweise bis 2025 eingeführt werden soll. Die regionalen Tourismusorganisationen in Thüringen sollen sich zu zukunftsorientierten und wettbewerbsfähigen Destination Management Organisationen (DMOs) entwickeln.

Um zukünftig als DMO in Thüringen anerkannt zu werden und landesweit als förderungsfähig zu gelten, ist es erforderlich, einen Mindestpunktwert des verschiedenen Punktesystems zu erreichen. In den DMO-Kriterien werden die Marktstärke und Managementstärke einer touristischen Organisation bewertet, die Aufgabenerfüllung gemäß der LTS 2025 hinsichtlich Marken- und Identitätsmanagement, Angebots- und Produktentwicklung und Marketing sowie die eingesetzten Controlling-Instrumente. Unabhängig vom Punktesystem gilt das Vorliegen einer regionalen Tourismusstrategie, die sich an der LTS 2025 orientiert, die aktive Beteiligung an der Umsetzung der Thüringer Content Architektur (ThüCAT) sowie ein bestehender Kooperationsvertrag mit der TTG als zwingende Voraussetzungen der zukünftigen Förderfähigkeit.

Eine erstmalige Förderung als anerkannte DMO ist ab dem Jahr 2019 möglich. Regionale Tourismusorganisationen haben allerdings die Möglichkeit sich bis 2022 zur DMO zu entwickeln.

Ansprechpartner

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (TMMWDG)
Referat Tourismus und Gastgewerbe

Partner

TMMWDG, TTG,
regionale Tourismusorganisationen

Meilensteinplan

23.01.2018
1. Ministergespräch zur Gründung eines Arbeitskreises der regionalen touristischen Verbände

14.03.2018
2. Ministergespräch zur Umsetzung der LTS 2025

04. und 09.05.2018
Sitzungen der AG Punktesystem zur Entwicklung eines Vorschlags

24.05.2018
Gespräch von Staatssekretärin Kerst mit der AG Punktesystem

06.06.2018
3. Ministergespräch zur abschließenden Diskussion und Verabschiedung des Punktesystems

	Kennziffer	0 Punkte	1 Punkt	2 Punkte
Strategische Tourismusentwicklung	Strategie (Tourismus-konzept/ Marketingstrategie, Kommunikationsplan)	kein Konzept/Strategie	mind. 1 Konzept/Strategie	mind. 2 Konzepte/Strategie
Marktstärke	Übernachtungen 2015	< 500.000	≥ 500.000	≥ 1.000.000
	Schlafgelegenheiten Juli 2015	< 3.500	≥ 3.500	≥ 5.000
	Marktabdeckung ServiceQ-zertifizierte Betriebe im Gastgewerbe an allen Betrieben im Gastgewerbe 2015 in %	< 1,4	≥ 1,4	≥ 2
	TrustScore 2016 in Punkten	< 81,6	≥ 81,6	≥ 82,5
Managementstärke	Gesamtbudget in €	< 200.000	≥ 200.000	> 500.000
	Marketingbudget in €	< 65.000	≥ 65.000	> 100.000
	Anzahl Mitarbeiter	< 5	≥ 5	≥ 10
	Anteil Mitarbeiter mit touristischem Ausbildungsweg an allen Mitarbeitern in %	< 55	≥ 55	≥ 70

Quelle: dwif 2017

Auch das Land Sachsen misst die Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen mit zentralen Kennziffern.

Kennziffer	Quelle	Grundlage/Bemerkungen	Mindestwert für 1 Punkt	Mindestwert für 2 Punkte
Tourismusstärke				
Übernachtungen	Beherbergungsstatistik	Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ab zehn Betten und im Durchgangscamping auf Campingplätzen ab zehn Stellplätzen	1,0 Mio.	1,5 Mio.
Betten	Beherbergungsstatistik	Betten in Beherbergungsbetrieben ab zehn Betten	10.000	15.000
Professionalisierung	Eigenauskunft DMO	Anzahl Vollzeitbeschäftigte mit akademischem Abschluss oder adäquater Berufserfahrung in der DMO-Geschäftsstelle	3 VZÄ	5 VZÄ
Qualität				
Hotelklassifizierung	DEHOGA	Anteil klassifizierter Betriebe (= Anzahl der Hotels / Hotels garni, die in der Deutschen Hotelklassifizierung (DEHOGA) klassifiziert sind, geteilt durch die Anzahl aller Hotels / Hotels garni mit zehn Betten und mehr lt. Beherbergungsstatistik)	46,5 %	51,5 %
ServiceQ & i-Marke	DTV, LIV SACHSEN	Anteil beteiligter Betriebe (= Anzahl Betriebe mit gültiger Auszeichnung ServiceQ oder i-Marke, geteilt durch die Beherbergungsbetriebe und Campingplätze ab zehn Betten / Stellplätze + Steuerpflichtige WZ I 56 und WZ 9004, 9103, 9104, 9321 lt. Umsatzsteuerstatistik + Grundgesamtheit Tourist-Informationsstellen)	2,9 %	3,8 %
TrustScore	TrustYou	Durchschnittlicher TrustScore der Beherbergungsbetriebe	82,3	83,6
Finanzierungsstärke				
Gesamtbudget	DMO	Gesamtbudget der DMO in Mio. Euro	0,75	1,5
Marketingbudget	DMO	Anteil des Marketingbudgets am Gesamtbudget der DMO	30 %	40 %
Eigenfinanzierung	DMO	Anteil eigenerwirtschafteter Mittel am Gesamtbudget der DMO (inkl. Tourismusabgabe und Mitgliedsbeiträge)	40 %	50 %

In Hessen werden ebenso mit Fordern, Fördern und einem aktiven Umsetzungsmanagement große Erfolge erzielt.

5 Kriterienbereiche laut TPH 2015 und deren Weiterentwicklung in der aktuellen TPH-Fortschreibung 2023

Welche Kriterien gelten für Destinationen und Destinationsmanagementorganisationen?

Info

1 Destinationsorganisation

- Personal:
 - mindestens 7 Vollzeitäquivalente im Destinationsmanagement tätig
 - mindestens 5 Mitarbeiter/innen mit fachtouristischem Studium oder Ausbildung
 - regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter/innen
- Finanzen:
 - mindestens 800 TEUR Gesamtbudget p. a., mindestens 350 TEUR p. a. eigenes Marketing/ Maßnahmenbudget
 - mindestens 200 TEUR Einnahmen aus freiwilligen Marketingbeteiligungen

2 Relevante Destinationsnachfrage

- mindestens 1,5 Mio. Übernachtungen gem. amtlf. Statistik
- mindestens 15.000 Gästebetten gem. amtlf. Statistik
- mindestens 10 Mio. Tagesreisen, nachgewiesen durch Studien und Untersuchungen

3 Stabile, langfristig beständige Destinationsidentität

- räumlich-geographisch abgrenzbare und abgegrenzte Einheit
- gemeinsame Identitätskultur, verbindende Regionalität und Netzwerke
- vertikale Durchdringung und Entwicklung hinsichtlich Identität, Infrastruktur, Angebotsstruktur, Vernetzung und Organisationsstrukturen

4 Destinationsmanagement*

- **Marken und Identitätskonzept:** definierte, verbindende Identität und Soll-Markenprofil der Destination
- **Destinationsentwicklungs-/Tourismuskonzept:** Definition von Zielen, Zielgruppen, Zielmärkten und Themen als Grundlage für Management und Kontrolle
- **Netzwerk und Netzwerkmanagement:** Binnenmarketing- und Netzwerkkonzept, systematische Bearbeitung aller Anspruchsgruppen
- **Organisations und Aufgabenplanung:** verbindliche, dokumentierte Aufgabendefinition und -teilung
- **Planung und Kontrolle:** jährliche, mit allen Partnern verzahnte Marketing- und Mediaplanung, destinationsbezogen ausdiskutierte, transparente Erfolgskennzahlen, systematische Monitoring und Controllinginstrumente

