

Branche mit Zukunft gestalten

LANDESTOURISMUS KONZEPTION MECKLENBURG-VORPOMMERN



**Mecklenburg
Vorpommern**



Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Gesundheit

Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern

Branche mit Zukunft gestalten

Inhalt

I. Einleitung.....	2
II. Touristischer Wettbewerb als Herausforderung	4
1. Der Wirtschaftsfaktor Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern.....	4
2. Der Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern im Wettbewerb.....	9
3. Der Tourismus in MV heute und morgen im Überblick	16
III. Strategie als Grundlage für alle Partner.....	19
1. Vision für den MV-Tourismus – das Umdenken	19
2. Wirkungen in den Regionen – der Ausgangspunkt.....	22
3. Marke, Urlaubswelten und Märkte – der Gästefokus	25
4. Auf den Weg machen – die Ziele	29
IV. Integrativer Umsetzungsansatz als Schlüssel des gemeinsamen Erfolgs.....	32
V. Umsetzungsmanagement als Impulsgeber und Koordinator	34
1. Strategiefeld Nachhaltigkeit als Grundmaxime für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern	37
2. Strategiefeld Digitalisierung erfordert Mut zum Umdenken.....	41
3. Strategiefeld Internationalisierung als strategische Positionierung	43
VI. Zukunftsfelder als Stellschrauben für die Praxis	44
1. Touristischer Arbeitsmarkt	44
2. Organisation und Finanzierung des Tourismus	51
3. Tourismusbewusstsein und Akzeptanz.....	62
4. Infrastruktur und Mobilität	70
5. Innovation und Qualität.....	82
VII. Ausblick.....	89
Quellenverzeichnis	90
Impressum	91

I. Einleitung

Mecklenburg-Vorpommern gehört zu den führenden Urlaubsländern in Deutschland: 2016 wurde erstmals die Schallmauer von 30 Millionen Übernachtungen in gewerblichen Beherbergungsbetrieben durchbrochen, der Marktanteil Mecklenburg-Vorpommerns am Deutschland-Tourismus liegt weiterhin hoch. Die Bettenauslastung ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen, die durchschnittlichen Zimmerpreise sind die höchsten in Ostdeutschland und steigen weiter. Die Zahl der Insolvenzen im Gastgewerbe liegt auf einem historischen Tiefstand, und die meisten Betriebe agieren im rentablen Bereich. Nach wie vor strömen Jahr für Jahr Millionen von Urlauberinnen und Urlaubern an die Küste und in die Seenplatte, mit den Themen Küste und Wasser liegen die Markenzugpferde weiter im Trend der Reisenden. Die Folge: die Wertschöpfung aus dem Tourismus und die Übernachtungszahlen sind so hoch wie nie zuvor, fast 18 % aller Erwerbstätigen im Land haben einen vom Tourismus abhängigen Arbeitsplatz - der Spitzenwert im Ländervergleich.

Um diese Position angesichts einer bundesweit und international äußerst dynamischen Branche und sehr aktiven Wettbewerbsdestinationen halten zu können, muss sich der Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern immer wieder neu erfinden und innovative Impulse auch deutlich über seine Grenzen hinaus setzen. Denn gerade in jüngster Zeit sind Nachfragesteigerungen vor allem Effekte weltpolitischer Rahmenbedingungen (Terroranschläge, Sicherheitsbedürfnis der Reisenden), von denen der Deutschland-Tourismus und damit auch Mecklenburg-Vorpommern profitiert.

Die Herausforderung: Bei der Innovations- und Investitionsstärke in neue touristische Infrastruktur und Angebote geben derzeit andere Destinationen wie Schleswig-Holstein, die polnische Ostseeküste und andere Ostseeränder, aber auch Regionen wie der Hochschwarzwald oder Metropolräume wie das Ruhrgebiet, Hamburg oder Berlin den Takt vor. Sie machen regelmäßig mit innovativen und qualitativ hochwertigen Angeboten und Marketingaktionen auf sich aufmerksam, ziehen damit neue Gästegruppen an und erreichen Zufrieden-

heitswerte, die mittlerweile oberhalb derer von Mecklenburg-Vorpommern liegen. Auch im Qualitätsmanagement und bei der Entwicklung von ganzheitlichen Mobilitätsangeboten gerade in hoch frequentierten Destinationen setzen derzeit die Mitbewerber Akzente, ebenso wie bei der Finanzierung der immer anspruchsvolleren Marketing- und Managementaufgaben gerade auf der Ebene der regionalen Organisationen des Destinationsmanagements (DMO).

Auf den Punkt gebracht: Die Überarbeitung der bisherigen Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern ist nötig geworden, weil sich Ansprüche und Bedürfnisse der Reisenden, der Beschäftigten und der Bevölkerung verändert haben, sich neue Qualitätsdefinitionen im Markt etablieren und Mecklenburg-Vorpommern flexibler als bisher auf diese Herausforderungen reagieren will.

Vergleicht man den Tourismus mit einem klassischen Produktlebenszyklus, so hat er in Mecklenburg-Vorpommern mittlerweile die Reifephase erreicht und das bedeutet: die Märkte sind relativ gesättigt, der Innovationsgrad der Neunziger und Nuller Jahre hat abgenommen, die Wachstumsraten schwächen sich langfristig ab. Substanzielle Zuwächse sind nicht mehr selbstverständlich, sondern erfordern herausragende Angebote und einen wachsenden Mitteleinsatz für das Marketing.

Es geht daher in der nächsten Zeit darum, die Reifephase dafür zu nutzen, aus einer Position der Stärke heraus die Zukunftsfähigkeit des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern zu sichern und auszubauen. Dafür müssen die Innovationsdynamik ausgebaut und die Rahmenbedingungen aktiv gestaltet werden, die Kundenorientierung und Qualität ist stetig an die sich ändernden Bedürfnisse anzupassen, die notwendigen organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen für ein langfristig weiterhin erfolgreiches Agieren im Markt müssen geschaffen werden. Dies ist umso wichtiger, als die Zukunftsfähigkeit vieler Regionen sowohl an der Küste als auch im ländlichen Raum zu einem wesentlichen Teil von der Stabilität und Entwicklung der Tourismuswirtschaft abhängen.

Allem voran geht es darum, das Miteinander der touristischen Akteurinnen und Akteure im Land weiter zu stärken und Kooperationen auszubauen, denn Alleingänge Einzelner haben angesichts der hohen Marktdynamik kaum noch Chancen: die Digitalisierung, der technische Fortschritt für die mobile Kommunikationsgesellschaft, die Marktmacht der Big Player z.B. im Vertrieb, die Markenentwicklung, aber auch die wachsende Anzahl von Wettbewerbsdestinationen erfordern künftig noch mehr Kooperation und Innovation für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern.

Der Weg dorthin verlangt eine stärkere Loslösung von starren konventionellen Ansätzen und benötigt neue Räume für neue Denkmuster, erst recht in der Umsetzung der Strategie. Diese muss als ständige Aufgabe verstanden werden mit der Notwendigkeit, jederzeit neue Entwicklungen wahrzunehmen und auf sie flexibel zu reagieren. Die strategische Grundlage und die klare Fokussierung auf wenige, zentrale –um nicht zu sagen entscheidende– Zukunftsfelder im Rahmen der Konzeption bildet die Klammer um alle Aktivitäten.

Die Notwendigkeit zu permanenter Wahrnehmung von und Reaktion auf die sich stetig verändernden Rahmenbedingungen führt dazu, dass die Umsetzung der Strategie eine mindestens ebenso wichtige Rolle spielt wie ihre Erarbeitung im Rahmen zunächst einer Analyse- und Evaluationsphase, gefolgt von einer Phase der Strategiefindung.

Und weil sowohl die Erarbeitung, erst recht die erfolgreiche Umsetzung einer solchen Strategie immer nur durch alle Beteiligten zusammen gelingen kann, war und ist ein breiter Partizipations- und Kommunikationsansatz mit onlinebasierter Dialogplattform, Lenkungs- und Strategiegremien, Expertengesprächen, Online-Befragungen, Regional- und Themenkonferenzen etc. konstituierendes Kennzeichen dieses Ansatzes.

Die ebenso intensive wie breite Beteiligung der Organisationen und Betriebe sorgte für eine höhere Akzeptanz in der Branche, sensibilisierte für die

Herausforderungen der Zukunft, machte die entwickelten Handlungsfelder und Maßnahmen verständlich und nachvollziehbar und erleichterte den Einstieg in die Umsetzungsphase. Dieser benötigt nun eine angemessene personelle und finanzielle Kraft, um erfolgreich sein zu können.

Diese Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern ist kein statisches Ergebnis mit einer Gültigkeitsdauer von „x“ Jahren. Sie ist vielmehr als Startschuss für einen Prozess zu verstehen. Dazu gehört es, die Analyseergebnisse immer wieder zu hinterfragen, die gesetzten Schwerpunkte bei Bedarf anzupassen und die abgeleiteten Maßnahmen gegebenenfalls neu zu priorisieren oder zu ergänzen.

Somit geht es in der vorliegenden Konzeption weder um Vollständigkeit bei den Maßnahmen, noch um ein „100-Punkteprogramm“, welches zwar allumfassend erscheint, in der Praxis aber an der Umsetzung scheitern muss. Dafür ist die Marktdynamik im Tourismus, wie skizziert, zu hoch. Es geht vielmehr darum, die zentralen Stellschrauben zu benennen, die eine auch künftig erfolgreiche touristische Entwicklung in Mecklenburg-Vorpommern möglich machen.

Die Politik – Land, Landkreise, Gemeinden – verbessert dafür die Rahmenbedingungen. Ihre Aufgabe ist in Zeiten wachsender Vernetzungen und von Wechselwirkungen insbesondere ein Mehr an (fachübergreifender) Koordination. Die Tourismusbranche wiederum – die Tourismusorganisationen, Verbände und Betriebe – muss ihre Wettbewerbsfähigkeit stetig verbessern, von ihr darf und muss man aber auch ein Mehr an (Umsetzungs-) Engagement und Übernahme von Verantwortung in für sie wichtigen Zukunftsfeldern erwarten.

Die strategischen Überlegungen und die konkreten Maßnahmen können nur dann ihre optimale Wirkung entfalten, wenn alle Beteiligten im Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern an einem Strang ziehen und ein wieder erstarktes und klar kommuniziertes Wir-Gefühl an den Tag legen und leben!

II. Touristischer Wettbewerb als Herausforderung

1. Der Wirtschaftsfaktor Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern

Wirtschaftsfaktor Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern – kurz gefasst

Die gesamten **touristischen Ausgaben in Mecklenburg-Vorpommern** beliefen sich im Jahr 2014 – Basisjahr aufgrund der Datenverfügbarkeit – auf rund **7,75 Mrd. Euro**. Dabei ist die Gruppe der Touristinnen und Touristen aus anderen Bundesländern verantwortlich für 66 % der gesamten touristischen Ausgaben. Weitere 25,8 % sind den nicht zu unterschätzenden Binnen-Reisenden in Mecklenburg-Vorpommern, 2,4 % den Reisenden aus dem Ausland und 6 % dem sonstigen Konsum (u.a. Selbstnutzung eigener Ferienimmobilien, staatliche Nachfrage) zuzuordnen (siehe Abb. 1)

Anmerkung: Der Berechnung der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Wirtschaftsfaktors Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern liegen die aktuellen, international etablierten statistischen Konventionen der Welt-Tourismus-Organisation der Vereinten Nationen zugrunde. Zudem ist sie konsistent mit der amtlichen Wirtschaftsstatistik in Deutschland.

Der gesamte Beitrag der Aktivitäten der Tourismuswirtschaft zur **Wirtschaftsleistung** (inklusive vorgelagerter Branchen) beläuft sich auf **4,1 Mrd. Euro**, ein Anteil in Höhe von fast **12 % der gesamten Bruttowertschöpfung¹** in Mecklenburg-Vorpommern. Rund **131.300 Personen** sind in der Tourismuswirtschaft und in ihren Zulieferbranchen beschäftigt. Das ist ein Anteil von fast 18 % an allen Erwerbstätigen in Mecklenburg-Vorpommern. Daraus resultieren insgesamt **374 Mio. Euro an Steuereinnahmen**.

Hinsichtlich ihrer Beschäftigungswirkung ist die serviceintensive Tourismusbranche in Mecklenburg-Vorpommern damit bedeutsamer als das verarbeitende Gewerbe und übersteigt sogar das Gesundheits- und Sozialwesen. Das Besondere: Die Tourismuswirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern nimmt in einer relativen Betrachtungsweise eine größere Rolle als in allen anderen Bundesländern ein.

Methodischer Hintergrund zur Einordnung der Zahlen: 2012 ist das **Tourismus-Satellitenkonto** (engl. tourism satellite account, TSA) für die deutsche volkswirtschaftliche Gesamtrechnung (VGR) erschienen und in der Folge zu einem wichtigen Instrument für die Tourismuspolitik geworden. Für Deutschland berechnete DIW Econ in Zusammenarbeit mit der dwif-Consulting die wirtschaftliche Bedeutung der Tourismuswirtschaft, ebenso wie nun für Mecklenburg-Vorpommern. Die Methodik

orientiert sich an den internationalen Definitionen zur Tourismuswirtschaft und dem deutschen Tourismus-Satellitenkonto. Da die Tourismusbranche eine Querschnittsbranche ist, umfasst sie bereits Teile anderer Branchen wie den Großteil des Gastgewerbes. Somit können die Werte, z.B. bei der Zahl der Beschäftigten oder der Bruttowertschöpfung, zwar miteinander verglichen, aber nicht aufaddiert werden.

Tourismus in MV als Milliardengeschäft: 7,75 Mrd. Euro touristischer Konsum

Der gesamte touristische Konsum in Mecklenburg-Vorpommern belief sich 2014 auf gut 7,75 Mrd. Euro. Hierin sind die Ausgaben der aus- und inländischen Touristinnen und Touristen enthalten. Dieses Volumen wird ergänzt um die „impliziten“ touristischen Ausgaben (so genannter anderer Konsum). Letztere beliefen sich auf 455 Mio. Euro und enthalten etwa die Kosten der von Eigentümern selbst genutzten Ferienhäuser und -wohnungen sowie öffentliche Zuschüsse zu den von Touristen genutzten Aktivitäten im Kultur- und Sportwesen (etwa Theater, Festspiele, Museen oder Schwimmbäder). Blieben diese unberücksichtigt, würden damit verbundene Wertschöpfungseffekte unterschätzt.

Der deutlich größere Anteil der gesamten touristischen Ausgaben ergibt sich jedoch aus den direkten Ausgaben der Reisenden während ihrer Aufenthalte in Mecklenburg-Vorpommern (7,3 Mrd. Euro bzw. 94 %). Davon wurde mit Abstand der größte Anteil in Höhe von **5,1 Mrd. Euro** (66 %) durch die **Reisenden aus anderen Bundesländern** generiert. **Binnen-Reisende** (Bevölkerung in Mecklenburg-Vorpommern) gaben rund **2 Mrd. Euro** aus. Dies entspricht einem Anteil von 26 % und zeigt die große Bedeutung der eigenen Bevölkerung für einen Tages- oder Übernachtungsaufenthalt. Der geringste Anteil mit 2,5 % (**185 Mio. Euro**) wurde durch **ausländische Reisende** generiert.

Innerhalb der Gruppe der Tourismuscharakteristischen Produkte sind die **Ausgaben für Beherbergungsleistungen** in Höhe von 1,7 Mrd. Euro der größte Posten, gefolgt vom **Konsum in Gaststätten** mit 1,4 Mrd. Euro. Auch die **Ausgaben für Lebensmittel** sowie **Sport, Erholung und Freizeit** haben mit jeweils rund 500 Mio. Euro eine große Bedeutung. Einen weiteren wichtigen Ausgabeposten des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern, der in Höhe von 1,7 Mrd. mit den Ausgaben für Beherbergungsleistungen vergleichbar ist, entfiel auf weitere, **nicht spezifisch touristische Güter** (dar-

unter Bekleidung, Schuhe). Dies belegt die Bedeutung des Tourismus für den gesamten Shopping-Bereich (Einzelhandel ohne Lebensmittel).

Tourismus als Jobmotor: 18 % der Erwerbstätigen in MV

Die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus ist Resultat der gesamten touristischen Nachfrage in Mecklenburg-Vorpommern. Aus ihr ergeben sich sowohl direkte als auch indirekte Effekte.

» **Direkte Effekte** erfassen die unmittelbare Wirkung der touristischen Nachfrage auf die Kenngrößen Bruttowertschöpfung (Wirtschaftsleistung), Beschäftigung und Steuereinnahmen in Mecklenburg-Vorpommern. Sie ergeben sich aus touristischen Ausgaben, von denen dort ansässige Unternehmen unmittelbar profitieren (z. B. Hotels, Gastronomie, Freizeiteinrichtungen, Einzelhandel).

» Zur vollständigen Erfassung der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Wirtschaftsfaktors Tourismus sind auch die außerhalb der unmittelbaren Tourismuswirtschaft ausgelösten Effekte wichtig. Diese so genannten **indirekten Effekte** erfassen Bruttowertschöpfung, Beschäftigung und Steuereinnahmen durch die Herstellung von Vorleistungsgütern und -dienstleistungen (z. B. Nahrungsmittel, Wäschereien, Banken, Werbeagenturen u.v.a.m.).

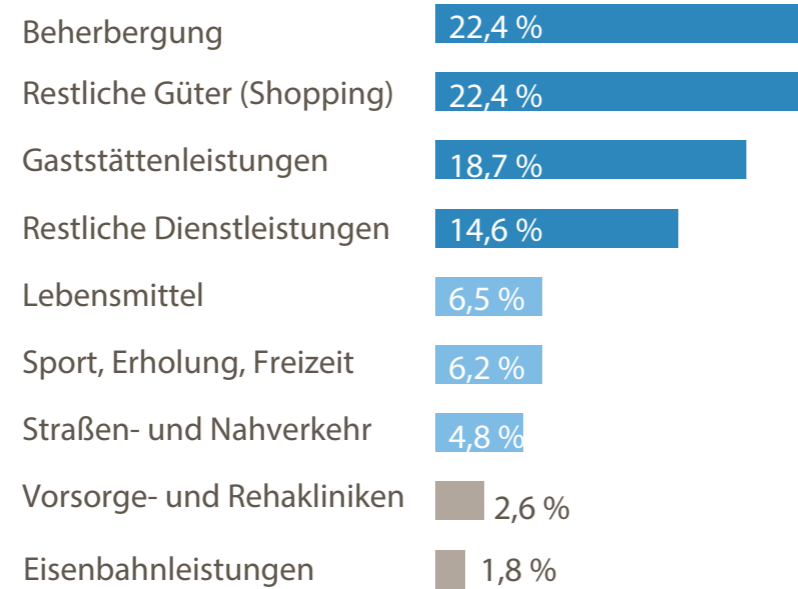


Abb. 1: Ökonomische Effekte des Tourismus

Wirtschaftsfaktor Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern

Konsumausgaben der Reisenden	7,75 Mrd. Euro
Touristische Wertschöpfung	4,1 Mrd. Euro
Erwerbstätige	131.300 Personen

Ausgaben der Reisenden für...



Konsumausgabenverteilung

- 66 % durch Reisende aus anderen BL
- 26 % durch Reisende aus MV
- 2 % durch Reisende aus dem Ausland
- 6 % anderer Konsum*

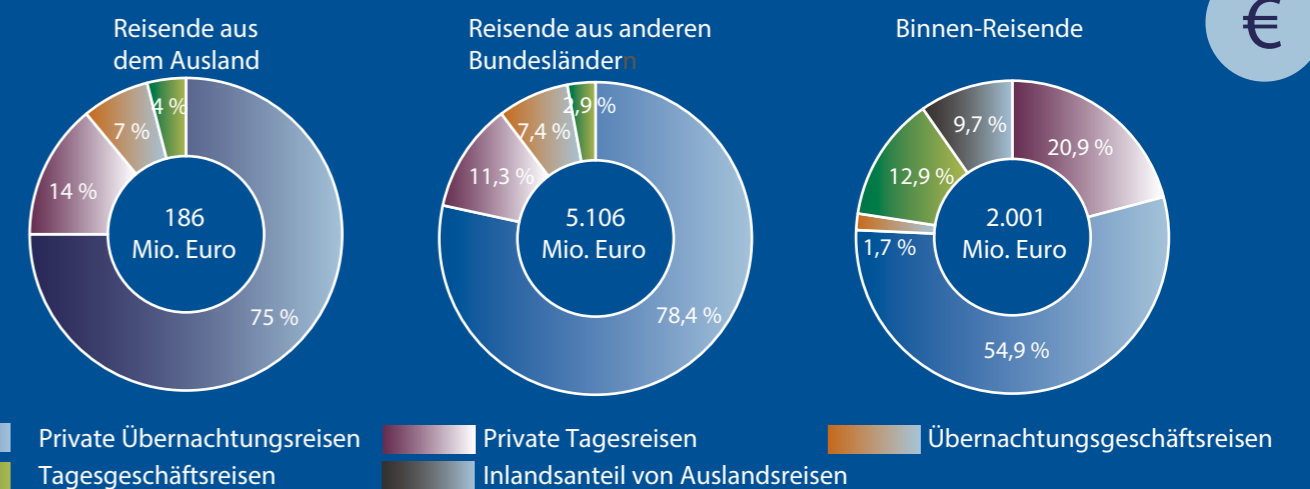
* z. B. unterstelle Miete für eigene Ferienwohnungen



Tourismus als Querschnittsbranche

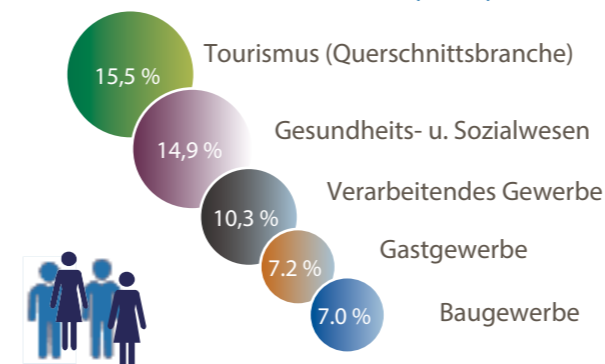


Ausgaben der Reisenden in MV nach Herkunft und Besuchergruppen (2014)



Rund zwei Fünftel der gesamten Einzelhandelsumsätze in Mecklenburg-Vorpommern gehen auf die Ausgaben der Reisenden zurück.

Direkte touristische Beschäftigung im Vergleich zu anderen Branchen in MV (2014)



Tourismuswirtschaft: Anteil an MV gesamt

Bruttowertschöpfung	11,8 %
Beschäftigung:	17,8 %

Quelle: DIW econ

Der direkte Effekt der touristischen Nachfrage, gemessen an der Wirtschaftsleistung, beträgt in Mecklenburg-Vorpommern 3,3 Mrd. Euro. Im Vergleich zu der gesamten Wirtschaftsleistung des Landes ergibt sich ein direkter Anteil von knapp 10 %. Ergänzt um die indirekte Bruttowertschöpfung in Höhe von 761 Mio. Euro, steigt der Anteil auf knapp 12 %.

Zudem ist der Tourismus ein wichtiger Faktor für den Arbeitsmarkt. Rund 15,5 % aller Erwerbstätigen in Mecklenburg-Vorpommern sind direkt in Unternehmen tätig, die von der touristischen Nachfrage profitieren. Dies entspricht rund 114.600 Erwerbstätigen. Inklusive der indirekt Beschäftigten von 2,3 % erreicht die touristische Beschäftigung sogar knapp 18 % oder 131.300 Erwerbstätige. Der Beschäftigungsanteil, der auf die touristische Nachfrage zurückzuführen ist, liegt somit deutlich über dem Bruttowertschöpfungsanteil. Dies dokumentiert die Beschäftigungsintensität der Tourismuswirtschaft, welche sowohl in Mecklenburg-Vorpommern als auch in Deutschland zu beobachten ist.

Struktur der Tourismuswirtschaft: große Breitenwirkung

Wichtig ist immer wieder auf den Querschnittscharakter und damit die große Breitenwirkung der Tourismuswirtschaft hinzuweisen. Die gesamte Bruttowertschöpfung durch den Tourismus in Höhe von knapp 4,1 Mrd. Euro lässt sich nach den davon profitierenden Wirtschaftszweigen aufgliedern: Das Gastgewerbe steht hier mit 1,4

Mrd. Euro auf Platz 1. Weitere Bereiche, die stark vom Tourismus profitieren, sind das Gesundheitswesen, der Landverkehr (Straße, Schiene, ÖPNV), Grundstücks- und Wohnungswesen, der Bereich Kunst, Kultur und Glücksspiel, Sport, Erholung und Unterhaltung sowie der Groß- und Einzelhandel (siehe Grafik auf vorheriger Seite).

Tourismuswirtschaft: Eine starke Branche in MV

Natürlich stellt sich im Zusammenhang mit der Bruttowertschöpfung auch die Frage nach der Bedeutung der Tourismuswirtschaft im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen in Mecklenburg-Vorpommern. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass auf Ebene des Bundeslandes keine detaillierten Branchenergebnisse vorliegen, sodass nur eine grobe Branchengliederung ausgewiesen werden kann.

Der Beitrag des Tourismus zur Bruttowertschöpfung in Mecklenburg-Vorpommern ist vergleichbar mit anderen großen Wirtschaftsbereichen im Land. Im Jahr 2014 ist die Tourismuswirtschaft mit 9,6 % deutlich größer als das Baugewerbe (6,5 %), annähernd so groß wie das Gesundheits- und Sozialwesen (11,3 %) und nicht wesentlich kleiner als das verarbeitende Gewerbe (11,8 %). Hinsichtlich ihrer Beschäftigungswirkung übersteigt die Tourismuswirtschaft sogar das verarbeitende Gewerbe sowie das Gesundheits- und Sozialwesen. Der Tourismus reiht sich also innerhalb der Top-Branchen im Land ein.

2. Der Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern im Wettbewerb

Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern kurz gefasst
Mecklenburg-Vorpommern durchbrach 2016 erstmals die Schallmauer von **30 Millionen Übernachtungen** in Betrieben ab 10 Betten, wobei diese Entwicklung maßgeblich auf die Küstenregionen zurückgeht. Gleichzeitig sind angebotsseitig leichte Marktberaumigungstendenzen zu beobachten. Trotz der starken Saisonalität ist die durchschnittliche Auslastung deutlich angestiegen und liegt über dem Wert für Ostdeutschland. Die durchschnittlichen **Zimmerpreise** sind sogar die höchsten in Ostdeutschland, steigen weiter und die Zahl der Insolvenzen im Gastgewerbe liegt **auf einem positiven Tiefstwert** (siehe Abb. 2).

Die gastgewerblichen Betriebe im Land haben die **höchsten Umsatzrenditen und Gewinnmargen in ganz Ostdeutschland**. **Spielraum für Investitionen** sollte demnach vorhanden sein. Zwar schlug sich dies mittelfristig noch nicht nieder, die jüngsten Zahlen aus 2015 deuten jedoch auf den Beginn eines erforderlichen Investitionsschubs bei den Bestandsbetrieben hin. Zusätzlicher Druck entsteht zum Beispiel durch die hohe Investitionsdynamik an der polnischen Ostseeküste. Parallel dazu kämpfen die Betriebe um **Nachwuchskräfte**. Dies wird die Branche in den nächsten Jahren vor **massive Herausforderungen** stellen.

Im Trend zeigen sich die zentralen Indikatoren positiv. Allerdings flacht die Wachstumskurve ab und Mecklenburg-Vorpommern verliert schon seit einiger Zeit Marktanteile an Wettbewerbsdestinationen wie Schleswig-Holstein. Erste **Frühwarnsignale** sind auch bei der Gästezufriedenheit ablesbar: Zwar stieg diese wie in allen Bundesländern mittelfristig an, doch rutschte Mecklenburg-Vorpommern seit 2012 von Platz 1 auf Platz 5 ab. 2016 stagnierte die Gästezufriedenheit sogar erstmals, in Tourismussegmenten wie dem für die Saisonverlängerung wichtigen Radtourismus büßte Mecklenburg-Vorpommern führende Plätze ein. Die Strategie sollte daher zunehmend auf einer qualitativ orientierten Entwicklung liegen, um das Angebot wettbewerbsfähig zu halten und weitere Wertschöpfungspotenziale zu erschließen.

Mecklenburg-Vorpommern zählt zu den touristisch bedeutendsten Destinationen in Deutschland. Mit einem bundesweiten Marktanteil an allen gewerblichen Übernachtungen von knapp 6,8 % (2016) liegt der Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern mittlerweile auf Platz sieben im Ländervergleich² – bei den privaten Urlaubsreisen ab 5 Tagen Dauer ist das Land laut FUR-Reiseanalyse 2017 sogar Spitzenreiter vor Bayern.³ Nach einer langjährigen Wachstumsphase mit beachtlichen quantitativen Zuwächsen hat der Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern im Jahr 2016 ein All-

zeithoch von **30,3 Millionen Übernachtungen**, davon allein 4,95 Millionen im Campingbereich erreicht. Seit 2010 stieg die Zahl aller statistisch erfassten Übernachtungen um 9,7 %. Wie in Abbildung 3 zu erkennen, zählen die Städte (insbesondere Rostock, Stralsund und Wismar) zu den Wachstumstreibern in Mecklenburg-Vorpommern. Insgesamt konnte in Mecklenburg-Vorpommerns Städten ein Zuwachs von 19 % bei den Übernachtungen im Jahr 2016 im Vergleich zu 2011 realisiert werden. Die drei Hansestädte glänzen mit 28 % Zuwachs.

² Statistisches Bundesamt 2017
³ www.reiseanalyse.de

Abb. 2: Touristische Kennzahlen Mecklenburg-Vorpommern insgesamt



stabile Marktstellung | automatisches, unbegrenztes Wachstum nicht mehr selbstverständlich | gefragt: neue wertorientierte Strategien für die Reifephase | von der Mengen- zur Wertsteigerung

Quantitative Meilensteine

- 2016: Zielmarke 30 Millionen Übernachtungen erreicht
- 2014: erstmals 1 Million Incoming-Übernachtungen
- 2013: erstmals 7 Millionen Gästeankünfte

MV-Tourismus stärkt Regionalentwicklung

- 2.555 €€€ Touristische Bruttowertschöpfung pro Einwohner
- 8,2 Erwerbstätige im Tourismus pro 100 Einwohner
- 374 Mio. €€€ Direkte und indirekte Steuereinnahmen

Volumenmarkt Inland



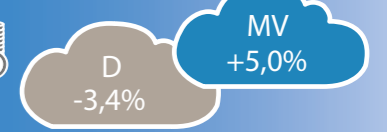
TOP-5 gewinnen insgesamt Marktanteile: NRW, Niedersachsen, Brandenburg Sachsen, Berlin



59%

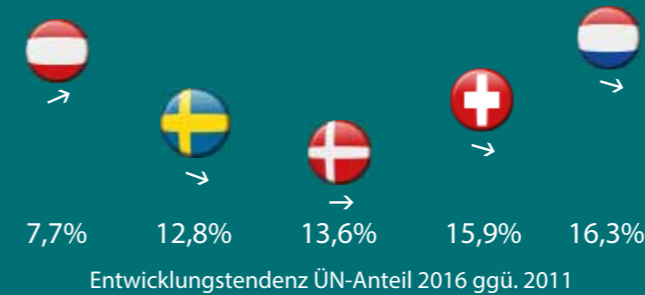
Mecklenburg-Vorpommern legt bei der Cash-Flow-Rate weiter zu

Cash-Flow 2015 ggü. 2011

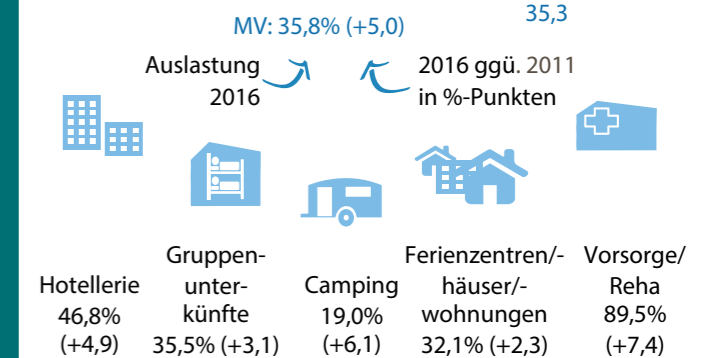


- Steigende Innenfinanzierungskraft
- Gewinnmargen auf hohem Niveau stabil
- Investitionsbereitschaft auf Rekordhoch
- Investitionsquote stabil, aber nur Durchschnitt
- Bessere Schuldentilgungsfähigkeit der Betriebe
- Dramatischer Anstieg unbesetzter Ausbildungsstellen im Gastgewerbe

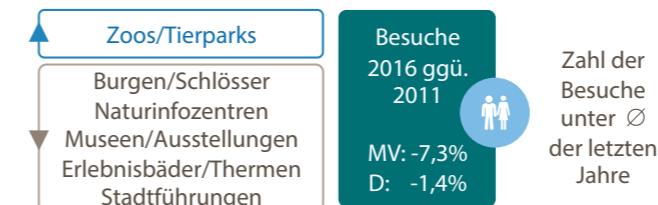
Alpenländer auf Vormarsch, TOP-Markt Niederlande stagniert dritte Jahr in Folge



Auslastungsniveau steigt

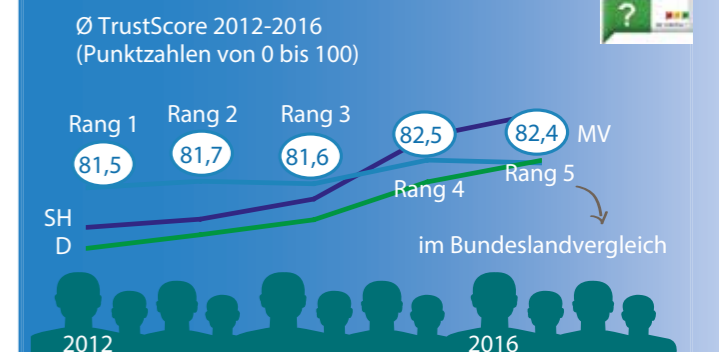


Freizeitwirtschaft langfristig mit weniger Besuchern, Investitionen fortführen



Quelle: dwif 2017, DIW Econ, Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft Sparkassen-Tourismusbarometer, Bundesagentur für Arbeit, Deutscher Sparkassenverlag (Sonderauswertung EBIL), Qualitätsmonitor Deutschland, Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern, TrustYou GmbH

Zufriedenheitswert konstant, aber Wettbewerber ziehen vorbei



Allzeithoch: Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern 30,3 Millionen | +9,7% Übernachtungen gesamt

+9,1% Inland

+29,5% Ausland

+0,9 Millionen Nebensaison

2016 ggü. 2011

+12% Betriebe

durchschnittliche Betriebsgröße steigt

Aufenthaltsdauer: -0,2 Tage

2016 ggü. 2006

+5,8% im Gastgewerbe Schlafgelegenheiten

+27%-Punkte Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen

+0,6%-Punkte Marktanteil ÜN aus dem Ausland

Quelle: dwif 2017

Allerdings ist der Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern **kein Selbstläufer mehr**. Entwickelten sich die Nachfragezahlen in den Nachwendejahren rasant und unaufhaltsam nach oben (allein zwischen 1993 und 2003 haben sich die Übernachtungen im Land mehr als verdoppelt), halten sich die Zuwächse seit 2004 etwas zurück. So wuchs das Übernachtungsvolumen im vergangenen Jahrzehnt jährlich nur noch um gut 1 %.⁴ Mecklenburg-Vorpommern lag 2016 sogar zum vierten Mal in Folge bei der Dynamik hinter seiner engsten Wettbewerbsdestination Schleswig-Holstein.

