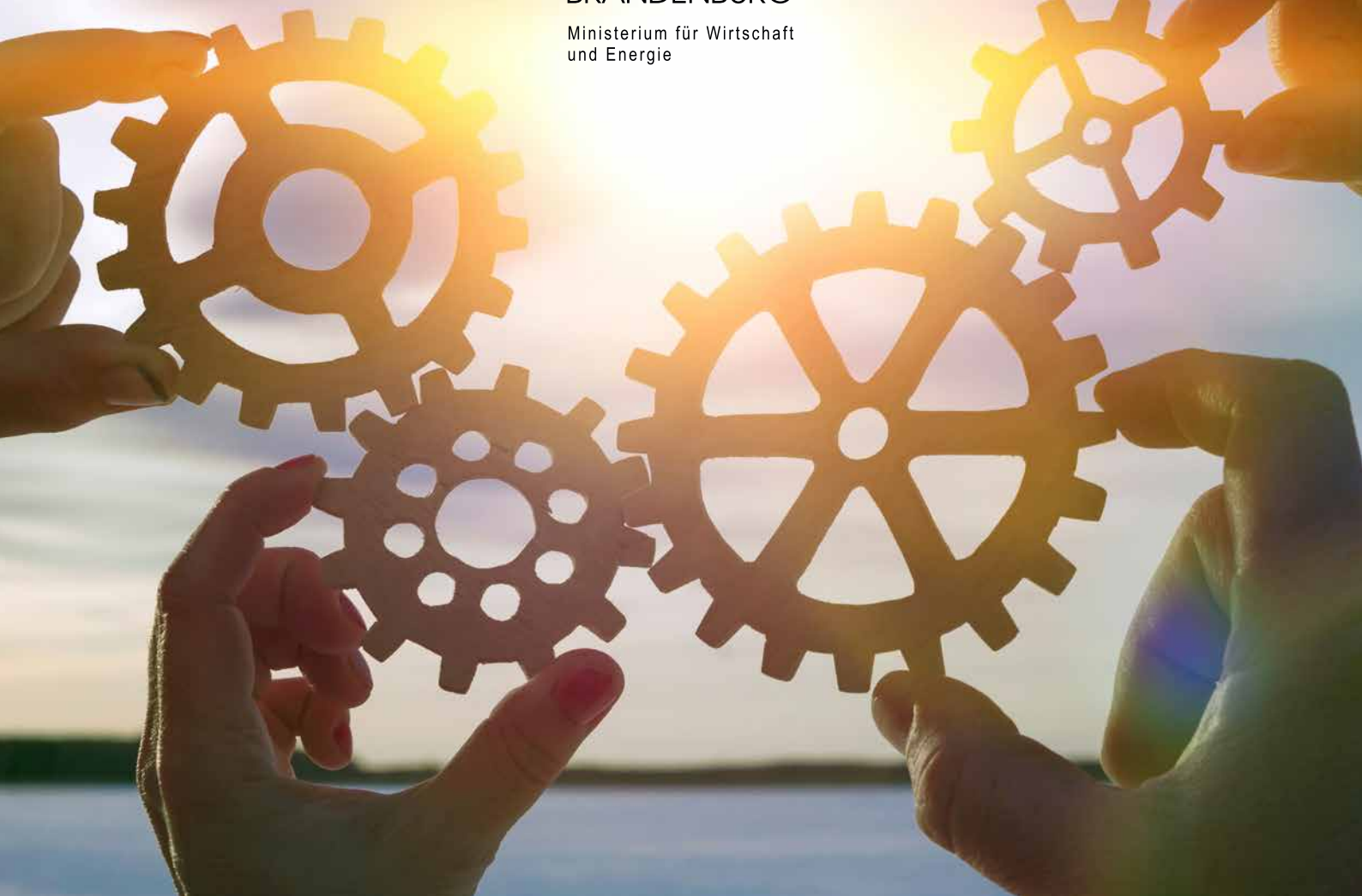




LAND  
BRANDENBURG

Ministerium für Wirtschaft  
und Energie



TOURISMUS

# DIE ZUKUNFT DES DESTINATIONS- MANAGEMENTS IM LAND BRANDENBURG



# INHALT

VORWORT	3
ZIELE DES LEITFADENS UND HINWEISE ZUR NUTZUNG	4
RAHMENBEDINGUNGEN	6
KRITERIEN ZUR MESSUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT VON DESTINATIONEN	12
DIE AUFGABEN DER REISEGEBIETSORGANISATIONEN IN BRANDENBURG	15
EMPFEHLUNGEN ZUR FINANZIERUNG DER ORGANISATIONEN	48
HINWEISE ZUR RECHTLICHEN GESTALTUNG DER ORGANISATIONEN	51
ANSÄTZE ZUR OPTIMIERUNG DER DESTINATIONSENTWICKLUNG	53