5 Destinationsresonanz und wirkung

- mindestens 80% gestützte Markenbekanntheit im Tages-/Kurzreiseumfeld (Anreise in 120-180 PKW-Minuten) (messbar mittels Erfassung der Markenstärke durch Marktforschung)
- mindestens 80% TrustYou-Score (= am Markt verfügbare Maßzahl für die aggregierten Online-Qualitätsbewertungen der Gäste)
- mindestens 80% Binnenbekanntheit und -zufriedenheit mit Destinationsmanagement (messbar mittels Befragung der Leistungsanbieter und Anspruchsgruppen)

Destination	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
GrimmHeimat NordHessen	●	●	●	●	●	●	●	●
Rhön	●	●	●	●	●	●	●	●
Bergstraße	●	●	●	●	●	●	●	●
Odenwald	●	●	Zusammenführung zur Destination Bergstraße-Odenwald					
Spessart	●	●	●	●	●	●	●	●
Taunus	●	●	●	●	●	●	●	●
Frankfurt-RheinMain	●	●	●	●	●	●	●	●
Westerwald	●	●	●	●	●	●	●	●
Das Lahntal	●	●	●	●	●	●	●	●
WIESBADEN RHEINGAU	●	●	●	●	●	●	●	●
Vogelsberg	●	●	●	●	●	●	●	●

● kein Entwicklungsprozess ● zur TPH-Konformität begleitet ● als TPH-konform anerkannt

TPH 2015	Fortschreibung TPH 2023		
811.000 €	Bisherige Strategische Wege	Neue Strategische Wege	GESAMT
7 VZÄ	1.012.000 €	238.500 €	1.250.500 €
	8,5 VZÄ	3 VZÄ	11 VZÄ

Im DMO-Gutachten 2020 wurden bereits Kriterien für die regionalen DMOs erarbeitet, die eine Orientierung für das neue Modell geben können.

- In fünf Bereichen wurden Mindestkriterien für integrierte regionale DMOs in Bezug auf kritische Mindestgrößen und Leistungsfähigkeit entwickelt.
- Übersetzung der Kriterien in ein Punktesystem, das als Grundlage für die Vergabe von Fördermitteln aus einem destinationsspezifischen Fördertopf herangezogen werden kann (vgl. Beispiele auf [Charts 61ff.](#))

Bereich	Inhalte
Destinationsorganisation / Ressourcen	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mind. 7 VZÄ im Destinationsmanagement über den Betrieb von Infrastruktur und Tourist Informationen (TIs) hinaus, davon mind. 5 Mitarbeitende mit fachtouristischem Studium oder Ausbildung ▪ ggf. zusätzliche Mitarbeitende für Betrieb von Infrastruktur und TI ▪ regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden <p>Finanzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mind. 1 Mio. Euro Gesamtbudget p. a. über den Betrieb von Infrastruktur und TIs hinaus ▪ inkl.: mind. 400.000 Euro p. a. eigenes Marketing-/Maßnahmenbudget, davon 200.000 Euro Refinanzierung durch privatwirtschaftliche Leistungsanbieter
Destinationsnachfrage / Größe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mind. 1 Mio. Übernachtungen gemäß amtlicher Statistik ▪ mind. 10.000 Kapazitätseinheiten / Betten (inkl. Betriebe unterhalb der Abschneidegrenze) ▪ oder vergleichbare tagestouristische Frequenz: mind. 10 Mio. Tagesgäste ▪ Erreichbarkeit der Angebote: Begrenzung auf Durchmesser von bis zu 60 PKW-Minuten
Destinationsidentität / Durchdringung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ topografisch-landschaftlicher, homogen wahrnehmbarer Erlebnisraum aus Gästesicht ▪ gemeinsame Identitätskultur, verbindende Regionalität und Netzwerke ▪ vertikale Durchdringung und Entwicklung hinsichtlich Identität, Infrastruktur, Angebotsstruktur, digitale Erschließung, Vernetzung und Organisationsstrukturen
Destinationsmanagement / Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenes Tourismuskonzept in enger Abstimmung zur LTK ▪ Vertrieb & Gästeservice: Zimmervermittlung, Gästeinformation und -betreuung ▪ Gästemanagement: abgestimmte Gästeinformation und -betreuung, Betrieb eigener TIs ▪ Produkt & Angebotsentwicklung: eigene Angebotsgestaltung und -bündelung, Veranstaltungsmanagement ▪ Qualitätsmanagement: gemeinsame Qualitätsstandards, Qualitätsmonitoring ▪ Marketing & Kommunikation: abgestimmte Marketing- und Mediaplanung, umfassende digitale Kompetenzen und digitale Marktbearbeitung ▪ Infrastrukturentwicklung: gemeinsame Abstimmung von touristisch attraktiven Wegen/Routen, Begleitung von Investitionsentscheidungen, Umsetzungsprozessen und ggf. Betrieb touristischer Infrastruktur
Destinationsresonanz / -wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mind. 70 % gestützte Markenbekanntheit im Tages-/Kurzreiseumfeld (Anreise in 120 - 180 PKW-Minuten) (messbar mittels Erfassung der Markenstärke durch Marktforschung) ▪ mind. 50 % gestützte Markenbekanntheit in den relevanten Quellmärkten für Urlaubsreisen > 4 Tage (messbar mittels Erfassung der Markenstärke durch Marktforschung) ▪ mind. 80 von 100 Punkten beim Trust Score (= am Markt verfügbare Maßzahl für die aggregierten Online-Qualitätsbewertungen der Gäste) ▪ mind. 80 % Binnenbekanntheit und -zufriedenheit mit Destinationsmanagement (messbar mittels Befragung der Leistungsanbieter und Anspruchsgruppen)

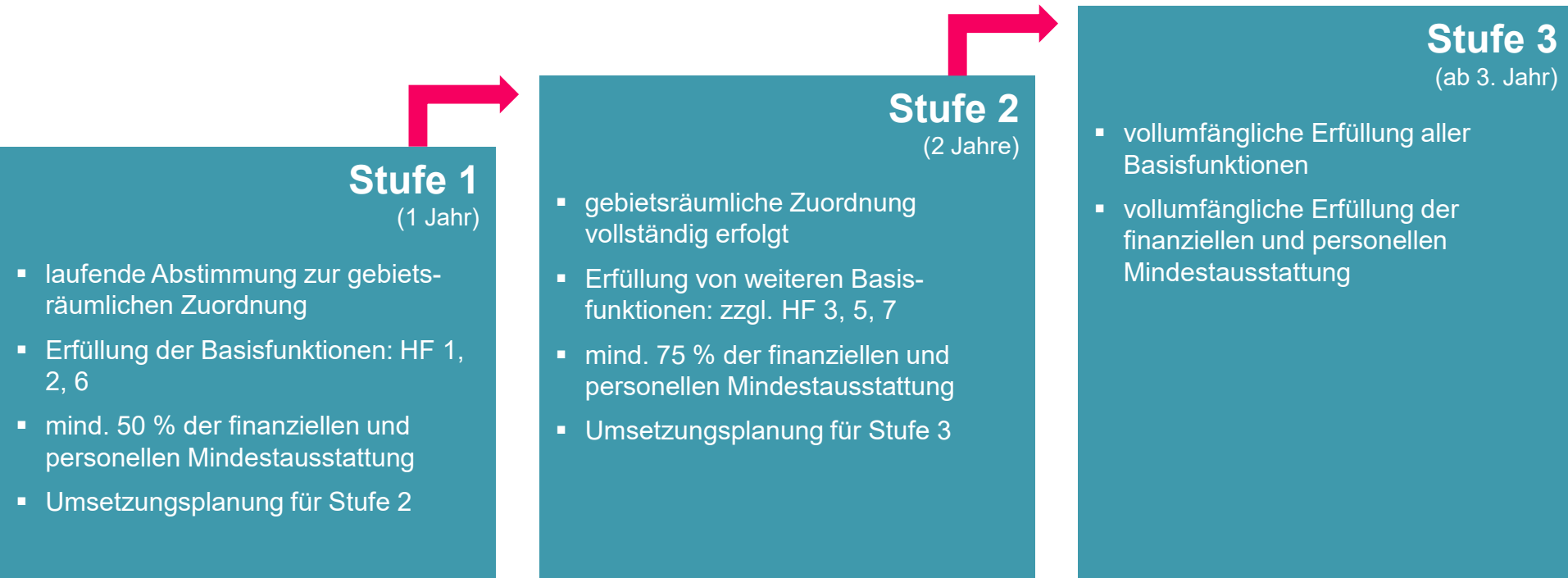
Mögliche Kriterien für ein Punktesystem zur Bewertung der Leistungsfähigkeit der künftigen Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene in MV (1)