Tourismus mit herausragender wirtschaftlicher Bedeutung

In Anbetracht der strukturellen und demografischen Herausforderungen in Mecklenburg-Vorpommern hat sich die Tourismusbranche zu einer tragenden Säule und einem stabilisierenden Wirtschaftsfaktor entwickelt. Der Tourismus kurbelt als Querschnittsbranche nicht nur die Konjunktur bei den direkt profitierenden Betrieben an, sondern leistet auch einen wichtigen **Beitrag zur Entwicklung in den Regionen**. Laut aktueller Berechnungen aus dem Jahr 2016 wird pro Einwohnerin bzw. Einwohner und Jahr eine Bruttowertschöpfung von über 2.500 Euro aus dem Tourismus erzielt. Zudem entfallen auf 100 Einwohnerinnen bzw. Einwohner mehr als 8 Erwerbstätige in der Tourismusbranche und bei Zulieferbetrieben. Damit zählt das Land bundesweit zur Spitzengruppe in puncto wirtschaftlicher Bedeutung des Tourismus.

Dabei spielen **inländische Reisende** nach wie vor die mit Abstand **wichtigste Rolle**. So gewannen die drei Top-Quellmärkte Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Brandenburg seit 2009 weitere Marktanteile.⁵ Potenziale bestehen in einigen west- und süddeutschen Regionen, während die klassischen Märkte in Ostdeutschland als Quellländer auch aufgrund ihrer demografischen Ent-

wicklung immer umkämpfter werden. Zudem stellt die Reiseanalyse mittelfristig eine eher stagnierende Urlaubsreisehäufigkeit und -intensität fest. Zuwächse werden somit im Rahmen eines Verteilungskampfes nur gewonnen werden können, wenn man Mitbewerbern durch bessere Produkte Marktanteile abnehmen kann.

Erstmals erreichte Mecklenburg-Vorpommern 2014 den Meilenstein von mehr als **einer Million internationalen Übernachtungen**. Angesichts des nach wie vor dynamischen Inlandsmarktes entwickelt sich der Marktanteil des **Incoming-Tourismus** jedoch nur langsam und bewegt sich nach wie vor **auf einem niedrigen Niveau** von 3,4 %.⁶ Es erfreut, dass die Top-5-Quellmärkte Niederlande, Dänemark, Schweden, die Schweiz und Österreich eine positive Entwicklung zeigen. Abgesehen vom Nachbarland Polen sind weitere internationale Quellmärkte für Mecklenburg-Vorpommern jedoch kaum relevant. Und fast alle Destinationen haben dieselben Quellmärkte im auf den ersten Blick fast uneingeschränkten Incoming-Tourismus im Blick.

In den Beherbergungsbetrieben Mecklenburg-Vorpommerns stieg erfreulicherweise das Auslastungsniveau. Deutlich über dem Durchschnitt liegen hier die Hotellerie sowie die Vorsorge- und Rehakliniken.⁷ Das Gastgewerbe im Land zeichnet eine steigende Innenfinanzierungskraft und steigende Gewinnmargen, was den Betrieben mehr **unternehmerischen Handlungsspielraum** bietet. Jedoch wird dieser derzeit noch nicht im notwendigen Umfang für **Investitionen** im Sinne einer auch mittelfristig guten Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt.⁸ Zudem dürfen die sich positiv entwickelnden betriebswirtschaftlichen Kennzahlen nicht darüber hinweg täuschen, dass sich diese bei vielen Wettbewerbsdestinationen noch dynamischer zeigen. Insgesamt ist die im Land angebotene Qualität als gut zu bezeichnen, viele Betriebe verfügen z. B. über anerkannte und

segmentspezifische Qualitätssiegel wie DEHOGA-, DTV-Sterneklassifizierung, ServiceQ oder Bett+Bike. Aber auch bei der Durchdringung der Branche mit Klassifizierungen und Zertifizierungen holen andere Länder und Regionen zunehmend auf.

MV-Tourismus in der Reifephase: Wachstumsgrenzen und Qualitätssteigerung

Der Tourismus leistet einen erheblichen Beitrag zur Entwicklung in den Regionen in Mecklenburg-Vorpommern, ist mit seiner stabilen Marktstellung jedoch in der Reifephase angelangt. Weitere automatische und unbegrenzte **Zuwächse werden nicht mehr selbstverständlich** sein. Das Gastgewerbe leidet zunehmend unter **Nachwuchsmangel** und unbesetzten Stellen. 2016 waren 30 % aller Ausbildungsstellen im Gastgewerbe in Mecklenburg-Vorpommern unbesetzt, bundesweiter Höchstwert und eine Verschärfung der Situation um 7,2 Prozentpunkte seit 2011. Unter den **Freizeiteinrichtungen** in Mecklenburg-Vorpommern verzeichnet die Mehrheit auch langfristig Besuchereinbußen, was bei insgesamt steigenden Gästezahlen einerseits auf **dringend notwendige Qualitäts- und Attraktivitätsanpassungen** hindeutet, andererseits die Bedeutung des Tagestourismus unterstreicht. Zuwächse konnten hier insbesondere mit Investitionen, Veranstaltungen oder Sonderausstellungen erzielt werden. Der demografische Wandel mit einer rückläufigen Bevölkerungszahl vor Ort ist jedoch gerade hier und in der Gastronomie spürbar, was die Übernachtungsnachfrage mit ihrem saisonalen Schwerpunkt nicht gänzlich auffangen kann.

Ein genauerer Blick auf die Regionen und Segmente zeigt, dass die lange Zeit angestrebte quantitative Entzerrung zugunsten des Binnenlandes in Mecklenburg-Vorpommern trotz vieler Maßnahmen ausgeblieben ist. Die **regionalen Unterschiede** haben sich sogar **vergrößert**, denn nur 10 % der gesamten zusätzlichen Nachfrage in den letzten zehn Jahren entfielen auf das Binnenland. So lag der Marktanteil der beiden Reisegebiete Westmecklenburg und Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte 2016 mit 19,1 % wieder auf dem Niveau des Jahres 2000. Künftig sind eine stärker qualitativ orientierte Strategie und entsprechende Maßnahmen gefragt.

Besonders dynamisch entwickelte sich die Mecklenburgische Ostseeküste. Im Wettbewerbsvergleich wird jedoch deutlich, dass das Umfeld durch eine starke Dynamik geprägt ist. Während die Küsten noch nahezu gleichauf mit den Wettbewerbsdestinationen liegen, zeigen sich Städte, ländliche und Seenregionen anderswo deutlich dynamischer als in Mecklenburg-Vorpommern.

Angebotsseitig ist das Übernachtungswachstum durch die Hotellerie getrieben. Alle Regionen steigerten ihre Auslastung in diesem Segment. Zudem zahlen sich die Maßnahmen zum **Saisonausgleich** immer stärker aus bzw. kommen die Top-Orte in den Sommermonaten auf der anderen Seite an ihre **Wachstumsgrenzen**. Dieser Effekt ist in den Küstenregionen am stärksten zu spüren.

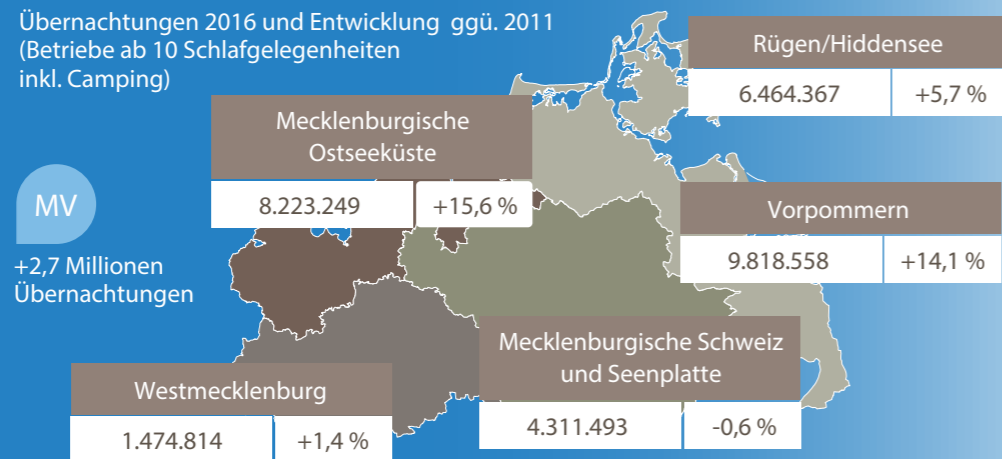


Abb. 3: Touristische Kennzahlen Regionen und Segmente im Blick

Regional: Wachstumstreiber Küstendestinationen

3. Jahr in Folge über 1 Million Übernachtungen von Reisenden aus dem Ausland | Camping: mittelfristig hohe Nachfragedynamik | Reisende aus dem Inland mit steigender Aufenthaltsdauer

Übernachtungen 2016 und Entwicklung ggü. 2011 (Betriebe ab 10 Schlafgelegenheiten inkl. Camping)



Seeregionen: Meckl. Schweiz/Seenplatte stagniert, direkte Wettbewerber deutlich dynamischer

Küstenregionen 2015/2016: Wettbewerber setzen Impulse durch Investitionen in öffentl. Infrastruktur und Beherbergung

Städte: Wachstumstreiber in MV aber heterogene Entwicklung

ÜN 2016 ggü. 2011: Städte MV: +19 % | Städte D: +25 %

Rostock, Stralsund, Wismar +28 % Zuwachs

Küstenregionen erbringen 100 % des ÜN-Wachstums

Küstenorte setzen auf den Ausbau der Nebensaison

Quelle: dwif 2017, ADAC, ADFC Sachsen, DEHOGA, DIHK-Saisonumfrage, DTV, ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V., Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern, Statistisches Bundesamt, TrustYou GmbH

Stadt, Land, Küste – Destinationen in MV im Wettbewerbsvergleich hintenan

MV	
+18,8 %	Städte +25,0 %
+12,2 %	Küsten +12,1 %
+1,4 %	Ländliche Regionen +9,1 %
-0,6 %	Seen +10,3 %
+9,7 %	gesamt +13,5 %

Dynamisches, durch Investitionen getriebenes Wettbewerbsumfeld z.B. in SH | Küsten in MV halten noch mit

Incoming: Große Unterschiede zwischen den Regionen

3,4% Marktanteil Reisende aus dem Ausland am gesamten Übernachtungsvolumen sehr gering

Alle Regionen: Zuwächse aus den TOP-5-Quellmärkten

Betriebstypen: Uneinheitliche Entwicklung

Hotels: Wachstumstreiber bei ÜN, Ausnahme Festland | alle Regionen steigern Auslastungsquote

Auslastung Ferienwohnungen/-häuser: Westmecklenburg Meckl. Schweiz/Seenplatte

Qualität Qualität Qualität

Betriebe in MV noch vorne mit dabei

Hotelklassifizierung: Marktabdeckungsquote MV: 36 %, Vorpommern dynamisch

71 % derklassifizierten FW/FH in Vorpommern im Luxussegment positioniert

Mit 30 Campingplätzen bundesweit Rang 4: Mecklenburgische Schweiz/Seenplatte

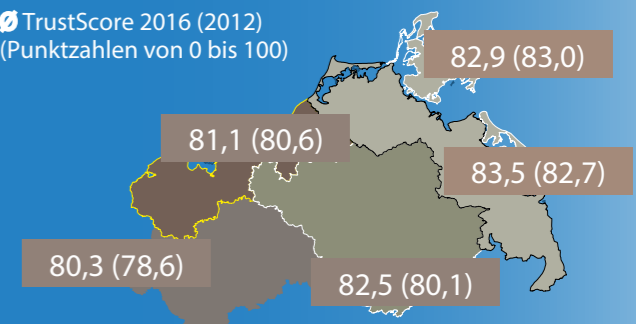
ServiceQualität: Rund 44 % aller Zertifizierten sind Beherbergungs-/Gastronomiebetriebe

17 zertifizierte „i-Marke“ Touristinfos in Vorpommern: bundesweit unter den TOP 10

Meckl. Schweiz/Seenplatte mit stärkster Dynamik bei der Zufriedenheit

MV 2012: Rang 1
2016: Rang 5

TrustScore 2016 (2012) (Punktzahlen von 0 bis 100)



TrustScore 2016: Zufriedenheit stagniert entlang der Küste; Gäste in den östlichen Regionen mit höchster Zufriedenheit

Mittlerweile ist die Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte zur Region mit der höchsten Konzentration in den drei nachfragestärksten Monaten geworden.

Am Beispiel der **Gästezufriedenheit** zeigt sich, dass **Wettbewerbsdestinationen** wie Schleswig-Holstein inzwischen auf- bzw. überholen. Mecklenburg-Vorpommern liegt laut TrustScore nur noch auf Platz 5 im Länderranking. Besonders gute Werte erzielen nach wie vor Vorpommern und Rügen/Hiddensee. Bei der gebotenen Qualität sind die Betriebe mit den durchgeführten Klassifizierungen und Zertifizierungen im Wettbewerbsvergleich noch gut platziert. Mittelfristig kommt es darauf an, die Qualitätsinitiativen gemeinsam weiterzuentwickeln und sie mit der Welt der Bewertungsportale zu verschneiden, um der Qualitätsentwicklung im Land neue Impulse zu geben.

3. Der Tourismus in MV heute und morgen im Überblick

Grundlage für die Darstellung der internen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken ist die **Evaluierung der Landestourismuskonzeption** Mecklenburg-Vorpommern aus

dem Jahr 2016. Die Ergebnisse sind die Quintessenz aus einer umfassenden Beteiligung aller relevanten Akteursgruppen über eine Online-Befragung, eine Vielzahl von Vertiefungsgesprächen, Strategierunden und der gutachterlichen Bewertung des Status quo in Mecklenburg-Vorpommern und des Wettbewerbsumfeldes.

Der Zwischenbericht wurde vom Wirtschaftsministerium separat online veröffentlicht, so dass an dieser Stelle ausschließlich die zentralen Ableitungen wiedergegeben werden. Sie liefern zentrale Ansatzpunkte für die weiteren strategischen Überlegungen und die Ableitung der Zukunftsfelder.

Die abzubauenen Schwächen und die zu minimierenden Risiken betreffen größtenteils zentrale strategische Bereiche, die sich erst mittelfristig voll entfalten werden. Umso wichtiger ist ein rasches, aktives Handeln anstelle eines passiven Reagierens. Dabei gilt es die Stärken zu optimieren und die Chancen zu nutzen. Der Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern kann aus einer Position der Stärke heraus diese Herausforderungen annehmen.

Tab. 1: Kernerkenntnisse aus der Evaluierung der bisherigen Landestourismuskonzeption als SWOT-Übersicht

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> » Unberührte Naturräume und abwechslungsreiche Landschaften als Grundlage für den Tourismus in MV; ideale Voraussetzungen für das Erlebnis Natur und alle Formen des Natur-, Land-, Erholungs- und Aktivtourismus » Wasser als einer der entscheidenden Faktoren bei der Reisezielwahl; einzigartige Vielfalt in MV durch Ostsee, Seen, Kanäle und Flüsse » MV als Reiseland national mit einer sehr hohen Bekanntheit und einem positiven Image » Professionelle Marken- und Marketingstrategie auf Landesebene » Vielfältiges touristisches Angebot bzw. touristische Infrastruktur mit (noch) hoher Qualität » Insgesamt gut entwickelte touristische Netzwerke (aber mit zunehmenden Qualitätsdefiziten) » Tourismus trägt wie in keinem anderen Bundesland zur Lebensqualität der Bevölkerung bei 	<ul style="list-style-type: none"> » Trotz hoher Bedeutung des Tourismus für MV teils zu geringes Tourismusbewusstsein (Fokus Politik, sonstige Wirtschaft, Bevölkerung, Binnenland) » Mangelnde Serviceausstattung und -qualität (wird zunehmend ein Schlüsselfaktor für die Gästezufriedenheit), Zunehmender Nachwuchs- und Fachkräftemangel, Nachfolgeproblematik; » Innovative tourismusbezogene Mobilitätsangebote nur punktuell vorhanden; dies gilt für die An- und Abreise (inklusive der „letzten Meile“) ebenso wie für die Mobilität vor Ort. » Potenziale der Digitalisierung zur Optimierung interner Prozesse (Tourismusorganisationen und -betriebe), in der Kundenkommunikation sowie bei der Produktentwicklung bislang nur ansatzweise genutzt; Defizite in der digitalen Infrastrukturausstattung im Land » Geringer internationaler Bekanntheitsgrad und nur wenig spezifische (Service)Angebote für internationale Reisende



III. Strategie als Grundlage für alle Partner

1. Vision für den MV-Tourismus – das Umdenken

Die Anzeichen für ein mittel- bis langfristig eingeschränktes Wachstumspotenzial aus dem Inland mehren sich. Die Urlaubsreisehäufigkeit und -intensität steigen nicht mehr, Wachstum in einer Region erfolgt in der Regel bei gleichzeitigem Rückgang in einer anderen. Auch im Tagestourismus deuten die Trends, nicht zuletzt durch die demografische Entwicklung, gerade in Mecklenburg-Vorpommern eher auf eine Stagnation hin (siehe Kap. II). Auch jenseits dieser und weiterer nachweisbarer Entwicklungen hat ein Wertewandel begonnen und in Gesellschaft und Wirtschaft Einzug gehalten, und zwar keineswegs nur in Deutschland oder anderen westlichen Ländern. Für ein glückliches Leben zählen für immer mehr Menschen nicht mehr nur Einkommen und Wohlstand, sondern eine ausgeglichene Work-Life-Balance, ein zufriedenstellendes Familienleben und vor allem Zeit für sich und andere.

Evolution statt Revolution: Wertorientierte Strategie für den Mecklenburg-Vorpommern-Tourismus in der Reifephase

Die Jahre nach der Wirtschaftskrise von 2008 haben gezeigt, dass alte Rezepte, also klassische Wachstumstheorien und -strategien, nur noch bedingt funktionieren. Aber was kommt stattdessen? Fertige Lösungen gibt es noch nicht. Ein erster Schritt ist, sich gedanklich von den klassischen Mustern zu lösen und neue Leitbegriffe wie das **qualitative Wachstum** ernst zu nehmen und es zur Maxime der touristischen Entwicklung zu erheben und dafür Strategien zu entwickeln.

Erste Diskussionen über ein **„Zuviel“ an Tourismus** werden auch in hochfrequentierten, vor allem im Sommer stark belasteten Orten und Regionen in Mecklenburg-Vorpommern geführt. In anderen, in erster Linie ländlichen, Regionen im Binnenland, reicht das aktuelle Volumen an Besucherinnen und Besuchern und Umsatz dagegen auch 29 Jahre nach der Wende noch nicht für ganzjährig stabile Einkommens- und Beschäf-

tigungsverhältnisse. Sie **benötigen weitere Nachfragezuwächse**, damit der Tourismus seine stabilisierende Kraft entfalten kann. Angebote rund um erneuerbare Energieanlagen können die Attraktivität in diesen ländlichen Regionen im Binnenland erhöhen. Und selbst an der Küste ist es gerade die starke Saisonabhängigkeit, die die Unternehmerinnen und Unternehmer immer wieder vor Herausforderungen in der Nebensaison stellen.

Die neue Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern bewertet daher nicht mehr pauschal alle Destinationen gleichermaßen, sondern differenziert vielmehr zwischen **Destinationen, Teilräumen** beziehungsweise **Orten** an Wachstumsgrenzen und damit strukturellen Anpassungsbedarfen, sowie solchen mit echtem Wachstumsbedarf. Im Zuge der Umsetzung sind diese lokal und individuell klar zu definieren.

Die zentralen Begriffe für eine so verstandene, evolutorische Entwicklung von Strategien und Aufgaben sind nicht neu, aber sie wandeln sich. Dabei kann der Tourismus das ausspielen, was ihn ohnehin ausmacht, nämlich sich zu vernetzen, Nutzen für die unterschiedlichen Wirtschaftszweige und Bevölkerungsgruppen zu stiften, Räume attraktiv zu machen und zu erhalten und ein ganzheitliches Denken zu fördern:

- » Die bisherige „Hardware- und Service-Qualität“ wird zu einem umfassenden **qualitativen regionalen Wachstum** weitergedacht.
- » „Regionale Produkte“ werden zu branchenübergreifenden **regionalen Wirtschaftskreisläufen** weiterentwickelt.
- » Der bisherige Fokus auf „Gästeszufriedenheit“ wird zur gleichwertigen Trilogie aus **Gästeszufriedenheit, Lebenszufriedenheit** der Einheimischen sowie Zufriedenheit der in der Tourismusbranche Beschäftigten erweitert.
- » Aus vereinzelt Kooperationen werden **integrierte regionale Wertschöpfungsketten** für alle Kontaktpunkte der Besucherinnen und Besucher (Customer Journey).

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> » Deutschland und klassische Ferienregionen wie Küsten und Seen weiter im Trend; Hotellerie und Ferienwohnungs- und Ferienhausmarkt profitieren » Steigende Zahl von Zweit- und Drittreisen ermöglichen eine zunehmende Saisonverlängerung » Stärkere Verzahnung mit der Regional- und Standortentwicklung bei Fragen der Planung und des Nutzens touristischer Aktivitäten » Hohe Standortattraktivität für Investitionen » Strategisch günstige Lage zwischen den Metropolräumen Berlin und Hamburg » Große Bedeutung des Wirtschaftsfaktors Tourismus (Sensibilisierungs- und Wahrnehmungseffekte) » Intelligentes Wachstum des Tourismus in MV mit dem Ziel der Steigerung der Aufenthaltsqualität für die Bevölkerung und Reisende sowie der Wertschöpfungseffekte » Weitere touristische Nutzung der Vielfalt des kulturellen Erbes (UNESCO, Backsteingotik, Herrenhäuser) und moderner Kulturangebote (z. B. Festspiele M-V, Freilichttheater) » Nationale Naturlandschaften (NNL) als großflächiges touristisches Entwicklungsfeld 	<ul style="list-style-type: none"> » Zunehmende Investitionen und Qualitätsentwicklung bei Wettbewerbsdestinationen » Wachstumsgrenzen in Top-Orten, eingeschränkte Wachstumspotenziale in wichtigen Märkten » Steigender Re-Investitionsbedarf in die öffentliche Infrastruktur (Ortsbilder, touristische Wegenetze etc.) und in der Tourismuswirtschaft » Demografischer Wandel forciert Herausforderungen im touristischen Arbeitsmarkt und bei der Ausstattung mit öffentlicher und privater Infrastruktur » Zunehmende Bedeutung von Fragen der Akzeptanz des Tourismus (Fokus Küste) » Rechtliche Rahmenbedingungen: z. B. EU-Beihilfe-/Vergaberecht, Kommunalabgabengesetz, Kurortgesetz, Bäderverkaufsverordnung » Finanzierung von Marketing und Infrastruktur bei derzeitigen Organisations- und Aufgabenstrukturen sowie gesetzlichen Rahmenbedingungen gefährdet » Strategische Themen wie Qualität, Mobilität, Nachhaltigkeit kaum aktiv bearbeitet; Themenführerschaft liegt bei Wettbewerbsdestinationen » Nationale Naturlandschaften (NNL) in touristischen Kernregionen

Quelle: dwif 2017

In der strategischen Langzeitbetrachtung soll die Jagd nach neuen (Übernachtungs-)Rekorden daher nicht mehr im Vordergrund stehen. Die Marktposition Mecklenburg-Vorpommerns muss vielmehr vor allem gesichert und über qualitatives Wachstum ausgebaut werden. Diese neue Perspektive bedeutet keineswegs Zuwächse zu verhindern, sondern sie als Resultierende einer Wertsteigerung, aber eben nicht als Selbstzweck einer Mengensteigerung zu begreifen. Denn auch mit dieser Perspektiverweiterung können und müssen die Interessen von Investierenden und Unternehmen weiterhin gewahrt bleiben, dürfen und sollen zielgerichtete Neuinvestitionen stattfinden.

So benötigen die Betriebe auch weiterhin ein Umsatzwachstum für Gehälter und Investitionen. Sie sind ein wichtiger Baustein für die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern und bringen positive Effekte für die Bevölkerung. Hier sind strategische Entscheidungen mit Blick auf die Produktgestaltung und die Zielgruppen unerlässlich. Um die Wertschöpfung in den Regionen zu steigern braucht es die entsprechenden Angebote. Zunehmend können diese aber nicht mehr nur durch klassische

Angebote flächendeckend vorgehalten werden, gerade im ländlichen Raum. Auch hier braucht es ein Umdenken: Bürgerläden, Beispiele wie Riether Winkel, aber auch Sharing-Angebote können Lösungen darstellen. Letztlich profitieren davon die Besucherinnen und Besucher ebenso wie die Bevölkerung und die Betriebe aus allen relevanten Branchen.

Die Leitfrage lautet: Wie kann der MV-Tourismus durch qualitatives Wachstum seine Wirkung als Wirtschaftsfaktor und Treiber für eine positive Entwicklung in den Regionen weiter ausbauen?

Dieses neue Verständnis wird von den Vorreitern unter den Regionen, Orten, Betrieben und Initiativen schon gelebt. Es bringt ein erweitertes Zielgruppen- und Aufgabenverständnis für die bislang vor allem von Marketinggedanken geprägten Tourismusorganisationen mit sich: Es geht darum, die **regionalwirtschaftliche Stabilisierungskraft** des Tourismus stärker zu gestalten und zu nutzen. Ihr Fokus erweitert sich damit von **Besucherinnen und Besuchern** auf die **Bevölkerung**, die **Betriebe** und die **Beschäftigten**.

Als Handlungsmaxime für die Weiterentwicklung des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern dienen folgende Leitsätze. Sie spiegeln die Grundidee der Vision für den MV-Tourismus der Zukunft

1. Qualitatives Wachstum anstreben!

Ein intelligentes, qualitatives Wachstum ist die Grundlage für die weitere touristische Entwicklung des Landes. Das bedeutet: Ziel der gemeinsamen Aktivitäten muss künftig vor allem eine **Wertsteigerung des Nutzens** aus dem Tourismus sein. Diese ist zu erreichen durch mehr Umsätze, Einkommen und Arbeitsplätze. Eine Mengensteigerung in Form immer höherer Ankunfts- und Übernachtungszahlen tritt in den Hintergrund. Wachstum ja, aber nicht als Selbstzweck, sondern als erfolgreiches Resultat steter, kundenorientierter Qualitätsbemühungen. Die stärker aufeinander abzustimmenden Aktivitäten der Ressorts der Landesregierung (z.B. Förderpolitik), der Landes- und regionalen Tourismusorganisationen (z.B. Vermarktung, Marke, Entwicklung der Regionen) sowie der Landesplanung werden konsequent auf Qualität ausgerichtet.

2. Aufgaben und Zielgruppen einer integrierten Tourismusedwicklung neu denken

Tourismusedwicklung heißt künftig die Wirkungen in den Regionen/an den Standorten insgesamt in den Mittelpunkt zu rücken. Der Tourismus trägt schon heute so stark zur Steigerung der Lebens- und Aufenthaltsqualität in Mecklenburg-Vorpommern bei wie in keinem anderen Bundesland. Zielgruppen tourismusbezogener Maßnahmen sind daher nicht nur wie bisher die Besucherinnen und Besucher, sondern ebenso die **Bevölkerung**, die **Betriebe** und die **Beschäftigten**. Netzwerke und Kooperationen innerhalb der Tourismuswirtschaft, aber viel mehr noch zwischen dem Tourismus und anderen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen, werden damit zu einem Schlüsselfaktor.

3. Innovationen und Investitionen stärken

Der Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern braucht wieder frischen Wind, um wettbewerbsfähig gegenüber der sehr dynamischen Konkurrenz bleiben zu können. Dafür ist eine neue Innovations- und Investitionsoffensive in Hardware (öffentlich und privat) und Service erforderlich, um seine Leistungsfähigkeit mittel- und langfristig im nationalen und internationalen Wettbewerb zu erhalten. Dies ist und bleibt die gemeinsame Aufgabe von öffentlicher Hand und privater Wirtschaft.

4. Stärker regional differenzieren

Ganz Mecklenburg-Vorpommern ist ein Urlaubsland mit einer einmaligen Angebotsvielfalt. Dennoch muss bei den strategischen Zielen und Maßnahmen künftig **stärker regional differenziert** werden, da sich die verschiedenen Küsten- und Binnenlandregionen schon bisher unterschiedlich entwickelt haben und auch künftig individuelle Potenziale besitzen. Dem muss Rechnung getragen werden, wobei das Prinzip gilt: „Übergreifende Strategien wo möglich, Differenzierungen wo notwendig“.

5. Erfolgsindikatoren weiterentwickeln

Der Paradigmenwechsel von Quantität zu Qualität erfordert zusätzliche Messgrößen: Klassische, quantitative und auf Mengenwachstum ausgelegte Ziele und Kennzahlen gilt es um **qualitative Aspekte** zu erweitern. Daran wird künftig der Erfolg der Landestourismuskonzeption zu messen sein. Die Vielzahl der Akteursgruppen von den Betrieben über die (Tourismus-) Organisationen und Verbände bis zur Politik und den Medien müssen für diese neuen Kennziffern sensibilisiert werden. Kommunikation wird damit zu einem weiteren Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Umsetzung und hohe Akzeptanz der Konzeption.

6. Bereitschaft und Mut zum Umdenken

Die Akteurinnen und Akteure im Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern können die weitere Entwicklung ihrer Branche (noch) aus einer Position der Stärke heraus gestalten. Dafür brauchen sie die **Bereitschaft** und den **Mut zum Umdenken**, zum Verlassen bisheriger Strategie- und Handlungsansätze, zu **neuen Perspektiven**, um den MV-Tourismus gemeinsam vom Mitläufer wieder zum Innovator und Motor des Deutschland-Tourismus zu machen.

2. Wirkungen in den Regionen – der Ausgangspunkt

Der Tourismus entfaltet einen breiten Fächer an Wirkungen in den Regionen, die über die vielfach diskutierten ökonomischen Effekte weit hinausgehen (siehe Kap III, 2):

» **Stabilisator und Impulsgeber in den Regionen:**

Der Tourismus schafft und sichert nachweislich Arbeitsplätze für die eigene Bevölkerung und die des Umlandes und das sowohl im Haupt- und Nebenerwerb. Er leistet einen Beitrag zu einer attraktiven regionalen Baukultur, zur Stärkung und Wahrung regionaler Besonderheiten und zur Steigerung der Attraktivität im ländlichen Raum.

» **Infrastruktureffekte:** Der Tourismus verbreitert das Angebot in Freizeit, Kultur und bei Veranstaltungen, er leistet einen Beitrag zu einem aktiveren Ortsleben und zur Attraktivität der Gemeinde, zum Erhalt und Ausbau von Verkehrsinfrastruktur und ÖPNV-Angeboten, zu Modernisierungen der Infrastruktur im öffentlichen Raum, bis hin zu positiven Auswirkungen auf die medizinische Versorgung im ländlichen Raum. Da, wo sich viele durch den Tourismus aufhalten, gibt es mehr Gaststätten, Einzelhandelsgeschäfte, Ärzte – mehr gesellschaftliche Aktivitäten.

» **Attraktivitätseffekte:** Der Tourismus sorgt für eine positive Kommunikation über Regionen

und Orte als attraktive Ziele und lebenswerte Arbeits- und Wohnorte, er steigert die Bekanntheit, trägt zur Pflege von Brauchtum und Traditionen bei und nicht zuletzt zur Wertsteigerung von Immobilien.

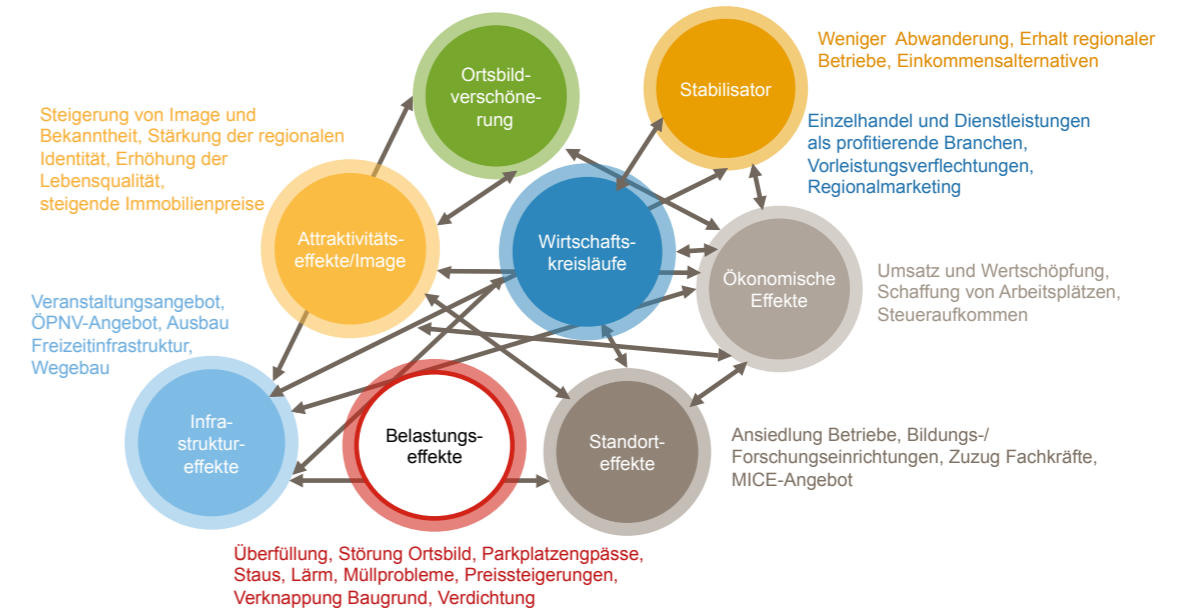
» **Standorteffekte:** Arbeiten, und leben, wo andere Urlaub machen – der Tourismus verbessert die Lebensqualität, erleichtert die Gewinnung von Fach- und Führungskräften auch über den Tourismus hinaus, trägt zu einem positiven und starken wirtschaftlichen Umfeld bei und nicht zuletzt zur Ansiedlung von Unternehmen aller Branchen.

» Es gilt aber auch, sich mit möglichen **Belastungseffekten** durch den Tourismus bewusst zu beschäftigen und deren **Negativauswirkungen** aktiv zu begegnen: z. B. Verkehrsprobleme, Preissteigerungen, Akzeptanz in der Bevölkerung, Müllprobleme.

Die vielfältigen Wirkungen des Tourismus machen deutlich: Tourismusedwicklung ist Teil der Standort- und regionalen Entwicklung. Freizeit- und Tourismusprojekte sollten daher die Bedürfnisse der Bevölkerung sowie der Besucherinnen und Besucher gleichermaßen ansprechen, denn der Tourismus trägt erheblich zur **Steigerung der Lebens- und Aufenthaltsqualität** im Land bei.