# VORWORT



Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den regionalen Tourismusorganisationen,

der Tourismus im Land Brandenburg verzeichnet seit Jahren einen Aufwärtstrend. Zu diesem hervorragenden Ergebnis haben gerade Sie als Akteure vor Ort maßgeblich beigetragen. Dafür danken wir Ihnen herzlich!

Dennoch stehen auch Sie vor Herausforderungen: Die Digitalisierung, ein verschärfter Wettbewerb, steigende Gästeansprüche und vieles andere mehr. Noch stärker als bisher sind Sie über das Marketinggeschäft hinaus als Qualitäts- und Wissensmanager, Netzwerker und Impulsgeber in Ihren Regionen gefragt. Und das ist nicht nur inhaltlich anspruchsvoll. Es erfordert auch Anpassungen der internen Organisationsstrukturen. Mit dem vorliegenden Leitfaden möchten wir Sie bei der Bewältigung dieser Aufgaben unterstützen.

Ausgehend von den Organisations- und Managementfunktionen moderner Destinationsmanagementorganisationen erhalten Sie Hinweise zur Finanzierung und rechtlichen Gestaltung sowie zu optimierten Kooperations- und Veränderungsmodellen. Neben diesem Leitfaden wird jedem brandenburgischen Reisegebiet ein gesonderter „Steckbrief“ mit ersten spezifischen Handlungsempfehlungen zur Verfügung gestellt.

Wir hoffen, Ihnen damit Anregungen zu geben, mit denen Sie sich und Ihre Reisegebiete bestmöglich für die Zukunft rüsten können. Denn wir brauchen Sie als wachstumsstarke Regionen und handlungsstarke Tourismusorganisationen bei uns im Land!

A handwritten signature in black ink that reads "A. Gerber".

Albrecht Gerber  
Minister für Wirtschaft und Energie  
des Landes Brandenburg

A handwritten signature in blue ink that reads "Britta Stark".

Britta Stark  
Vorsitzende Landestourismus-  
verband Brandenburg e. V. und  
Präsidentin des Landtages

# ZIELE DES LEITFADENS UND HINWEISE ZUR NUTZUNG

## IMPULS UND ANSTOSS FÜR VERÄNDERUNGEN

Die dynamischen Veränderungen der Rahmenbedingungen und des Marktes stellen die touristischen Organisationsstrukturen vor große Herausforderungen. Der vorliegende Leitfaden soll entsprechend eine Hilfestellung bieten, um sich an ein verändertes Informations- und Reiseverhalten der Gäste und die folgenden neuen, beispielhaften Trends anzupassen (vgl. Abb. 2):

- **barrierefreier:** Für etwa 10% der deutschen Bevölkerung sind barrierefreie Angebote unentbehrlich. Für weitere 30 bis 40% sind sie aufgrund von Einschränkungen notwendig.
- **digitaler:** Das Informations-, Reservierungs- und Buchungsverhalten der Gäste vor, während und nach der Reise wird immer digitaler.
- **entschleunigter und regionaler:** Angebote im Zusammenhang mit der Natur oder regionalen Produkten werden wichtiger.
- **erlebnisreicher:** Das „Erleben“ spielt bei fast allen Zielgruppen eine große Rolle, seien es Naturerlebnisse, kulturelle Angebote oder besondere Events.
- **klimafreundlicher:** Das Bewusstsein für umweltverträgliches Reisen beginnt sich immer stärker zu entwickeln.
- **spontaner:** Reiseentscheidungen werden kurzfristiger getroffen und die Gäste erwarten eine schnelle Verfügbarkeit von Informationen.

## HILFESTELLUNGEN FÜR UNTERSCHIEDLICHE AKTEURE

Bei der Bewältigung der Herausforderungen sind die verschiedenen öffentlichen wie privaten Partner gefordert. Hierzu zählen sowohl die Funktionsträger in den

Tourismusorganisationen (Landräte, Bürgermeister etc.), die Mitarbeiter wie auch die öffentlichen und privaten Kooperationspartner. Diese sind eng miteinander verbunden und agieren mit der Tourismusorganisation im Netzwerk.