Bereich	Inhalte
Destinationsorganisation / Ressourcen	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ idealerweise mind. 10 VZÄ im Destinationsmanagement (inkl. der personalgestellten VZÄ der LTO), wovon mind. 7 Mitarbeitende mit fachtouristischem Studium oder Ausbildung (s. o.) ▪ weitere personalbezogene Maßnahmen, wie ggf. zusätzliche Mitarbeitende für Sonderprojekte, Infrastruktur, Betrieb von TI oder regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden <p>Finanzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ idealerweise mind. 1,2 Mio. Euro Gesamtbudget p. a. (s. o.) ▪ inkl.: mind. 480.000 Euro p. a. eigenes Marketing-/Maßnahmenbudget, davon 250.000 Euro Refinanzierung durch privatwirtschaftliche Leistungsanbieter
Destinationsnachfrage / Größe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mind. 1,5 Mio. Übernachtungen gemäß amtlicher Statistik ▪ mind. 15.000 Kapazitätseinheiten/Betten gemäß amtlicher Statistik ▪ oder vergleichbare tagestouristische Frequenz: mind. 10 Mio. Tagesgäste ▪ Erreichbarkeit der Angebote: Begrenzung auf Durchmesser von bis zu 60 PKW-Minuten
Destinationsidentität / Durchdringung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ räumlich-geographisch abgrenzbares und abgegrenztes Gebiet ▪ aus Gästesicht wahrnehmbarer und erfahrbarer Erlebnisraum mit gemeinsamer verbindenden Identitätskultur und Regionalität ▪ vertikale Durchdringung und Entwicklung hinsichtlich Identität, Infrastruktur, Angebotsstruktur, digitale Erschließung, Vernetzung und Organisationsstrukturen

Mögliche Kriterien für ein Punktesystem zur Bewertung der Leistungsfähigkeit der künftigen Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene in MV (2)

Bereich	Inhalte
Destinationsmanagement / Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HF 1: eigenes Tourismuskonzept in enger Abstimmung zur LTK gem. landesweiter Vorgaben <u>und/oder jährliche Maßnahmen- und Marketingplanung</u>, verknüpft mit Marketing- und Maßnahmenplanung der LTO ▪ HF 2: Binnenmarketing- und Netzwerkkonzept ▪ HF 3: Destinationsmarkenkonzept, inkl. Markenarchitektur und aller relevanten Grundlagen zur Markennutzung, eingebunden in die touristische Markensystematik in MV ▪ HF 4: (digitales) Besucher- und Mobilitätsmanagement ▪ HF 5: Aufbau und Koordination zielgruppengerechter Angebote <u>und/oder Qualitätsmanagement</u>: gemeinsame Qualitätsstandards (gem. landesweiter Vorgaben), Qualitätsmonitoring ▪ HF 6: umfassende digitale Kompetenzen und Webpräsenz, verknüpft mit der landesweiten Webpräsenz <u>und/oder</u> Koordination von mehrwährigen, beteiligungsfähigen Marketingkampagnen, unter Einbindung in landesweite Kampagnen ▪ HF 7: Umsetzung der Marktforschung, abgestimmt mit und eingebunden in Landesebene <u>und/oder</u> Konzept für Wissensmanagement und -transfer ▪ HF 8: Koordination und Umsetzung von Kampagnen und Initiativen zur Steigerung des Tourismusbewusstseins /-akzeptanz, unter Einbindung in landesweite Kampagnen
Destinationsresonanz / -wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mind. 70 % gestützte Markenbekanntheit im Tages-/Kurzreiseumfeld (Anreise in 120 - 180 PKW-Minuten) (messbar mittels Erfassung der Markenstärke durch Marktforschung) ▪ mind. 50 % gestützte Markenbekanntheit in den relevanten Quellmärkten für Urlaubsreisen > 4 Tage (messbar mittels Erfassung der Markenstärke durch Marktforschung) ▪ mind. 80 % beim Trust Score (= am Markt verfügbare Maßzahl für die aggregierten Online-Qualitätsbewertungen der Gäste) ▪ mind. 80 % Binnenbekanntheit und -zufriedenheit mit Destinationsmanagement (messbar mittels Befragung der Leistungsanbietenden und Anspruchsgruppen)

Ansatz für ein Stufenmodell für den Entwicklungsprozess der Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene



HINWEIS:

Für ein verbindliches und detailliertes Entwicklungsmodell mit Bewertungssystem und zeitlicher Perspektive besteht weiterer Klärungsbedarf. Der Ansatz bedarf folglich einer Anpassung, sobald die reale Ressourcenausstattung und Aufgabenübernahme der künftigen regionalen Destinationsorganisationen sowie die Höhe der zukünftig aus dem Tourismusgesetz zur Verfügung stehenden Mittel bekannt sind.

Ebenso kann ein valider Zeitplan zur Umsetzungsplanung erst erfolgen, wenn die Details zur Einführung des Tourismusgesetzes verlässlich und verbindlich feststehen.

Fazit und Ausblick

PROJECT ^M

Die zukunftsorientierte Entwicklung der touristischen Strukturen in Mecklenburg-Vorpommern ist Gemeinschaftsaufgabe!

Die gemeinsame Erarbeitung des vorliegenden Destinationsmodells für die künftigen touristischen Strukturen auf regionaler Ebene in MV hat wichtige Grundlagen für die Zusammenarbeit und weitere Verzahnung der Landesebene und den regionalen Akteuren der Tourismusdestinationen geschaffen.

Auf dem Weg zur Umsetzung dieses Destinationsmodells mit aufgabenadäquat ausgestatteten, markt- und wettbewerbsfähigen Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene sind im Anschluss an diesen Prozess zwei Aspekte ausschlaggebend.

1. Für die weitere Umsetzungsvorbereitung braucht es **Planungssicherheit**. Das bedeutet die Ergebnisse dieses Prozesses müssen mit den Arbeiten der AG Tourismusgesetz zusammengeführt werden. Es braucht verbindliche und valide Aussagen zur inhaltlichen und zeitlichen Perspektive des geplanten Tourismusgesetzes. Die beschriebenen Klärungsbedarfe in Bezug auf die Einführung des Tourismusgesetzes müssen folglich zeitnah gelöst werden.
2. Damit das anvisierte Tourismusgesetz die gewünschte Wirkung entfalten kann, muss die **(Weiter-)Entwicklung der Destinationsstrukturen in MV bereits jetzt** vorangetrieben werden. Hierfür braucht es das Commitment aller relevanten Entscheidungstragenden in Politik und auf allen Ebenen des touristischen Systems in MV. Insbesondere da die Entwicklung, bevor die finanziellen Effekte des Tourismusgesetzes greifen werden, von allen beteiligten Partner:innen gemeinsam getragen werden müssen.