Abb. 4: Nutzen und Wirkungen von Freizeit und Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern



Quelle: dwif 2017

Kooperationen und Kommunikation als Schlüsselfaktoren

Soll der Tourismus seine Potenziale als Treiber für eine positive Entwicklung in den Regionen voll entfalten, werden **Netzwerke** bzw. **Kooperationen** innerhalb der Tourismuswirtschaft und darüber hinaus zu einem Schlüsselfaktor, besonders im Binnenland Mecklenburg-Vorpommerns.

Doch Kooperation lässt sich nicht verordnen und lebt zudem von erkennbaren Erfolgen sowie Anerkennung für Engagement, zum Beispiel durch die Öffentlichkeit: Nur wenn aktive Kommunikation über Nutzen und Zusammenhänge zwischen Tourismus und Freizeit sowie regionaler Wirtschaftsentwicklung und Lebensqualität diese Kooperationen begleitet, werden sie nachhaltig gefestigt und verstetigt. Gemeinsame, nach außen gerichtete Kommunikation der beteiligten Akteure für einen attraktiven Freizeitstandort und Lebensmittelpunkt sorgt dabei für eine positive Wirkung auf Image- und Standorteffekte.

Das ist zu tun:

- » Politische Mandatsträger und kommunale Verwaltungen in Gremien einbeziehen und über Situation sowie Nutzen des Tourismus informieren, insbesondere jenseits klassischer Nachfragekennzahlen und zwar vor allem zu Umsatz, Einkommen und Beschäftigungswirkung
- » Presse regelmäßig mit relevanten Informationen und gut aufbereiteten Materialien über die Nutzenstiftung des Tourismus informieren
- » Veranstaltungen und Angebote für die breite Öffentlichkeit sowie Organisationen und Betriebe aus anderen Bereichen (siehe dazu Beispiele aus dem Baedeker: „Deutschland - Erneuerbare Energien erleben“) initiieren, um sie für den Nutzen von Freizeit und Tourismus zu sensibilisieren
- » Touristische Leistungsträger, andere Profiteure sowie Verflechtungsbranchen gleichermaßen in die Kommunikation einbeziehen

- » Bevölkerung als Nutznießer, potenziell Investierende und unterstützende Personen des Tourismus einbeziehen
- » Aktuelle Angebote, Veranstaltungskalender und konkrete Produkte auch zur breiten Streuung nach innen (Bevölkerung, Politik, Verwaltung, andere Branchen) nutzen

Raumplanung setzt Rahmenbedingungen für die touristische Entwicklung

Für die weitere infrastrukturelle Entwicklung des Tourismus in den Regionen setzt die Raumordnung in Form des Landesraumentwicklungsprogramms 2016 die Rahmenbedingungen für die Landes- und Regionalplanung. Daraus sind sechs Aspekte besonders wichtig:

1. Die regionalspezifische Konkretisierung und räumliche Ausformung und Differenzierung in neue Schwerpunkt- und Entwicklungsräume. Tourismusschwerpunkträume können dabei nur die Räume werden, die sich innerhalb einer Gemeinde oder eines Erholungsgebietes
 - a) durch eine überdurchschnittlich hohe touristische Nachfrage und ein überdurchschnittlich hohes Angebot auszeichnen und
 - b) in denen eine gezielte raumordnerische Steuerung der Entwicklung notwendig ist.
2. In den bereits intensiv genutzten Bereichen der Außenküste und der Inseln liegt die klare Priorität auf den dort erforderlichen Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung und Saisonverlängerung (verbindliches Ziel der Raumordnung für behördliche Entscheidungen).
3. Die Randgebiete des Küstenraums und das Küstenhinterland sollen weitere als Entlastungs- und Ergänzungsgebiete entwickelt werden.
4. Im Binnenland sollen vorhandene Potenziale für den Tourismus ausgebaut und neue Tourismusformen, insbesondere in ländlichen Räumen, entwickelt werden.
5. Auf eine entsprechende Erweiterung des touristischen Angebotes und der Infrastruktur sowie auf ein ausgewogenes Verhältnis der verschiedenen Beherbergungsformen soll hingewirkt werden.

6. Naturbetonte Räume und die Kulturlandschaften des Landes sollen für die Erholung der Bevölkerung des Landes und seiner Gäste zugänglich sein und erhalten sowie die entsprechenden Erholungs- und Urlaubsformen nachhaltig weiterentwickelt werden. Schutzgebiete sollen im Rahmen des Schutzzweckes der Allgemeinheit zugänglich gemacht werden.

Damit sind das Ministerium für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung, das Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt sowie die regionalen Planungsverbände wichtige Partner bei der Umsetzung der Tourismuskonzeption. Gemeinden und Landkreise, lokale und regionale Tourismusorganisationen sowie Industrie- und Handelskammern und weitere Beteiligte sind in diesem Zusammenhang gefordert, sich stärker als bisher mit Zurverfügungstellung der notwendigen Daten aktiv einzubringen und über Beteiligungsverfahren zu unterstützen. Diese strategische, fachorientierte Planung ist ein weiterer Baustein auf dem Weg zu einer lückenlosen Qualität entlang der Customer Journey.

Regionale Unterschiede akzeptieren

In der touristischen Realität Mecklenburg-Vorpommerns gibt es weder den Küstenraum noch den ländlichen Raum, denn die Regionen haben sich nicht überall gleichermaßen touristisch entwickelt, zudem haben diese Teilräume unterschiedliche weitere Potenziale für Kapazitätserweiterungen, Nachfragesteigerungen etc. Besonders im sehr vielfältigen Binnenland mit einer räumlich deutlich breiter gestreuten Infrastrukturausstattung, werden künftig Einzelprojekte, die nicht mit Versorgungs- und Freizeitangeboten verbunden sind, Besucherinnen und Besucher zunehmend weniger zufriedenstellen. Hier geht es daher darum, touristische **Entwicklungszentren bzw. -kerne** zu schaffen, in denen verschiedene Angebote gebündelt und dadurch ihre Attraktivität systematisch gestärkt werden. Hier sind für die Förderung Kriterien bzw. Mindestanforderungen zu entwickeln (z.B. Ausstattung in den Bereichen

Beherbergung, Gastronomie, Freizeit- und Kulturangebot, Einzelhandel, Mobilität).

Ein **quantitativer Aufholprozess des Binnenlandes** im Vergleich zu den Küstenräumen wird **nicht weiter** explizit **angestrebt**. Dieser Perspektivwechsel auf der Landesebene bringt auch mit sich, Unterschiede nicht ändern zu wollen, sondern sie zu akzeptieren und aktiv zu gestalten.

Dennoch bleibt die **touristische Erschließung des Binnenlandes** auch künftig ein Schwerpunkt. Wichtige Ansätze sind:

- » die Stärkung der Angebotsqualität
- » die gezielte nachhaltige Förderung in infrastrukturschwachen Regionen
- » der Ausbau der tourismusrelevanten Infrastruktur in den Entwicklungszentren im Binnenland
- » die Inwertsetzung eines naturnahen Aktivtourismus in der Fläche
- » die Einbindung von Institutionen und Betrieben außerhalb der Tourismusbranche
- » die Sensibilisierung für die Potenziale aus dem Tourismus.

Diese Strategie zahlt auf zentrale Inhalte der Urlaubsmarke Mecklenburg-Vorpommern ein.

Spielräume zur Weiterentwicklung muss die Planungsebene jedoch auch für die **Küsten und Inseln** des Landes **bewahren**. In den Küstenräumen geht es weiterhin primär um die Saisonverlängerung, das Schließen von Angebotslücken, den Erhalt und Ausbau der Qualität des touristischen Angebotes und die Akzeptanz touristischer (Weiter)Entwicklung durch die Bevölkerung. Neue, größere Projekte sind zudem im Einzelfall zu prüfen.

Grundidee: Eine Tourismuskonzeption für ein Land. Die Unterscheidung zwischen Küste und Binnenland erfolgt im Rahmen der Landestourismuskonzeption bedarfsorientiert und findet sich bei der Überführung der Zukunftsfelder in Maßnahmen (Prioritäten) und strategischen Zielsetzungen wieder.

Tourismus und seine Wirkung in den Regionen – ein Ausblick

Die Touristikerinnen und Touristiker des Landes werden sich künftig stärker mit den komplexen Fragen der Wirkung des Tourismus in den Regionen auseinandersetzen und unterschiedlichen Rollen gerecht werden müssen. Dabei gilt es, das **Tourismusmarketing** mit dem grundsätzlichen **Regionalmarketing** sowie dem industriell ausgerichtetem **Standortmarketing** zu **vernetzen** und Synergieeffekte zu nutzen. Auf der Partnerseite (in der Regional- und Standortentwicklung) sind die gemeinsame Auseinandersetzung mit der Rolle von Tourismus und Freizeit und dessen ernst gemeintes Einbeziehen in die jeweiligen regionalen Kommunikations- und Planungsprozesse gefordert. Statt Konkurrenz zwischen Akteursgruppen geht es um Koordination der Landwirtschafts-, Naturschutz- und Umwelt-, Wirtschafts-, Verkehrs-, Kultur- und Städtebauförderung.

3. Marke, Urlaubswelten und Märkte – der Gästefokus

Im Mittelpunkt aller Aktivitäten stehen natürlich weiterhin die Besucherinnen und Besucher, direkt oder indirekt. Dieser Fokus auf die Nachfrageseite muss auch bei allen strategischen Entscheidungen immer wieder hinterfragt werden, ob bei der Weiterentwicklung der Qualität, den Aufgaben der Tourismusorganisationen oder den Investitionen und Innovationen.

Gleiches gilt für den Bereich Marke/Marketing. Hierfür gibt es in Mecklenburg-Vorpommern klare Strukturen und hierfür wurde die touristische Mar-

kenbildung in den vergangenen Jahren mit hoher Professionalität vorangetrieben. Die im Zuge des Markenprozesses durchgeführte Neukonzeption von Themen- und Zielgruppenmarketing hin zu Urlaubswelten hat zur Optimierung der Marketingaktivitäten beigetragen. Diese gilt es in den nächsten Jahren zu verstetigen.

Markenstärke weiter nutzen und Partner mitnehmen

Die Erfolge sind messbar: „Das **Profil des Urlaubslandes** Mecklenburg-Vorpommern wurde deutlich **geschärft**. Durch eine an den Reisenden orientierte Zuspitzung der Angebote ist eine klare, nachvollziehbare und einheitliche Kommunikation entstanden. Die Entwicklung von themenspezifischen Urlaubswelten hat eine gezielte Ansprache einzelner Zielgruppen ermöglicht, für die maßgeschneiderte Produkte entwickelt werden konnten.⁹“ Die größte Herausforderung für die nächsten Jahre liegt in der **ebenen- und akteur-sübergreifenden Durchdringung der Marke**. Dazu muss zum einen die Partnerfähigkeit der Marke optimiert sowie zum anderen die emotionale Bindung an die Marke gestärkt werden.

2016 erfolgte eine Evaluation und Weiterentwicklung des „Kommunikations- und Markenkonzeptes 2022“ durch die Agentur fischerAppelt, furore GmbH im Auftrag des Tourismusverbands Mecklenburg-Vorpommern.¹⁰ Darin wurden zehn Empfehlungen zur Weiterentwicklung identifiziert:

1. Mecklenburg-Vorpommern braucht eine **gemeinsame touristische Marke**:
Vielfalt des Urlaubslandes unter einem kommunikativen Dach bei mehr Flexibilität und Spielraum der Regionen mit eigenem Markenanspruch
2. Die **starken Seiten jeder Region** herausstellen:
Prozess der Identitäts- und Stärkedefinition bei jedem Partner in Gang setzen und die Markenzugpferde Natur, Ostsee, Rügen, Usedom und die Seenplatte hervorheben
3. **Markenversprechen** „Hier ist die Welt in Ordnung“ muss **Maßstab und Ansporn für die Tourismusbranche** sein
Markenversprechen nach innen verankern und nach außen leben, Gastgebermentalität und re-

gionale Identität sowie politische Akzeptanz des Tourismus als Querschnittsbranche und Garant für Lebensqualität stärken

4. **Urlaubswelten** stärker nutzen

Urlaubswelten als Schnittstelle zu Nutzerinteressen stärken und als Orientierungshilfe nutzen, Kompetenznetzwerke themenspezifisch strukturieren, Entwicklungsthemen extern zur Marktreife führen

5. Mit **Innovation und Qualität** neue Kunden gewinnen

Trends aufspüren und in authentische Produkte überführen, zukunftsicher aufgestellte Destinationsmanagementorganisation als Voraussetzung für Innovation und Qualität, neue Aufbruchsstimmung erzeugen

6. **Eine Marke, ein Auftritt**

Angepasstes Corporate Design mit mehr Freiräumen für Partnerinnen und Partner, Kooperation mit dem Landesmarketing, Bilder und Botschaften in den Fokus rücken

7. Mehr **Prominenz für das Urlaubsland** Mecklenburg-Vorpommern

Dachkampagne zur Erhöhung der Sichtbarkeit der Urlaubsmarke, neue Finanzierungskonzepte gefragt, Konzentration auf die Highlights der Urlaubswelten

8. Ein starker **Auftritt im Netz**

Online-Kommunikation nutzerorientiert und mit einheitlichen Qualitätsprämissen verzahnen, gemeinsame Datenbasen herstellen, Nutzerführung stärken

9. Den **Kunden** noch besser dort **abholen**, wo er sich aufhält

Orientieren an den Bedürfnissen der Reisenden, nicht an den handelnden Personen und Angeboten, den Reisenden an den (Marken)Kontaktpunkten der Customer Journey abholen

10. **Partner** ins Boot holen und **gemeinsam Prozesse** definieren

Interne Kommunikationsoffensive starten, Aufgabenteilung zwischen den Ebenen optimieren, gemeinsame Ziele entwickeln, Multiplikatoren zur Durchdringung der Tourismusbranche mit der Markenidee und dem Markenanspruch gewinnen

Diese Empfehlungen machen deutlich, dass die Zeiten rein **nach außen gerichteter Marketingstrategien** vorbei sind. **Nach innen, auf die Bevölkerung und Unternehmen** abzielende Maßnahmen sind längst zu einem gleichwertigen Handlungsfeld in der Markenführung und im Marketing geworden. Diese **beiden Stränge** müssen in Partnerschaften im Urlaubsland Mecklenburg-Vorpommern konsequent und gemeinsam weiterverfolgt werden. Die Kommunikationsarchitektur spielt dabei eine entscheidende Rolle, von der Markenidentität und dem Markenversprechen über die Markenzugpferde – die Küste und Binnenland gleichermaßen umfassen – und die Urlaubswelten bis zu den konkreten touristischen Produkten. Im Kern der Urlaubswelten stehen dabei vier Zielgruppen:

- » Aktive und Sportive bei Natur und Aktivität,
- » Familien bei Familien und Kinder,
- » Genießer bei Genuss und Kultur,
- » Erlebnisorientierte bei Lifestyle und Trends.

Im Zuge der Entwicklung der vier Urlaubswelten erfolgte über die Markenpositionierung die Identifikation der **Kernthemen des Urlaubslandes Mecklenburg-Vorpommern**. Diese sind den Urlaubswelten in unterschiedlichen Gewichtungen zugeordnet. Hierzu zählen **Aktiv in der Natur** (Radfahren, Wandern, Reiten etc.), **Baden und Strand, Umwelt- und Klimaschutz in M-V, Erleben der Energiewende, Kulinarik, Kultur** (Bildungstourismus etc.), **Natur, Städte, Wasser/Maritim oder Wellness**. Sie setzen den Rahmen für das Themenmarketing, lassen aber gleichzeitig Spielraum für individuelle Schwerpunkte. Im Detail lassen sich diese Kernthemen in konkrete Unterthemen und Aktivitäten unterteilen bzw. durch sie ergänzen. Alle **Details** hierzu finden sich im **Markenhandbuch des Tourismusverbandes Mecklenburg-Vorpommern**. In der praktischen Umsetzung müssen, neben Produktgestaltung, Inszenierung und Kommunikation der Themen, natürlich auch die infrastrukturellen Voraussetzungen geschaffen werden.

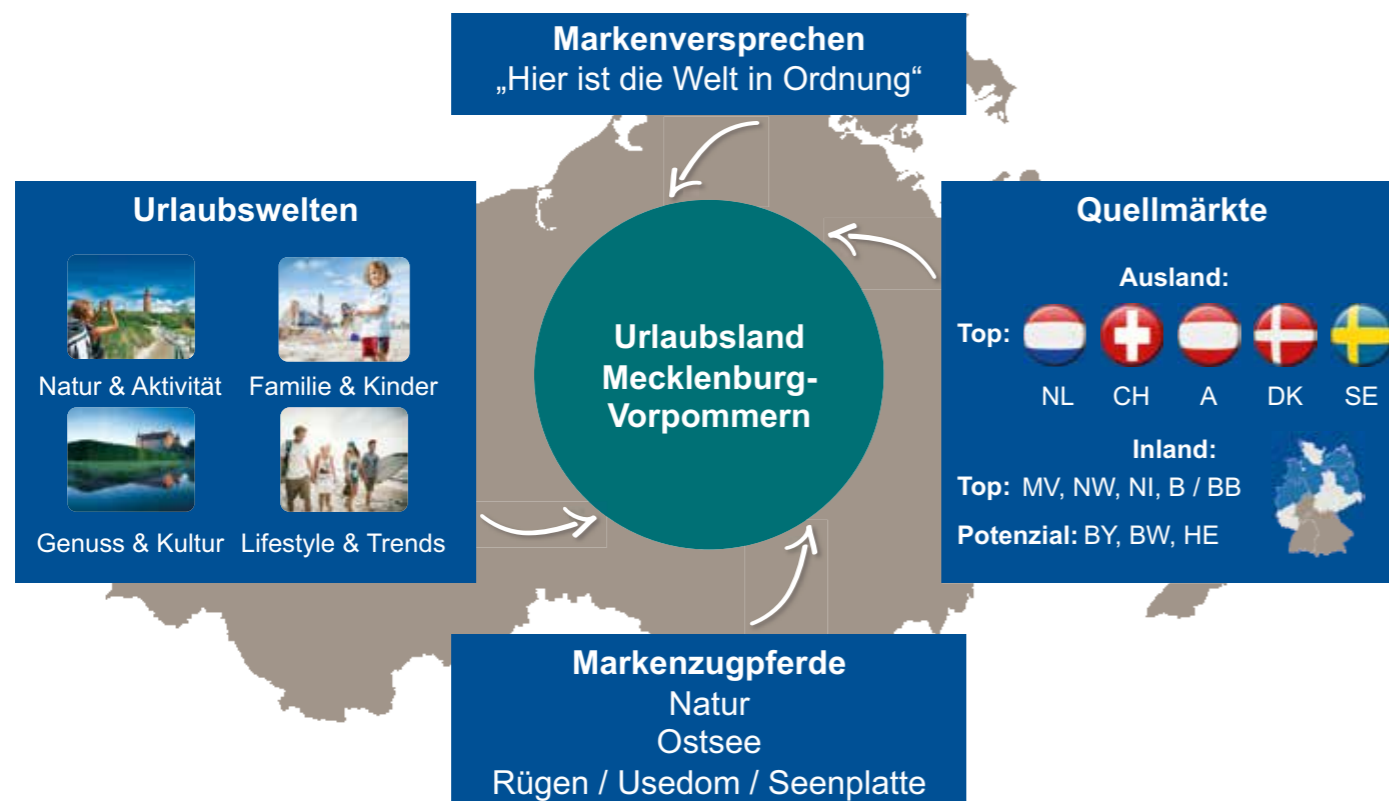
In der Folge dieser Fokussierung auf Landesebene und im Sinne einer Ebenen übergreifenden Durchdringung durch die Marke, wurde in den **Regionen** ein **Prozess zur Positionierung** initiiert. Im nächsten Schritt soll die **Zuspitzung der Themenkompetenz** zudem **auf Ortsebene** erfolgen.

Neben den Themen in den definierten Urlaubswelten befördert die Landesregierung mit der Umsetzung des Masterplans Gesundheitswirtschaft auch den Gesundheitstourismus. Dieser wird definiert als „... jener Zweig der Gesundheits- und Tourismuswirtschaft, der zur Erhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit und zum ganzheitlichen Wohlbefinden insbesondere unter Inanspruchnahme medizinisch fundierter Dienstleistungen beiträgt.“¹¹ Medizintourismus ist ein Bestandteil des Gesundheitstourismus. Vor dem Hintergrund von Globalisierung und Digitalisierung prägt Medizintourismus länderübergreifende Inanspruchnahme medizinischer Behandlungsleistungen zunehmend die Gesundheitswirtschaft des Landes. Der Masterplan Gesundheitswirtschaft Mecklenburg-Vorpommern 2020 sieht eine Stärkung Mecklenburg-Vorpommerns als gesundheits- und medizintouristische Destination vor. Um im Vergleich zu anderen Bundesländern die höchste Wertschöpfung aus dem Gesundheitstourismus im Verhältnis zur Bevölkerung und die höchste Wachstumsrate der Wertschöpfung zu erreichen, ist die Umsetzung klarer Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen Grundvoraussetzung. Der „ökonomische Fußabdruck“¹² der Gesundheitswirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern weist das besondere Potenzial des Gesundheitstourismus für das Land aus. Die Strategieguppe IV „Gesundheitstourismus“ des Kuratoriums Gesundheitswirtschaft Mecklenburg-Vorpommern bündelt die Interessen der gesundheitstouristischen Akteure im Land und hat im Eckpunktepapier „Leitlinie und Strategie für die Entwicklung des Gesundheitstourismus in Mecklenburg-Vorpommern“, die Aufgabenverteilung hinsichtlich der strategischen Steuerung und

operativen Umsetzung klar definiert.¹³ Danach soll die BioCon Valley® GmbH, unter Bereitstellung entsprechender Mittel, diese Thematik intensiv vorantreiben. Gleichzeitig gilt es, die gesundheitstouristischen Kompetenzen des Landes auch durch Projekte darzustellen und auszubauen. Die Erschließung dieses strategischen Segments unterstützt zudem die so wichtige Saisonverlängerung.

Das Land besitzt mit den Nationalen Naturlandschaften (17% der Landesfläche sind Nationalparks, Biosphärenreservate und Naturparks) strategisch wertvolle Naturtourismus-Cluster mit wichtigen Ansätzen für regionale Wertschöpfungsketten, nachhaltige Mobilitätsangebote und internationale Wahrnehmung. Diese sind unter der Überschrift ‚Urlaub ist unsere Natur‘ als Markenversprechen weiter auszubauen.

Abb. 5: Ausrichtung von Marke und Marketing im Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern



Quelle: dwif 2017

Die Märkte: Inlands- und Internationalisierungsstrategie gefragt

Beim Inlandsmarketing ist eine **stärkere Fokussierung** zu prüfen. Zu den Top-Märkten zählen schon heute NRW, Niedersachsen und Berlin/Brandenburg. Die Ergebnisse der aktuellen Berechnungen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus zeigen zudem, wie wichtig der heimische Markt Mecklenburg-Vorpommern ist, der ebenfalls eine Rolle in der Vermarktung einnehmen soll (Fokus Regionen und Orte). Allerdings schrumpft das Nachfragepotenzial in Ostdeutschland insgesamt aufgrund des demografischen Wandels, während eine zahlungskräftige Klientel aus dem süd- bzw. südwestdeutschen Raum bislang noch nicht voll erschlossen scheint. Im **Inlandsmarketing** ist somit eine Erweiterung der **Quellmarktstruktur** über die bisher definierten Urlaubswelten und Zielgruppen anzustreben.

Die Konzentration und Kooperation im internationalen Marketing erfolgen weitgehend strategiegemäß. Der allgemeine Trend, möglichst viele Auslandsmärkte und noch dazu Emerging Markets wie China oder die Arabischen Golfstaaten parallel zu bearbeiten oder gar zusätzliche zu erschließen ist für Mecklenburg-Vorpommern nicht zielführend. Hinzu kommen der immer noch äußerst geringe Incoming-Anteil an allen Übernachtungen sowie der intensive internationale Wettbewerb. **Mecklenburg-Vorpommern konzentriert seine Aktivitäten im Auslandsmarketing** daher künftig noch stärker **auf die Top-Märkte** Niederlande, den Alpenraum und Skandinavien. Hier lässt sich auf einer entsprechend hohen Bekanntheit und Markenstärke aufbauen, so dass die vorhandenen Mittel optimal eingesetzt werden können.

4. Auf den Weg machen – die Ziele

Konkret messbare bzw. belegbare Ziele verbessern die Transparenz in der Umsetzungsphase einer Konzeption und ermöglichen eine laufende Erfolgskontrolle der Maßnahmen und der Gesamtstrategie. Auf den grundsätzlichen Bedarf eines Zielsystems haben sich die Akteure

im Mecklenburg-Vorpommern-Tourismus daher schnell geeinigt. Allerdings sind Ziele in der Regel auch immer das Ende eines Weges oder Prozesses. Die hier formulierten Ziele sind vielmehr als Etappen zu denken.

Der Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern ist über die jahrelange Treiberrolle im Ostdeutschland- und Deutschland-Tourismus hinaus und in eine klassische Reifephase hineingewachsen. Diese verlangt einen genaueren Blick der Marktforschung hinter die Kulissen, um Chancen präziser ausloten zu können. Strukturdaten werden dadurch immer wichtiger: Märkte, Destinations- und Betriebstypen, die betriebswirtschaftliche Gesundheit und Qualität der Unternehmen. All diese Parameter und noch mehr haben direkten Einfluss auf die weitere Entwicklung des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern und seinen Regionen.

Eine Strategie mit intelligentem qualitativem Wachstum zu verfolgen, bedeutet somit auch eine Erweiterung klassischer Zielsysteme. **Quantitative und qualitative Ziele** sind gleichermaßen **gefragt**. Dabei sollen die Ziele für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern **langfristig** und **anspruchsvoll**, aber **realistisch** und **messbar** sein.

Ansatz: Konventionelle Kennziffern zum Wirtschaftsfaktor werden um einen integrierten Ansatz zur Messung von Image- und Attraktivitätseffekten, Stabilisierungs- und Standorteffekten erweitert.

Die Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern hat sich daher bewusst kein Jahr gesetzt, an dem ihre Gültigkeit „abläuft“ beziehungsweise in dem man unabhängig vom Bedarf eine Überarbeitung benötigt. Vielmehr ist sie der Ausgangspunkt für einen **kontinuierlichen Prozess**, der im Laufe der Zeit immer wieder überprüft und angepasst werden muss. Genau nach diesem Muster ist auch das Zielsystem für den Tourismus in Meck-

lenburg-Vorpommern aufgebaut. Es ist nicht entscheidend, in einem bestimmten Jahr einen bestimmten Wert zu erreichen. Für die Überprüfung des Systems, die Weiterentwicklung und die interne Diskussion von Etappenzielen ist das Umsetzungsmanagement zuständig.¹⁴ Wichtig ist, dass sich der Tourismus im Land auf dem richtigen Kurs befindet, sich die Zielindikatoren in die richtige Richtung entwickeln. Dazu können und müssen die Schlüsselmaßnahmen in den Zukunftsfeldern ihren Beitrag leisten (siehe Kap. IV).

Zielsystem für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern

Zielfeld 1: Zufriedenheit als Ausdruck der Qualität

» **Ziel: Steigerung der Gästezufriedenheit**
 Kennzahl: Gästezufriedenheit (über den TrustScore), Ausgangswert 2017: 82,4 Indexpunkte und Ländervergleich Rang 5, Zielwert mittelfristig: 86 Indexpunkte und im Ländervergleich in der Spitzengruppe, Differenzierung: landesweit und auf Ebene der Reisegebiete

» **Ziel: Attraktivität der Branche als Arbeitgeber steigern**

Kennzahl: Zufriedenheit der Beschäftigten im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft, Ausgangswert: noch zu entwickeln/zu erheben, Differenzierung: landesweit und perspektivisch bundesweit anwendbar

Kennzahl: Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen im Gastgewerbe, Ausgangswert 2016: 30 %, Zielwert mittelfristig: 20 %, Differenzierung: landesweit

Im Zuge der Umsetzung der LTK wird zudem geprüft, inwieweit ein „Index gute Arbeit“, der z.B. auch die Frage der beruflichen Mobilität einschließt, entwickelt und genutzt werden könnte.

» **Ziel: Erhöhung der Lebenszufriedenheit und des Tourismusbewusstseins in der Bevölkerung**

Kennzahl: Deutsche Post Glücksatlas, Ausgangswert: 6,77 Punkte und Rang 19 von 19 im Län-

dervergleich, Differenzierung: landesweit
 Kennzahl: Tourismusbewusstsein und Akzeptanz des Tourismus in der Bevölkerung (Repräsentativbefragung in Mecklenburg-Vorpommern), Ausgangswert (Tourismusbewusstsein, Akzeptanz, Zufriedenheit mit Freizeitangeboten): noch zu erheben, Differenzierung: landesweit und auf Ebene der Reisegebiete

Zielfeld 2: Wertschöpfung aus dem Tourismus

» **Ziel: Steigerung des Beitrags des Tourismus zur Wirtschaftsleistung des Landes**

Kennzahl: Bruttowertschöpfung, Ausgangswert 2014: 4,1 Mrd. Euro, Differenzierung: landesweit auf Basis des Tourismus-Satellitenkontos (TSA)

» **Ziel: Ganzjähriges Auskommen sichern, bei Stabilisierung der Nachfrage in der Hauptsaison**

Kennzahl: Übernachtungen in der Vor-/Nachsowie Nebensaison laut amtlicher Tourismusstatistik (Monate Jan-Mai und Okt bis Dez), Ausgangswert 2016: 13,3 Mio., Zielwert mittelfristig: mindestens 17,5 Mio., Differenzierung: landesweit und auf Ebene der Reisegebiete

Zielfeld 3: Minimierung der Belastungserscheinungen durch den Tourismus

» Jährliche qualitative Einschätzung durch Expertinnen und Experten in den Regionen und darüber hinaus im Rahmen einer Online-Umfrage sowie Internetrecherchen etc. Prüfung der Verfügbarkeit von Indikatoren wie Verkehrsstaus, Abfallmenge, Entwicklung der bebauten Flächen, Wartezeiten

Abb. 6: Zielsystem für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern

Zielfeld 1: Zufriedenheit als Ausdruck der Qualität	Zielfeld 2: Wertschöpfung aus dem Tourismus	Zielfeld 3: Minimierung der Belastungserscheinungen durch den Tourismus
<ul style="list-style-type: none"> » Steigerung der Gästezufriedenheit » Attraktivität der Branche als Arbeitgeber steigern » Erhöhung der Lebenszufriedenheit und des Tourismusbewusstseins in der Bevölkerung 	<ul style="list-style-type: none"> » Steigerung des Beitrags des Tourismus zur Wirtschaftsleistung des Landes » Erhöhung des Beitrags des Tourismus zur Stabilisierung der öffentlichen Haushalte » Ganzjähriges Auskommen sichern, Nachfrage in der Hauptsaison stabilisieren 	<ul style="list-style-type: none"> » qualitative Einschätzung (regionale Akteure, Experten, Internetrecherche etc.) » Prüfung der Verfügbarkeit konkreter Indikatoren

Quelle: dwif 2017

Für weitere Indikatoren in Bezug auf die Entwicklung in den Regionen liefert die Landestourismuskonzeption Ansatzpunkte für die Regions-, vor allem aber die Ortsebene. Diese sollten die dortigen

Betriebe und Organisationen regelmäßig zusammentragen bzw. erheben (lassen), überprüfen und kommunizieren. Erst dadurch ergibt sich ein Gesamtbild zur Wirkung des Tourismus in den Regionen.

Abb. 7: Erweiterte Zielindikatoren für die regionalen und lokalen Tourismusakteure im Land

Weitere lokale und regionale Indikatoren zur Erfolgsmessung im Tourismus			
Ökonomische Effekte	Stabilisierungseffekte und regionale Wirtschaftskreisläufe	Standorteffekte (Imagetransfer, Verknüpfung mit Industrie und Gewerbe)	Attraktivitäts- und Infrastruktureffekte
<ul style="list-style-type: none"> » Wertschöpfung » Steueraufkommen » Beschäftigungseffekte » Einnahmen aus Kurbeitrag und Tourismusabgabe 	<ul style="list-style-type: none"> » Anteil Privatvermietung am touristischen Gesamtvolumen » Agrotouristische Angebote » Tourismusbezogene Netzwerke » Vorleistungsverflechtungen (z.B. regionale Produkte) 	<ul style="list-style-type: none"> » Tourismus in der Unternehmenskommunikation » Pendelnde und Arbeitsplatzzentralität » Gastgewerbe- und Einzelhandelsbesatz 	<ul style="list-style-type: none"> » Image und Bekanntheit » Mobilitäts- und Veranstaltungsangebote » Medizinische Versorgung » Wohnwert

Quelle: dwif 2017

¹⁴Die Umsetzungsphase ist ein zentraler strategischer Baustein im Prozess der Landestourismuskonzeption. Der angestoßene Kommunikationsprozess wird fortgeführt, Impulse für die Initiierungsphase gesetzt und die Partner im Land zusammengeführt. Hierfür wird ein Umsetzungsmanagement im Wirtschaftsministerium eingerichtet. Dieses übernimmt die Koordination und Umsetzung übergeordneter Aufgaben im Rahmen der Umsetzung der Landestourismuskonzeption sowie die Federführung in einzelnen Schlüsselmaßnahmen.

IV. Integrativer Umsetzungsansatz als Schlüssel des gemeinsamen Erfolgs

Im Rahmen eines breiten Beteiligungsprozesses wurden die Zukunftsfelder und Schlüsselthemen für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern gemeinsam entwickelt. In einem weiteren Schritt erfolgte die Ausgestaltung konkreter Maßnahmen.

Die fünf Zukunftsfelder für einen erfolgreichen MV-Tourismus sind:

- » Touristischer Arbeitsmarkt,
- » Tourismusbewusstsein und Akzeptanz,
- » Organisation und Finanzierung vor allem der regionalen Tourismusorganisationen,
- » Infrastruktur und Mobilität sowie
- » Innovation und Qualität.

Diese Zukunftsfelder sind die **zentralen operativen Stellschrauben** der Landestourismuskonzeption. Sie können in verschiedenen Regionen und Orten, aber auch differenziert nach Teilbereichen der Tourismusbranche eine unterschiedliche Bedeutung haben. Ihnen gemein ist jedoch, dass sie künftig ausschlaggebend für die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft von Mecklenburg-Vorpommern sein werden.

Darunter sind Aufgaben zu finden, die bereits in der Vergangenheit wichtig waren und nach wie vor eine große Bedeutung für die künftige Tourismusedwicklung haben bzw. noch nicht ausreichend in die Umsetzung gekommen sind (z. B. Arbeitsmarkt, Innovation und Qualität). Zum anderen gibt es durch neue Herausforderungen auch neuen

Themen auf der Agenda, wie Fragestellungen rund um die Tourismusorganisationen oder die Infrastruktur und Mobilität.