Der vorliegende Leitfaden soll den regionalen Tourismusorganisationen im Land Brandenburg Orientierung bieten, Handlungsanleitungen liefern und all jenen ein Werkzeug an die Hand geben, die unmittelbar an den notwendigen Veränderungsprozessen beteiligt sind und diese erfolgreich gestalten wollen. Er soll vor allem dazu beitragen, dass die verantwortlichen Akteure sich der notwendigen Veränderung bewusst werden und die erforderlichen Entwicklungsschritte einleiten und bewusst setzen.

## ORIENTIERUNG AN UND VERZÄHNUNG MIT DER LANDESTOURISMUSKONZEPTION

Der Leitfaden fokussiert auf Empfehlungen für die regionale Organisationsebene. Damit stellt er ein weiteres Bindeglied zwischen der Landestourismuskonzeption (LTK) und den Empfehlungen für die Tourist-Informationen (TI-Studie) her (vgl. Abb. 1). Die strukturellen Empfehlungen sind eine wichtige Grundlage zur Bewältigung der sechs Handlungsfelder der Strategiekarte der LTK im Allgemeinen und des Handlungsfeldes 2 „Organisation und Kooperation“ im Besonderen. Die sechs Handlungsfelder (HF) sind folgende:

- HF 1: Menschen im Mittelpunkt – starke innovative Unternehmen
- HF 2: Übersichtliche Organisationsstrukturen, Stärkung von Kooperationen und Partnerschaften



Die DMO-Studie ist Teil der Umsetzung der Landestourismuskonzeption.

Download unter:

[www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de](http://www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de)

- HF 3: Abgestimmte Digitalisierung und Kommunikation auf allen Ebenen
- HF 4: Leistungsfähige Infrastruktur und vernetzte Mobilität
- HF 5: Umsetzung der Marke Brandenburg in wertschöpfenden Produkten
- HF 6: Fokussierung der Zielgruppen und Märkte

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND PRAXISBEISPIELE

Den wesentlichen Inhalt bilden Aussagen und Empfehlungen zu folgenden Themen:

- Rahmenbedingungen
- Kriterien zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit
- Neues aufgabenorientiertes Managementmodell für die Reisegebietsorganisationen
- Empfehlungen zur Finanzierung der Organisationen
- Hinweise zur rechtlichen Gestaltung der Organisationen
- Ansätze zur Optimierung der Destinationsentwicklung
- Fahrplan für den Veränderungsprozess

Die Inhalte werden durch Tipps, Anwendungs- und Praxisbeispiele aus Brandenburg wie aus anderen Regionen ergänzt, wodurch konkrete Lösungen im Umgang mit den Rahmenbedingungen aufgezeigt werden. Die Darstellungen, Grafiken und Modelle bilden eine weitere grundlegende Orientierung und sind bei Bedarf für das jeweilige Reisegebiet individuell zu konkretisieren.

Im Rahmen der sogenannten DMO-Studie wurden über den vorliegenden Leitfaden hinaus individuelle Steckbriefe entwickelt, die den Verantwortungsträgern ebenfalls als Orientierung und Fahrplan dienen.

## INTENSIVER AUSTAUSCHPROZESS

Die Empfehlungen basieren auf einem intensiven Austausch und Gesprächen mit Praktikern im Deutschlandtourismus und der brandenburgischen Reisegebiete. Weiterhin haben im Rahmen einer Lenkungsgruppe und der LTV-Geschäftsführerkonferenz intensive Abstimmungen stattgefunden.

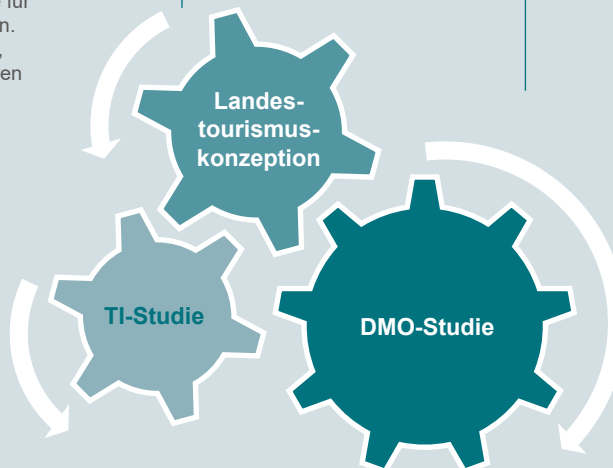
ABB. 1: REGIONALE ORGANISATIONSSTUDIE ALS BINDEGLIED ZWISCHEN LTK UND TI-STUDIE

### Landestourismuskonzeption

Die LTK dient allen Akteuren im Tourismus in Brandenburg als strategische Grundlage für gemeinsame Maßnahmen und Aktivitäten. Sie formuliert Ziele und Handlungsfelder, die zur Zukunftsfähigkeit und zum weiteren Erfolg des Tourismus beitragen sollen.