Die Zeichen und die Zeit für einen gemeinschaftlich getragenen Destinationsbildungsprozess stehen gut. Die begonnene Arbeit der AG Tourismusdestinationen und die gesetzten Impulse gilt es nun gemeinsam fortzutragen und in die Umsetzung zu bringen. Nur miteinander kann eine flächendeckende Tourismusentwicklung und somit ein zukunftssicheres Tourismus- und Destinationsmanagement für das Urlaubsland MV gewährleistet werden.

Kontakt für Rückfragen



www.projectm.de



www.kompetenzzentrum-tourismus.de



www.eti-institut.de



www.destinationquality.de



www.gesundheit-tourismus-blog.com



PROJECTM.Tourismusinnovation



www.xing.com/companies/projectmgmbh



www.linkedin.com/company/project-m-gmbh



Cornelius Obier
Tel. 040.419 23 96 0
cornelius.obier@projectm.de



Kristina Kastelan
Tel. 040.20 22 88 83 24
kristina.kastelan@projectm.de

PROJECT

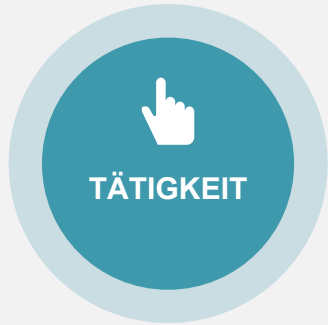
PROJECT M GmbH
Steinhöft 9
20459 Hamburg



PROJECT^M

GRÜNDUNGSJAHR: 1998 · **GESCHÄFTSFÜHRUNG:** Dipl.-Kaufm. Cornelius Obier

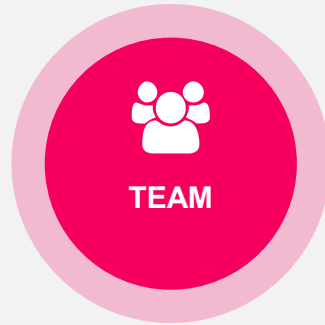
Mitglieder der Geschäftsleitung: Dr. Mathias Feige, Detlef Jarosch, Tobias Klöpf, Peter C. Kowalsky,
Dr. Katja Zielke



TÄTIGKEIT

CONSULTING

für die Tourismus- und Freizeitwirtschaft: Strategie- und Markenmanagement, Organisationsentwicklung, Infrastrukturentwicklung, Marktforschung und Analyse, Gesundheitstourismus



TEAM

INTERDISZIPLINÄR

mit über 25 festen und 12 freien Mitarbeitenden in einem praxisorientiertem Team (Betriebswirt:innen, Tourismusfachleute, Marktforscher:innen, Stadt- und Regionalplaner:innen, Architekt:innen...)



WISSEN

STARKE BASIS

Wissenschaftliche Verankerung über die Wissenschaftliche Leitung:
Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack



STANDORTE

Hamburg
München



Disclaimer

Sämtliche von PROJECT M erarbeiteten Konzepte und sonstige Werke und damit auch sämtliche Nutzungsrechte erbrachter Leistungen bleiben bis zur Abnahme und Honorierung durch den Auftraggebenden Eigentum von PROJECT M. Weitergabe und Vervielfältigung (auch auszugsweise) sind bis dahin lediglich mit schriftlicher Einwilligung von PROJECT M zulässig.

Soweit Fotos, Grafiken u.a. Abbildungen zu Layoutzwecken oder als Platzhalter verwendet wurden, für die keine Nutzungsrechte für einen öffentlichen Gebrauch vorliegen, kann jede Wiedergabe, Vervielfältigung oder gar Veröffentlichung Ansprüche der Rechteinhabenden auslösen.

Wer diese Unterlage – ganz oder teilweise – in welcher Form auch immer weitergibt, vervielfältigt oder veröffentlicht, übernimmt das volle Haftungsrisiko gegenüber den Inhabenden der Rechte, stellt die PROJECT M GmbH von allen Ansprüchen Dritter frei und trägt die Kosten der ggf. notwendigen Abwehr von solchen Ansprüchen durch die PROJECT M GmbH.



Anlagen

PROJECT **M**

Zurück zum
Inhaltsver-
zeichnis

Personal- und Finanzausstattung

der Tourismusorganisationen auf regionaler Ebene

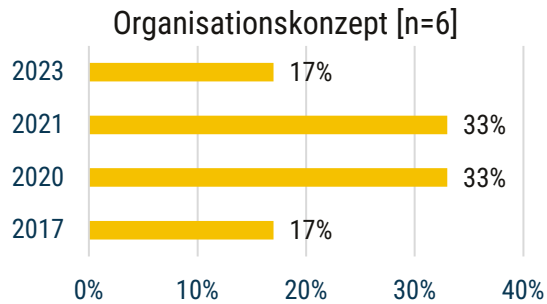
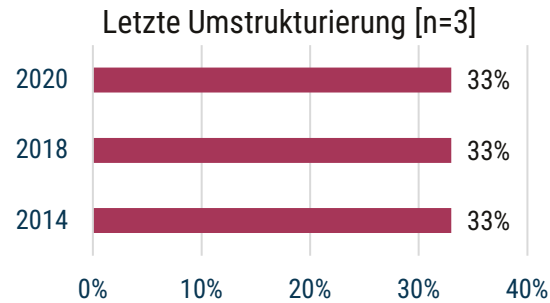
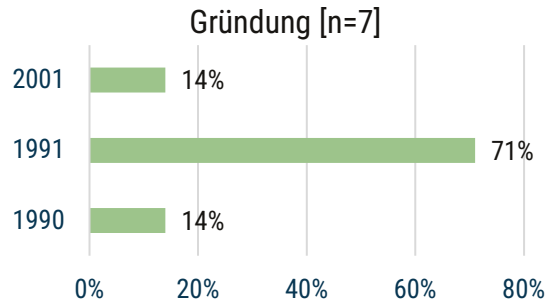
Mecklenburg-Vorpommern,
Konrad-Zuse-Str. 2, 18057 Rostock