Im Zentrum steht der Tourismus im Sinne seiner Wirkungen für die Regionen (siehe Kap. III, 2). Übergeordnete strategische Themen wie die Digitalisierung, die Nachhaltigkeit, der demografische Wandel, barrierefreier Tourismus für Alle oder die Internationalisierung sind keine separat zu betrachtenden Zukunftsfelder. Sie müssen bei den einzelnen Themen mitgedacht werden, da sie in vielen Teilbereichen des Themennetzes wirken. Dementsprechend ziehen sie sich durch viele der Schlüsselmaßnahmen oder sind sogar Auslöser für das Ergreifen einiger Maßnahmen (siehe Kap. VI). Besonders der Digitalisierung aufgrund der mit ihr einhergehenden disruptiven Veränderungen, der Nachhaltigkeit in ihren Dimensionen ökologisch, sozial und ökonomisch sowie der Internationalisierung aufgrund ihrer strategischen, aber auch direkt marktbezogenen Potenziale kommt eine besondere Bedeutung zu. Daher sind sie als grundlegende Strategiefelder fest im Umsetzungsmanagement verankert (siehe Kap. V). Themen wie Marke und Marketing sind dagegen auf Landesebene über die Aufgabenteilung bereits fest verankert und benötigen keine grundsätzliche strategische Neuausrichtung, sondern vor allem eine kontinuierliche Weiterentwicklung mithilfe konkurrenzfähiger Ressourcen (siehe Kap. III, 3). Die folgende Grafik gibt einen Überblick zu den daraus resultierenden Zukunftsfeldern und Schlüsselthemen.

Abb. 8: Zukunftsfelder und Schlüsselthemen für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern



Quelle: dwif 2017

V. Umsetzungsmanagement als Impulsgeber und Koordinator

Die Strategie ist formuliert, und nun? Eine so umfassende Tourismuskonzeption wie die vorliegende braucht einen klaren Plan für ihre Umsetzung, denn gerade im Tourismus gilt es eine Vielzahl von Beteiligten zu koordinieren, die dafür unerlässliche Partnerinnen und Partner sind. Es geht darum, den gemeinsam angestoßenen Kommunikationsprozess für eine erfolgreiche Umsetzung zu nutzen, sowohl mit einem geeigneten Impuls für die Initiierungsphase, als auch für eine kontinuierliche Umsetzung der Maßnahmen. Nur dann können die Schlüsselmaßnahmen in den Zukunftsfeldern (siehe Kap. IV.2) auch tatsächlich die gewünschte Wirkung in der Branche und für die Regionen erzielen.

Auf Empfehlung der Gutachter ist die Einrichtung eines **Umsetzungsmanagements im Wirtschaftsministerium** geplant. Es übernimmt zunächst bis 2022 die Koordination übergeordneter Aufgaben bei der Umsetzung der Landestourismuskonzeption und die Federführung in einzelnen Schlüsselmaßnahmen. Zudem agiert das Umsetzungsmanagement als Impulsgeber und Netzwerker in den definierten Strategiefeldern.

Dazu ist eine Ausstattung mit gesonderten finanziellen und personellen Budgets erforderlich, getragen durch das Land und die Branche mit einem möglichst hälftigen Finanzierungsanteil. Gleichzeitig wird ein Steuerungsgremium auf Leitungsebene eingerichtet, das dem Umsetzungsmanagement vorsteht. Mitglieder sollen Ressorts der Landesregierung und ausgewählte Branchenvertreter werden. Seine Aufgabe ist es, strategische Orientierung zu geben, die Arbeit des Umsetzungsmanagement immer wieder zu hinterfragen, die Branche aktiv einzubeziehen und die Zielerreichung zu begleiten. Zusätzlich ist die Einrichtung einer beratenden „Innovatorengruppe“ geplant. Sie soll das Umsetzungsmanagement mit kreativen Ideen und Querdenkertum begleiten. Die genauen Besetzungen sind zu Beginn des Umsetzungsprozesses zu definieren.

Umsetzungsmanagement – unerlässlich für den Erfolg der Konzeption und die strategische Weiterentwicklung des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern

Dem Umsetzungsmanagement kommen in erster Linie **übergeordnete, moderierende und kommunikative Aufgaben** zu. Sie reichen vom Impulsgeber für die Umsetzung und die Lotsen- und Netzwerkfunktion über das Controlling und die Evaluation des Umsetzungsstandes bis zur Information und Kommunikation nach innen und der Initiierung möglicher Pilotprojekte. Entscheidend ist die klare Definition der Aufgaben dieser Stelle.

Es ist geplant, eine erste Evaluierung bis zum Frühjahr 2021 – danach in regelmäßigen Abständen – vorzunehmen. So können Ergebnisse in die mögliche Koalitionsvereinbarung der neuen Landesregierung integriert werden. Dazu sind auch eine klare Definition neuer (z.B. Messung der Tourismusakzeptanz) sowie die Aktualisierung bisheriger Kennzahlen (z.B. Berechnung der Bruttowertschöpfung), die Festlegung von Zielvorgaben und Zeithorizonten sowie Budgets und die Bestimmung von Verantwortlichkeiten notwendig. Auf deren Basis kann der Umsetzungsstand der Landestourismuskonzeption mit allen beteiligten Institutionen und Personen diskutiert werden. Auf diese Weise wird gleichzeitig eine umfassende Akzeptanz der Konzeption und ihrer Maßnahmen erzielt.

Die Funktionen des Umsetzungsmanagements sind:

- » Steuerer des gesamten Prozesses der Umsetzung der Landestourismuskonzeption einschließlich notwendiger Anpassungen
- » Koordinator der Aktivitäten der Umsetzungspartner
- » Controller für eine mit der Konzeption konformen Umsetzung sowie bei der Erfolgsmessung und der Zwischenevaluation
- » Impulsgeber für Themen und Trends gemeinsam mit der Landestourismusorganisation

- » Netzwerker für innovative Kooperationsansätze innerhalb der Tourismusbranche, mit der Regionalentwicklung und weiteren Akteursgruppen
- » Vermittler über Kommunikationsaktivitäten rund um die Landestourismuskonzeption zur Durchdringung der Tourismusbranche und der weiteren Beteiligten (z. B. Bevölkerung, Medien)

Die Umsetzungspartnerinnen und -partner müssen Eigenverantwortung übernehmen

Neben diesem Umsetzungsmanagement sind die **Umsetzungspartnerinnen und -partner**, die relevanten **Ministerien** sowie der **Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern** direkt an der Umsetzung der Maßnahmen aus der Landestourismuskonzeption beteiligt. In den einzelnen Schlüsselmaßnahmen sind die Rollen über federführende Organisationen sowie weitere Umsetzungs- und **funktionale Partner** klar definiert. Dem Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern kommt aufgrund seiner strategischen und operativen Bedeutung eine Sonderrolle zu, indem er das Umsetzungsmanagement unterstützt und in Abstimmung mit dem Wirtschaftsministerium ebenfalls koordinierende und steuernde Aufgaben wahrnimmt.

Bereits während der Konzepterstellung fanden erste Gespräche zwischen Wirtschaftsministerium, TMV, DEHOGA, den Industrie- und Handelskammern, der Koordinierungsstelle Unternehmensnachfolge bei der Bürgschaftsbank MV sowie der Service-Q-Gemeinde Zingst zur Initiierung einer Qualitätsinitiative im Tourismus statt. Im Ergebnis hat der TMV die Bereitschaft erklärt, eine Qualitäts- und Nachhaltigkeitsstrategie im Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern nach Vorliegen der Tourismuskonzeption auszuschreiben. Diese wird ebenfalls aktiv durch das Umsetzungsmanagement begleitet werden.

Von zentraler Bedeutung ist zudem der **interministerielle Austausch**. Neben dem Wirtschaftsministerium arbeiten weitere Ressorts an tourismusbezo-

genen Fragestellungen. Beispiele hierfür sind die Koordination mit den Nationalen Naturlandschaften (NNL) oder eine enge Abstimmung mit dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, das darauf hinwirken will, die Vielfalt der kulturellen Angebote in Mecklenburg-Vorpommern besser in die Tourismusentwicklung einzubringen. Dazu sollen Überlegungen für eine zukunftsfähige Verbindung von Kultur und Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern mit den Kulturträgern erörtert werden. Neben einer kontinuierlichen und gegenseitigen Information aller relevanten Ministerien steht insbesondere eine Abstimmung und – wo die Regularien es zulassen – **Kooperation bei der Förderpolitik** im Mittelpunkt, bei dem das Ministerium für Energie, Landesentwicklung und Digitalisierung ebenfalls beteiligt werden sollte.

Die Zielgruppen praktisch aller Aktivitäten im Rahmen der Umsetzung der Landestourismuskonzeption sind **Leistungsträger** aus dem Beherbergungsgewerbe, der Gastronomie, der Freizeit- und Kulturwirtschaft, dem Einzelhandel und den weiteren tourismusrelevanten Dienstleistungen sowie die **Bevölkerung**.

Dieses Gesamtpaket des Umsetzungsmanagements sowie der Partnerinnen und Partner **optimiert den Informationsfluss** während der Umsetzungsphase, macht die **Zuständigkeiten transparent** und **gewährleistet eine klare Priorisierung der Aufgaben**. Damit setzt es genau dort an, wo die vorherige Konzeption aufhörte.

Mehr Kommunikation für mehr Umsetzungserfolg

Das Umsetzungsmanagement soll – neben einer laufenden bilateralen Abstimmung – einen **regelmäßigen Erfahrungsaustausch** mit den federführenden Organisationen und weiteren Umsetzungspartnern entsprechend der Zukunftsfelder durchführen. Es werden die Fortschritte der Umsetzung diskutiert und gegebenenfalls notwendige Anpassungen der Maßnahmen und ihrer Schwerpunktsetzungen vorgenommen.

Im Sinne einer übergreifenden Kommunikation und der Aktivierung der Leistungsträger sowie der funktionalen Partner sollte das Umsetzungsmanagement zudem eine zentrale jährliche **Informationsveranstaltung** organisieren, separat oder z. B. in Verbindung mit dem Tourismustag. Hier wird über den aktuellen Stand der Umsetzung informiert sowie zu möglichen und notwendigen Beteiligungsmöglichkeiten aufgerufen. Die Umsetzungsmanagerin bzw. der Umsetzungsmanager sollte ebenfalls als ständiger Gast an den Geschäftsführungskonferenzen und Klausurtagungen des Tourismusverbandes Mecklenburg-Vorpommern sowie weiteren relevanten Gremiensitzungen auf Landesebene teilnehmen.

Kommunikation, Verantwortung und gegenseitiger Antrieb sind in der Umsetzungsphase der Schlüssel zum Erfolg. Hierfür ist eine **Online-Platt-**

form vorgesehen, die das Umsetzungsmanagement in Kooperation mit dem TMV entwickelt. Sie gewährleistet den laufenden Austausch aller am Umsetzungsprozess Beteiligten mit aktuellen Maßnahmen, Terminen und Projekten sowie Beteiligungsmöglichkeiten im Rahmen der Landestourismuskonzeption. Zudem ist ein Online-Newsletter geplant. In einem Download-Center werden Hilfestellungen zu aktuellen Themen bereitgestellt. Neben diesem Wissenstransfer ist eine Dialogfunktion mit der Möglichkeit des aktiven Austauschs in offenen und geschlossenen Themenforen geplant. Betriebe, Tourismusorganisationen und weitere Beteiligte sollen miteinander ins Gespräch kommen und voneinander lernen können. Dieses erweiterte Tourismusnetzwerk soll mittelfristig zum zentralen virtuellen Treffpunkt der Tourismusbranche in Mecklenburg-Vorpommern entwickelt werden.

Strategiefelder kontinuierlich mit- und weiterdenken

Im Rahmen der strategischen Ausrichtung der neuen Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern wurden drei grundlegende Strategiefelder identifiziert: Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Internationalisierung. Doch nur wenn sie auch proaktiv entwickelt werden, entfalten sie ihre Wirkung für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern. Sie erfordern in ihrer Konsequenz nicht nur die Umsetzung konkreter Maßnahmen, sondern auch ein Umdenken der handelnden Akteure und eine klare Prozessorientierung. Aufgabe des Umsetzungsmanagements ist es, die Kommunikation, die Sensibilisierung und die Umsetzung in diesen Feldern zusammen mit den Partnern entscheidend voranzutreiben.

1. Strategiefeld Nachhaltigkeit als Grundmaxime für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern

Das Thema Nachhaltigkeit ist aktueller denn je. Neben ökonomischen Aspekten rückt allein schon durch Druck von den Nachfragern, resultierend aus gesellschaftlichen Veränderungen, eine nachhaltige Tourismuspolitik in den Vordergrund. Immer mehr Menschen sind/werden sich ihrer Verantwortung gegenüber der Umwelt bewusst und so gehört nachhaltiger Konsum für viele Menschen bereits zum Alltag. Das spiegelt sich auch im Reiseverhalten wider: Laut der FUR-Reisanalyse legen mittlerweile 31 % Deutschen Wert darauf, dass ihr Urlaub ökologisch verträglich, ressourcenschonend und umweltfreundlich ist. Für ganze 38 % ist es wichtig, einen sozial verträglichen Urlaub zu verbringen.

Mecklenburg-Vorpommern erfordert eine ganzheitliche Perspektive, die die drei Dimensionen **Ökonomie, Ökologie und Soziales** umfasst und in einen gesamtstrategischen Managementansatz einbettet. Für eine stringente Umsetzung braucht es eine **zentrale Koordinierungsstelle** sowie praxisnahe Maßnahmen für alle Ebenen und Akteursgruppen im MV-Tourismus. Diese Funktion übernimmt künftig das **Umsetzungsmanagement** zusammen mit dem TMV. Zudem sollten die Aspekte der **Nachhaltigkeit** in Form von transparenten Kriterien und Bewertungsmaßstäben **bei der Fördermittelvergabe** Berücksichtigung finden.

In vielen Einzelmaßnahmen sind die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit bereits verankert, wie in den übergreifenden Zukunftsfelder touristischen Arbeitsmarkt, Tourismusbewusstsein und Akzeptanz, Infrastruktur und Mobilität, aber auch Organisation und Finanzierung des Tourismus (siehe Kap. VI). Für Mecklenburg-Vorpommern ergeben sich ferner drei nachhaltigkeitsbezogene Schwerpunkte, die es künftig besonders auszubauen gilt:

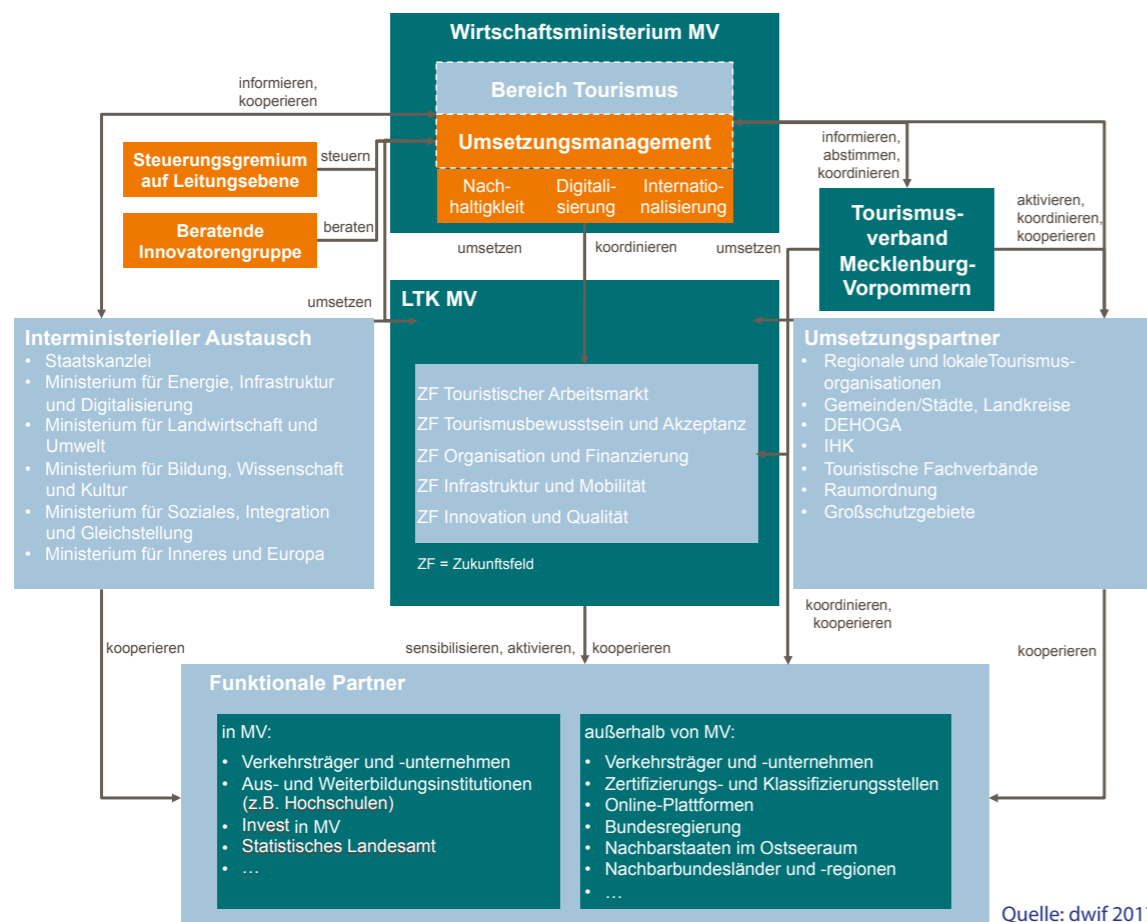
1. Naturraum und Tourismus:

Natur ist das zentrale Reisemotiv für den Urlaub in Mecklenburg-Vorpommern. Mehr als zwei Drittel der Reisenden geben Landschaft und Natur als Besuchsgrund an.¹⁵ Der attraktive Naturraum zählt zu den herausragenden Erfolgsfaktoren des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern, muss aber auch unter der Thematik zunehmender Nutzungsüberschneidungen und verschiedener Herausforderungen beim Vorhalten der touristischen Infrastrukturen (z.B. touristische Wege) betrachtet werden.

Die UNWTO definiert nachhaltigen Tourismus als „Tourismus, der den heutigen und künftigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen Rechnung trägt, mit Blick auf die Bedürfnisse der Besucher, der Wirtschaft, der Umwelt und der gastgebenden Kulturen.“ Daran wird die Vielschichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit deutlich: Eine nachhaltige Tourismusentwicklung in

Im Speziellen die Großschutzgebiete nehmen eine wichtige Rolle bei der Bewahrung von Naturschätzen als wichtiger Grundlage für die Zufriedenheit der Reisenden in Mecklenburg-Vorpommern ein. Zudem umfassen die nationalen Naturlandschaften eine Fläche von 17 % des Landes. Aus Wertschöpfungsanalysen geht ferner die hohe wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in den

Abb.9: Struktur des Umsetzungsmanagements Tourismus Mecklenburg-Vorpommern



Großschutzgebieten hervor. Diese Grundlage für die touristischen Aktivitäten darf einerseits nicht gefährdet werden und muss andererseits erlebbar sein. Um die Erlebbarkeit der Großschutzgebiete nachhaltig zu gewährleisten, sind klimaschonender Energieeinsatz und ein alternatives, klimaschonendes Mobilitätsangebot grundlegende Voraussetzung ebenso wie die Information über Maßnahmen zur Klimaanpassung.

Zu den Kernaufgaben zählen weiterhin eine Verzahnung von Naturraum und Kulturräum und wirtschaftliche Inwertsetzung der Großschutzgebiete unter Berücksichtigung der Schutzziele. Eine Herausforderung stellen jedoch die organisatorischen Rahmenbedingungen dar. Seit 2010 sind zahlreiche Aufgaben hinzugekommen, die Ressourcen (finanziell/personell) allerdings nicht aufgestockt worden. Die Aufgaben der Großschutzgebiete für die Gewährleistung der Zugänglichkeit (Fokus Infrastruktur und Gebietsbetreuung) können nicht mehr in dem Maße gewährleistet werden wie noch vor einigen Jahren. Fehlende Mittel für die Finanzierung der Zusammenarbeit von Naturschutz, Planung und Tourismus im Allgemeinen und von touristischen Basisangeboten im Speziellen machen eine Diskussion über die Aufgaben und die dafür notwendigen Ressourcen der Großschutzgebiete notwendig. Ein Instrument für die nachhaltige Tourismusentwicklung in Großschutzgebieten ist zudem die Etablierung von Partnernetzwerken. Diese Partnersysteme gilt es noch stärker als Schnittstellen zum Tourismus zu nutzen.

2. Nachhaltige Betriebsführung:

Die nachhaltige Entwicklung der Betriebe muss landesweit vorangebracht werden, denn die Betriebe sind der zentrale Baustein des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern. Ihre Zukunftsfähigkeit bleibt zentrale Aufgabe. Das gilt für Betriebe im Beherbergungsgewerbe ebenso wie für Gastronomiebetriebe und alle Dienstleister entlang der touristischen Servicekette. Schließlich sind es die Betriebe, die unmittelbar auf sich wandelnde

gesellschaftliche Trends und Nachfragewünsche reagieren müssen. So ist eine nachhaltige Betriebsführung oder ein Management nach dem CSR-Prinzip (Corporate Social Responsibility) längst aus seinem Nischendasein erwachsen. Besonders die ökologische und die soziale Nachhaltigkeit werden zu echten Wettbewerbsfaktoren, die kaum noch eine Differenzierung von Wettbewerbsdestinationen erlauben, aber von den künftigen Reisenden als Grundvoraussetzung schlicht erwartet werden. Damit sind Maßnahmen in diesen Feldern notwendig, um im Wettbewerb der Zukunft bestehen zu können. Und die Vorreiter spiegeln dies nach innen und außen, z.B. über entsprechende Zertifizierungen wie EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), um Prozesse im Betrieb systematisch überprüfen und optimieren zu können.

So geht es bei der sozialen Nachhaltigkeit einerseits um die Beschäftigten. Aspekte wie Arbeitszeiten, Gehälter, Familienfreundlichkeit oder Gesundheitsvorsorge sind hier zu nennen. Andererseits geht es auch um Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung am Standort oder die Maximierung der positiven Effekte für die Bevölkerung vor Ort.

Auch in der Angebotsentwicklung geht es um Aspekte der Nachhaltigkeit. Sie reichen von der Verwendung nachhaltiger Bau- und Verbrauchsmaterialien über die ressourcensparende Nutzung der touristischen Dienstleistungen bis zu Lieferantenbeziehungen im Sinne regionaler Produkte und in der zweiten Stufe umfassender regionaler Wertschöpfungsketten, um nur drei Beispiele zu nennen. Besonders in den touristischen Top-Orten sind Bereiche wie das Management von Müll und Wasser wichtige Themenfelder. Auch dem energetischen Gebäudemanagement kommt eine immer größere Rolle zu. An dieser Stelle laufen auch die betrieblichen und kommunalen Aktivitäten zusammen.

Aber natürlich darf auch die wirtschaftliche Nachhaltigkeit nicht zu kurz kommen. Preise, Umsätze, Kosten und daraus resultierende gesunde betriebswirtschaftliche Unternehmenskennzahlen sind schließlich ein wichtiger Faktor für eine nachhaltige Betriebsführung in allen Dimensionen. Insbesondere die im Tourismus vorherrschende Saisonalität bringt eine gewisse Unregelmäßigkeit in die Umsatzentwicklung. Energieeinsparung und mehr Energieeffizienz, einschließlich der Nutzung erneuerbarer Energien sind dabei nicht nur aus Gründen des Klimaschutzes maßgeblich zu forcieren, sondern gewinnen auch unter betriebswirtschaftlichen Aspekten und im Marketing an Bedeutung. Somit geht es in diesem Feld um ausreichend Rücklagen für Investitionen, die zielgerichtete Weiterbildung der Unternehmerinnen und Unternehmer sowie der Führungskräfte selbst, die frühzeitige Klärung von Nachfolgeregelungen u.a.m.

3. Nachhaltige Mobilität:

Nachhaltige Mobilität ist für Mecklenburg-Vorpommern elementarer Bestandteil des touristischen Angebotes im Sinne der Reduzierung von Belastungserscheinungen und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Es sind ganzheitliche Ansätze gefragt, die durchgängige, **intermodal vernetzte Mobilitätsketten** für Touristinnen und Touristen, einschließlich der „letzten Meile“, etablieren. Das gilt sowohl bei der **Anreise zum Urlaubsort**, als auch bei der **Mobilität der Reisenden vor Ort**. Ziel ist es, den öffentlichen Verkehr sowie den gesamten Umweltverbund so attraktiv zu gestalten,

dass auch Menschen ohne eigenen PKW in Mecklenburg-Vorpommern bequem von A nach B reisen können bzw. der Anreiz für einen Umstieg auf alternative, umweltfreundliche Mobilitätsformen wie den ÖPNV groß genug ist.

Das Ziel für die Tourismusmobilität laut Integriertem Landesverkehrsplan (ILVP M-V) lautet: „Möglichst viele Touristen sollen ohne PKW anreisen oder ihr Auto zumindest vor Ort stehen lassen.“ Es geht um eine substantielle Verringerung der Verkehrsbelastung, vor allem in den hochfrequentierten Saisonabschnitten, einen Beitrag zum Klimaschutz und positive Imageeffekte (Positionierung als Destination für Erholungs- und Natururlaub) und die Erschließung neuer Zielgruppen. Öffentlicher und privater Verkehr sind somit gleichermaßen angesprochen und die **aus Sicht der Reisenden optimale (intermodale) Vernetzung** einzelner Verkehrsmittel steht im Vordergrund. Gleichzeitig sollen die Bedürfnisse von Reisenden und der Bevölkerung in Mobilitätsfragen gleichermaßen berücksichtigt werden, was die Erarbeitung **regionalspezifischer Lösungen** (vor allem Küste – Binnenland, aber auch innerhalb der jeweiligen Teilräume) erforderlich macht.

Die Zuständigkeit für die Thematik liegt federführend beim Ministerium für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung. Ein **enger Austausch** mit dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit sowie dem Umsetzungsmanagement ist in Fragen der touristischen Mobilität somit von entscheidender strategischer Bedeutung.



Kernaufgaben des Umsetzungsmanagements

- » Verknüpfung insbesondere mit den Zukunftsfeldern Arbeitsmarkt, Tourismusbewusstsein und Akzeptanz, Infrastruktur inklusive erneuerbare Energien, Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel sowie Digitalisierung und Mobilität
- » Wissenstransfer über die künftige Online-Plattform des Umsetzungsmanagements
- » Über das Thema Nachhaltigkeit sensibilisieren und motivieren
- » Entwicklung eines strategischen Ansatzes zur Nachhaltigkeit im MV-Tourismus gemeinsam mit dem TMV, den Verwaltungen der Großschutzgebiete, den Planungsinstanzen und den touristischen Regionen/Orten sowie den relevanten Ressorts der Landesregierung und Lobbyverbänden
- » Ausbau der Kooperation und Entwicklung gemeinsamer Maßnahmen mit der Abteilung „Qualität und Nachhaltigkeit“ des TMV und weiteren Beteiligten
- » Initiierung und Koordination von Modellprojekten bzw. Piloten auf regionaler, lokaler oder betrieblicher Ebene zur touristischen Inwertsetzung der Großschutzgebiete, zur nachhaltigen Mobilität und Betriebsführung
- » Unterstützung von Kooperationen rund um regionale Produkte/Kulinarik



2. Strategiefeld Digitalisierung erfordert Mut zum Umdenken

Die Digitalisierung revolutioniert die Gesellschaft und die Tourismusbranche. Längst haben sich mit der digitalen Revolution die Spielregeln im Wettbewerb um die Reisenden verändert. Die Geschwindigkeit, mit der digitale Player wie Airbnb, Google oder Booking.com mit innovativen Geschäftsmodellen auf den Markt drängen, fordert ein Umdenken. Viele dieser Unternehmen sind mit einer „digitalen DNA“ ausgestattet und stellen sich schneller und flexibler auf Markterfordernisse ein als klassische Tourismusorganisationen und Betriebe.

Die hohe Dynamik der digitalen Entwicklung macht es den handelnden Personen im Tourismus häufig nicht leicht, auf dem aktuellsten Stand zu sein. Gleichzeitig bietet die Digitalisierung viele ungenutzte Chancen. Die digitalen Aktivitäten in Tourismusorganisationen und -betrieben in Mecklenburg-Vorpommern beschränken sich jedoch noch zu häufig auf die Bereiche Kommunikation (Internet, Social Media) und Vertrieb (Buchungsplattformen). Die Möglichkeiten, die sich mithilfe digitaler Datenquellen für das **Wissen über (potenzielle) Besucherinnen und Besucher** (z.B. Zielgruppen individuell ansprechen) oder für die **Optimierung der internen Betriebs- und Managementprozesse** (z.B. Warenbeschaffung, intelligente Zimmersteuerung, Datenverarbeitung) ergeben, werden bei der Beschäftigung mit dem digitalen Wandel bislang kaum erkannt. Gleiches gilt für das innovative, **individuelle Produkt- und Servicedesign** (Abstimmung des Gästeservice entlang der Customer Journey). Dahinter verbergen sich Prinzipien wie Interdisziplinarität, Nachvollziehbarkeit, Nutzerorientierung, Integration und Ganzheitlichkeit. Es geht darum, mit neuen Denkansätzen die einzelnen (digitalen und analogen) Teile eines Serviceangebotes zu einem ganzheitlichen Gästeerlebnis zu verbinden. Es wird daher als sinnvoll erachtet eine speziell auf den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern ausgerichtete Digitalisierungsstrategie zu entwickeln.

Die Landesregierung ist dazu aufgerufen die Möglichkeiten einer Unterstützung zu prüfen.

Was bedeutet das konkret für die Destinationen? Welche Auswirkungen ergeben sich daraus für den Gästeservice, das Marketing und die Zusammenarbeit der Tourismuspartner?

1. Markenführung: Durch die (digitale) Informationsflut wird es immer wichtiger, sich von der Konkurrenz abzuheben und die richtigen, also relevanten Inhalte an die Gäste zu kommunizieren. Dazu ist es einerseits wichtig zu wissen, wofür die Destination steht und welche Werte sie nach außen tragen will. Andererseits liegt die Zukunft im datenbasierten Marketing. Die Reisenden wirklich zu kennen und individuell ansprechen zu können, ist eine große Chance der Digitalisierung. Im zweiten Schritt gilt es, die Vielzahl der (digitalen) Kanäle zu kennen und professionell, passgenau zu bedienen – unabhängig davon, ob es sich um eigene oder externe Medien handelt.

2. Datenmanagement: Die effektive Nutzung der vorhandenen Daten muss künftig noch besser sichergestellt werden. Die Destinationsmanagementorganisationen im Land müssen die optimale Verknüpfung der Datenfülle steuern und daraus Gästebedürfnisse und Handlungserfordernisse ableiten. Die wichtigsten Schritte auf diesem Weg: Digitalisierung der gesamten Angebotsdaten in der Destination und deren kontinuierliche Pflege, Nutzung und Verknüpfung des vorhandenen nachfrageseitigen Datenwissens zur Verbesserung von Gästeservice, Kommunikation und Produktentwicklung (Business Intelligence), Erfolgsmessung auf Basis von Kennzahlen (KPIs) und darauf aufbauend stetiges Anpassen der Unternehmensstrategie.

3. Gästeservice: Ziel im Destinationsmanagement muss es sein, durch digitale Services zur richtigen Zeit und am richtigen Ort das analoge Urlaubserlebnis zu verbessern. Dabei sind drei Erfolgsfaktoren entscheidend: ausreichendes Wissen über

die spezifischen Bedürfnisse der Reisenden, ausreichende Kompetenzen im Umgang mit den zur Verfügung stehenden digitalen Kanälen und die Kompetenz, Emotionen zu wecken.

Die digitale Revolution betrifft auch die Tourismusbetriebe. Aktuell zählen diese, allen voran das Gastgewerbe, jedoch bundesweit zu den Schlusslichtern im digitalen Branchenwettbewerb. Dabei fokussiert sich der digitale Wandel in Bezug auf die Unternehmen auf drei Bereiche: Vertriebsoptimierung, Digitalisierung interner Prozesse sowie Service-Innovation.

In Anbetracht ihrer strategischen Bedeutung ist die Digitalisierung Angelegenheit des gesamten Unternehmens. Das erfordert in den Destinationsmanagementorganisationen und Betrieben eine **integrierte digitale Strategie** für das Zusammenspiel aller Unternehmensbereiche – und eine Steuerung von ganz oben. Digitalisierung ist Sache der Leitungsebene.

Kernaufgaben des Umsetzungsmanagements

- » Verknüpfung insbesondere mit den Zukunftsfeldern Arbeitsmarkt, Infrastruktur inklusive erneuerbare Energien, Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel und Mobilität, Organisation und Finanzierung, Innovation und Qualität
- » Wissenstransfer über die künftige Online-Plattform des Umsetzungsmanagements
- » Durchführung von Veranstaltungen zur Sensibilisierung der Beteiligten des MV-Tourismus für die Anforderungen und Chancen der Digitalisierung
- » Entwicklung eines Praxisleitfadens zur Implementierung digitaler Lösungen zur Optimierung der internen Prozesse in KMU
- » Unterstützung des TMV und weiterer Beteiligter beim Aufbau eines digitalen (touristischen) Datenmanagements
- » Weiterentwicklung der gemeinsamen Datendrehscheibe
- » Bemühung um weitere Partnerschaften, zum Beispiel: Kompetenzzentrum „Mittelstand 4.0“ in Rostock oder Landesdatenschutzbeauftragte Person zur Beratung bezüglich der DSGVO

3. Strategiefeld Internationalisierung als strategische Positionierung

Auf den ersten Blick geht es bei der Internationalisierung im Tourismus in der Regel um die Auswahl potenzialstarker Quellmärkte, Marketingaktivitäten und die Steigerung der Gästezahlen aus dem Ausland. Im Falle Mecklenburg-Vorpommerns bedeutet Internationalisierung mehr: Ohne Qualifizierungsinitiativen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Tourismusbranche und marktspezifische Produkte wird das Land seinen Incoming-Anteil nicht maßgeblich steigern können. **Netzwerkbildung**, länderübergreifende **strategische Projekte**, der Zugang zu potenziellen **EU-Förderprogrammen** oder das **Trendscouting** gehören ebenso zu den wichtigen Aktivitäten.

Genau hier liegt ein großes Potenzial für den Ostseerainer Mecklenburg-Vorpommern: Die Landesregierung und der Tourismusverband haben sich in den letzten Jahren verstärkt dem Thema internationale Kooperation im Ostseeraum gewidmet. Diese Stärke gilt es zu nutzen und auszubauen. Die Rolle des Wirtschaftsministeriums des Landes Mecklenburg-Vorpommern als **Policy Area Coordinator (PAC)** für den Tourismus im Rahmen der EU-Ostseestrategie ist ein wichtiger Schritt. Veranstaltungen wie das **Baltic Sea Tourism Forum** können die Position Mecklenburg-Vorpommerns stärken.