### TI-Studie

Die Studie „Zukunft der Touristinformationen im Land Brandenburg“ bietet in einem Leitfaden praktische Tipps zur Erfüllung notwendiger lokaler Aufgaben, der räumlichen Ausstattung wie der mit Personal- und Finanzressourcen. Sie richtet sich damit an die TIs und Kommunen.



### DMO-Studie

Der Leitfaden der DMO-Studie bietet Empfehlungen zur Optimierung der regionalen touristischen Organisation, ihrer Aufgaben, Ressourcenausstattung und Funktionen im Netzwerk im Land Brandenburg, um auf den Wettbewerb und veränderte Rahmenbedingungen professionell reagieren zu können. Er richtet sich vor allem an die Reisegebietsorganisationen und ihre Entscheidungsträger.

### Rolle der Funktionalpartner

Aufgaben vielfach in Satzungen fixiert. Verteilung und Schärfung der Aufgaben der Funktionalpartner wie pro agro, IHK, DEHOGA etc. untereinander wie mit den Tourismusorganisationen auf lokaler, regionaler und Landesebene empfohlen, aber nur bedingt Teil der DMO-Studie.

# RAHMENBEDINGUNGEN

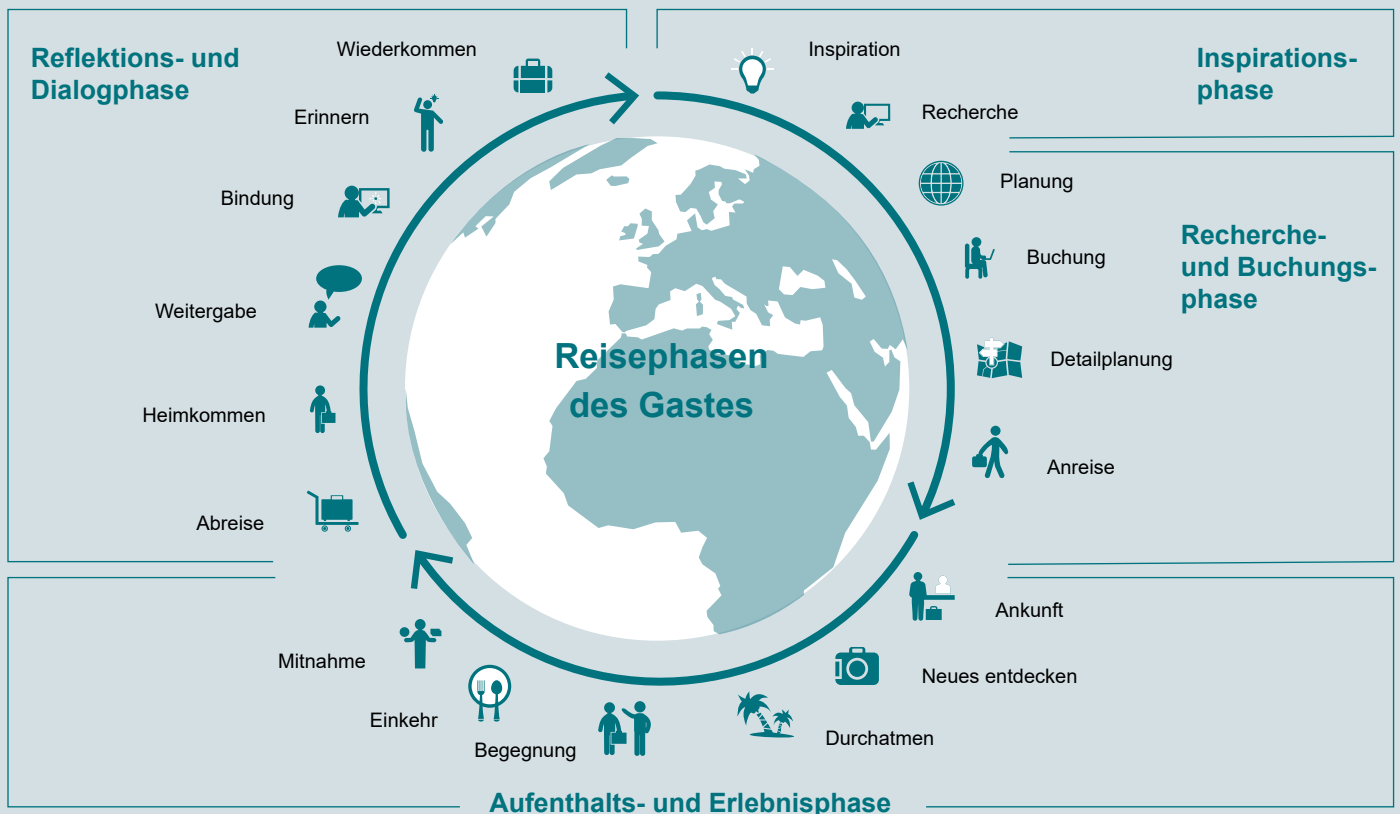
Sich verändernde Rahmenbedingungen und Umfeldfaktoren, die Gesellschaft, Ökonomie, Ökologie, Technologie und Politik beeinflussen, stellen eine Herausforderung für die Funktionsfähigkeit des Tourismus dar. Insbesondere der demografische Wandel mit der Zunahme älterer Personen und der steigenden Diversität der Lebensformen, eine zunehmende technische Vernetzung und mobile Erreichbarkeit sind hervorzuheben. Um attraktive Produkte als Basis für zufriedene Gäste und somit den wirtschaftlichen Erfolg der