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



Allgemeine Informationen



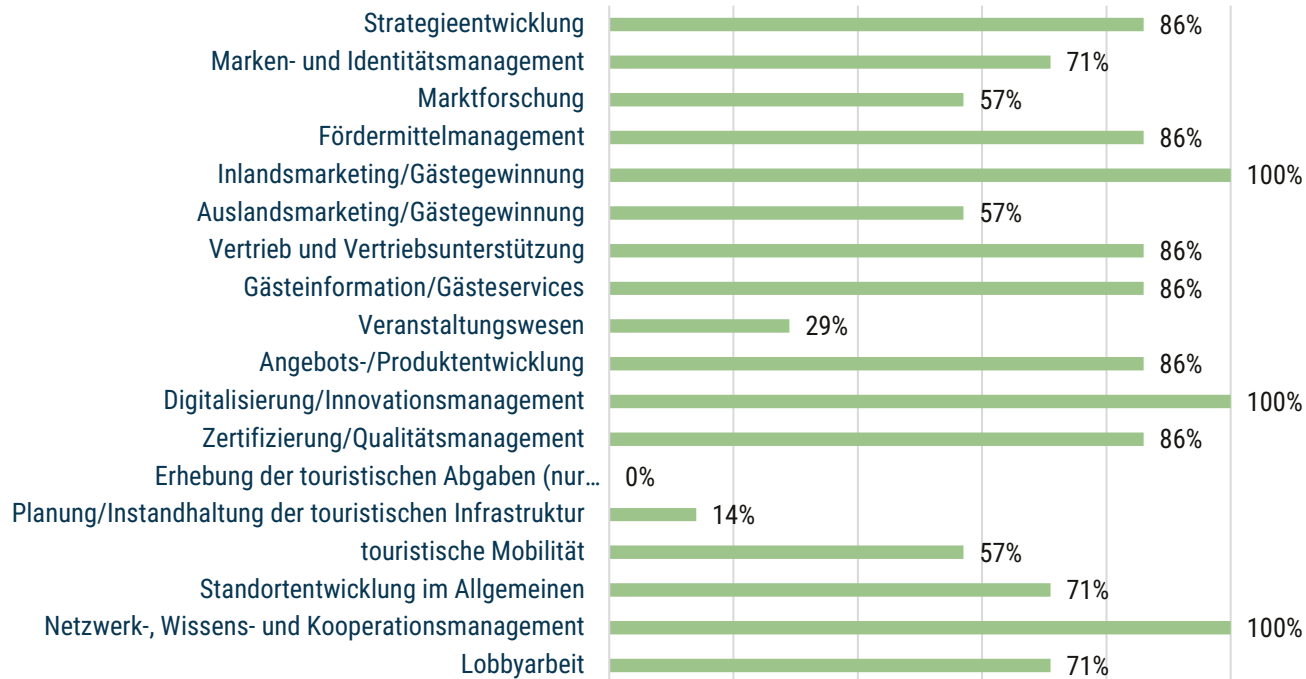
Anzahl der Beschäftigten [n=7]

Gesamt	N	MW	MIN	MAX
Anzahl der Beschäftigten inkl. Teilzeit (gesamt)	56	6,67	5	16
hiervon befristete Auszubildende/befristete Projektstellen	19	2,71	1	4
Anzahl der Beschäftigten in der Tourist-Information	3	,043	0	2
Anzahl der Vollzeitäquivalente (VZÄ)* (gesamt)	52	7,43	4	16
hiervon befristete Auszubildende/befristete Projektstellen (VZÄ)	18	2,57	1	4
Anzahl der VZÄ in der Tourist-Information	3	0,43	0	2

Mit touristischen Aufgaben	N	MW	MIN	MAX
Anzahl der Beschäftigten mit touristischen Aufgaben inkl. Teilzeit	47	6,71	1	14
hiervon Anzahl der Beschäftigten in der Tourist-Information	3	0,43	0	2
Anzahl der Vollzeitäquivalente (VZÄ) mit touristischen Aufgaben	45	6,43	1	14
hiervon Anzahl der VZÄ in der Tourist-Information:	3	0,43	0	2

* 1 VZÄ entspricht 40 Wochenstunden.

Tourismusrelevante Aufgaben [n=7]



Einzigartige touristische Aufgabenfelder [n=7]

Erste Antwort

- DMO als Betreiber der Gästekarte Fischland-Darß-Zingst
- Ehrenamtlich tätiger Vorstand
- Fördermittelmanagement
- Koordination Müritz rundum
- Projektmanagement Modellregion
- Hauptaufgabe 1: Marketing/Kommunikation

Zweite Antwort

- Kooperation im Rahmen der Metropolregion Hamburg
- Operatives Geschäft über Geschäftsbesorgung
- Regionalentwicklung im Allgemeinen
- Webentwicklung (im Unternehmen)
- Hauptaufgabe 2: Vertrieb/Information

Dritte Antwort

- Derzeit keine Abdeckung für das strategische Marketing der Insel
- GF ist mit 0,5 angesetzt, da in Personalunion GF SMG Schwerin
- Mediengestaltung (im Unternehmen)
- Projektmanagement zur Digitalisierung und Vernetzung im Binnenland
- Hauptaufgabe 3: Modellregion (2021-2023)

Finanzausstattung [n=7]

Gesamt	MW	MW	MIN	MAX
jährliches Gesamtbudget (2022)	749.407€	100%	300.200€	1.558.000€
davon Anteil Personal strategisches Management & Controlling	125.258€	16,71%	10%	25%
davon Anteil Personal operatives Tourismusmanagement	172.364€	23,00%	5%	39%
davon Anteil Marketing (nur Sachkosten)	200.199€	26,71%	13%	46%
davon Anteil Marktforschung (nur Sachkosten)	3.212€	0,43%	0%	2%
davon Anteil für Mitgliedschaften in anderen touristischen Organisationen	7.494€	1,00%	1%	1%
davon Anteil Overhead-/Verwaltungskosten (Miete/Bewirtschaftung etc.)	104.917€	14,00%	7%	25%
davon sonstige Kosten	138.105€	18,43%	0%	38%

Finanzausstattung [n=6]

Angaben zu sonstigen Kosten

- B2B-/Mitglieder-Veranstaltungen
- Provisionsaufwand der Portale
- Anschaffungen in Projekten Reiskosten Technik Buchungsgebühren Sonstiges (u.a. Instandhaltung Haus), Finanzierungskosten, Buchungsgebühren, Anschaffungen
- in 2022 Anteil Mafo über Projekt S³ - bis in 2023 hinein
- Vertriebskosten (Schwerpunkt: Provision Zimmervermittlung)
- Kosten Förderung (LEADER, EFRE)

Finanzausstattung [n=7]

Gesamt	MW (€)	MIN (€)	MAX (€)
Gesamteinnahmen (2022)	745.410	300.200	1.538.000
kommunale Zuwendungen	35.876	0	141.400
Mitgliedschafts-/Gesellschafterbeiträge	158.070	12.600	330.000
Kurabgaben	0	0	0
Fremdenverkehrsabgaben	0	0	0
Bettensteuer/City Tax	0	0	0
andere Quellen	0	0	0
A Institutionelle Einnahmen	193.936		

Hinweis Usedom: UTG = rein kommunale GmbH --> Gesellschafterbeiträge = kommunale Zuwendungen

Finanzausstattung [n=7]

Gesamt	MW (€)	MIN (€)	MAX (€)
Gesamteinnahmen (2022)	745.410	300.200	1.538.000
freiwillige Tourismusfinanzierung (z.B. Tourismusfonds, Marketingumlage, Poolmodelle)	34.771	0	162.000
Provisionserlöse (z.B. Vermittlung Zimmer, Locations)	181.629	0	820.000
Verkaufserlöse (z.B. Pauschalangebote, Merchandising, Gästekarte)	42.209	0	285.000
Infrastruktur (z.B. Parkplatzeinnahmen, Strandkorbgebühren)	0	0	0
andere Quellen	108.859	0	388.000
B Einnahmen aus eigenen Geschäften	367.288		

Finanzausstattung [n=6]

Angaben zu anderen Quellen

- Verkauf von Anzeigen (Urlaubsmagazin, Online-Marketing, MV-Kampagne u. ä.)
- Online-Anzeigen, Printprodukte, etc.
- Anzeigenverkauf/Messebeteiligung, Vermietung eigener Räumlichkeiten, sonstige Erstattungen
- bei freiw. TF: Erlöse aus Print, Kampagnen etc.(Drittmittel)
- Einnahmen: Marketing-/Werbeleistungen
- Sponsoring für Veranstaltungen

Finanzausstattung [n=7]