Die Initiative zum **Baltic Sea Tourism Center (BSTC)** ist der konsequente nächste Schritt zur

institutionalisierten länderübergreifenden touristischen Zusammenarbeit. Ein in Kooperation mit Einrichtungen aus der Ostseeregion getragenes BSTC bringt den Erfahrungsaustausch, die internationalen Netzwerke und die internationale Vermarktung strategisch voran und setzt ein internationales Ausrufezeichen. Zudem zahlt es in den beschriebenen Schwerpunkt der nach innen in die Branche und an die Beteiligten gerichteten Maßnahmen ein, das ist Tourismusmanagement grenzübergreifend weitergedacht.

Das BSTC soll als Schnittstelle die touristischen Schlüsselakteure (Tourismusorganisationen und -behörden) in einer festen Struktur vereinen und die Entwicklung eines nachhaltigen und langfristigen Kompetenznetzwerks für den Tourismus im Ostseeraum fördern. Mecklenburg-Vorpommern ist hier treibende Kraft und kann sich weiterhin als Impulsgeber der Tourismusentwicklung im Ostseeraum profilieren.

Internationalisierung im Tourismus wirkt damit in praktisch alle Zukunftsfelder der Landestourismuskonzeption hinein, von den Organisationsstrukturen und dem Marketing über die Infrastruktur und den touristischen Arbeitsmarkt bis zu Qualität und Innovationen. Mecklenburg-Vorpommern sollte daher die Chance nutzen, diese Potenziale auch über touristische EU-Programme wieder stärker auszuschöpfen. **Internationalisierung ist daher ein strategisches Thema** im Sinne der künftigen Wettbewerbsfähigkeit.

Kernaufgaben des Umsetzungsmanagements

- » Verknüpfung insbesondere mit den Zukunftsfeldern Arbeitsmarkt, Organisation und Finanzierung, Infrastruktur inklusive erneuerbare Energien, Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel sowie Digitalisierung und Mobilität, Innovation und Qualität
- » Wissenstransfer über die künftige Online-Plattform des Umsetzungsmanagements
- » Unterstützung bei der Initiative Baltic Sea Tourism Center und dessen Transformation in die Branche
- » Initiierung von Kooperationsprojekten mit dem DEHOGA und den Industrie- und Handelskammern im Bereich Arbeitsmarkt und Service für Reisende aus dem Ausland
- » Ausbau der Kooperationen im Zusammenhang mit der internationalen Ausrichtung der Metropolregionen Hamburg, Berlin, Stettin

VI. Zukunftsfelder als Stellschrauben für die Praxis

Wertsteigerung und Vernetzung, intelligente Innovationen und Investitionen sind die Schlüsselbegriffe und die Ziele der Zukunft. Die fünf Zukunftsfelder sind die zentralen Leitplanken für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern der nächsten Jahre aus tourismuspolitischer Perspektive. Diese werden im Folgenden mit individuellen

Schlüsselmaßnahmen weiter operationalisiert. Eine regionale Differenzierung der Maßnahmen erfolgt dort, wo die Herausforderungen an der Küste und im Binnenland auseinandergehen bzw. regionalspezifische Besonderheiten zu beachten sind.

1. Touristischer Arbeitsmarkt



Ausgangslage



Der Fachkräfte- und Nachwuchsmangel ist und bleibt eines der Schlüsselthemen für den MV-Tourismus. Denn die Situation hat sich in den letzten Jahren noch verschärft: Die Zahl der angebotenen Ausbildungsstellen im Gastgewerbe ist laut Arbeitsagentur seit 2010 weiter gesunken, und zwar trotz des stabilen Angebotsvolumens. 2015 standen rund 16 % weniger Ausbildungsstellen zur Verfügung als fünf Jahre zuvor. Dennoch stieg parallel dazu die Zahl der unbesetzten Ausbildungsstellen an – der Anteil unbesetzter an allen Ausbildungsstellen kletterte von 21 % (2010) auf knapp 26 % (2015). Auch die Entwicklung der freien Stellen im Gastgewerbe in Mecklenburg-Vorpommern ist alarmierend. Zwischen 2010 und 2015 stieg sie um rund 40 % (Deutschland +27 %). Damit hat sich die Situation im Gastgewerbe deutlich schlechter entwickelt als im Branchendurchschnitt (alle Branchen sowohl in Mecklenburg-Vorpommern als auch in Deutschland: +7 %). Damit fielen auf das Gastgewerbe im Jahr 2015 fast 14 % aller unbesetzten Stellen im Nordosten (2010: 10,8 %).

Vielerorts leidet bereits die Angebotsqualität aufgrund überforderter Servicekräfte und schlecht ausgebildeter Aushilfen. Immer mehr Betriebe denken darüber nach, ob sie ihre Öffnungszeiten wegen des Arbeits- und Fachkräftemangels einschränken (z. B. nur noch Tages- oder Abendöffnung), die Zahl der Tische in der Gastronomie zu reduzieren oder ihren Betrieb gänzlich zu schließen oder haben ihr Angebot sogar schon eingeschränkt. Auf der anderen Seite bemängeln Beschäftigte die fehlende Wertschätzung sowohl durch Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber als auch durch Reisende.



Das Land Mecklenburg-Vorpommern hat sich die Sicherung der Fachkräfte daher als zentrales Ziel gesetzt. Der Koalitionsvertrag für den Tourismus sieht u. a. die Eröffnung einer privat finanzierten Hotelfachschule/Berufsakademie für Mecklenburg-Vorpommern, die Förderung bezahlbaren Wohnraumes in Tourismuszentren sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor.

Die Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern hängt maßgeblich davon ab, ob es gelingt, zeitnah pragmatische und nachhaltige Lösungen für den Arbeits- und Fachkräftemangel auf dem touristischen Arbeitsmarkt im Land zu finden und umzusetzen. Hierfür müssen alle relevanten Beteiligten stärker als bisher den Schulterschluss suchen. Insbesondere die Betriebe selbst – Unternehmer- wie Mitarbeiterseite – gilt es, intensiv in die Lösungsfindung einzubinden. Initiativen seitens der Branche, die marktgerechte Ausbildung von Fach- und Führungskräften zum Beispiel in Form einer Akademie, werden begrüßt und im Rahmen der Möglichkeiten durch die Landesregierung befördert.

Ziel



**Schlüsselmaßnahme 1.1:
Nachhaltige Arbeitsmarktstrategie für den MV-Tourismus**

Verantwortlichkeiten
DEHOGA, Ministerium für
Wirtschaft, Arbeit
und Gesundheit

Zeithorizont
Strategie 2018/2019,
Umsetzung durch Partner
ab 2019

Partner
Ministerium für Bildung, Wissenschaft
und Kultur,
Landesmarketing,
Industrie- und Handelskammern,
Handwerkskammern,
Aus- und Weiterbildungsinstitute

Der Fachkräftemangel ist weder ein Landes- noch ein tourismusspezifisches Problem, sondern betrifft die meisten ländlichen Regionen und nahezu alle Branchen. Schnelle und einfache Lösungen sind daher nicht zu erwarten; vielmehr muss dieses Problem ganzheitlich und strategisch angegangen werden. Dafür ist ein Paradigmenwechsel erforderlich: Die zahlreichen **Einzelaktivitäten**, **Einzelkampagnen** und „**Insellösungen**“ zur Arbeitsmarktförderung für einzelne Regionen und/oder Branchen sollen daher künftig **stärker zusammengeführt** werden, um Mecklenburg-Vorpommern nicht nur als attraktives Reiseland, sondern auch als „attraktiven Arbeitsmarkt in Deutschland“ zu positionieren.

Um das Fachkräftepotenzial optimal auszuschöpfen, setzt Mecklenburg-Vorpommern auf einen Aufgaben-Dreiklang. Praxisbeispiele hierzu finden sich in den Online-Dokumentationen zur Landestourismuskonzeption:

» **Imageverbesserung**

Touristische Berufe leiden unter ihrem geringen Ansehen. Um mehr Nachwuchs- und Fachkräfte für den touristischen Arbeitsmarkt zu gewinnen und zu halten, sollen die positiven Aspekte des Berufsbildes künftig herausgearbeitet und betont werden. Dazu empfiehlt es sich auch vermehrt auf Online-Marketing-Maßnahmen (Social-Media-Kanäle, Suchmaschinenwerbung, in-App-Werbung etc.) zu setzen, um dort die touristischen Berufe als attraktives, „cooles“ Arbeitsfeld zu positionieren. Dies ist Kernaufgabe der Arbeitsmarktförderung. Allerdings muss die Branche mit Unterstützung des Landes auch verstärkt an den diversen Schwachstellen arbeiten – von den Arbeitszeiten über die Entlohnung bis zum Dienstleistungsimage („von dienen müssen zu dienen wollen“) –, die den Job für viele Menschen unattraktiv machen. Hier kommt es auf eine intensive Beratung und Begleitung der Betriebe bei der Implementierung personalpolitischer Instrumente an, aber auch auf Kampagnen zur Sensibilisierung der Reisenden für mehr Wertschätzung im Umgang mit den „Dienstleistern“.

» **Vorhandene Potenziale im Land heben**

Trotz des eklatanten Arbeits- und Fachkräftemangels gibt es in Mecklenburg-Vorpommern noch verfügbare „Reserven“ auf dem Arbeitsmarkt. Diese gilt es in einem ersten Schritt zu identifizieren und zu quantifizieren, z. B. die Zahl der arbeitslosen Köchinnen und Köche, die Beschäftigten in Teilzeit oder Menschen mit Behinderung. Auch die regionale Verfügbarkeit muss eine größere Rolle spielen (Entfernung Wohnort – Arbeitsort). Dies gilt insbesondere für die Tourismusorte abseits der Städte, und zwar sowohl im Binnenland als auch an der Küste. Darauf aufbauend sind Maßnahmen zu entwickeln, um die identifizierten Potenziale gezielt auszuschöpfen. Sie müssen daher konsequent an den derzeitigen Problemen/Hindernisfaktoren ansetzen und Lösungen für die unterschiedlichen Bedürfnisse der potenziellen Beschäftigten wie der Betriebe finden. Dazu gehören Weiterbildungsmöglichkeiten, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Fragen der Erreichbarkeit und der Inklusion etc. Vorreiter für touristische Inklusionsbetriebe im Land sind das Hotel Rügenblick in Stralsund, das Hotel Sportforum in Rostock, das Hotel am Tiefwarensee in Waren (Müritz) oder die Jugendherberge Plau am See mit barrierefreien und behindertengerechten Sport- und Lehrgangsangeboten. Rollstuhlfahrerinnen und -fahrer, geistig Beeinträchtigte und gehörlose Menschen übernehmen Aufgaben von Küche bis Zimmerservice. So haben beispielsweise über die Hälfte der Beschäftigten im Hotel Rügenblick einen anerkannten Grad der Behinderung. Wichtig ist, dass die beiden beteiligten Seiten (Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite) von Anfang an einbezogen werden. Nur so lassen sich deren Bedürfnisse ermitteln und bestmöglich berücksichtigen. Landesorganisationen, Fachverbände, Unternehmen und Beschäftigte sollten also in regelmäßigen Gesprächsrunden zusammenkommen, um die Potenziale gemeinsam auszuloten („Arbeitsmarktinitiative Tourismus MV“).

» **Personalakquise außerhalb**

Darüber hinaus wird es notwendig sein, Fachkräfte aus anderen (Bundes-)Ländern und Branchen „abzuwerben“ und nach Mecklenburg-Vorpommern zu holen. Weiterhin ist „Mecklenburg-Vorpommern als attraktives Einwanderungsland“ im Rahmen des Standortmarketings mit gezielten Kampagnen und Maßnahmen zu positionieren. Neben der Integration von Geflüchteten und ausländischen Fachkräften sollen auch Saison- und Aushilfskräfte für die Hauptsaison angesprochen werden, z. B. über klassische „Work-and-Travel“-Programme (Imageaufbau wichtig) oder mithilfe von Kooperationen zum Personalaustausch mit anderen saisonal geprägten Destinationen.

Wichtig ist es, alle Aktivitäten auf **Langfristigkeit** und auf ihren **Wirkungsgrad** auszurichten. So sollen nur die wirklich relevanten und realisierbaren Projekte angestoßen und auf eine Dauer von mindestens fünf Jahren angelegt sein. Die Maßnahmen wiederum sollten einen **unkonventionellen**

Charakter haben, um eine ebenso hohe wie breite Aufmerksamkeit zu erzielen, und müssen auf das Image des Landes einzahlen. Zudem werden alle Projektideen auf **Übertragbarkeit in die Fläche** bzw. auf eine möglichst große Zahl an Betrieben hin geprüft.

Als weitere Grundlage dient der in der Wirtschaftsministerkonferenz beschlossene 10-Punkte-Plan zur Bekämpfung des Fachkräftemangels im Hotel- und Gaststättengewerbe vom Juni 2018. In einer gemeinsamen Aktion von Betrieben, Branchenorganisationen, Industrie- und Handelskammern, Politik und Verwaltungen solle dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden. Die Wirtschaftsministerkonferenz bekräftigte dabei, dass zuvorderst die Branche selbst handeln müsse.

Im Rahmen des Umsetzungsmanagements werden – in den skizzierten Strategierunden – **gemeinsame und messbare Ziele** erarbeitet und die daraus abgeleiteten konkreten Aufgaben den Akteursgruppen entsprechend verteilt.

In Anbetracht der demografischen Entwicklung ist davon auszugehen, dass selbst die größten Bemühungen zur Ausschöpfung bestehender Arbeitsmarktpotenziale nicht ausreichen werden, um den Fachkräftemangel im Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern vollständig auszugleichen. Daher wird es darauf ankommen, eine ausreichende Versorgungsinfrastruktur vorausgesetzt, alternative Lösungen zu finden. So bietet die Digitalisierung Chancen, fehlende Fachkräfte zum Teil durch die Optimierung, Standardisierung und Automatisierung betrieblicher Abläufe einzusparen.¹⁶

Solche Chancen müssen konsequent genutzt und für die Betriebe zugänglich gemacht werden. Mithilfe einer **finanziellen Unterstützung bei der Einführung digitaler Technologien** kann das Land Mecklenburg-Vorpommern die Betriebe dazu anhalten, innovative Lösungen für den touristischen Arbeitsmarkt modellhaft zu entwickeln. Das umfasst u. a.

- » die Automatisierung von Betriebsabläufen durch digitale Anwendungen
- » den Einsatz von Servicerobotern, wo sinnvoll
- » digitale personalpolitische Anwendungen (z. B. Mitarbeiter-Apps)

Dabei muss immer auch die Frage im Mittelpunkt stehen, wo Arbeit/Dienstleistung im Tourismus durch Technik ersetzt werden kann und darf, ohne Einbußen bei der Servicequalität und somit bei der Gästezufriedenheit zu riskieren. Dies wird bei allen Maßnahmen individuell zu erproben und zu entscheiden sein.

Im Rahmen des Umsetzungsmanagements werden – in den skizzierten Strategierunden – weitere innovative Ideen diskutiert, mögliche **Ansätze für Pilotprojekte** (z. B. für Einzelbetriebe oder entlang der Zuliefererkette) entwickelt und ein Konzept für diese Schlüsselmaßnahme erarbeitet.

Schlüsselmaßnahme 1.2:
Innovative digitale Lösungen für den touristischen Arbeitsmarkt

Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Betriebe, DEHOGA, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern	bis 2020	Ministerium für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit, Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern

Schlüsselmaßnahme 1.3:
Lebenswerte Arbeits- und Wohnorte für touristische Fachkräfte

Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Kommunen, Betriebe	ständige Aufgabe ¹⁷	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit, Ministerium für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung, Ministerium für Soziales, Integration und Gleichstellung

¹⁶ Ostdeutscher Sparkassenverband 2016

¹⁷ „Ständige Aufgabe“ wird verstanden als Maßnahme mit permanentem Anpassungsbedarf an sich verändernde Bedürfnisse.

„Dort wohnen, wo andere Urlaub machen“. Dieser Leitspruch wird nur dann auch für die im Tourismus beschäftigten Fachkräfte funktionieren, wenn angemessener und **bezahlbarer Wohnraum** vor Ort zur Verfügung steht. Denn eine Begleiterscheinung von attraktiven Lagen an Küste und, etwas abgeschwächt, in der Seenregion sind steigende Mietpreise und eine angespannte Wohnraumsituation. Die möglichen Maßnahmen reichen vom kommunalen Wohnungsbau für Einheimische und im Tourismus Beschäftigte (z.B. Bau von bezahlbarem Wohnraum in Zingst) bis zu attraktiven Unterkünften für Saisonkräfte, die von dem Beherbergungsbetrieb oder einer Kooperation mehrerer Betriebe bereitgehalten werden. Dabei kann der soziale Wohnungsbau in touristischen Schwerpunkten des Landes finanziell unterstützt werden. Ferner würden die Bereitstellung zeigemäßer digitaler Infrastruktur, die Befreiung Auszubildender von der Versteuerung und Sozialversicherungspflicht freier Unterkünfte als Sachbezugswert sowie eine gute Anbindung an den ÖPNV einen positiven Beitrag leisten. Die Landesregierung ist aufgerufen, entsprechende Lösungsmöglichkeiten zu prüfen.

Die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** ist gerade in touristischen Branchen eine große Herausfor-

derung und zudem oft der entscheidende Faktor, Arbeits- und Fachkräften den (Wieder-) Einstieg in den Beruf zu ermöglichen. Berücksichtigung finden müssen die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten in den verschiedenen Lebensphasen. Bei Familien mit Kindern gilt es die erforderliche Flexibilität und Spontantät bei den Arbeitszeiten durch die Kinderbetreuung zu optimieren. Ausreichende Kapazitäten sind ebenso zu schaffen wie bezahlbare Kita-Plätze für die Kinder des Personals aus der Hotellerie und Gastronomie. Hier sind öffentliche Hand und Betriebe gleichermaßen gefordert. Auch Angebote wie eine 24-h-Kinderbetreuung sollten zusammen mit kommunalen Vertreterinnen und Vertretern in touristischen Zentren diskutiert und erprobt werden. Im Zuge des demografischen Wandels treten weitere Aspekte in den Vordergrund. Hierzu zählen Lösungsansätze rund um Betreuungsaufgaben auf Grund von Pflegebedürftigkeit, Verpflichtungen auf Grund eines Ehrenamtes, Weiterbildungsbedürfnisse, Maßnahmen zur Gesunderhaltung u. a. Die Verbindung zu den Wirkungen des Tourismus in den Regionen, von der die Reisenden, die Beschäftigten und die Bevölkerung vor Ort profitieren ist hier ein wichtiger Ansatzpunkt (siehe Kap. III, 2).

Jenseits von konkreten Maßnahmen ist die laufende Kommunikation maßgeblich, wenn es darum geht, die Herausforderungen im Sinne des touristischen Arbeitsmarktes zu bewältigen. Das Umsetzungsmanagement soll ab 2018 ein jährliches Führungstreffen zur Entwicklung des touristischen Arbeitsmarktes mit Vertretern aller relevanten Akteursgruppen (Ressorts der Landesregierung, Branchenverbände, Unternehmen, Beschäftigte) initiieren, um für mehr Transparenz im Kommunikationsprozess zwischen Branche und Politik zu sorgen, aber auch um sich über Erfahrungen aus der Praxis sowie aktuelle Themen und Notwendigkeiten auszutauschen, z. B.: Wie lassen sich gesetzliche Bestimmungen möglichst effizient in die Praxis umsetzen? Die Themen reichen von der Zuwanderung von Fachkräften außerhalb der EU über das Arbeitszeitgesetz bis zu Regulierungen wie dem Saisonbegriff oder der Befreiung

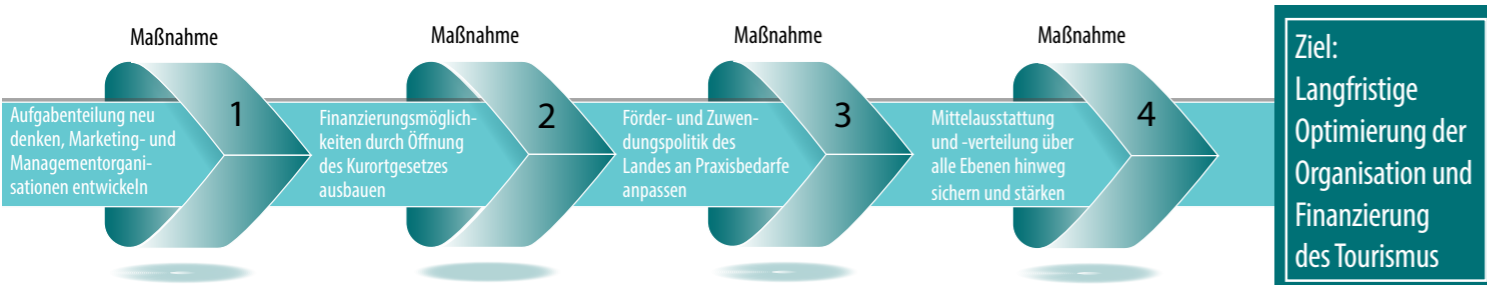
von Azubis bei der Versteuerung und Sozialversicherungspflicht bei freier Unterkunft als Sachbezugswert.

Auch Lösungsansätze aus anderen Wirtschaftsbereichen können Orientierung geben. So könnte beispielsweise geprüft werden, ob die auf Bundesebene gefallene Entscheidung, die 70-Tage-Regelung (vorher waren es 50 Tage) für eine sozialversicherungsfreie kurzfristige Beschäftigung dauerhaft einzuführen, ebenfalls ein Lösungsansatz für die Tourismuswirtschaft darstellen kann. Allerdings müsste der Zeitraum hier auf mindestens 90 Tage ausgedehnt werden, um wenigstens die Sommermonate abzudecken. Als zielführend wird außerdem angesehen, wenn künftig eine allgemein gültige Definition des „Saisonbetriebes“ gefunden werden könnte, unter der eine Ganzjahresbeschäftigung im Tourismussektor ermöglicht würde.

2. Organisation und Finanzierung des Tourismus



Schlüsselmaßnahme 1.4: Gesetzliche Rahmenbedingungen für die Branche verbessern		
Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit, Umsetzungsmanagement	bis 2021/2022	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie



Angangslage



Die Organisation des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern basiert auf einem klassischen Drei-Ebenen-Modell (Orte – Regionen – Land). Hinzu kommen Landkreise, Planungsinstanzen, Verbände, Großschutzgebiete und weitere Beteiligte anderer Wirtschaftsbranchen als funktionale Partner. In der Praxis gibt es teils ineffiziente Doppelarbeiten, dazu Teilaufgaben wie die Qualitätssicherung der Infrastruktur oder nach innen gerichtete Aufgaben (z.B. Wettbewerbsfähigkeit der Branche, Innovationsmanagement), die nicht ausreichend wahrgenommen werden. Neben fundamentalen Marktveränderungen (z.B. Digitalisierung des Vertriebs, Individualisierung) hat das neue EU-Beihilfe- und Vergaberecht die Unsicherheit der Branche in Hinblick auf Aufgabenteilung, Finanzierungsmodelle sowie rechtskonforme Kooperationen weiter erhöht.

So verwundert es nicht, dass in einer aktuellen Befragung der Tourismusbranche in Mecklenburg-Vorpommern 2017 nur eine von drei befragten Personen die Organisationsstrukturen im Land als zukunftsfähig aufgestellt bewertet und nur jede Fünfte von einer klaren Aufgabenteilung zwischen den Ebenen spricht. Auffällig ist die sehr unterschiedliche finanzielle Ausstattung der Tourismusorganisationen auf der Orts-, vor allem aber auch auf der regionalen Ebene. Aufgrund dessen sind die Aufgaben kaum auf dem gleichen qualitativen Niveau zu bewältigen. Dies gilt für Destinationen an der Küste ebenso wie für Binnenlandregionen.

Das gemeinsame Agieren ist geprägt von Alltagskooperationen, wenn diese allen Beteiligten unmittelbar nutzen. Ein strategisches Miteinander existiert nur in Ansätzen. Der Individualisierungsgrad im Gesamtsystem ist hoch, insbesondere bei den regionalen Tourismusstrukturen; es fehlt eine gemeinsame Vision von der künftigen Struktur und Finanzierung.

Ziel



Ein neues, funktionierendes Organisationsmodell von der Orts- über die Regions- bis zur Landesebene ist gefragt, nicht nur um Zukunftsfelder wie Innovation und Qualität oder Tourismusbewusstsein strategisch zu entwickeln, sondern auch um sich als Marke und im Marketing sowie bei der anstehenden Internationalisierung wettbewerbsfähig aufzustellen. Und nur ein zukunftsweisendes Organisationsmodell wird die (Weiter-) Entwicklung der tourismusrelevanten Infrastruktur und der Konzepte für eine ganzheitliche, nachhaltige Mobilität in den Tourismusregionen vortreiben können.

Ausgangspunkt notwendiger Anpassungen sind die derzeitigen Aktivitäten der Organisationen und die Aufgabenverteilung zwischen den Ebenen; die Marktführer der Branche zeigen, dass diese neu gedacht werden müssen (z.B. Sauerland, Hochschwarzwald, St. Peter-Ording). Daraus sind die benötigten finanziellen und personellen Ressourcen abzuleiten, für die wiederum geeignete Finanzierungsinstrumente zur Verfügung stehen müssen. Bei der Mittelverteilung gilt es, den Transfer auf die Ebene der Destinationen zu sichern.

Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit der Tourismusorganisationen zu erhalten, denn in diesem Zukunftsfeld geht es um die langfristig gesicherte Finanzierung einer tragenden Säule der MV-Wirtschaft: des Tourismus. Zudem wird angestrebt, Tourismusverband und der Bäderverband Mecklenburg-Vorpommern enger miteinander zu verzahnen.

Neben den Rahmenbedingungen ist die Beziehungsebene der unterschiedlichen Partner im Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern ein bedeutsamer Faktor: Der Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern braucht ein neues „Wir-Gefühl“. Nur dann können weitere Potenziale gehoben und die vielschichtigen Aufgaben gemeinsam bewältigt werden.



Schlüsselmaßnahme 2.1:
Aufgabenteilung neu denken, Marketing- und Managementorganisationen entwickeln

Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern, Tourismusorganisationen Destinationen, Gemeinden, Landkreise	Handlungsgrundlage 2018, Umsetzung ab 2019	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit, Staatskanzlei, funktionale Partner

Fragen nach den künftigen Aufgaben, Organisationsstrukturen und der Finanzierung von Tourismusorganisationen können nicht losgelöst voneinander beantwortet werden, denn sie stehen in enger Wechselwirkung.

Die **Destination Management Organisation (DMO)** der Zukunft muss ihr Aufgabenspektrum anpassen und sollte sich nicht nur als Organisation verstehen, die Marketing macht, um (mehr) Besucherinnen und Besucher in den Ort oder die Region zu holen, sondern als ganzheitlich agierende Institution, die ein attraktives Umfeld für **Besucherinnen und Besucher, Betriebe, Beschäftigte und Bevölkerung** gestaltet. Insofern werden nach innen gerichtete Managementaufgaben immer wichtiger. Hierzu zählen die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche, das Innenmarketing mit Blick auf ein vertrauensvolles Wir-Gefühl, der Erlebnisqualität für die Reisenden und der Lebensqualität für die Bevölkerung vor Ort und ein strategisches Innovationsmanagement, das alle Anbieter entlang der touristischen Leistungskette in die Lage versetzt, die aktuellen Kundenwünsche zu erfüllen. Somit werden auch Kooperationen zwischen Tourismusorganisationen und der Wirtschaftsförderung auf Orts- oder Regionalebene oder die Zusammenarbeit zwischen Tourismusverband und Landesmarketing auf Landesebene wichtiger. Dagegen verliert insbesondere der (Eigen-)Vertrieb unter den rechtlichen Rahmenbedingungen an Bedeutung – vielmehr muss die DMO künftig vorrangig Lotse und Berater der Betriebe sein und sie dabei unterstützen, die passenden Vertriebskooperationen zu angemessenen Konditionen zu finden, um die Region im Markt präsent und buchbar zu halten.

Einerseits geht es um die Herstellung und Sicherung einer ausreichenden Ressourcenausstattung der DMO (siehe Schlüsselmaßnahmen 2.2, 2.3 und 2.4), andererseits dürfen neue Aufgaben nicht reflexartig zum Ruf nach mehr finanzieller (staatlicher) Unterstützung führen. Eine **moderne Marketing- und Managementorganisation** muss ihr Aufgabenspektrum ständig hinterfragen, ihre personellen und finanziellen Mittel in (neuen) Auf-

gaben denken, zuordnen und bereit sein, „alte Zöpfe“ bei Bedarf abzuschneiden bzw. diese Aufgaben an andere Stellen zu delegieren. Die Stakeholder der DMO wie Politik und Branche sind gleichzeitig aufgefordert, diesen Weg zu unterstützen und nicht an tradierten Maßnahmen festzuhalten, nur weil „es immer so gemacht wurde“. Die gegenseitige Sensibilisierung und gemeinsame Finanzierung sind somit zwei entscheidende Stellschrauben für die erfolgreiche DMO der Zukunft.

Im Sinne des zunehmenden Destinationsmanagements erkennt der Landestourismusverband die Relevanz neuer bzw. aufzubauender Aufgaben an (Innenmarketing/ Akzeptanz, Innovation, Qualität, Monitoring). Als einer der ersten Umsetzungsschritte für die Landestourismuskonzeption sorgt er für eine Synthese mit dem gestarteten Change-Management-Prozess „DMO TMV 2025“.

Eine neue Perspektive der **Unternehmenskultur** bringt auch die **Digitalisierung** mit sich. Hier sind die Organisationen auf allen Ebenen noch auf der Suche. Ein Kirchturmdenken ist fehl am Platz. Unter Stichworten wie flache Hierarchien, Raum für Kreativität und Fehlerkultur sind Tourismusorganisationen gefordert, sich teilweise neu zu erfinden. Und auch die Rollenverteilung im digitalen Datenmanagement vom Leistungsträger – den Unternehmen als 4. Ebene – und den Orten zu den Regionen und zum Land verändert sich. **Neue Beteiligungsmodelle, Kooperations- und Netzwerkbeziehungen** sind dafür notwendig.

Die folgende Tabelle gilt als Ausgangsbasis für die Aufgabenteilung in den zentralen Handlungsfeldern der Organisationen im Drei-Ebenen-Modell des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern. Bei größeren Städten oder touristischen Zentren ist zudem eine Kompetenzerweiterung anzustreben, da sie teilweise Aufgaben einer regionalen DMO wahrnehmen. Die Tabelle hat nicht den Anspruch, vollständig oder abgeschlossen zu sein. Vielmehr bedarf sie einer ständigen Anpassung, und zwar im Dialog mit den beteiligten Akteuren unter aktiver Beteiligung der Landesebene.

Tab. 2: Zentrale Aufgabenfelder im Drei-Ebenen-Modell des MV-Tourismus

	Land (TMV)	Regionen	Orte
 Strategie und Positionierung	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Marktentwicklung Bereitstellung von Marktforschungsdaten Innovationsansub und -management Projektmanagement Strategische Vernetzung mit anderen Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> Regionale Konzepte und Strategien auf Grundlage des Landes Umsetzung von Projekten in den Bereichen Nachhaltigkeit und Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> Lokale Konzepte und Strategien auf Grundlage der Region
 Marke und Außenmarketing	<ul style="list-style-type: none"> Aktivierendes, übergeordnetes Themen-/ Urlaubsweltenmarketing im In- und Ausland (Multidimensionale) Basiskommunikation Internationales Marketing Markenmanagement (Markenidentität und -image) 	<ul style="list-style-type: none"> Nationales Themenmarketing Integration in das Urlaubsweltenmarketing Schaffung von Erlebnissen Produktvernetzung Bei Markenzugpferden auch Markenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Regionales/nationales Themenmarketing Produktvernetzung Verkaufsförderung Bei Markenzugpferden auch Markenmanagement
 Innenmarketing	<ul style="list-style-type: none"> Wissenstransfer in die Tourismusbranche Weiterbildungsangebote/-orientierung (in Kooperation) Strategische Stärkung von Tourismusbewusstsein und -akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> Kooperationsansätze zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche Vernetzung mit anderen Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> Aktivitäten zur Einbindung von Betrieben Dialog mit der Bevölkerung (Tourismusbewusstsein/-akzeptanz) Vernetzung mit anderen Branchen
 Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Controlling Steuerung Wissensvermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> Erlebnis-Architekt in der Destination Stärkung des Qualitätsbewusstseins 	<ul style="list-style-type: none"> Operative Umsetzung des Qualitätsmanagements vor Ort
 Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> Strategischer Schrittmacher Innovation(snetzwerke), Wissenstransfer Vorhalten der Technik 	<ul style="list-style-type: none"> Schnittstellenfunktion Veredler und Vermittler von Informationen Nutzung der Services in der Praxis 	<ul style="list-style-type: none"> Einspeisen von Gästedaten, Erfahrungen, Angebotsdaten Nutzung der Services in der Praxis
 Kunden-Services	<ul style="list-style-type: none"> Nur punktuell 	<ul style="list-style-type: none"> Nur punktuell 	<ul style="list-style-type: none"> Umfassende(r) Gästeservice/-information
 Interessenvertretung	<ul style="list-style-type: none"> Politik: Bund, Land, Kreis Bevölkerung: Land 	<ul style="list-style-type: none"> Politik: Land, Kreis, Ort Bevölkerung: Region 	<ul style="list-style-type: none"> Politik: Kreis, Ort Bevölkerung: Ort

Quelle: dwif 2017 auf Basis TMV

Entwicklung und qualitative Sicherung der Infrastruktur zählen nicht zu den Kernaufgaben der regionalen Tourismusorganisationen. Stattdessen geben sie vor allem Impulse und leisten tourismusfachliche Unterstützung. Verantwortlich für die Entwicklung der öffentlichen tourismusrelevanten Infrastruktur sind und bleiben die **Gemeinden und Landkreise**. Mit Blick auf die Herausforderung einer flächendeckenden Finanzierung dieser zentralen Aufgabe kann mittelfristig auch die Reform des **Finanzausgleichsgesetzes Mecklenburg-Vorpommern** (FAG M-V) helfen. Mit der Einführung einer Investitionspauschale in das FAG M-V könnten die kommunalen Haushalte insgesamt eine bessere Finanzgrundlage erhalten, um auf diese Weise auch mehr Spielraum für die touristische Infrastrukturentwicklung zu schaffen.

Betrachtet man die **Organisationsstrukturen** selbst, so werden insbesondere auf regionaler Ebene auch künftig schlagkräftige Einheiten benötigt, um den skizzierten Anforderungen gerecht zu werden. Es ist zu prüfen wie deren Sicherung Ausstattung und Wertsetzung in den Landkreisen verbessert werden kann.

Einheitliche Kriterien zur Markt- und Managementstärke der DMO (siehe folgender Kasten) tragen dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Organisationen transparent zu machen und zu stärken: Potenzialfelder werden identifiziert, die Organisationsstruktur wird optimiert. Mögliche Optionen, die sich daraus ergeben: Fortbestand der DMO, Zusammenführung mehrerer Organisationen, Anschluss an die übergeordnete Ebene.