Destinationen in Brandenburg und ihrer touristischen Unternehmen zu entwickeln, ist es notwendig, dass tourismusrelevante Rahmenbedingungen sowie abgeleitete Trends und Entwicklungen im Tourismus beachtet werden. Dieser Leitfaden soll die brandenburgischen Reisegebiete und die regionalen Tourismusorganisationen dabei unterstützen, auch weiterhin Gäste von Tagesausflügen und Urlaubsreisen zu überzeugen und sich fit für die Zukunft zu machen.

ABB. 2: VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN UND TRENDS



ABB. 3: DIE CUSTOMER JOURNEY (REISEKETTE)



© BTE 2018

## DIE CUSTOMER JOURNEY UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DES VERÄNDERTEN INFORMATIONSVERHALTENS

Der englische Begriff „Customer Journey“ ist zum Schlagwort unter Touristikern geworden. Dieser beschreibt zunächst nichts anderes als den Reiseprozess aus Gästesicht. Er gliedert sich in mindestens vier Phasen, nämlich die:

- Inspirationsphase,
- Recherche- und Buchungsphase,
- Aufenthalts- und Erlebnisphase sowie
- Reflektions- und Dialogphase.

Bestenfalls gelingt es einer Destination, den Gast in jeder Phase und in jeder Situation, in der sie oder er mit der Destination in Kontakt kommt – ob digital, postalisch oder persönlich, zu begeistern und die

Wünsche und Erwartungen zu befriedigen. Diese Kontaktpunkte werden auch als „Touchpoints“ bezeichnet. Ihre Kenntnis wie auch deren Professionalisierung sind der Schlüssel für eine optimale Wettbewerbsposition der Destinationen und ihrer Leistungsträger.

Die Digitalisierung ist im veränderten Informations-, Buchungs- und Reiseverhalten wesentlicher Treiber der Veränderung. 81% aller Deutschen waren im Januar 2017 bereits online. In den vergangenen zehn Jahren sind dabei alle Teilgruppen gewachsen, besonders jedoch die „Nachzügler“, d.h. Personen über 50 Jahre, mit weniger als 2.000 EUR Haushaltsnettoeinkommen sowie geringer Schulbildung (vgl. F.U.R. Reiseanalyse 2007 und 2017). Zielgruppen, die nicht online sind, gibt es somit kaum mehr.

## DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE DER TMB

Vor dem Hintergrund eines veränderten Informations- und Buchungsverhaltens der Gäste wandelt sich, wie oben beschrieben, der Marketingmix entlang der Customer Journey generell. Da der Gast sich zunehmend online informiert, reiseerfahren ist und über die ihm zur Verfügung stehenden Medien eine sehr transparente Übersicht über die Leistungen einer Destination erhält (Stichwort: Bewertungen), müssen die Zielgruppen durch informierende, beratende und unterhaltende Inhalte verstärkt angesprochen werden.