Gesamt	MW (€)	MIN (€)	MAX (€)
Gesamteinnahmen (2022)	749.514€	300.200	1.538.000
Fördermittel (z.B. LEADER)	186.151	0	400.000
sonstige projektbezogenen Mitteln/Zuschüssen (hier: Förderfond MRH, REACT-EU, REACT-SEM aus Landesmitteln ("Modellregion"), durch eine GRW-Projektförderung (MÜRITZ rundum) und mit ESF-Mitteln ("Coronamanagement") INT6A, South Baltic, Bundesförderung Azubi, VPF GRW Projekt S³)	781	0	5.470
C Einnahmen aus Fördermitteln	186.933		
Weitere Mittel (hier: Sponsoring)	1.357	0	9.500
D sonstige Einnahmen	1.357		

Rahmenkalkulation: ideale Mindestausstattung der künftigen Destinations- organisationen auf regionaler Ebene

PROJECT 

Kalkulation für das Handlungsfeld 1: Strategieentwicklung und -controlling

Aufgaben i. E.	Personelle Ressourcen (in VZÄ p. a.)				Finanzielle Ressourcen (p. a.)	
	Leitung	Marketing-/Projektmanagement	Assistenz	Gesamt	Ansatz	Begründung
Destinations- und Lebensraumkonzept: Entwicklung und Fortschreibung auf Grundlage einer nachhaltigen Tourismusausrichtung, Umsetzungsmanagement, Controlling, Evaluierung sowie Weiterentwicklung an der Schnittstelle zur Regionalentwicklung sowie zur Standort- und Wirtschaftsförderung	0,075	0,05	0,05	0,175	25.000,00 €	Beratungs- und Entwicklungskosten, Veranstaltungskosten
KPI-Management: Definition eines auf das Destinations- und Lebensraumkonzept ausgerichteten Kennzahlensets auf Grundlage einer landesweiten Systematik, systematisches Monitoring- und Controlling	0,025	0,025	0,025	0,075	10.000,00 €	Aufbereitung der Daten, externe Unterstützung; Annahme: weitgehende Bereitstellung durch TMV nach einem landesweiten System
Maßnahmen- und Marketingplanung: Aufstellen einer Jahresplanung, Verzahnung mit Akteuren auf Landes- und lokaler Ebene sowie den Leistungsanbietenden	0,025	0,025	0,05	0,100		
<i>Zwischensumme</i>	<i>0,1250</i>	<i>0,1000</i>	<i>0,1250</i>	<i>0,3500</i>	<i>35.000,00 €</i>	

Kalkulation für das Handlungsfeld 2:

Netzwerkmanagement und Innenmarketing

Aufgaben i. E.	Personelle Ressourcen (in VZÄ p. a.)				Finanzielle Ressourcen (p. a.)	
	Leitung	Marketing-/Projektmanagement	Assistenz	Gesamt	Ansatz	Begründung
Gremienarbeit: Mitwirkung in überregionalen Gremien (Land, TMV, Verbände...) und regionsinternen Gremien; kontinuierliche, eigeninitiierte Kommunikation an interne Gremien und Ausschüsse	0,125	0,125	0,025	0,275	3.000,00 €	Reisekosten (20x150 EUR)
Binnennetzwerk: Schaffung von verbindlichen Grundlagen in den Zusammenarbeitsstrukturen, Aufbau/Pflege einer digitalen Netzwerkstruktur, Koordination des Binnennetzwerkes	0,1	0,15	0,25	0,500	10.000,00 €	Pauschalansatz: binnengerichtete Website, Lizenzen, weitere Marketingaktivitäten
Informations- und Netzwerkveranstaltungen: übergreifende/thematische Netzwerke, Runde Tische, Anbieterversammlungen, Barcamps, Tage der offenen Tür, regionale Tourismustage u. a.	0,1	0,05	0,05	0,200	5.000,00 €	Raum-/Catering-Kosten
Schnittstellenmanagement: Einbindung in die Kooperationsnetzwerke von Regional- und Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung sowie enge Vernetzung, Vermittlung zwischen Branchen und Akteuren, Einbindung von Leistungsanbietenden, Kontaktabbau und -vermittlung bei Initiativen, Innovationen und Projekten	0,15	0,125	0,025	0,300	1.200,00 €	Reisekosten (12x100 EUR)
Binnenmarketing: Kommunikation des Standort- und Wirtschaftsfaktors Tourismus sowie des "Lebensraums" in der Öffentlichkeit mit allen Facetten	0,05	0,05	0	0,100	2.500,00 €	alle 3 Jahre: Erhebung Standort- und Wirtschaftsfaktor Tourismus
Binnenkommunikation: regionsinterne Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Newsletter, Tätigkeitsberichte, Kommunikation des Standort- und Wirtschaftsfaktors Tourismus sowie des Lebensraumkonzeptes in den Gremien und der Öffentlichkeit - Gemeinwohlansatz	0,1	0,1	0,1	0,300	6.000,00 €	Marketingkosten (12x500 EUR)
Strukturentwicklung innerhalb der Destination: Impulsgeber für die Strukturentwicklung innerhalb der Destination (bspw. Gründung von TAGs)	0,1	0,1	0,05	0,250	- €	(Sach-)Kosten sind von der lokalen Ebene zu tragen
Mediation und Moderation: Vermittlung bei Konflikten zwischen Partner:innen und Anspruchsgruppen in der Destination	0,05	0,05	0,025	0,125	- €	
Zwischensumme	0,775	0,750	0,525	2,050	27.700,00 €	

Kalkulation für das Handlungsfeld 3: Identitäts- und Markenmanagement

Aufgaben i. E.	Personelle Ressourcen (in VZÄ p. a.)				Finanzielle Ressourcen (p. a.)	
	Leitung	Marketing-/Projektmanagement	Assistenz	Gesamt	Ansatz	Begründung
Destinationsmarke: Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der Destinationsmarke und ihrer Markenarchitektur, eingebunden in die touristische Markensystematik in MV	0,15	0,15	0,05	0,350	25.000,00 €	durchschn. Ansatz p. a. für Beratungs- und Rechtsberatungskosten
Grundlagen für die Markennutzung: Markenhandbuch, Content Manual, Corporate Design Manual, Handreichung für Best-of-Produkte der Destinationsmarke, Anleitungen, Checklisten, Umsetzungsbeispiele, Qualifizierung von Partner:innen und touristischen Leistungsträgern zur Implementierung der Marke	0,1	0,1	0,05	0,250	10.000,00 €	durchschn. Ansatz p. a. für Agenturleistungen
Markenmanagement: Markenwächter, Koordinator, Impulsgeber und Enabler für die Umsetzung der Destinationsmarke in der eigenen Destination, Customer Journey- und Touch-Point-Management, Inspiration und Impulsgebung für markenadäquate Angebots- und Produktentwicklung (Best-of-Produkte) sowie Marketingkampagnen für Orte und Anbietende	0,1	0,1	0,05	0,250	- €	
Markenmonitoring: kontinuierliches Monitoring der Markenumsetzung im touristischen Bereich, ständiger Abgleich mit den definierten Zielgruppen und Quellmärkten	0,025	0,05	0,025	0,100	5.000,00 €	durchschn. Ansatz p. a. für Beratungsleistungen
Identitätsmanagement: Pflege, Weiterentwicklung und Nutzbarmachung der spezifischen Identität und Regionalität der Destination für die Marktbearbeitung, bewusstseinsbildende Projekte und Maßnahmen für regionale Identität, die Marke, den Wert des "Lebensraums"	0,05	0,05	0,025	0,125	- €	
Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe: Vernetzung der touristischen Leistungsträger mit destinationstypischen Erzeugern, Schaffung von Synergien zwischen regionalen Initiativen und touristischen Akteuren	0,05	0,05	0,025	0,125	- €	
Verbesserung der Erlebbarkeit regionaler Identität: z. B. durch Veranstaltungsformate und „Bühnen“ für regionale Produkte, Erzeuger und Hersteller, Baukultur, Kulturschaffende und Initiativen, zielgerichtete Vermarktung, markenkonforme Inszenierung und Storytelling	0,05	0,05	0,025	0,125	- €	
<i>Zwischensumme</i>	<i>0,525</i>	<i>0,550</i>	<i>0,250</i>	<i>1,325</i>	<i>40.000,00 €</i>	