Kriterien zur Bewertung der Markt- und Managementstärke regionaler Tourismusorganisationen in Mecklenburg-Vorpommern

Marktstärke

- » Anzahl der Übernachtungen (gewerblich und privat)
- » Anzahl der Schlafgelegenheiten
- » Marktabdeckung mit Qualitätsinitiativen
- » Bekanntheitsgrad

Managementstärke

- » Vorhandensein strategischer Grundlagen (Tourismuskonzept, Marketingplan)
- » Gesamtbudget und Anteil des Marketingbudgets
- » Anzahl der Beschäftigten und Beschäftigte mit touristischer Ausbildung
- » Vorhandensein eines Qualitätsmanagementsystems innerhalb der Organisation
- » Vorhandensein strategischer Kooperationen (z.B. Netzwerke mit anderen Branchen, institutionelle Kooperationen mit den Orten, Partnerschaften im Sinne der Entwicklung der Regionen)

Quelle: dwif 2017

Die Diskussion und Definition **konkreter Kriterien für die Wettbewerbsfähigkeit der DMO** sowie das **Formulieren einer bindenden Aufgabenteilung zwischen den drei Ebenen** ist ein ebenso zentra-

ler wie intensiver Prozess, der initiiert, aber vor allem gelebt werden muss. Im Rahmen des Umsetzungsmanagements werden diese Überlegungen gemeinsam mit den Beteiligten konkretisiert.



Schlüsselmaßnahme 2.2: Ausbau der Finanzierungsmöglichkeiten durch Öffnung des Kurortgesetzes und Anpassung des Kommunalabgabengesetzes

Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit	Novellierung des Kurortgesetzes 2019	Ministerium für Inneres und Europa, Fachverbände, Gemeinden

Neben Aufgabenteilung und Organisationsstruktur ist die künftige Finanzierung des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern unerlässlich für eine professionelle Umsetzung der Aufgaben in den Bereichen Management, Marketing und Infrastruktur. Mögliche Finanzierungsinstrumente reichen von klassischen Fördermitteln bzw. Zuwendungen über freiwillige Modelle wie die Marketingumlage in Rostock bis zu gesetzlich geregelten Pflichtabgaben wie Kurabgabe, Fremdenverkehrs- bzw. Tourismusabgabe und „Bettensteuer“.

» **Freiwilligenmodelle** wären vielfach wünschenswert. Für eine flächendeckende Lösung des Finanzierungsproblems bei Basisaufgaben eignen sie sich jedoch nicht, da vieles von Einzelinteressen und den Protagonisten vor Ort abhängt. Hinzu kommen das Problem der Trittbrettfahrer und die häufige Fokussierung auf das Beherbergungsgewerbe. Freiwillige Modelle sind hingegen angebracht, wenn es um zusätzliche (Marketing-)Aktivitäten, Kampagnen etc. geht, die einen unmittelbaren Nutzen für konkrete Leistungsträger bewirken.

» **Pflichtmodelle** sind oft besser umsetzbar, ihnen liegt allerdings der „Zwangscharakter“ zu Grunde. Die Kurabgabe zahlt der Reisende, bei einer

Fremdenverkehrs- oder Tourismusabgabe werden die vom Tourismus profitierenden Betriebe in die Verantwortung genommen.

» **Erhebungsgerechtigkeit, Zweckbindung, Transparenz und Mitspracherecht** bei der Mittelverwendung sind bei beiden Modellen zwingend erforderlich für eine hohe Akzeptanz ebenso wie eine stärkere Positionierung der Organisationen als Dienstleister nach innen (Managementaufgaben).

» **Erfolgsfaktoren** der freiwilligen Modelle (Leistungsaustausch, konkret definierbarer Nutzen, Zweckbindung etc.) sollten als Vorbild für Pflichtlösungen dienen und in die Satzungen einfließen. An einer stärkeren Beteiligung der Privatwirtschaft jedoch, egal ob freiwillige oder Pflichtabgabe, wird in Zukunft kaum ein Ort vorbeikommen.

Bislang dürfen in Mecklenburg-Vorpommern nur Gemeinden und Gemeindeteile, die als Kur- oder Erholungsorte anerkannt sind, eine Kurabgabe für die Herstellung, Anschaffung, Erweiterung, Verbesserung, Erneuerung, Verwaltung und Unterhaltung der zu Kur- und Erholungszwecken bereitgestellten öffentlichen Einrichtungen erheben. Gleiches gilt für die Erhebung einer Fremdenverkehrsabgabe, die allerdings zusätzlich für

die Fremdenverkehrswerbung eingesetzt werden darf. Dies ist im §11 des **Kommunalabgabengesetzes** Mecklenburg-Vorpommern (KAG M-V) geregelt. Wer in die Riege der prädikatisierten Orte fällt und welche Kriterien dafür eingehalten werden müssen, regelt wiederum das Gesetz über die Anerkennung als Kur- und Erholungsort in Mecklenburg-Vorpommern (**Kurortgesetz** oder KOG M-V).

Wegen dieser Einschränkung fehlt nicht prädikatisierten Orten und Städten die Möglichkeit, geeignete Finanzierungsinstrumente einzuführen. Diesen **Wettbewerbsnachteil**, der auf kommunaler Ebene direkt wirkt, sich aber bis zur Ebene der Destinationen hochzieht, gilt es auszugleichen. So ist die Fokussierung auf bestimmte Ortstypen nicht mehr zeitgemäß. Nur in Niedersachsen ist die Erhebungsmöglichkeit genauso stark reglementiert wie in Mecklenburg-Vorpommern. Alle anderen Bundesländer haben mittlerweile offenere Ansätze beschlossen. In Sachsen, Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg sind die Kur- und die Tourismusabgabe sogar für alle Gemeinden und Städte geöffnet, in Schleswig-Holstein und Brandenburg zumindest die Tourismusabgabe.

Es wird empfohlen, das **Kurortgesetz** zu **novellieren**:

- » Die bisherigen prädikatisierten **Kur- und Erholungsorte** werden zukünftig Premium-Prädikatisierte Orte mit der unveränderten Möglichkeit, Kurabgabe und Tourismusabgabe zu **erheben**. Die Kriterien der bisherigen Prädikatisierungen werden bei Einhaltung hoher qualitativer Standards überarbeitet und an die zeitgemäßen Gästewartungen angepasst. Es ist zu prüfen, ob in den Kurorten der Tourismus als eine pflichtige Aufgabe normierbar ist.
- » Neben den Premium-Prädikatisierten Orten werden zwei niederschwelligere Prädikate eingeführt: **Anerkannter Tourismusort** und **Anerkanntes Tourismusgebiet**.
- » Bei den Anerkannten Tourismusorten handelt es sich um Gemeinden- und/bzw. Ortsteile mit

einem signifikanten Bezug zur Tourismuswirtschaft, zum Beispiel durch eine hohe Übernachtungsintensität. Lage, Sehenswürdigkeiten, Kultur, Veranstaltungen, bedeutende Einrichtungen oder Infrastruktur bewirkten ein entsprechendes Tourismusaufkommen. Die als Anerkannte Tourismusorte prädikatisierten Orte sollen von den Unternehmen, die vom Tourismus partizipieren, eine nach Umfang deren Partizipation gestaffelte Tourismusabgabe erheben können, die direkt der touristischen Infrastruktur und Tourismuswirtschaft zu Gute kommen muss.

- » Jedwede erhobene Tourismusabgabe muss tourismusrelevant, transparent, erhebungsrecht und bezahlbar sein.
- » Anerkannte Tourismusgebiete sind räumlich abgegrenzte Gebiete, in denen der Tourismus volkswirtschaftlich prägend ist. Die Anerkannten Tourismusgebiete enthalten mindestens einen Kur- und Erholungsort oder Anerkannten Tourismusort. Die Anerkannten Tourismusgebiete sind einheitliche Erhebungsgebiete. Die in einem Kur- und Erholungsort erhobene Kurtaxe gilt gebietsweit.

Um die oben benannten Ziele zu erreichen, muss mit der Novellierung des Kurortgesetzes, wie bereits in vielen Bundesländern, eine bedarfsgerechte Anpassung des KAG M-V erfolgen.

Das **Land setzt den Rahmen** und schafft neue Möglichkeiten zur Finanzierung. Für die **Einführung** der Abgaben selbst und den zielorientierten, effizienten Mitteleinsatz sind wiederum die **Orte und Städte** in der **Verantwortung**. Das Land kann den Einsatz der Finanzierungsinstrumente jedoch über seine Förderpolitik und Kommunikationsmaßnahmen unterstützen (siehe Schlüsselmaßnahme 2.3).

Die stärkere Integration der Reisenden und der profitierenden Unternehmen in die Finanzierung der Aufgaben des Tourismus darf jedoch nicht dazu führen, dass die öffentliche Hand (Städte/Gemeinden, Landkreise, Land) sich aus der Ver-

antwortung zieht und bisherige Zuschüsse, Beteiligungen oder sonstige Engagements mit Blick auf neue Finanzierungsinstrumente kürzt oder gar streicht. Damit würde nicht nur eine Verlagerung der Finanzierung erfolgen, sondern auch der Einfluss der öffentlichen Hand deutlich schrumpfen. Ziel ist eine breitere Finanzierungsbasis. Eine zukunftsweisende Lösung zur Tourismusfinanzierung muss vielmehr maßgeblich dazu beitragen, **zusätzliche Mittel im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit** des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern zu generieren und diese dem Sachverstand aller relevanten Akteursgruppen entsprechend effizienter einzusetzen.

Es gilt, **eingefahrene Denkmuster** zu **überwinden** und neue Wege zu beschreiten. Gerade gesetzliche Vorgaben und Pflichtmodelle treffen in der Entwicklung und Umsetzung teils auf Widerstand, bieten aber – richtig geplant und umgesetzt – die erforderliche **Verbindlichkeit** und **Gerechtigkeit**. Allen Beteiligten im Tourismus Mecklenburg-Vorpommerns muss bewusst sein: Eine flächendeckende, gerechte und planbare Finanzierung der „freiwilligen Aufgabe Tourismus“ ist nur unter Beteiligung aller Akteure und Ebenen möglich.

Schlüsselmaßnahme 2.3: Förder- und Zuwendungspolitik des Landes an Praxisbedarfe anpassen		
Verantwortlichkeiten Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit	Zeithorizont ab 2018	Partner Weitere Ressorts

Dem Land Mecklenburg-Vorpommern stehen grundsätzlich zwei Ansatzpunkte zur Verfügung, um die Finanzierung des Tourismus (Marketing und Infrastruktur) zu optimieren und die übrigen Schlüsselmaßnahmen aus diesem Zukunftsfeld zu unterstützen:

1. Das Budget der Landestourismusorganisation sichern und ausbauen
2. Fördermittelvergabe für Orte und Regionen an Bedingungen knüpfen

Aufgabe der Landesregierung ist es, über die ihr zur Verfügung stehenden Stellschrauben Anreize zu schaffen, um die Organisationsstruktur und die Finanzierung des Systems Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern zu optimieren. Dabei muss immer auch die Schaffung der notwendigen Rechtsgrundlagen mitgedacht werden.

1. Das Budget der Landestourismusorganisation sichern und ausbauen

Der Landestourismusorganisation kommt eine Schlüsselrolle zu. Die Kernaufgaben Marketing und Markenführung erfordern im heutigen Wettbewerb einen zunehmend höheren Professionalisierungsgrad und Etat. Hinzu kommen künftig vermehrt Aufgaben wie das Qualitäts- und Innovationsmanagement, die Digitalisierung der Branche sowie die Rolle als strategischer Vordenker und Treiber der Internationalisierung. Die Landestourismusorganisation soll auch weiterhin als Steuerer für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern fungieren, der den Tourismus im Land in das richtige Fahrwasser bringt. Dafür benötigt er eine entsprechende Ausstattung mit finanziellen Ressourcen.

Der Landestourismusorganisation TMV steht derzeit ein jährliches Budget in Höhe von 3,1 Mio. Euro zur Verfügung (institutionelles Marketing ohne Projektmittel), Tendenz sinkend. In Bundesländern wie Bayern und Schleswig-Holstein, aber auch in Tirol sind die dortigen Tourismusorganisationen für Marketing- und Managementaufgaben mit deutlich mehr Mitteln ausgestattet. Eine spürbare Mittelaufstockung des Landestourismusorganisation TMV durch das Land ist klar zu empfehlen, wenn der TMV seinem erweiterten Aufgabenspektrum und seiner Rolle rund um die Wirkungen des Tourismus in den Regionen nachkommen soll.

2. Fördermittelvergabe für Orte und Regionen an Bedingungen knüpfen

Die tourismusbezogene Förderpolitik des Landes setzt bereits klare und richtige Schwerpunkte. Geförderte Projekte müssen

- » zur **Verlängerung der Saison** beitragen und/oder
- » die **Qualität** des touristischen Angebotes **steigern** und
- » auf die Schwerpunkte der **strategischen Zukunftsfelder** einzahlen.

Grundsätzlich stehen die tourismusbezogenen Förderprogramme allen Regionen des Landes offen. Künftig soll auf die Stärkung touristischer Entwicklungszentren (angelehnt an den Ansatz der zentralen Orte aus der Raumplanung) sowie auf Angebote entlang der touristischen Wegenetze hingearbeitet werden. Ziel ist es, den regionalen Nutzen aus diesen Projekten zu erhöhen.

Bei Investitionen in netzbezogene touristische Infrastruktur ist zu prüfen, ob Planung, Durchfüh-

rung, Betrieb und Erhalt auf Ebene der Ämter erfolgen kann.

Neben den genannten Voraussetzungen für die Fördermittelvergabe wird seitens des Landes weiterhin angestrebt,

- » den nachhaltigen Tourismus,
- » die tourismusbezogene Mobilität,
- » Lösungen im Zuge der Digitalisierung im Tourismus,
- » den Innovationsgrad der Branche,
- » den Erlebnischarakter (z. B. über konkrete Produkte und Events) sowie
- » Maßnahmen zur Gewinnung und Sicherung von Fachkräften zu stärken.

Die aufgezeigten Themenfelder und die Orientierung des Tourismus in Richtung seiner Wirkung in den Regionen erfordern eine breitere Finanzierungsbasis und ein **ressortübergreifendes Denken**. Ein schlankes Gremium sollte im Rahmen des geplanten Umsetzungsmanagements gebildet werden und die strategische Abstimmung erleichtern. Die Federführung hat – unter Wahrung der Fachzuständigkeiten – das Wirtschaftsministerium.

Der Einsatz der verfügbaren Finanzierungsinstrumente und die aufgabenorientierte Mittelverteilung über die Ebenen hinweg stehen zukünftig in einem engeren Zusammenhang zu möglichen Landesförderungen. So richtet sich zukünftig die Förderhöhe bei Projekten der touristischen Infrastruktur auch nach den konkreten Anstrengungen des Antragstellers, die eigene touristische Infrastruktur zu erhalten und auszubauen. Das Land wird fehlende Anstrengungen vor Ort nicht belohnen.



Schlüsselmaßnahme 2.4: Mittelausstattung und -verteilung über alle Ebenen hinweg sichern und stärken

Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit, Landkreise	ständige Aufgabe	Fachverbände, Leistungsträger, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern, Tourismusorganisationen, Gemeinden

Ein rein auf freiwilliger Basis beruhendes finanzielles Engagement bei der aus kommunaler Sicht nächsthöheren Ebene (in der Regel die Destination) führt mittel- und langfristig zu Planungsunsicherheiten bei den übergeordneten Ebenen (Destinationen, Land) und bietet Trittbrettfahrern beste Möglichkeiten. Zudem verhärten sich dadurch bestehende Ungleichgewichte in der Ressourcenausstattung der Destinationen, so dass viele Aufgaben nicht oder nur unzureichend wahrgenommen werden können. Möglichst **einheitliche Regelungen** sind also nötig.

Grundsätzlich ist die **Finanzierung der Destinationsebene** sicherzustellen. **Landkreise und Gemeinden finanzieren** gemeinsam diese wichtige Ebene, der im Gegensatz zu den Kommunen keine eigenen Finanzierungsinstrumente zur Verfügung stehen. Ein Teil der auf kommunaler Ebene für den Tourismus generierten Einnahmen (siehe Schlüsselmaßnahme 2.3) sollte direkt an die Destinationen im Sinne einer aufgabenorientierten Verteilung der finanziellen Mittel weitergereicht werden.

Entsprechend der im Drei-Ebenen-Modell festgelegten Aufgabenteilung gilt es, die Beteiligten auf der **Ortsebene** für die aus den Aktivitäten der Destinationen resultierenden Vorteile (Mittelbündelung, geringerer Aufwand pro Ort, stärkere Strahlkraft der Aktivitäten etc.) zu **sensibilisieren**

und besser über die finanziellen Bedarfe der übergeordneten Ebenen zu informieren. Geeignete Gremien zur Mitbestimmung bei der Mittelverwendung in den DMO wären zielführend. Gleichzeitig müssen die Orte übergeordnete Aufgaben abgeben, um sich auf ihr Kerngeschäft, die Gästebetreuung vor Ort und die Infrastrukturentwicklung, konzentrieren zu können. Die Landkreise sind als wichtige funktionale Partner zuständig für die Entwicklung der öffentlichen tourismusrelevanten Infrastruktur und eine angemessene **Mitfinanzierung der übergeordneten Marketing- und Managementaufgaben** der DMO in ihrer Region.

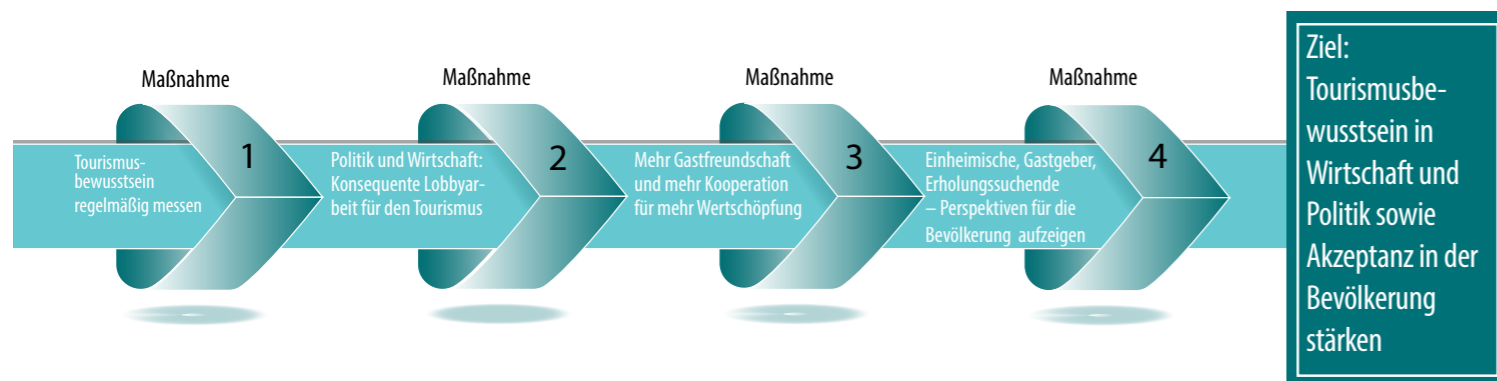
Neben der Information und Sensibilisierung, die auf allen drei Ebenen stattfinden muss, wird das Land die Stärkung der Destinationen über Bedingungen bzw. Anforderungen im Rahmen der Förderpolitik unterstützen (siehe Schlüsselmaßnahme 2.3).

Nur wenn die drei Ebenen Hand in Hand arbeiten und über die notwendigen Ressourcen an den richtigen Stellen (siehe Schlüsselmaßnahme 2.1) verfügen, kann das System Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern optimal funktionieren. Selbst die geplanten Maßnahmen für eine optimierte Mittelverteilung sind keine Garantie für eine erfolgreiche Umsetzung in der Praxis. Was Transparenz, Planungssicherheit und Maximierung der Ressourcen bewirken kann, ist in vielen

Regionen des Alpenraumes wie Tirol, Graubünden und Südtirol zu beobachten. Hier wurden **Tourismusgesetze** eingeführt. Allerdings waren und sind sowohl der Einführungsprozess, als auch die Umsetzungsphase von intensiven Diskussionen begleitet, um die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten auszugleichen. Daher sollte das Land Mecklenburg-Vorpommern diese „große Lösung“ angesichts der im Ländervergleich heraus-

ragenden ökonomischen wie regionalwirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus im Blick haben. In Anbetracht dessen sollen auch in Mecklenburg-Vorpommern die Möglichkeiten und Rahmenbedingungen zur mittelfristigen Einführung eines Tourismusgesetzes durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit geprüft werden.

3. Tourismusbewusstsein und Akzeptanz



Ausgangslage



Der Tourismus ist ein Milliardengeschäft für Mecklenburg-Vorpommern und Grundlage für die Standortattraktivität des Landes sowie die Ansiedlung anderer Branchen. Ein positives Tourismusklima ist in Mecklenburg-Vorpommern jedoch keine Selbstverständlichkeit. Die derzeitige Stimmung im Land reicht von aktiver Akzeptanz („Tourismus ist ein wichtiger Wirtschaftszweig.“) über Gleichgültigkeit („Tourismus läuft von allein.“) bis Ablehnung („In bestimmten Saisonabschnitten bzw. örtlich schon zu viel!“). So unterschiedlich äußern sich Politik (Land, Landkreise, Gemeinden), andere Branchen, die Bevölkerung und selbst die direkt vom Tourismus profitierenden Branchen. Tourismusbewusstsein und Akzeptanz sind untrennbar miteinander verbunden, weshalb entsprechende Aktivitäten zu deren Stärkung in der Regel auf beide Themenbereiche einzahlen. Dennoch rücken die Maßnahmen im Binnenland das Tourismusbewusstsein in den Vordergrund, während es an der Küste eher um Akzeptanzfragen geht.



Ziel



Ein ausgeprägtes Tourismusbewusstsein in Verbindung mit einer hohen Tourismusakzeptanz ist wichtig für das Investitionsklima, eine offene Willkommenskultur und damit für den künftigen Erfolg des Urlaubslandes. Ziel muss es sein, die Einstellung von Politik, Wirtschaft und Bevölkerung gegenüber dem Tourismus zu verbessern und seine Relevanz auf allen Ebenen nachhaltig zu stärken, um auf diese Weise die Grundvoraussetzungen für ein noch besseres Tourismusklima zu schaffen. Dabei muss die Tourismusedwicklung im Einklang mit den Bedürfnissen der Bevölkerung rund um die Gestaltung ihres Alltags erfolgen, um Konflikten vorzubeugen (vor allem bei Wachstumsbestrebungen).

In diesem Zukunftsfeld stehen also nicht die Reisenden im Fokus, sondern die Politik, die Bevölkerung, die touristische sowie nichttouristische Wirtschaft und die Beschäftigten. Dieser Ansatz ist von immenser strategischer Bedeutung. Voraussetzung für gezielte Maßnahmen zur Erhöhung der Tourismusakzeptanz und zur Konfliktvermeidung sind fundierte Informationen über den aktuellen Stand in Bezug auf Tourismusbewusstsein und -akzeptanz. Kreative Projekte und konkrete Konfliktlösungsstrategien sind in diesem Handlungsfeld gefragt.

Bei der Kommunikation stellt sich die Frage, welche Botschaft an die einzelnen Zielgruppen ausgesandt werden soll. Zudem gilt es, Medien künftig noch stärker und proaktiv in die Kommunikation einzubeziehen.



Schlüsselmaßnahme 3.1: Tourismusbewusstsein regelmäßig messen

Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern, Umsetzungsmanagement	ab 2018, regelmäßig	Staatskanzlei, Landesmarketing, Branchenverbände

Bislang beruht die Einschätzung des Tourismusklimas in Mecklenburg-Vorpommern in erster Linie auf Einzelwahrnehmungen der Tourismusverantwortlichen im Land. So wird dann häufig eine geringe Wertschätzung der Branche durch Politik, Bevölkerung und Betriebe beklagt, ohne allerdings auf belastbare Zahlen zurückgreifen zu können.

Die zu messenden Aspekte betreffen alle Akteursgruppen und umfassen ein breites Spektrum, u. a.:

- » die grundsätzliche Einstellung gegenüber dem Tourismus, inkl. Akzeptanz und Belastungsgrenzen
- » Einschätzungen zum Stellenwert/zur Bedeutung des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern
- » die regionale Identität, z. B. Stolz auf das eigene Land, Assoziationen und Werte
- » die Zufriedenheit mit der Tourismus- und Freizeitqualität
- » Handlungsbedarfe aus Sicht der Beteiligten bzw. Interessengruppen im Land (Innensicht)

Mithilfe **regelmäßiger Befragungen**, verantwortet durch das Umsetzungsmanagement, soll kontinuierlich die Eigenwahrnehmung des touristischen Bewusstseins direkt bei den Akteursgruppen erhoben und damit messbar gemacht werden. Das betrifft:

- » Politik (z.B. Landtagsabgeordnete, Landräte, Gemeindevertretung)
- » Verwaltung (z. B. Ministerien, Kommunalverwaltungen)

- » Bevölkerung
- » Betriebe (Tourismus und andere Branchen)
- » Tourismusorganisationen (Orte, Regionen, Land) und Fach-/Lobbyverbände

Für solche Erhebungen existieren bereits verschiedene Vorbilder aus anderen Ländern und Regionen, denn auch andernorts verfolgt man längst ähnliche Ziele. Insofern würde eine Abstimmung von Fragebögen und Methodologie sogar ein Benchmarking erlauben. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die einzelnen Themen für die jeweiligen Gruppen und Ebenen sowie die verschiedenen Regionen im Land (v. a. Küste/Binnenland) gegebenenfalls unterschiedliche Priorität besitzen und daher mit entsprechenden Gewichtungen in die Erhebung, insbesondere aber in die Auswertung, einfließen müssen.

In diesem Zusammenhang sollte auch geprüft werden, inwieweit Teilbereiche zur Evaluation von Tourismusbewusstsein und Markenwerten im Land in bestehende Marktforschungsinitiativen wie den MV-Monitor integriert werden können.

Die Befragungen sollten möglichst im Zwei- bis Dreijahresrhythmus wiederholt werden, um die Stimmung im Land sowie Entwicklungen sichtbar zu machen. Auf diese Weise lässt sich ein **kontinuierliches Monitoring zum Tourismusbewusstsein** in Mecklenburg-Vorpommern realisieren.



Schlüsselmaßnahme 3.2: Politik und Wirtschaft: Konsequente Lobbyarbeit für den Tourismus

Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Destinationen, Branchenverbände, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern, Umsetzungsmanagement	ab 2018, ständige Aufgabe	Gemeinden, Landkreise, Wirtschaftspartner

Für die qualitative wie quantitative Weiterentwicklung des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern, für eine neue Investitions- und Innovationswelle sowie funktionierende Kooperationsstrukturen ist die Akzeptanz – sowohl im politischen Raum (relevante Ministerien, Landkreise, Gemeinden) als auch in der Wirtschaft – entscheidend.

Die aktuellen Berechnungen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus im Ländervergleich belegen eindrucksvoll die Spitzenposition Mecklenburg-Vorpommerns in Hinblick auf die **wirtschaftliche Bedeutung** der Branche für das Land. Über diese Kennzahlen gilt es, eine **regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit** aufzubauen sowie Elemente des Binnenmarketings in Richtung Entscheidungsträger aus Politik und Wirtschaft konsequent umzusetzen.

Es muss mehr berichtet werden: über die positiven Effekte des Tourismus auf die Infrastrukturausstattung von Orten und Regionen (z. B. Freizeit-, Kultur-, Unterhaltungs-, Shopping- und Gastronomieangebot), das im Allgemeinen gute Image und den erhöhten Bekanntheitsgrad von Tourismusorten. Insbesondere Letzteres würde eine weitere Aufwertung erfahren, wenn in der Gastronomie noch mehr regionale Produkte verarbeitet würden. Darüber hinaus erhöht der Tou-

risasmus den Freizeitwert und damit die Lebensqualität der Bevölkerung. Das **Multiprodukt Tourismus** strahlt auf die gesamte Wirtschaft einer Gemeinde aus: für viele Betriebe wird hohe Freizeitattraktivität zunehmend zu einem relevanten Standortfaktor bei der Unternehmensansiedlung und für die Gewinnung von Fach- und Führungskräften. Noch dringen diese Argumente auf der Landes- ebenso wie auf der regionalen und lokalen Ebene zu wenig durch. Doch vielerorts darf die Frage gestellt werden: Wie sähe die Infrastruktur vor Ort aus, wenn es den Tourismus nicht gäbe? Insbesondere solche plakativen Darstellungen von Tourismuseffekten helfen in der Kommunikation. Kommunen können das Tourismusklima konkret beeinflussen, indem sie seinen Nutzen für Infrastrukturausstattung, Wertschöpfung und Arbeitsplätze für die Bevölkerung herausstellen und diese aktiv in die Diskussion über Flächennutzungen einbeziehen (z. B. Lubmin: aktiver Dialog des Bürgermeisters mit der Bevölkerung).

Die Devise lautet: Sensibilisieren für die Rolle des Tourismus als **Standortfaktor** und die Chancen eines Ausbaus der **Wirkungen in den Regionen** – informieren über die Belange und Bedarfe eines prosperierenden Tourismus. Denn Tourismusbewusstsein und Akzeptanz sind wichtige Aspekte der Willensbildung, die bei den Personen mit

Entscheidungsbefugnis erfolgen muss. Und diese wiederum sind eng verbunden mit tourismuspolitischen Leitfiguren, die es auf Landesebene braucht.

Grundlegend ist eine direkte und konkrete Kommunikation mit Politik und Wirtschaftspartnern. Die Landesregierung ist deshalb gefordert,

- » belastbare Daten bereitzustellen (regelmäßige Erhebungen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus für das Land (für regionale Berechnungen sind die Regionen zuständig).
- » Befragungen unterschiedlicher Akteursgruppen durchzuführen.
- » ein Monitoring für Ferienwohnungen und Feriehäuser einschließlich nichtgewerblicher (ggf. auch Zweitwohnsitzen) aufzubauen.
- » den Tourismusbereich bei der Steuerung auf der gemeindlichen Ebene (Bauleitplanung und Erstellung von Tourismuskonzeptionen) zu unterstützen.
- » die Entwicklung im ländlichen Raum zu unterstützen.

Es gilt, Argumentationshilfe zu leisten, vor allem aber, die wichtige Rolle des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern in ihren Entscheidungen vorzuleben. In diesem Zusammenhang sollte auch die Rolle der [Landestourismusorganisation TMV als Schnittstelle zur Landespolitik](#) gestärkt werden.

Aufgabe des Umsetzungsmanagements ist es, [individuelle Ansatzpunkte](#) und [Kommunikationswege](#) für die unterschiedlichen Politikbereiche (Gemeinden, Landkreise, Land) und weiteren Entscheidungsträger (Wirtschaft, Branchenverbände) zu erarbeiten.

Ein besseres Miteinander, ein neues „Wir-Gefühl“, ein konsequentes Handeln mit Blick auf die gemeinsamen Ziele sind das A und O. Jeder Kirchturm, egal ob ressortbezogen oder über lange Zeit in den Regionen und Orten „gepflegt“, behindert die Weiterentwicklung des Tourismus im Land.

Service und Gastfreundschaft sind neben der Naturraumausstattung und den konkreten Angeboten entscheidende Bausteine für das perfekte Reiseerlebnis und somit für eine hohe Gästezufriedenheit. Daher zählt das [Dienstleistungsbewusstsein](#) bzw. die [aktive Gastgeberrolle](#) zu der größten Herausforderung, insbesondere aufgrund der immer schwierigeren Situation am touristischen Arbeitsmarkt und der vielen Branchenfremden. Mögliche Ansatzpunkte sind spezifische Seminare und Schulungen, etwa zum individuellen Umgang mit den Reisenden, der Tourismusmarke Mecklenburg-Vorpommern oder Maßnahmen zur Sensibilisierung der Betriebe und Beschäftigten im Tourismus. Die [Beschäftigten](#) sind schließlich die [unmittelbaren Kontaktpunkte](#) zu den Reisenden. Insofern sind deren Zufriedenheit und Kompetenzen noch viel stärker als bisher in den Mittelpunkt zu rücken (siehe Zukunftsfeld Arbeitsmarkt). Gleichzeitig ist die Politik gefordert, attraktive Rahmenbedingungen für touristische Unternehmen zu schaffen (z.B. investitionsfreundliches Umfeld, Bürokratieabbau, Bäderverkaufsverordnung). Das verbessert das [Tourismusklima](#) insgesamt und gibt der Tourismuswirtschaft einen klaren Entscheidungsspielraum für ihre individuellen Aktivitäten (siehe Zukunftsfeld Qualität und Innovation sowie Arbeitsmarkt).

Die neuen Aufgaben der [Tourismusorganisationen](#) und der wachsende Wettbewerbsdruck auf das Reiseland Mecklenburg-Vorpommern erfordern eine [neue Qualität der Zusammenarbeit, Kommunikation und Vernetzung](#) innerhalb der sehr vielfältigen Tourismusbranche. Ein zentraler Schritt auf Landesebene ist – nicht zuletzt angesichts der Digitalisierung – die Erweiterung des Branchentreffs über die Webseite des TMV zu einer [interaktiven Informations- und Dialogplattform](#), sprich zu einem echten B2B-Netzwerk (Beispiel Schleswig-Holstein: NELE.SH – Netzwerk leben). Die Plattform sollte folgende Schwerpunkte umfassen:

- » Wissensmanagement, vor allem in strategischen Themenfeldern wie Marke, Internationalisie-

- » Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Qualität
- » Bündelung und regelmäßige Kommunikation aller relevanten Informationen der Tourismusbranche und zum Umsetzungsmanagement der Landestourismuskonzeption
- » direkter Erfahrungsaustausch der Beteiligten

Die Querschnittsbranche Tourismus wirkt über Gästeumsätze und Zulieferverflechtungen weit in andere Branchen hinein. Kooperationen sind daher umso wichtiger. Ein neuer Ansatz muss also das Ziel verfolgen, Lobby- und Branchenverbände (Banken/Sparkassen, Einzelhandel, Immobilienmakler, Landwirtschaft, Verkehrsunternehmen etc.) über [branchenspezifisch aufbereitete Informationspakete](#) stärker einzubinden. Hier sind insbesondere die Industrie- und Handelskammern als aktive Unterstützer gefragt.

Bei den aktuellen wie potenziellen direkt profitierenden Branchen des Tourismus geht es darum, ihnen nicht nur ihre wichtige Rolle als Dienstleister im System Tourismus und als Teil des Erlebnisses Mecklenburg-Vorpommern vor Augen zu führen, sondern ihnen auch die entsprechende Wertschätzung entgegenzubringen. Neben [Berbergungsgewerbe](#) und [Gastronomie](#) sind hier die [Freizeitwirtschaft](#) und der [Einzelhandel](#) zu nennen. Für Branchen wie die [Landwirtschaft](#) gilt es, den einzelnen Betrieben aufzuzeigen, wie sie als Beteiligte in der Zuliefererkette, über den Nebenerwerb in der [Gastronomie](#), mit [Hofläden](#) o. Ä. von den Reisenden profitieren können.

Auch bei anderen nichttouristischen produzierenden und verarbeitenden Gewerbebetrieben besteht Kooperationspotenzial. So sind beispielsweise Betriebe wie [Molkereien](#), die regionale Produkte veredeln, hochinteressante Kooperationen für den Tourismus. Diese sollten noch ausgebaut werden, um die vorhandenen [Wertschöpfungspotenziale](#) zu erschließen. Netzwerke aus den Bereichen [Tourismus](#), [Architektur](#), [Handwerk](#) u. a. wiederum könnten sich des Themas [regionale Baukultur im Tourismus](#) annehmen, auf diese

Schlüsselmaßnahme 3.3:
Politik und Wirtschaft: Konsequente Lobbyarbeit für den Tourismus

Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Alle vom Tourismus profitierenden Branchen/ Betriebe, DEHOGA, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern	ab 2018	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern

Weise regionale Wirtschaftskreisläufe ankurbeln und die touristische Marke des Landes nicht nur emotional, sondern auch in der Infrastruktur stärken. Dass so etwas in der Praxis funktioniert, zeigt das Beispiel Sauerland, wo sich z.B. Brauereien in

Partnerschaften mit direktem Bezug zur Branche engagieren. Auch die Nationalen Naturlandschaften (NNL) bilden Anknüpfungspunkte für Kooperationen und die Steigerung der Wertschöpfung.

🔑
**Schlüsselmaßnahme 3.4:
Einheimische, Gastgeber, Erholungssuchende – Perspektiven für die Bevölkerung aufzeigen**

Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit, Branchenverbände, Kommunen, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern	ständige Aufgabe	Landesmarketing, Medien

Das Denken in alten Zielgruppenmustern, das zwischen Bevölkerung, Beschäftigten und Reisenden unterscheidet, ist nicht mehr zeitgemäß. Einheimische sind häufig privat oder beruflich mit dem Tourismus verbunden, auch sie suchen dort Erholung, wo die Reisenden sich aufhalten, oder sie werden selbst zu Tagesreisenden im eigenen Land. Genauso gut aber werden Touristinnen und Touristen von außerhalb, z. B. durch den Erwerb von Ferienwohnungen, zu Investoren, zu Einwohnerinnen und Einwohnern auf Zeit oder sogar auf Dauer, und zwar mit ganz unterschiedlichen Wünschen und Bedürfnissen.

Dennoch bedarf es besonderer Strategien, um die Einheimischen bei der Tourismusentwicklung mitzunehmen. Denn sie leben dort, wo andere Urlaub machen. Und sie sind es, die das Urlaubsland Mecklenburg-Vorpommern lebendig machen. Begriffen wie „Heimat Mecklenburg-Vorpommern“ und authentisches Umfeld kommt insofern hohe Bedeutung zu, was sich in der touristischen Arbeit bislang aber nicht adäquat widerspiegelt. Das Thema Tradition und Brauchtum beispielsweise bietet eine gute Möglichkeit, die Bevölkerung insgesamt noch stärker in die Tourismusentwicklung einzubinden. Gleichzeitig kann das Heimatbewusst-

sein – die Grundlage für jede gute Gastgeberin und jeden guten Gastgeber – deutlich gefördert werden. Vor diesem Hintergrund bietet auch das seit 2016 bearbeitete Landesprogramm „Meine Heimat – Mein modernes Mecklenburg“ Ansatzpunkte für die Landestourismuskonzeption.

Übergeordnetes Ziel muss es sein, den Mehrwert des Tourismus auch für die Bevölkerung herauszustellen und gleichzeitig die Tourismusakzeptanz wie den Stolz der Bürgerinnen und Bürger auf das Urlaubsland Mecklenburg-Vorpommern zu erhöhen. Auf Landesebene sollte via Umsetzungsmanagement eine begleitende Binnenkampagne Tourismus gestartet werden, die das eigene Land bei der Bevölkerung „bewirbt“. Notwendig sind positive Übersetzungen der touristischen Zielstellungen für die Bevölkerung.

Während der Schwerpunkt an der Küste auf dem Akzeptanzerhalt liegt, geht es im Binnenland in erster Linie um die generelle Sensibilisierung für das Tourismusland Mecklenburg-Vorpommern und den damit verbundenen Nutzen für das gesamte Land. Auf diese Weise soll insbesondere die Willkommenskultur gesteigert werden.

In touristischen Zentren, in denen Akzeptanzprobleme oder tourismusbedingte Überlasterscheinungen wie Verkehrs- und Müllprobleme, Preissteigerungen und Verknappung von Baugrund auftreten, braucht es individuelle Lösungsansätze. Die Hintergründe sind stets ortsspezifisch. Generell aber gilt, dass bei der touristischen Ortsentwicklung wie bei lokalen Tourismuskonzepten stets das Wohlbefinden der Einheimischen und der Arbeitskräfte als Zieldimension zu berücksichtigen ist. So müssen auch Themen wie Entlohnung, Arbeitszeiten und Co. thematisiert werden. Beispiele aus Südtirol und St. Peter-Ording, aber auch das Ostseeheilbad Zingst zeigen, wie es gehen kann: Sie wollen sich Schritt für Schritt von einer „touristischen Destination“ zu einer „lebens- und lebenswerten Region“ bzw. zu einem „lebenswerten Ort für alle“ weiterentwickeln.

Mögliche konkrete Ansatzpunkte für Maßnahmen:

- » Die Nutzung des Strandes zu Erholungszwecken sollte in Mecklenburg-Vorpommern für alle Menschen kostenfrei sein.
- » Medien als Multiplikatoren nutzen; aktive Kontaktpflege zu Medien, regelmäßige Hintergrundgespräche, breite Medienvielfalt etc.
- » Bürgerforen „Pro Tourismus“ auf lokaler Ebene, z. B. Themenrunden mit Bürgerinnen und Bürgern. Auch hier sind die Medien aktiv bei Durchführung und Kommunikation einzubinden (z. B. SVZ, Nordkurier, OZ).
- » Kampagnen mit MV-Botschafterinnen und MV-Botschaftern auf Landesebene erweitern; „echte“ Menschen aus Mecklenburg-Vorpommern und ihre Erfolgsgeschichten
- » Wirkungen des Tourismus veranschaulichen
- » Veranstaltungsformate wie den MV-Tag oder den Tag der Erneuerbaren Energien nutzen
- » Heimatbezug der Jugendlichen fördern, z. B. über Fotowettbewerbe und Social-Media-Kampagnen
- » stärkere Verbindung von Bildung und Tourismus, z. B. Tourismus in der Schule (Aufnahme touristischer Schwerpunktthemen in den Lehrplan)



4. Infrastruktur und Mobilität



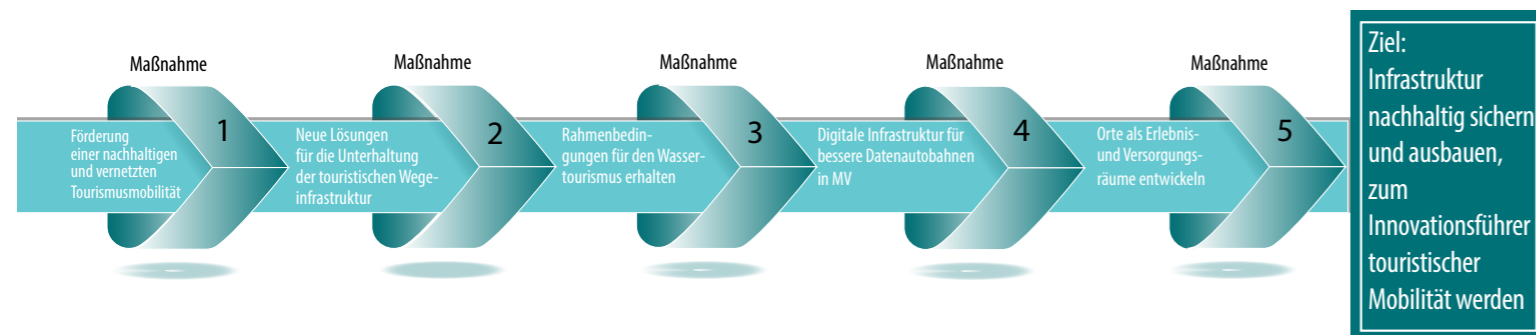
Ausgangslage



In den vergangenen 25 Jahren wurde in einem enormen Ausmaß in die touristische Infrastruktur in Mecklenburg-Vorpommern investiert, sowohl seitens der Privatwirtschaft (Hotels, Gastronomie, Freizeiteinrichtungen, etc.) als auch der öffentlichen Hand (Wegeinfrastruktur, Ortsbilder, Verkehrsinfrastruktur, etc.). Allein über die Förderung der touristischen Infrastruktur und die gewerbliche Förderung wurden seit 1990 Investitionen in Höhe von insgesamt 6,83 Mrd. € bei einem Gesamtzuschuss von 2,48 Mrd. € angestoßen. Allerdings ist es trotz aller Konzepte und planerischer Grundlagen nicht ausreichend gelungen, Investitionen und Fördermittel in saisonausgleichende Projekte und auslastungsschwache Regionen zu lenken. Hier ist mehr Mut zur Konzentration und Fokussierung gefragt, ohne den hohen Qualitätsstandard aus den Augen zu verlieren. Zudem müssen zunehmend Lösungen gefunden werden, die öffentliche Infrastruktur für den Tourismus – allen voran die Rad-, Wander- und Reitwege im Land – nachhaltig zu er- und unterhalten. Darüber hinaus sind vor dem Hintergrund der Wirkungen des Tourismus in den Regionen künftig auch die attraktive Ortsbildgestaltung oder die Sicherung von Nahversorgung und Gastronomie wichtige Themen für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern.

Verkehrsprobleme, die eine Belastung auch für den Tourismus darstellen können, gibt es im Mecklenburg-Vorpommern Tourismus schon lange – diese reichen von Staus und überlasteten Straßen in der Hauptsaison über zusätzlich benötigte Anbindungen an das öffentliche Verkehrsnetz bis hin zu unzureichenden Möglichkeiten, vor Ort auf den ÖPNV vor allem in ländlichen Räumen umzusteigen. So spielte die Tourismusmobilität bereits in der letzten Landestourismuskonzeption eine Rolle. Seitdem haben sich verschiedene Akteursgruppen und Regionen im Rahmen von Einzelaktivitäten der Verbesserung der Mobilitätssituation verschrieben, ohne die Problematik substantiell zu mildern. Im ILVP M-V wird von einer weiteren „Baustelle“ gesprochen. Die bereits vorhandenen Angebote werden nicht genügend genutzt, weil die Gäste über sie nicht ausreichend informiert sind. Erhebliche Defizite werden bei den Online-Präsentationen und Printmaterialien unterschiedlicher touristischer Leistungsträger festgestellt. Es fehlen beispielsweise die Ausweisung von Haltestellen oder Fahrplanauskünfte.

Noch immer ist der Tourismus im Land in hohem Maße PKW-zentriert. Perspektivisch wird der Druck weiter zunehmen: In Anbetracht des sich ändernden Mobilitätsverhaltens auf Nachfrageseite (insbesondere in den Großstädten) und des zunehmenden Wettbewerbsdrucks stellt sich die Situation im Land immer stärker als Entwicklungshemmnis dar.



Regionale Wirtschaftskreisläufe und integrierte Wertschöpfungsketten sind wichtige Teile der neuen Leitidee für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern. Das hat selbstverständlich Auswirkungen auf künftige Investitionen und die Optimierung der tourismusrelevanten Infrastruktur. Diese muss künftig noch stärker das Ziel verfolgen, die Tourismusströme zu entzerren – sowohl regional (von der Küste ins Binnenland) als auch zeitlich (von der Haupt- in die Nebensaison, Bettenwechsel an allen Tagen). In Anbetracht knapper öffentlicher Haushalte wird es bei der Erhaltung und Verbesserung der vorhandenen Infrastruktur auf neue, innovative und unkonventionelle Lösungen und Partnermodelle ankommen. Dabei muss die Tourismusbranche die Mobilität der Reisenden viel stärker als bisher auch als eigene Kernaufgabe verstehen.

In Bezug auf die Verkehrsinfrastruktur sind deutlich stärker als bisher ganzheitliche Ansätze gefragt, die durchgängige, intermodal vernetzte Mobilitätsketten für Reisende, einschließlich der „letzten Meile“, etablieren. Ziel ist es, den öffentlichen Verkehr sowie den gesamten Umweltverbund so attraktiv zu gestalten, dass auch Menschen ohne eigenen PKW in Mecklenburg-Vorpommern bequem von A nach B reisen können bzw. der Anreiz für einen Umstieg auf alternative, umweltfreundliche Mobilitätsformen wie den ÖPNV groß genug ist – für weniger Stau und zufriedenere Besucherinnen und Besucher. Nachhaltige Mobilität ist damit für Mecklenburg-Vorpommern elementarer Bestandteil des touristischen Angebotes und erforderlich im Rahmen der Verpflichtungen zur Reduktion von Luftschadstoffen und CO₂.

Ziel



In Abstimmung mit dem Integrierten Landesverkehrsplan (ILVP M-V)¹⁸ sollen in Mecklenburg-Vorpommern verstärkt Lösungen für bestehende Verkehrsprobleme entwickelt werden. Dabei soll es vor allem um Alternativen für die Tourismusmobilität gehen. Ziel ist es, den Anteil des motorisierten Individualverkehrs zugunsten alternativer, klimafreundlicher Verkehrsmittel des Umweltverbundes¹⁹ zu reduzieren. Neben einer substanziellen Verringerung der Verkehrsbelastung, vor allem in den hochfrequentierten Saisonabschnitten, soll damit ein Beitrag zum Klimaschutz geleistet und positive Imageeffekte (Positionierung als Destination für Erholungs- und Natururlaub) erzielt werden. Zudem geht es um die Erschließung neuer Zielgruppen, da gerade in städtisch geprägten Ballungsräumen immer mehr (vor allem junge) Menschen nicht mehr über ein eigenes Auto verfügen und ihre Urlaubsziele entsprechend auswählen. Destinationen ohne ein ausreichendes Netz mit öffentlichen oder anderen alternativen Verkehrsmitteln verlieren für diese wachsende Zielgruppe an Attraktivität.

Das Urlaubsland Mecklenburg-Vorpommern braucht daher Lösungen für eine nachhaltige Mobilität im Tourismus, sowohl bei der Anreise zum Urlaubsort als auch bei der Mobilität der Reisenden vor Ort. Im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit gilt es diese gezielt zu unterstützen, beispielsweise durch die entsprechende Anpassung der Förderpolitik des Landes.

Im Integrierten Landesverkehrsplan (ILVP M-V) wird für die Tourismusmobilität folgendes Ziel formuliert: „Möglichst viele Touristen sollen ohne PKW anreisen oder ihr Auto zumindest vor Ort stehen lassen.“ Daher soll der Fokus künftig in erster Linie auf der stärkeren Nutzung von Verkehrsmitteln des Umweltverbundes (vor allem öffentlicher Verkehr) liegen, um eine Verkehrsverlagerung vom Individualverkehr hin zu nachhaltige(re)n Mobilitätsformen zu erreichen. Allerdings soll damit keine isolierte Betrachtung einzelner Verkehrsmittel forciert werden. Vielmehr steht bei der Planung

von Mobilitätsketten die aus Gästesicht optimale (intermodale) Vernetzung einzelner Verkehrsmittel im Vordergrund. So geht es insbesondere um eine bessere Vernetzung unterschiedlicher Verkehrsmittel sowie einen besseren Zugang an potenziellen Wechsellpunkten (z.B. von Bahn auf Sharing-Angebote). Zudem sollen in Bezug auf die Mobilität die Bedürfnisse der Reisenden und der Bevölkerung gleichermaßen berücksichtigt werden, was die Erarbeitung individueller regionalspezifischer Lösungen (vor allem Küste – Binnenland, aber auch innerhalb der jeweiligen Teilräume) erforderlich macht.

Elektromobilität: Zukunftsthema, Chance und Herausforderung im Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern

Nachhaltige und integrierte Mobilitätskonzepte sind die Zukunft. Gerade bei der Verknüpfung entlang der gesamten touristischen Servicekette spielt die E-Mobilität eine immer größere Rolle, von der Anreise über die Vor-Ort-Mobilität bis zur Abreise. Mecklenburg-Vorpommern, das zu den führenden Bundesländern beim Ausbau erneuerbarer Energien gehört, sollte sich aus dem Tourismus heraus hier stärker positionieren. Das gilt sowohl für konkrete touristische Angebote wie Pedelecs oder E-Carsharing, als auch für die generelle Kommunikation dieses zukunftsweisenden Themenfeldes. In diesem gehen Gästenutzen und zukunftsweisende Angebote für die einheimische Bevölkerung selbst Hand in Hand. Umso wichtiger ist es, derlei Angebote von vornherein für alle Nutzergruppen zu konzipieren und damit auch deren Wirtschaftlichkeit und Verbreitung zu stärken.

Initiativen zur E-Mobilität sind zukunftsweisend und werden durch Förderprogramme des Bundes und weiterer Institutionen unterstützt.²⁰ Allerdings müssen derartige Konzepte wohlüberdacht sein, denn es stellen sich Detailfragen zu Trägerschaft, Abrechnung, Wartung, Vermarktung oder der Vernetzung von



**Schlüsselmaßnahme 4.1:
Förderung einer nachhaltigen und vernetzten Tourismusmobilität**

Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Ministerium für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit, Bund, Landkreise und kreisfreie Städte, Gemeinden, Umsetzungsmanagement	ab 2018 ständige Aufgabe	Regionale Tourismusverbände, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern, Verkehrsunternehmen, Betriebe, Bund

¹⁸ Ministerium für Energie, Infrastruktur und Landesentwicklung 2018
¹⁹ Zum Umweltverbund zählen neben den öffentlichen Verkehrsmitteln (Bahn, Bus, Taxi) auch nicht motorisierte Verkehrsträger (Fußgänger und öffentliche oder private Fahrräder) sowie Carsharing und Mitfahrzentralen.
²⁰ www.foerderinfo.bund.de/elektromobilität

Ladestationen und der Partnergewinnung. So engagiert sich z.B. die Akademie für Nachhaltige Entwicklung (ANE) in Mecklenburg-Vorpommern im Rahmen des Projektes „Neulandgewinner – Zukunft vor Ort erfinden“ zum Thema E-Mobilität im ländlichen Raum.²¹ Auch engagieren sich Unternehmen aus der Technologie- und Automobilbranche zunehmend für Kooperationen mit touristischen Destinationen. Diese Chancen sollten die Beteiligten im Mecklenburg-Vorpommern-Tourismus aktiv ergreifen und über Pilotprojekte in den Regionen verankern.

Um Mobilitätsketten aus touristischer Sicht besser planen und umsetzen zu können und damit die im ILVP-MV geforderte stärkere **Verzahnung von Alltags- und touristischen Verkehren** zu gewährleisten, soll unter anderem auch die **interministerielle Zusammenarbeit** zwischen Verkehrsministerium und dem für Tourismus zuständigen Wirtschaftsministerium verbessert werden. Nur so kann mehr Effizienz und eine bessere Qualität des Angebotes erreicht werden.²²

Eine wesentliche Aufgabe kommt der Verbesserung der **Erreichbarkeit aus den für das Urlaubsland MV relevanten Quellmärkten** zu (siehe Kap. III).

» In Bezug auf den **öffentlichen Verkehr** sind alle Beteiligten gefordert, die Mobilitätsangebote auszubauen, und wo notwendig, besser zu koordinieren, zu vernetzen und auf die Bedürfnisse von Touristen anzupassen. Damit soll der Anteil der öffentlichen Verkehrsmittel am touristischen Modal Split für die An- und Abreise ausgebaut werden. Dazu sind folgende Maßnahmen in Betracht zu ziehen und ist auf die jeweils Verantwortlichen im möglichen Rahmen einzuwirken:

» Sicherstellung von regelmäßigen Direktverbindungen im Fernverkehr (ICE-/IC-Verkehre) aus den touristischen Hauptquellmärkten in die größeren Städte des Landes (Rostock, Schwerin, Stralsund); [verantwortlich: Deutsche Bahn AG, Bundesregierung u.a.] regelmäßige Fernzugan-

bindung der touristischen Schwerpunktregionen (zumindest in der Saison; vgl. zum Beispiel Binz); [verantwortlich: Deutsche Bahn AG, Bundesregierung u.a.]; Entgegen der primären Verantwortung wird das Ministerium für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung um Gesprächsaufnahme zum Thema mit der Deutschen Bahn AG gebeten.

» noch bessere Vernetzung und Abstimmung des öffentlichen Fern-, Regional- und Nahverkehrs zur Anbindung touristisch relevanter Regionen und Attraktionen im Rahmen des integralen Taktes; [verantwortlich: Verkehrsunternehmen, Ministerium für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung Mecklenburg-Vorpommern u.a.]

» Prüfung einer möglichen (tariflichen) Kooperation mit angrenzenden Verkehrsverbänden in den Metropolregionen, wie beispielsweise mit dem Hamburger oder Berlin-Brandenburger Verkehrsverbund; [verantwortlich: Verkehrsunternehmen, Ministerium für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung Mecklenburg-Vorpommern u.a.]

» Prüfung der Möglichkeiten zum Ausbau der Fahrradmitnahme im Fernverkehr, um die Anreise mit dem Zug noch attraktiver zu gestalten; [verantwortlich: Deutsche Bahn AG, u.a.]

» Entwicklung integrierter Mobilitätsangebote (z. B. flexible Bedienformen, Shuttle-Dienste, Carsharing, E-Bikes) zur Überwindung der „letzten Meile“ in Ergänzung zum öffentlichen Verkehr; [verantwortlich: Landkreise, Gemeinden, Betriebe, Tourismusorganisationen u.a.]

» Anstreben einer stärkeren länderübergreifenden Kooperation der direkt an Mecklenburg-Vorpommern grenzenden Verkehrsverbände Richtung Berlin/Brandenburg und Metropolregion Hamburg; [verantwortlich: Aufgabenträger, Verkehrsunternehmen u.a.]

» bessere Nutzung und Kommunikation vorhandener Tarifangebote (z. B. Ostsee-Ticket, Stadt-Land-See-Ticket); [verantwortlich: Verkehrsunternehmen, Tourismusorganisationen, Betriebe u.a.]

» bessere und vorrangige Information der Reisen-

den über die Angebote des öffentlichen Verkehrs für die Anreise und die Mobilität vor Ort; [verantwortlich: alle vom Tourismus profitierenden Branchen/Betriebe, Verkehrsunternehmen u.a.]

» Anreize zur Anreise mit der Bahn und Abbau von Fehlanreizen zur Anreise mit dem PKW

» Zudem sollen **Fluganbindungen** gestärkt werden, um die vorhandenen Potenziale im Incoming-Tourismus vor allem in den süddeutschen Bundesländern sowie in Österreich und in der Schweiz besser nutzen zu können. Aus touristischer Sicht ist eine regelmäßige (idealerweise tägliche) und möglichst ganzjährige Anbindung der Flughäfen Rostock-Laage und/oder Heringsdorf/Usedom (ggf. Barth) an mindestens ein Luftverkehrsdrehkreuz in Deutschland anzustreben. Für Rostock-Laage ist dies aktuell bereits gegeben. Insgesamt sollte die Luftfahrtbranche eine Stabilisierung bzw. den Ausbau dieser Anbindungen anstreben. Zudem sollten auf die Ankunftszeiten abgestimmte Shuttle-Verkehre in die touristischen Schwerpunktregionen – ggf. auch in Kooperation mit privaten Anbietern – etabliert werden.

» Auch eine gute Anbindung **über die Straße** (im Idealfall Schaffung wichtiger Zubringer- und Entlastungsstrecken zu den Inseln oder Ortsumgehungen) ist und bleibt ein wichtiger Faktor für die Attraktivität des Urlaubslandes Mecklenburg-Vorpommern.

Neben der besseren Erreichbarkeit soll die **Nutzung nachhaltiger Mobilitätsangebote vor Ort** ausgebaut werden [verantwortlich: Landkreise, kreisfreie Städte, Gemeinden, Betriebe u.a.]. Das betrifft den nahtlosen Anschluss an überregionale Liniennetze ebenso wie die nachhaltige Ausgestaltung des Ausflugsverkehrs vom Urlaubsort aus. Dabei spielt die Vernetzung und Abstimmung sowie gastfreundliche Ausrichtung des ÖPNV (z.B. kurze Umsteigezeiten, Optimierung der Routenführung, hohe Taktfrequenz) eine wesentliche Rolle, allerdings kommen öffentliche Verkehrsmittel bei der Überwindung der „letzten Meile“ bis zum Urlaubs- und Ausflugsziel häufig an ihre Grenzen. Daher sollen explizit und in optimaler

Ergänzung zum ÖPNV auch weitere alternative Mobilitätsangebote (z. B. Shuttledienste, E-Bikes, Carsharing-Systeme) berücksichtigt werden. Optimalerweise sollten sämtliche Mobilitätsangebote in bestehende oder neu zu konzipierende Gästekartenmodelle integriert werden. Hier können die Regionen auf bewährte und erfolgreiche Beispiele wie die Konus-Gästekarte in der Ferienregion Schwarzwald zurückgreifen.

In Deutschland und im angrenzenden Ausland bündeln immer mehr Regionen ihre Aktivitäten im Bereich der „nachhaltigen Mobilität“ auf der Grundlage eines **gesamtheitlichen Mobilitätskonzepts** und bauen diese zu einem eigenen Markenzeichen aus. Daran fehlt es bislang in Mecklenburg-Vorpommern. Insbesondere die verkehrlich stark belasteten touristischen Schwerpunktregionen sind deshalb aufgerufen, ein solches **Profil „Nachhaltige Mobilität“** zu entwickeln und umzusetzen.

Stärker als bisher ist zu bedenken, dass immer weitere Kapazitätserhöhungen bei den Bettenzahlen und die Schaffung neuer touristischer Einrichtungen erhebliche zusätzliche Ziel- und Quellverkehre auslösen. Die Selbstverständlichkeit, mit der dann neue oder größere Verkehrsinfrastrukturen und -angebote erwartet werden, überfordert die öffentlichen Haushalte. Sie stellt im Übrigen auch die naturräumlichen Qualitäten infrage, derentwegen viele Touristinnen und Touristen ins Land kommen. Bei den (über-)gemeindlichen Planungen sind deshalb stärker als bisher die **Auswirkungen touristischer Entwicklungen auf Verkehr und Städtebau** einzubeziehen.



Schlüsselmaßnahme 4.2: Neue Lösungen für die Unterhaltung der touristischen Wegeinfrastruktur

Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Gemeinden und Landkreise in Kooperation mit dem Ministerium für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung und dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit	ab 2018 ständige Aufgabe	Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern, ADFC

Eine hochwertige touristische Wegeinfrastruktur ist für den Mecklenburg-Vorpommern-Tourismus die **Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Tourismusentwicklung**. Insbesondere der Fahrradtourismus, aber auch andere aktivtouristische Segmente sind wesentliche Standbeine für die Tourismusentwicklung im Land und in vielen Regionen, gerade auch im ländlich geprägten Binnenland. Zudem nutzt eine attraktive Wegeinfrastruktur nicht nur den Reisenden, sondern auch der einheimischen Bevölkerung und trägt zur Steigerung der Lebensqualität und als weicher Standortfaktor zur Stärkung der Marke Mecklenburg-Vorpommern bei.

Aktuell jedoch häufen sich die **Warnsignale**: Zwar gehört Mecklenburg-Vorpommern laut ADFC-Radreiseanalyse seit Jahren zu den Top-Radregionen in Deutschland. Dem Land droht, die bislang gute Wettbewerbsposition an die Konkurrenz zu verlieren. In den vergangenen Jahren haben zahlreiche Destinationen, darunter auch Schleswig-Holstein und Niedersachsen, in hohem Maße in die radtouristische Infrastruktur investiert – und werden damit immer attraktiver für die Zielgruppe der Radreisenden.

Ziel der Landesregierung ist der Erhalt der Leistungsfähigkeit der (touristischen) Infrastruktur.

Daher gilt es, künftig neue Lösungen für die Attraktivierung und Unterhaltung der touristischen Wegeinfrastruktur zu finden und damit die **Wettbewerbsfähigkeit** in den wichtigen aktivtouristischen Segmenten **aufrecht zu erhalten**. Die Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern legt dabei den Fokus vor allem auf den Radtourismus als wertschöpfungsstärkstem Aktivsegment. Die radtouristische Infrastruktur nimmt daher den größten Umfang im Rahmen der Schlüsselmaßnahme 4.2 ein. Allerdings hängt die Wettbewerbsfähigkeit der Wegeinfrastruktur auch von anderen Wegenetzen ab, insbesondere für den Wasser-, Wander- und Reittourismus.

Der Wegebau und noch viel ausgeprägter die Wegeunterhaltung müssen eine stärkere Priorität bei den (politischen) Entscheidern auf allen Ebenen bekommen. Dazu soll künftig durch die Berechnung wirtschaftlicher Effekte des Radtourismus und ggf. anderer Segmente die wirtschaftliche und soziale Bedeutung der Wegenetze für Mecklenburg-Vorpommern stärker herausgestellt und kommuniziert werden.

Die Gemeinden und die Landkreise sind und bleiben für die Entwicklung der öffentlichen tourismusrelevanten Infrastruktur verantwortlich (siehe

Schlüsselmaßnahme 2.1). Die Landesregierung erwartet, dass bei Wegen, die bisher mit Fördermitteln des Landes gebaut worden sind, die Unterhaltungspflichten durch die Zuwendungsempfänger tatsächlich wahrgenommen werden. Zudem wird die Bewilligung weiterer Fördermittel seitens des Landes an die Qualität der Pflege der bisherigen Infrastruktur im Ort oder in der Region geknüpft (siehe Schlüsselmaßnahme 2.3).

Bei der **Koordination der Unterhaltung überregional bedeutsamer touristischer (Rad-)Wege** ist das Land bereit, eine gewisse Steuerungsfunktion zu übernehmen. Die **Federführung** für die **Radwege** obliegt dem **Verkehrsministerium**. Verantwortlich für alle übrigen Aspekte des Fahrradtourismus sowie die anderen touristischen Mobilitätsformen (vor allem Wandern, Reiten, Kanu) ist das Wirtschaftsministerium. Eine ressortübergreifende und interministerielle Abstimmung zur Koordination der touristischen Wegeinfrastruktur sollte forciert werden.

Die landesweite Steuerung und Koordination umfasst in erster Linie folgende Aufgabenbereiche:

» Radverkehrskonzeption:

Mit dem Kapitel „Radverkehr“ des Integrierten Landesverkehrsplans liegt eine ressortübergreifende Radverkehrskonzeption vor, die die Bedürfnisse von Alltagsverkehr und touristischem Radverkehr gemeinsam betrachtet. Danach soll die vorhandene Radverkehrsinfrastruktur im Land zu einem flächendeckend durchgängigen, bedarfsgerechten, abgestimmten und sicheren Gesamtnetz weiterentwickelt werden. Zum Radverkehrsnetz gehören straßenbegleitende und touristische Radwege sowie ländliche Wege und gering befahrene Straßen, die für den Radverkehr geeignet sind. Bei der Erarbeitung einer Priorisierung sollen auch (touristische) Fachverbände einbezogen werden.

» Landesweite Koordination für überregional bedeutsame Wege:

Der Schwerpunkt beim touristischen Wegebau

seitens des Landes wird künftig vor allem auf den überregional bedeutsamen Wegen liegen. Das betrifft in erster Linie die vorhandenen Radfernwege bzw. deren Teilstücke, die durch Mecklenburg-Vorpommern führen. Das Verkehrsministerium hat für den Radfernweg Berlin – Kopenhagen pilothaft eine Koordinierungsgruppe initiiert, in der Landkreise und Straßenbauämter unter fachlicher Begleitung von TMV und ADFC Bau- und Unterhaltungsmaßnahmen kreisübergreifend abstimmen. Da sich diese Arbeitsgruppe bewährt hat, wird das Verkehrsministerium den Landkreisen empfehlen, bei Bedarf auch für die übrigen Radfernwege entsprechende Koordinierungsgruppen ins Leben zu rufen.

» Integriertes Wege- und Qualitätsmanagement für MV:

Grundlage einer funktionierenden touristischen Wegeinfrastruktur ist ein einheitliches und integratives Wege- und Qualitätsmanagement. Damit wird die nachhaltige Planung und Nutzung der Wegeinfrastruktur für unterschiedliche Nutzergruppen ermöglicht. Die Landesregierung ist daher bestrebt, gemeinsam mit den betroffenen Straßenbaulastträgern die Möglichkeiten eines Qualitätsmanagements für touristische Wegenetze zu prüfen. Die Aufgaben könnten

- » die systematische Mängelerfassung und Bestandsdokumentation der Wegequalität,
- » regelmäßige Erhebungen zur Wegenutzung im Rahmen eines Monitorings sowie
- » die Kontrolle der Qualitätsstandards in Bezug auf die Wegeinfrastruktur (inkl. weiterer Begleitinfrastruktur wie Beschilderungssysteme; z. B. landesweite Vereinheitlichung, kontinuierliche Anpassung an aktuelle Markterfordernisse und -entwicklungen)

umfassen.

Das Land kann in Bezug auf die Unterhaltung der Wegeinfrastruktur jedoch nur begrenzt Aufgaben übernehmen und ist in einem hohen Maße auf eine gute Zusammenarbeit mit der kommunalen

Ebene angewiesen, die derzeit jedoch durch die angespannte finanzielle Situation vieler Kommunen erschwert wird. Daher sind die **Kommunen (und Landkreise)** aufgefordert, gemeinsam mit dem Land **aktiv nach neuen Lösungen für die Wegeunterhaltung** zu suchen.

Dazu wird von Seiten des Landes die **Empfehlung** ausgesprochen, die Zuständigkeit für regi-

onal bedeutsame touristische Routen von den Kommunen zu bündeln. Dazu sollen möglichst alternative interkommunale Organisations- und Finanzierungsformen entwickelt und erprobt werden. Dazu sind beispielsweise **Zusammenschlüsse mehrerer Kommunen** denkbar, die sich um die gemeinsame Wegeverwaltung und -pflege kümmern. Entsprechende Pilotvorhaben werden durch das Land aktiv (auch finanziell) unterstützt.

**Schlüsselmaßnahme 4.3:
Rahmenbedingungen für den Wassertourismus erhalten**

Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit, Industrie- und Handelskammern	ständige Aufgabe	Ministerium für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern in Kooperation mit den zuständigen Bundesbehörden

Der Wassertourismus ist für das Urlaubsland Mecklenburg-Vorpommern von erheblicher Bedeutung – sowohl an der Küste als auch im Binnenland. Zusammen mit dem Nachbarland Brandenburg bildet Mecklenburg-Vorpommern das größte zusammenhängende Wassersport- und Wassertourismusrevier in Deutschland.