Kalkulation für das Handlungsfeld 4:

Systematisches Gäste- und Besuchermanagement

Aufgaben i. E.	Personelle Ressourcen (in VZÄ p. a.)				Finanzielle Ressourcen (p. a.)	
	Leitung	Marketing-/Projektmanagement	Assistenz	Gesamt	Ansatz	Begründung
Datenmanagement: gemeinsame, übergreifende Datenstrategie für touristische POIs entwickeln bzw. ausbauen, eingebunden ins Date-management in MV	0,05	0,1	0,1	0,250	10.000,00 €	IT- und Beteiligungskosten; Annahme: weitgehende Bereitstellung durch TMV nach einem landesweiten System
POI-Management: systematische Erfassung, Digitalisierung und Pflege der Touchpoints entlang der Customer Journey des Gastes nach landesweiten Datenstandards - als Basis für systematisches Besucher- und Mobilitätsmanagement	0,05	0,1	0,1	0,250	10.000,00 €	Erfassungs- und Pflegekosten
Digitales Besucher- und Mobilitätsmanagement: Aufbau und Pflege einer umfassenden Datengrundlage und Webpräsenz zur Bereitstellung von Gästeinformationen, ggf. auch über Apps und Leitsysteme	0,05	0,05	0,05	0,150	- €	Umsetzungs- und Betriebskosten nicht budgetiert
Gäste- und Mobilitätskarten: Entwicklung und Umsetzung gesamtregionaler Service-Initiativen und Angebote (z. B. Gästekarten, Mobilitätsprojekte) nach Prüfung individueller Rahmenbedingungen	0,05	0,05	0,05	0,150	- €	Umsetzungs- und Betriebskosten nicht budgetiert
Informationsnetzwerk: Entwicklung eines aufeinander abgestimmten Netzwerks an Tourist-Informationen (bspw. Abstimmung der Informationsstandards sowie der Öffnungs- und Erreichbarkeitszeiten), enge Abstimmung mit der lokalen Ebene	0,05	0,05	0,05	0,150	- €	
<i>Zwischensumme</i>	<i>0,250</i>	<i>0,350</i>	<i>0,350</i>	<i>0,950</i>	<i>20.000,00 €</i>	

Kalkulation für das Handlungsfeld 5:

Angebots- und Qualitätsmanagement

Aufgaben i. E.	Personelle Ressourcen (in VZÄ p. a.)				Finanzielle Ressourcen (p. a.)	
	Leitung	Marketing-/Projektmanagement	Assistenz	Gesamt	Ansatz	Begründung
Angebotskoordination: Aufbau, Koordination und ggf. Betreuung von thematischen Angebotsgruppen, Angebote für Übernachtungsgäste, Tagesgäste und Einheimische	0,025	0,1	0	0,125	1.200,00 €	Reisekosten (12x100 EUR)
Koordination der Angebots- und Produktentwicklung: Festlegung und Kontrolle der Zielgruppenanforderungen und Qualitätsstandards, Bereitstellung von Handlungsempfehlungen/Checklisten als Grundlage für die Produktentwicklung, Definition von produktspezifischen Vermarktungs- und Vertriebsaufgaben	0,025	0,05	0	0,075	- €	
Infrastruktur- und Ansiedlungsmanagement: Koordination eines regionsweiten Entwicklungsplanes für die Einrichtung der thematischen und themenübergreifenden Schlüsselinfrastruktur, Definition von Schlüsselinfrastruktur, Abstimmung mit Kommunen, Koordination eines systematischen touristischen Ansiedlungsmanagements	0,1	0,1	0,025	0,225	10.000,00 €	externe Beratung, Veranstaltungskosten
Wegemanagement: Mitarbeit bei der Konzeption und Einrichtung überregionaler Infrastruktur (z. B. Wanderwege, Fernradwege) und Abstimmungsmanagement, Sicherstellung von Qualitätsmanagementsystemen für Wege und Begleitinfrastruktur, Entwicklung/Koordination der Umsetzung regionaler Betriebskonzepte für touristische Angebote (insbes. Wege)	0,025	0,05	0,05	0,125	- €	Infrastrukturkosten nicht enthalten
Qualitätsmanagement: Festlegen der Qualitätsstandards für touristische Angebote und Anbietende, Monitoring der Qualität, Initiierung und Umsetzung von Qualifizierungsinitiativen, Coaching und Unterstützung der lokalen Ebene und der Leistungsanbietenden	0,025	0,05	0,05	0,125	- €	
Service-Initiativen: Entwicklung und Umsetzung gesamtregionaler Service-Initiativen und Angebote, z. B. Gästekarten, Mobilitätsprojekte...	0,025	0,05	0,05	0,125	- €	
Qualitätsauszeichnungen: Auszeichnung über Awards/Preisauslobung und Promotion von Spitzenleistung, Qualität, Innovation und besonderer Angebote in der Region bzw. Unterstützung der Anbietenden bei der Einreichung bei überregionalen Wettbewerben	0,025	0,05	0,05	0,125	2.500,00 €	Beteiligungs- und Bewerbungskosten
<i>Zwischensumme</i>	<i>0,250</i>	<i>0,450</i>	<i>0,225</i>	<i>0,925</i>	<i>13.700,00 €</i>	

Kalkulation für das Handlungsfeld 6:

Vertrieb und Marketing

Aufgaben i. E.	Personelle Ressourcen (in VZÄ p. a.)				Finanzielle Ressourcen (p. a.)	
	Leitung	Marketing-/Projektmanagement	Assistenz	Gesamt	Ansatz	Begründung
Kampagnen: Planung und Umsetzung von mehrjährigen, beteiligungsfähigen Marketingkampagnen unter Einbindung in landesweite Kampagnen, Einwerbung von Partner:innen und Mitteln, Einbindung in / Verzahnung mit landesweiten Kampagnen, Controlling und Reporting des Kampagnenerfolgs	0,1	0,25	0,25	0,600	100.000,00 €	Kampagnenkosten: Beteiligung, Durchführung; Annahme: Einbindung in Landeskampagne, finanziert durch Landesebene
Webpräsenz: Online-Marketing, Social Media Marketing, Affiliate Marketing, Website	0,025	0,5	0,25	0,775	50.000,00 €	Website, Social Media, Mobile Media, Bewertungsportale, Online-Marketing ...
Print-Konzept: Entwicklung eines Print-Konzeptes und modularen Rasters für eine Print-Familie gemeinsam mit der lokalen Ebene	0	0,025	0	0,025	10.000,00 €	CD-Umsetzung
PR-Management: PR, zentraler Ansprechpartner:innen für Journalist:innen, Erstellen & Versand von Pressemitteilungen, Pflege des Presseverteilers, Begleitung von Pressereisen, Pressekonferenzen, aktive Initiierung von PR-Aktionen (auch Social Media), Schnittstelle zur landesweiten PR und Initiativen	0,05	0,1	0,1	0,250	12.000,00 €	PR-/Agenturkosten: 12 x 1.000 EUR
Vertriebsmanagement: Koordination der Vertriebsaktivitäten innerhalb der Destination (online und offline), aktive Erschließung von Vertriebspartnerschaften	0,025	0,025	0	0,050	- €	
<i>Zwischensumme</i>	<i>0,200</i>	<i>0,900</i>	<i>0,600</i>	<i>1,700</i>	<i>172.000,00 €</i>	

Kalkulation für das Handlungsfeld 7:

Wissensmanagement und Wissenstransfer

Aufgaben i. E.	Personelle Ressourcen (in VZÄ p. a.)				Finanzielle Ressourcen (p. a.)	
	Leitung	Marketing-/Projektmanagement	Assistenz	Gesamt	Ansatz	Begründung
Konzept für Wissensmanagement und -transfer: Entwicklung eines Konzeptes zu Art und Umfang der Leistungsanbieterbetreuung gemeinsam mit TMV, IHKn, DEHOGA sowie lokaler Ebene und anderen Akteuren in der Destination, Wissenstransfer zu aktuellen Gegebenheiten und Themen	0,025	0,05	0,025	0,100	5.000,00 €	Beratungskosten
Marktforschung: Umsetzung der Marktforschung abgestimmt mit und eingebunden in die Landesebene (TMV), systematische Nutzung von Marktforschungsdaten, Studien und Analysen	0,025	0,1	0,05	0,175	10.000,00 €	Annahme: weitgehende Bereitstellung durch TMV nach einem landesweiten System
Kompetenzzentrum in allen Fragen von Vermarktung und Vertrieb für die lokale Ebene und die Leistungsanbietenden, Unterstützung der lokalen Ebene und Leistungsanbietenden in allen Fragen rund um das Thema Vermarktung & Vertrieb und Digitalisierung	0,1	0,1	0,05	0,250	- €	
Eigene Qualifizierungsschwerpunkte: Impulsgeber und Schaffung von Arbeitsgrundlagen zu landes- und destinationsweit relevanten Themen	0,05	0,1	0,1	0,250	5.000,00 €	Referenten-, Beratungs- und Agenturkosten
Mitarbeitendenentwicklung: interne Förderung von Mitarbeitenden, Bereitstellung von Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Qualifizierungsmöglichkeiten	0,025	0,025	0,05	0,100	10.000,00 €	Qualifizierungs- und Weiterbildungsbudget
<i>Zwischensumme</i>	<i>0,225</i>	<i>0,375</i>	<i>0,275</i>	<i>0,875</i>	<i>30.000,00 €</i>	

Kalkulation für das Handlungsfeld 8: Tourismusbewusstsein und -akzeptanz

Aufgaben i. E.	Personelle Ressourcen (in VZÄ p. a.)				Finanzielle Ressourcen (p. a.)	
	Leitung	Marketing-/Projektmanagement	Assistenz	Gesamt	Ansatz	Begründung
Entscheider: Sensibilisierung und Wissenstransfer ggü. Entscheidern, Kommunal-verwaltungen und touristischen Akteuren bzgl. Bedeutung und Potenziale des Tourismus für die Orts- und Regionalentwicklung, der Bedeutung der kontinuierlichen und frühzeitigen Einbindung der Wohnbevölkerung bei touristischen Entwicklungen, Aufzeigen von Partizipationsmöglichkeiten	0,1	0,1	0,05	0,250	- €	
Wohnbevölkerung: aktivierende Marketingkampagnen und -aktivitäten sowie Dialogplattformen zur Bewusstseinsbildung sowie zur Verbesserung der Identifikation mit dem Tourismus ggü. der Wohnbevölkerung, zielgerichtete Weiterentwicklung der touristischen Angebote für die Wohnbevölkerung, Maßnahmen zur Minderung von Belastungseffekten durch den Tourismus	0,05	0,1	0,05	0,200	10.000,00 €	Annahme: weitgehende Bereitstellung durch TMV nach einem landesweiten System
Gäste: Wertschätzungskampagnen und weitere Maßnahmen zur Sensibilisierung von Gästen und Besuchenden	0,05	0,05	0,025	0,125	- €	Annahme: weitgehende Bereitstellung durch TMV nach einem landesweiten System
Mitarbeitende: Initiativen für und Verzahnung von Aktivitäten zum Thema "Mitarbeitendengewinnung und -bindung": Initiierung von Angeboten und Netzwerken zu den Themen Nachfolge, Organisationsentwicklung und Führung von Mitarbeitenden sowie Employer Branding; Förderprogramme und -maßnahmen, z. B. Willkommenspakete, Beratungsstellen, Angebotsentwicklung für Mitarbeitende, Schaffung von Netzwerken der Mitarbeitenden	0,05	0,05	0,025	0,125	- €	
<i>Zwischensumme</i>	<i>0,250</i>	<i>0,300</i>	<i>0,150</i>	<i>0,700</i>	<i>10.000,00 €</i>	

Gesamtkalkulation

Handlungsfelder	Aufgaben i. E.	Personelle Ressourcen (in VZÄ p. a.)				Finanzielle Ressourcen (p. a.)
		Leitung	Marketing-/Projektmanagement	Assistenz	Gesamt	Ansatz
Strategieentwicklung und -controlling	Destinations- und Lebensraumkonzept, KPI-Management, Maßnahmen- und Marketingplanung	0,1250	0,1000	0,1250	0,3500	35.000,00 €
Netzwerkmanagement und Innenmarketing	Gremienarbeit, Binnennetzwerk, Informations- und Netzwerkveranstaltungen, Schnittstellenmanagement, Binnenmarketing und -kommunikation, Strukturentwicklung innerhalb der Destination, Mediation und Moderation	0,775	0,750	0,525	2,0500	27.700,00 €
Identitäts- und Markenmanagement	Destinationsmarke, Grundlagen für die Markennutzung, Markenmanagement und -monitoring, Identitätsmanagement, Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe, Verbesserung der Erlebbarkeit regionaler Identität	0,525	0,550	0,250	1,3250	40.000,00 €
Systematisches Gäste- und Besuchermanagement	Datenmanagement, POI-Management, digitales Besucher- und Mobilitätsmanagement, Gäste- und Mobilitätskarten, Informationsnetzwerk	0,250	0,350	0,350	0,9500	20.000,00 €
Angebots- und Qualitätsmanagement	Angebotskoordination, Koordination der Angebots- und Produktentwicklung, Infrastruktur- und Ansiedlungsmanagement, Wegemanagement, Qualitätsmanagement, Service-Initiativen, Qualitätsauszeichnungen	0,250	0,450	0,225	0,9250	13.700,00 €
Vermarktung und Vertrieb	Kampagnen, Webpräsenz, Print-Konzept, PR-Management, Vertriebsmanagement	0,2	0,9	0,6	1,7000	172.000,00 €
Wissensmanagement und Wissenstransfer	Konzept für Wissensmanagement und -transfer, Marktforschung, Kompetenzzentrum, eigene Qualifizierungsschwerpunkte, Mitarbeitendenentwicklung	0,225	0,375	0,275	0,8750	30.000,00 €
Tourismusbewusstsein und -akzeptanz	Entscheider, Wohnbevölkerung, Gäste, Mitarbeitende	0,25	0,3	0,15	0,7000	10.000,00 €
Gesamtbetrachtung	Summe	2,600	3,775	2,500	8,875	348.400 €
	Personalkosten	269.620 €	230.275 €	106.750 €		606.645 €
	zzgl. Overhead (Pauschalansatz: 25%)					238.761 €
	Gesamtkosten					1.193.806 €

* Die Höhe der tatsächlichen Mindestausstattung kann von der genannten Summe abweichen, abhängig erstens von den tatsächlich zur Verfügung stehenden Finanzmitteln aus dem Tourismusgesetz und zweitens von den zukünftigen real wahrgenommenen Aufgabenbereichen seitens der Destinationsorganisationen auf regionaler Ebene.

Qualifikation	AN-Brutto	AG-Brutto (+ 22%)
Leitung	85.000 €	103.700 €
Marketing-/Projektmanagement	50.000 €	61.000 €
Assistenz	35.000 €	42.700 €