Um die Attraktivität als Wassertourismusland zu erhalten und weiter auszubauen, gilt es in erster Linie, die **natürlichen Rahmenbedingungen** zu erhalten. Dabei muss Mecklenburg-Vorpommern die aktuellen Entwicklungen auf Bundesebene (vor allem Neuordnung der Bundeswasserstraßen infolge der Reform der Wasser- und Schifffahrtsverwaltung, Wassertourismuskonzept des Bundes und Bundesprogramm „Blaues Band Deutschland“) für sich nutzen. Im Zuge der neuen Kate-

gorisierung der Bundeswasserstraßen mit überwiegenden touristischen Verkehren hat der Bund erstmals eigene Haushaltsmittel und Personalstellen für diesen Bereich bereitgestellt und damit die Konkurrenzsituation mit den Wasserstraßen für den Güterverkehr zum Teil entspannt. Um zu verhindern, dass sich der Bund aus der Verantwortung für die Unterhaltung der überwiegend touristisch genutzten Bundeswasserstraßen in Mecklenburg-Vorpommern zieht, sollten die Landesregierung und die Beteiligten des regionalen Tourismus die Angebote, die das Wassertourismuskonzept des Bundes unterbreitet, im Rahmen regionaler Entwicklungskonzepte aktiv zur Ertüchtigung der Infrastruktur nutzen. Hier sind weiterhin eine gezielte **Lobbyarbeit** durch das Land sowie intelligente, konstruktive Ideen der Branche gefragt. Dazu ist es hilfreich, belastbare

Kennzahlen für wassertouristische Segmente und deren wirtschaftliche Bedeutung zu erarbeiten, um damit die Schätzungen zu relativieren und eine bessere Verhandlungsposition einnehmen zu können.

Hinsichtlich der **Verbesserung der infrastrukturellen Voraussetzungen für den Wassertourismus** in Mecklenburg-Vorpommern liegen bereits zahlreiche Gutachten für verschiedene (Teil-)Regionen des Landes vor, die konkrete Maßnahmen zur Ergänzung und Optimierung der wassertouristischen Infrastruktur aufzeigen. In den nächsten Jahren wird es vor allem darauf ankommen, das vorhandene Angebot zu erhalten sowie einzelne Netzlücken zu schließen. Für das Land stehen vor allem folgende Maßnahmen im Mittelpunkt:

» **Küste:** Die im Rahmen der vorliegenden Konzepte benannten Lücken im Hafennetz sind zu schließen. Das betrifft vor allem die bereits 2010 benannten Lückenschlüsse im Bereich Darßer Ort sowie an der Usedomer Außenküste,

in Nord- und in Ostrügen.²³ Zudem sollen die aktuellen Detailuntersuchungen in den einzelnen Teilräumen (Vorpommern) auf das gesamte Land Mecklenburg-Vorpommern ausgeweitet werden, um einen vollständigen Überblick über die notwendigen Infrastrukturmaßnahmen zu erhalten.

» **Binnenland:** In den Seenregionen steht vor allem die Sicherung der Befahrbarkeit der Wasserwege im Fokus. Wichtiges Ziel ist der Erhalt des durchgängig befahrbaren Wasserstraßennetzes für den Boottourismus. Dabei sollte auch die weitere Nutzbarkeit der Schleusenanlagen bzw. ihre Inwertsetzung als industriekulturelle Denkmäler im Fokus stehen. Konkrete Einzelmaßnahmen für alle elf Reviere im Binnenland sind im Landeswassertourismuskonzept für die Seen- und Flusslandschaft Mecklenburg-Vorpommern²⁴ aufgeführt. Auch ein gemeinsames Entwicklungskonzept mit den Seenregionen auf brandenburgischer Seite kann mit Blick auf die Potenziale eines zusammenhängenden Wasserverniers Impulse freisetzen.

**Schlüsselmaßnahme 4.4:
Digitale Infrastruktur für bessere Datenautobahnen in MV**

Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Landesregierung, Landkreise, ZV eGo-MV	Infrastruktur 2018 bis 2020, Umsetzung Betriebe ab 2018	Gemeinden, Betriebe, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern, Umsetzungsmanagement, Destinationen

Der **Ausbau der Breitbandinfrastruktur** in Mecklenburg-Vorpommern ist ein zentrales Anliegen der Landesregierung und wichtiger Bestandteil im aktuellen Landesraumentwicklungsprogramm. Im Zuge des Bundesförderprogramms für den Breitbandausbau erhielten alle 93 gebildeten

Projektgebiete den Zuschlag. Zusammen mit der Kofinanzierung des Landes stehen Investitionsmittel in Höhe von rund 1,3 Mrd. € zur Verfügung. Die Versorgung mit schnellem Internet ab 50 Mbit pro Sekunde soll damit landesweit ausgebaut werden. Insbesondere die ländlichen Regionen

²³ Vgl. OIR/dwif 2010: Entwicklungschancen des maritimen Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern und Planco 2016: Sportboothafengutachten für die Planungsregion Vorpommern

²⁴ Vgl. BTE/Umweltplan 2014: Landeswassertourismuskonzept Seen- und Flusslandschaft Mecklenburg-Vorpommern

werden davon profitieren. Es wird angeregt zu prüfen, ob und inwieweit sich der Umfang des Breitbandausbaus auch an den Besucherzahlen orientieren kann, denn ein problemloser Internetzugang zählt mittlerweile zu den Grundbedürfnissen der Reisenden.

Hotspots zur Besucherinformation/-lenkung im touristischen Binnenland und bei unterversorgten Infrastrukturen wie touristischen Wasserstraßen, Schlössern und Gutshäusern, die Weiterentwicklung elektronischer Kurkarten sowie Maßnahmen zur angebotsseitigen Akzeptanzverbesserung von EC/Kreditkarten in Mecklenburg-Vorpommern, das sind Themen und Aufgaben aus der Praxis.

Ist die Infrastruktur geschaffen, kommt es im zweiten Schritt darauf an, wie die Branche, wie die Betriebe und die Tourismusorganisationen die neuen Möglichkeiten im Zuge des Ausbaus der Breitbandversorgung einsetzen. Dies ist im Marketing, bei der Markenführung und im Vertrieb, bei der Optimierung interner Prozesse, im Bereich Datenmanagement und im Sinne von Vor-Ort-Services für die Reisenden gefragt. Der TMV und die Destinationen müssen in diesem Feld kurzfristig mehr **Know-how** aufbauen, übergreifende **Techniklösungen** bereithalten und Wissenstransfer leisten (siehe Schlüsselmaßnahme 2.1).

Die strategische Vorgehensweise und das Denken

in Netzwerken sind zwei wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg des digitalen Wandels im Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern. Neben der Erarbeitung einer klaren Zielstellung müssen die Verantwortlichen (von der Landes- bis zur Betriebsebene) vor allem die eigenen Beschäftigten stärker als bisher einbeziehen. Der digitale Wandel verlangt nach **kooperativen Strukturen** und einer **klaren Arbeitsteilung**. Nur im Miteinander der verschiedenen Ebenen sowie der immer wichtiger werdenden externen Player (zum Beispiel Themenportale, Vertriebskanäle, Mobilitätsanbieter) können die digitalen Herausforderungen gemeistert werden. Wichtig ist die Konzentration auf die Kernkompetenzen der einzelnen Akteursgruppen, wenn es darum geht

- » Daten und Informationen gewinnbringend und ressourcenschonend zu bündeln,
- » daraus für die Reisenden relevante Produkte zu entwickeln,
- » deren Reichweite zu maximieren und damit
- » Anreize für den Besuch in der Destination zu schaffen und Wertschöpfung zu generieren.²⁵

Dabei gilt es zu beachten: Für die Schaffung der Infrastruktur braucht es finanzielle Mittel. Dadurch wird die Basis für eine stärkere Digitalisierung im Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern gelegt. Für die Umsetzung in der Branche braucht es vor allem Mut und Bereitschaft, sich auf kontinuierlichen Wandel einzulassen. Hier sind die Betriebe und Tourismusorganisationen gefordert.

Die vielfältigen kommunalen Aktivitäten der letzten Jahrzehnte im Rahmen städtebaulicher Maßnahmen und der Aufwertung der öffentlichen Infrastruktur, auch im touristischen Sinne, haben sich in der „ersten Reihe“ in Küstenorten und in einigen Tourismusorten im Binnenland positiv ausgewirkt. Zum einen kommen viele der Investitionen nun aber in die Jahre, zum anderen ist es in den letzten Jahren aus touristischer Perspektive nicht ausreichend gelungen, auch die „zweite Reihe“ zu erreichen und einen größeren Durchsatz im Binnenland zu erzielen.

Attraktive Ortsbilder, eine gute infrastrukturelle Ausstattung und ein vielfältiger Branchenmix stehen genau an der **Schnittstelle zwischen der Bevölkerung vor Ort und den Reisenden**. Beide profitieren gleichermaßen von derart attraktivitätssteigernden Maßnahmen. Aktivitäten in diesem Bereich zahlen somit auf die Akzeptanz in der Bevölkerung und die **Zufriedenheit** der Gäste. Sie setzen Impulse für die **Entwicklung der Regionen** und eine steigende **Wertschöpfung**.

Es sollte eine **Initiative „Touristische Erlebnis- und Versorgungszentren“** gestartet werden. Im Rahmen sogenannter touristischer Ortsbildanalysen werden relevante Bereiche wie der Stadt- bzw. Ortskern mit der Touristinformation, die Gastronomie, der Einzelhandel, Bahnhofs- und Hafensareale, die Verkehrssituation im Allgemeinen, der strukturelle Leerstand oder die touristische Beschilderung auf den Prüfstand gestellt. Im Ergebnis stehen konkrete Praxisempfehlungen für die Optimierung des Ortsbildes und der damit zusammenhängenden Infrastruktur für einzelne Städte und Orte. Durch die einheitliche Herangehensweise ergeben sich Vorteile wie Vergleichsmöglichkeiten, das Aufzeigen von Best-Practices und die Einordnung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.

Ein einheitliches Prüfraster wird vom Wirtschaftsministerium (Umsetzungsmanagement) erarbeitet, ebenso wie über eine Online-Plattform gute Beispiele, Praxistipps und Vergleichsdaten kommuniziert werden. Verantwortlich für die Durchführung der Ortsbildanalysen sind die Kommunen selbst.



Schlüsselmaßnahme 4.5: Orte als Erlebnis- und Versorgungsräume entwickeln

Verantwortlichkeiten

Gemeinden,
Landkreise,
Betriebe

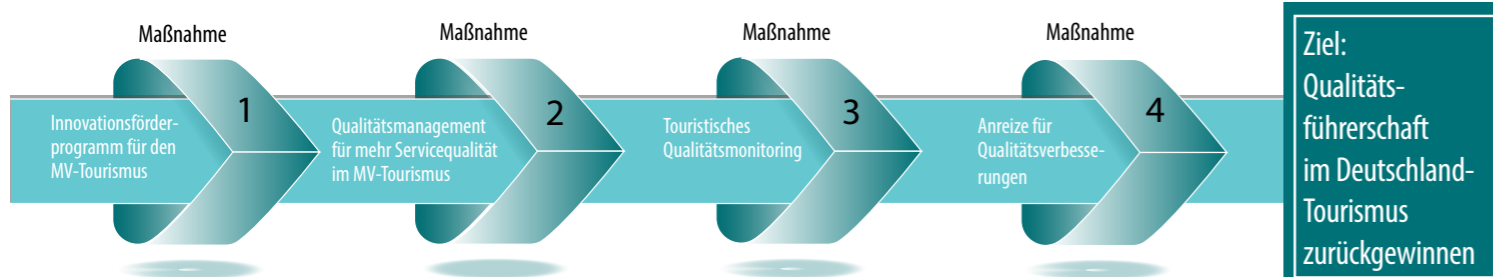
Zeithorizont

ständige Aufgabe

Partner

Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Gesundheit,
Tourismusverband
Mecklenburg-Vorpommern,
Destinationen,
Umsetzungsmanagement

5. Innovation und Qualität



Ausgangslage

Einer lückenlosen Qualität entlang der touristischen Wertschöpfungskette kommt eine hohe Bedeutung zu. Das Ziel der Vorgängerkonzeption, den Wettbewerbsvorteil Qualitätstourismus stärker zu nutzen und möglichst auszubauen, hat Mecklenburg-Vorpommern nicht konsequent genug verfolgt. Mittlerweile holen zahlreiche Wettbewerbsdestinationen auf bzw. haben das Land bei der Gästezufriedenheit oder der Innovations- und Investitionsdynamik bereits überholt – nicht zuletzt das Nachbarland Schleswig-Holstein. Außerdem setzen das Investitionsprogramm und das gute Preis-Leistungsverhältnis an der polnischen Ostseeküste die Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern zunehmend unter Druck. Die Wettbewerbsfähigkeit der kleinen und mittelständischen Unternehmen im Tourismus Mecklenburg-Vorpommerns sowie die Marktfähigkeit ihrer Angebote hinsichtlich Qualität und Innovation haben mittlerweile



Ausgangslage

nachgelassen, auch wenn gute Tourismuszahlen vielerorts (noch) darüber hinwegtäuschen. Im Gastgewerbe sind in Anbetracht der starken Konkurrenzsituation und hohen Dynamik der direkten Wettbewerbsdestinationen gerade jetzt Investitionen und Innovationen erforderlich, um den steigenden Marktanforderungen und Ansprüchen der Nachfrage auch künftig gerecht zu werden. Was den Gästewünschen heute (gerade) noch genügt, wird morgen ohne stetige Marktanpassungen hinter die Erwartungen zurückfallen.

Die touristischen Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern sehen sich im Hinblick auf die Qualität allerdings überwiegend gut aufgestellt. Daher ist eine Sensibilisierung für (heutige und künftige) Marktanforderungen und die Bedeutung des Themas für die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit dringend erforderlich.

Investitionen in klimaschutzrelevante Maßnahmen werden jetzt schon von vielen Hotels nicht nur als positives Image erkannt und durchgeführt, sondern sind auch in Bezug auf die Reduzierung von Betriebskosten ein nicht zu unterschätzender Faktor. Die Themen Energieeinsparung, Energieeffizienzsteigerung und erneuerbare Energien müssen künftig verstärkt in die Umsetzung kommen. Dies kann im Sinne einer Gesamtstrategie bei entsprechender Kommunikation und wettbewerblischer Ausrichtung des Landes auch als Markenzeichen des Tourismuslandes Mecklenburg-Vorpommern wirken. Die Energieeffizienzkampagne „MVeffizient“ der Landesenergie- und Klimaschutzagentur Mecklenburg-Vorpommern wird hierbei in den nächsten 3 Jahren unterstützend tätig werden.

Ziel

Es gilt, das bereits 2010 formulierte Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, um den Qualitätsvorteil des Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern zu sichern bzw. zurückzugewinnen. Dabei zählt ausschließlich die Sicht und Wahrnehmung der Reisenden: Ziel ist es, die Besucherinnen und Besucher wie bisher mit innovativen Ideen und Angeboten für eine Reise nach Mecklenburg-Vorpommern zu begeistern und ihm eine lückenlose Qualität auf höchstem Niveau entlang der gesamten Customer Journey (von der Vorbereitung und Buchungsentscheidung über den Aufenthalt vor Ort bis zur Nachbereitung der Reise) gemäß seinen individuellen Bedürfnissen zu bieten. Dafür bedarf es einer durchgängigen Transparenz in der Qualität und einer offensiven Kommunikation dieses Wettbewerbsfaktors.

Schlüsselmaßnahme 5.1: Innovationsinitiative für den MV-Tourismus		
Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Umsetzungsmanagement, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern, Industrie- und Handelskammern	ab 2018 ständige Aufgabe	Betriebe, Tourismusregionen auf Orts- und Regionsebene, Gemeinden, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit

Der Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern muss wieder „jünger, wilder und gefährlicher (für die Konkurrenz)“ werden. Dazu bedarf es einer grundlegenden Veränderung im Selbstverständnis der handelnden Akteurinnen und Akteure, um ausgetretene Pfade zu verlassen. Zudem dreht sich die Welt immer schneller: Im Tourismus gilt es, ständig neue Trends zu erkennen und spannende praxisorientierte Antworten darauf zu finden. Um sich in einem innovativen Wettbewerbsumfeld behaupten zu können, sind neue Ideen unerlässlich ebenso wie der Mut, diese auch in die Realität umzusetzen.

Mit der Innovationsinitiative soll das Ziel verfolgt werden, die Innovationsfähigkeit im MV-Tourismus zu erhöhen und das Urlaubsland als Ort für innovative Formate und Angebote zu etablieren. Dazu wird ein **landesweiter Innovationsprozess** angestoßen, der **von zentraler Stelle (TMV) gesteuert** und in enger Kooperation mit den Umsetzungspartnern (Betriebe, Orte, Regionen, Wirtschaftsministerium) vorangetrieben wird. Dazu zählen folgende Aufgaben:

- » **Strategie:** Identifikation relevanter Innovationsfelder (z.B. nach Segmenten/Urlaubswelten oder nach übergeordneten Trends wie Digitalisierung, Mobilität, Nachhaltigkeit etc.)
- » **Trendscouting:** systematische Sammlung und Aufbereitung von Trends und Ideen für die definierten Innovationsfelder
- » **Radar:** Gewährleistung eines kontinuierlichen

Wissenstransfers an Umsetzungspartner

- » **Screening:** Bewertung und Vorauswahl möglicher Ideen mit hoher Relevanz und hohem Umsetzungspotenzial
- » **Weiterentwicklung:** Ausarbeitung von konkreten Innovationsprojekten in Kooperation mit möglichen Umsetzungspartnern
- » **Coaching:** Begleitung der Umsetzungspartner bei der modellhaften Implementierung der Innovationsprojekte
- » **Evaluierung:** Erfolgsmessung und Ableitung von Optionen zur Übertragbarkeit in die Fläche

Dem hohen Anspruch an ein innovatives Denken und Handeln im Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern lässt sich allerdings nur gerecht werden, wenn möglichst viele Umsetzungspartner in den Prozess eingebunden sind. Das betrifft sowohl die touristischen Beteiligten „an der Basis“ (Betriebe, Orte, Destinationen) als auch Innovationstreiber, Querdenker und kreative Köpfe. Daher soll im Rahmen des Innovationsprozesses bewusst **interdisziplinär und branchenübergreifend** gedacht und agiert werden.

Schlüsselmaßnahme 5.2: Qualitätsmanagement für mehr Servicequalität im MV-Tourismus		
Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern, DEHOGA	ab 2018 ständige Aufgabe	Betriebe, Tourismusregionen auf Orts- und Regionsebene, Industrie- und Handelskammern

Im Rahmen eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements sollen die bisherigen Aktivitäten der Landesebene besser gebündelt und fokussiert werden. Im Vordergrund steht die **Sensibilisierung und Motivation der betrieblichen Ebene** als den wichtigsten Berührungspunkten des Reisenden mit der Tourismusmarke Mecklenburg-Vorpommern. Der Schlüsselfaktor für mehr Servicequalität in den Betrieben ist die **Optimierung der betriebsinternen Prozesse**, weshalb diese künftig im Mittelpunkt des Qualitätsmanagements stehen soll.

Dazu ist eine Fokussierung der Aktivitäten auf das Qualitätsmanagementsystem **ServiceQualität Deutschland** vorgesehen, damit ...

- » der Servicegedanke in den Betrieben bestmöglich verankert werden kann.
- » neben gastgewerblichen Betrieben auch andere tourismusrelevante Branchen (z. B. Einzelhandel, Verkehrsanbieter) für Qualitätsthemen sensibilisiert werden können.
- » sich über den Prozess zur Auszeichnung „Qualitätsort“ auch das Binnenklima/„Wir-Gefühl“ in den Tourismusorten des Landes nachhaltig verbessert.

Bisher war die Teilnahme an der Initiative ServiceQ in Mecklenburg-Vorpommern verhalten, vor allem im Vergleich zu anderen Bundesländern. Um künftig möglichst viele Betriebe und Orte für

das Instrument zu gewinnen, soll diese Aufgabe vermehrt **von der Landesebene gesteuert und forciert** werden, zumal sich das Qualitätsmanagementsystem 2017 völlig neu aufgestellt hat und nun deutlich mehr Flexibilität und Nähe zu den Betrieben bietet. Die neue Abteilung „Qualität und Nachhaltigkeit“ beim TMV wird hierbei federführend sein. Es werden mindestens **zwei „Q-Coaches“** für Mecklenburg-Vorpommern benannt, die Betrieben und Kommunen bei dem Prozess der ServiceQ-Zertifizierung beratend und begleitend zur Seite stehen.

Allerdings hat die Erfahrung gezeigt, dass die Informationswege vom Land bis zu den Betrieben oft zu lang sind und der TMV in der Regel keine direkte Verbindung zu eben den Betrieben hat. Daher ist neben der landesweiten Steuerung auch eine **enge Zusammenarbeit mit den regionalen Tourismusorganisationen** erforderlich. Die Abteilung „Qualität und Nachhaltigkeit“ wird vor allem Kommunikationsaufgaben auf übergeordneter Ebene übernehmen, z.B.:

- » Roadshows zur Sensibilisierung für Qualitätsthemen sowie zur Vorstellung der Initiative
- » ansprechende Aufbereitung von Argumenten und guten Praxisbeispielen
- » Qualitätsworkshops und Seminare in den Regionen

Den Destinationen kommt darüber hinaus die

Aufgabe zu, die Betriebe individuell anzusprechen und zu motivieren. Künftig soll dies insbesondere in Form von **Betriebsberatungen** erfolgen: In den ein- bis zweistündigen kostenfreien Einstiegsberatungen (inkl. Mystery Checks) vor Ort wird auf spezifische Probleme in dem jeweiligen Betrieb eingegangen und der konkrete Nutzen einer Teilnahme an der ServiceQ-Initiative verdeutlicht. Insofern ist es notwendig, dass auch mindestens ein Q-Coach je Region zur Verfügung steht.

Den Destinationen in Mecklenburg-Vorpommern kommt im Gesamtsystem eine „Verstärkerrolle“ zu: » Sie sind die **Multiplikatoreinheit** für die landesweit geltenden strategischen Rahmenbedingungen der Qualität. Im Idealfall zahlen regionale Qualitätsstrategien auf eine gemeinsame Qualitätsidentität ein und untersetzen diese mit spezifischen Erlebnisangeboten. » Neben diesem Blick über die eigenen Destinationsgrenzen hinaus sind sie dazu aufgefordert, die „**innere Servicekette**“ kontinuierlich auf Lücken zu prüfen und bei Bedarf Gegenmaßnahmen

einzuleiten. Im Dienste der Qualitätssteigerung leisten sie Wissenstransfer, Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit (für Qualitätsinitiativen etc.), sind Produktgestalter/-coach und nicht selten auch Qualitätsprüfer in einem.

» Die Schnittstelle oder besser der fließende Übergang zwischen Tourismus- und Standortmarketing verlangt eine **ganzheitliche Qualitätsperspektive** aus Anbieter-, Einwohner- und Gästesicht, um authentische Gastfreundschaft und gelebte Regionalität zu fördern.

Wenn die institutionellen Voraussetzungen nicht gegeben sind, um diesen komplexen Auftrag als Prozess-Coach und Erlebnis-Architekt zu erfüllen, entsteht ein Vakuum. Sind die Managementorganisationen auf der Destinationsebene jedoch ihren Aufgaben gemäß personell, fachlich und finanziell ausgestattet, birgt diese Funktion im Zentrum der Qualitätsdrehscheibe ein einzigartiges Erfolgspotenzial für die touristischen Regionen in Mecklenburg-Vorpommern.²⁶

Schlüsselmaßnahme 5.3:
Touristisches Qualitätsmonitoring

Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern	ab 2018 ständige Aufgabe	Tourismusorganisationen auf Orts- und Regionsebene, Betriebe, Fachverbände

Das Land Mecklenburg-Vorpommern hat es sich zur Aufgabe gemacht, Qualität im Tourismus transparent(er) und umfassend(er) abzubilden. Durch die Initiierung eines touristischen Qualitätsmonitorings soll sich die Erfolgsmessung künftig von dem reinen Labelbegriff (Anzahl zertifizierter Betriebe) lösen und das **Ergebnis – die Gästezufriedenheit – stärker in den Blickpunkt** rücken.

Dazu sollte das touristische Qualitätsmonitoring auf zwei Ebenen agieren:

» Bei der **Außensicht** steht die Wahrnehmung der Gäste in Bezug auf die Qualität im Vordergrund. Hier fand in den vergangenen Jahren eine Verschiebung statt: Reisende akzeptieren und schätzen Klassifizierungen und Zertifizierungen, orientieren sich im Moment der Buchung ihres Reiseziels oder eines Betriebes vor allem an den Urteilen anderer Reisender. Verschiedene Studien zeigen folgenden wichtigen Zusammenhang: Betriebe, die an Qualitätsinitiativen teilnehmen, erzielen in der Regel eine höhere Gästezufriedenheit und somit bessere Online-Bewertungen. Daher soll das TQM etablierte Kennzahlen (v. a. Qualitätslabel) mit Gästebewertungen (z. B. über den Trust-Score, Social-Media-Kanäle) zu einem Gesamtranking verknüpfen. So wird deutlich, welche Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern die Qualitätsanforderungen der Reisenden am besten erfüllen.

» Um die **Innensicht** abzubilden, soll die interne Prozessverbesserung in den Betrieben mess- und vergleichbar gemacht werden. Dazu ist im Rahmen des TQM auch eine Effizienzanalyse auf Basis betrieblicher Erfolgskennzahlen vorgesehen, aus der sich Orientierungswerte und Benchmarks ableiten lassen.

Mögliche Effekte von Qualitätsprozessen und ihre Messbarkeit (Auswahl)

- Direkte Effekte: messbar
- » Zufriedene Reisende: Gästebefragung, Trust-Score, Beschwerdemanagement-Analyse etc
 - Prozessverbesserungen: Beschäftigten- und/oder Gästebefragung, Mystery Checks etc.
 - » Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit: Mitarbeiterbefragung etc.


Implizite Effekte: über Controlling messbar, aber kaum eindeutig einer Initiative zuzuordnen

- » Gästezuwachs
- » Umsatzsteigerung
- » Kosteneinsparung
- » Kundenbindung

Generelle Vorteile einer Beteiligung (je nach Ausrichtung der Initiative)

- » Gezielte Hardware-Verbesserung
- » Verbessertes Kunden- und Servicewissen
- » Finanzierungshilfe (Kredite, Förderung)
- » Zusätzliche Marketingeffekte

Quelle: Ostdeutscher Sparkassenverband 2017, Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2017

 Schlüsselmaßnahme 5.4: Anreize für Qualitätsverbesserungen		
Verantwortlichkeiten	Zeithorizont	Partner
Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit	ab 2018 ständige Aufgabe	Fachverbände, Betriebe, Zertifizierungsstellen, Industrie- und Handelskammern

Um die Marktabdeckung von Qualitätsinitiativen in der Breite zu erhöhen und auf diese Weise eine den Gästeerwartungen entsprechende Qualität im Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern lückenlos sicherzustellen, sind bessere Anreizsysteme für eine Teilnahme an den oben genannten Aktivitäten zwingend erforderlich.

Folgende Ansätze kommen dabei zum Tragen:

- » Mit **finanziellen Anreizen** können die Qualitätsbemühungen der Beteiligten aktiv unterstützt werden. Das bedeutet: Für den Prozess der Zertifizierung (ServiceQ) wären finanzielle Mittel bereitzustellen. Zudem ist vorgesehen, die Fördermittelvergabe künftig deutlich stärker an Qualitätskriterien (ServiceQ-Teilnahme, Ranking im TQM, etc.) zu knüpfen.
- » Gute Betriebe, die Qualitätsmaßnahmen erfolgreich durchgeführt haben, sollen mit einer **auffälligen Außenkommunikation** gewürdigt werden. Denkbar sind beispielsweise eine regelmäßige Veröffentlichung des Ranking gemäß TQM und/oder eine darauf aufbauende werbeträchtige Auszeichnung von Top-Betrieben.
- » Qualitätsinitiativen und Bewertungsportale stehen in einem Wechselverhältnis zueinander. Dieses gilt es zu nutzen und über die Kommunikation für eine Sensibilisierung der Betriebe der Tourismusbranche sowie für mehr Transparenz der Qualität zu sorgen.
- » Auf Bundesebene müssen die Qualitätsinitiativen auf ihre eigentliche Rolle als Nutzenstifter für Betriebe und Konsumenten hin weiterentwickelt

werden. Dies sollte durch Mecklenburg-Vorpommern mitgestaltet werden, und zwar im engen Schulterschluss von TMV, DEHOGA, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und Wirtschaftsministerium. Denn aktuell bleiben die Potenziale aus den Qualitätsinitiativen selbst, denen Profilierung, Innovation und Durchdringung fehlen (Systemfehler der Q-Initiativen), aber auch an den DMO/Multiplikatoren, denen es an Argumenten und Beratungskraft mangelt (Fehler im „Qualitätsvertrieb“) und an den Betrieben, die vielfach überfordert sind oder unprofessionelle Entscheidungen treffen (fehlendes Verständnis, fehlende Zeit). Daraus resultiert: Die Initiativen müssen ihren Nutzen transparenter kommunizieren, und die Betriebe müssen Wege finden, diesen für sich (monetär) messbar zu machen. Der Reisende wünscht sich Orientierung und eine neutrale Prüfung. Etliche (insbesondere kleinere Privat-)Betriebe brauchen Unterstützung, um einen Qualitätssprung machen zu können. Vor diesem Hintergrund haben Qualitätsinitiativen sich also keinesfalls überholt – was ihnen jedoch fehlt, ist frischer (Rücken-)Wind. Die fälschlicherweise immer wieder behauptete fehlende Zahlungsbereitschaft der Betriebe ist nicht die Wurzel des Problems, sondern Ergebnis einer mangelhaften Überzeugungskraft. Denn Nachfrage honoriert Qualität: Die Bereitschaft für zertifizierte Betriebe zu zahlen, ist höher als für Betriebe ohne Zertifizierung.²⁷

VII. Ausblick

Die Chancen, Zukunftsfelder und ihre Schlüsselmaßnahmen für einen weiterhin sehr erfolgreichen Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern in den nächsten Jahren sind identifiziert. Nun müssen die Weichen dafür gestellt werden, damit die Potenziale erschlossen werden können, denn die größte Gefahr besteht immer im Ausruhen auf den Erfolgen der Vergangenheit. Wettbewerbsdestinationen sind gnadenlos aktiv und kreativ und springen stets in genau die Lücken, die andere ihnen eröffnen.

Mecklenburg-Vorpommern braucht einen neuen **Schulterschluss der Verantwortlichen** aus Politik und Verwaltung mit den Destinationen und der Tourismuswirtschaft. Denn nur gemeinsam lassen sich die guten Chancen heben und die von allen Seiten auf die Branche wirkenden Herausforderungen meistern. Dabei können die Beteiligten anknüpfen an die erfolgreiche Kooperation der langen Aufbauphase nach der Wiedervereinigung.

Drei Erfolgsfaktoren stehen dabei im Mittelpunkt:

- » Ein pragmatisches Erkennen und Ergreifen von Handlungschancen statt langatmiger Analysen von Hemmnissen und Versickern von Energie durch Abwarten!
- » Neue, unkonventionelle und pragmatische Allianzen aller Beteiligten, die ein Thema voranbringen können statt der Suche nach traditionellen Zuständigkeiten und dem Verweis darauf!
- » Neuen Schwung und Mut - Mut, die bisherigen Gleise dort zu verlassen, wo sie zu überwuchern oder sogar zu Sackgassen zu werden drohen!

Ein **neuer Generationen- und Expertenmix** ist gefragt. Hier sind die Erfahrenen genauso wichtig wie die Jungprofis und die Übernehmer, die Vollzeitbeschäftigten genauso wie die Saison- und Nebenerwerbskräfte, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung ebenso wie die Unternehmerinnen und Unternehmer, nicht zu vergessen die Bevölkerung mit ihren berechtigten Interessen und Bedürfnissen!

Der erste Schritt: Leitköpfe für ein partizipatives Umsetzungsmanagement!

Alles beginnt mit einer Umsetzungsstruktur, die über ausreichende Ressourcen verfügt und den Rahmen vorgibt, innerhalb dessen dann viel Freiraum und Kreativität möglich sind. Statt starrer, „abzuarbeitender“ Maßnahmenkataloge sind flexible, anpassungsfähige Umsetzungsstrukturen und Gruppen erforderlich, die auf die sich rasch ändernden Herausforderungen kreativ reagieren können. Dafür braucht es Köpfe, die Verantwortung übernehmen und bereit sind, sich für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern über ihren persönlichen Nutzen hinaus zu engagieren. Ihre Suche und Einbindung ist die erste und wichtigste Umsetzungsaufgabe!

Quellenverzeichnis

ADFC (2016): Checkliste: Bedingungen für die Entwicklung und Vermarktung touristischer Radrouten

BTE/Umweltplan (2014): Landeswassertourismuskonzept – Seen- und Flusslandschaft Mecklenburg-Vorpommern

dwif Consulting GmbH (2018): Qualitätsmonitor Deutschland

fischerAppelt, furore GmbH im Auftrag des Tourismusverbands Mecklenburg-Vorpommern : Evaluation und Weiterentwicklung des „Kommunikations- und Markenkonzeptes 2022“

Ministerium für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung (2018): Integrierten Landesverkehrsplan (ILVP M-V)

Ministerium für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung (2016): Landesraumentwicklungsprogramm Mecklenburg-Vorpommern (LEP M-V)

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit (2013): Marketingkonzeption für die Gesundheitswirtschaft Mecklenburg-Vorpommern

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit (2015): Der ökonomische Fußabdruck der Gesundheitswirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern

OIR/dwif-Consulting GmbH (2010): Entwicklungschancen des maritimen Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern

Ostdeutscher Sparkassenverband (2017), Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2017

Ostdeutscher Sparkassenverband (2016), Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2016

Planco (2016): Sportboothafengutachten für die Planungsregion Vorpommern

Weitere Datenquellen:

TrustYou GmbH, ADAC, ADFC Sachsen, Bundesagentur für Arbeit, DEHOGA, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Deutscher Tourismusverband, ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V., Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern, Statistisches Bundesamt, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern

Die Ergebnisse aus der breit angelegten Beteiligung der unterschiedlichen tourismusrelevanten Akteursgruppen in Mecklenburg-Vorpommern – Akteursbefragung, Vertiefungsgespräche, Strategieworkshops, Regionalkonferenzen, Themenkonferenzen – fanden insbesondere Eingang in die SWOT-Analyse und dienen als Grundlage für den strategischen Ansatz sowie die Entwicklung der Zukunftsfelder.

Impressum

Herausgeber:

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit Mecklenburg-Vorpommern

Referat Tourismus

Johannes-Stelling-Str. 14

19063 Schwerin

Tel: 0385-588-5065

Fax: 0385-588-5067

E-Mail: presse@wm.mv-regierung.de

Internet: www.wm.regierung-mv.de

Inhaltliche Bearbeitung:

dwif-Consulting GmbH

Marienstraße 19/20

10117 Berlin

Tel: 030-757949-0

Fax: 030-7516510

E-Mail: info-berlin@dwif.de

Internet: www.dwif.de

Gesamtherstellung:

Layout, Satz: Web & Werbeagentur Jutta Gretsch

Druck: Druckerei Weidner GmbH

Fotos: Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.

Fotolia

Web & Werbeagentur Jutta Gretsch

Diese Broschüre wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit des Landes Mecklenburg-Vorpommern herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen. Missbräuchlich ist besonders die Verteilung auf Wahlkampfveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bestehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als eine Parteinahme des Herausgebers zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist.

LANDESTOURISMUS
KONZEPTION
MECKLENBURG-VORPOMMERN