Nachfolgend werden nur die wichtigsten Handlungsfelder der „Digitalisierungsstrategie“ der TMB im „B to C“-Kontext angeführt. Vor dem Hintergrund eines veränderten Informations- und Buchungsverhaltens der Gäste wandelt sich der Marketingmix im Tourismusmarketing generell. Anstelle klassischer „Push-Maßnahmen“ treten immer mehr „Pull-Maßnahmen“ in den Mittelpunkt. Die wichtigsten zu etablierenden Maßnahmen der Digitalisierungsstrategie der TMB sind:

- Erweiterung der Marktforschungsarbeit der TMB um online-basierte Maßnahmen (z. B. Schärfung des Zielgruppenprofils durch „onsite-Marktforschung“)
- Entwicklung einer „digitalen Customer Journey“ zur Sicherstellung der digitalen Begleitung der Gäste von der Inspiration bis zur Reisenachbereitung. Im Zentrum steht hier die Digitalisierung der bisher analogen Berührungspunkte (Touchpoints) wie Touristinformationen, Übernachtungsanbieter und gastronomische Einrichtungen durch die Ausspielung der Daten der POI- und Event-Datenbank sowie des Buchungssystems TOMAS über geeignete Endgeräte (Touchscreens, Hotel TV etc.).
- Erstellung und Fortschreibung einer (landesweiten) Content-Marketing-Strategie bestehend aus der Definition relevanter Inhalte für die Zielgruppen, der Content-Taktik, der Definition der Ausgabekanäle und dem Content-Management
- Bereitstellung einer landesweiten Infrastruktur (Content-Plattform) zur strukturierten Erstellung und Verteilung von Inhalten. Die TMB besitzt die Funktion als Schnittstelle für die Integration von Inhalten im Zusammenspiel mit den touristischen Partnern. Im Mittelpunkt stehen die POI-Datenbank (rund 13.000 aktive Datensätze), die Veranstaltungsdatenbank (mehr als 25.000 Veranstaltungen pro Jahr) und das Buchungssystem TOMAS (rund 1.000 Leistungsträger).
- Weiterentwicklung des Content-Partnernetzwerkes: Bereits heute geben ca. 400 Regionen, Orte und Leistungsträger ihre Daten in die beiden Datenbanken ein und nutzen sie teilweise auch für die eigenen Webseiten. Zudem stehen die Daten Dritten zur Verfügung (z.B. DB Ausflugsapp). Bestandteil des Netzwerkes sind auch „Handbücher“ und vertragliche Vereinbarungen, die die Nachhaltigkeit, Konsistenz und Datenqualität sicherstellen.

Quelle: TMB 2018



## WETTBEWERBSFÄHIGKEIT VON DESTINATIONEN

Geschätzte 140 Reisegebiete und mehr als 3.000 Organisationen auf lokaler/kommunaler Ebene konkurrieren in Deutschland um die Gunst der Gäste. Die Diskussion um die Frage, wann eine Destination (siehe Infokasten) ausreichend wettbewerbsfähig ist, um sich gegenüber den Konkurrenten zu behaupten, hat allerdings bisher noch kein einheitliches Konzept hervorgebracht. Zustimmung besteht bisher darin, dass es einerseits darum geht, die Ausgaben der Gäste zu erhöhen. Hierfür müssen kontinuierlich mehr Gäste gewonnen und diese auf einem profitablen Weg gleichzeitig mit bedürfnisbefriedigenden, prägenden Erlebnissen versorgt werden. Andererseits soll eine wettbewerbsfähige Tourismusentwicklung sicherstellen, dass es zu einem wachsenden Wohlbefinden der Einwohner und Erhalt der natürlichen Ressourcen für zukünftige Generationen kommt.

In diesem Zusammenhang werden in Wissenschaft und Praxis vielfach Kriterien zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination auf der einen Seite und der Managementorganisation auf der anderen Seite diskutiert. Sie sollen eine Orientierung bieten, um die verschiedenen öffentlichen und privaten Akteure in die Lage zu versetzen, am Markt eine optimale Wirkung zu erzeugen. Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen, eines veränderten Gästeverhaltens und steigendem Wettbewerb der Destinationen ändern sich diese im Laufe der Zeit. Die Landestourismuskonzeption empfiehlt zwei wesentliche Kriterien:

- Angesichts bestehender Reisegebietsstrukturen, statistischer Übernachtungskennzahlen, der Tourismusintensität und den individuellen Entwicklungen der letzten Jahre in den Reiseregionen sollte bei der Bildung größerer Einheiten zur Vermarktung nach außen die Übernachtungszahl von 1 Million pro Jahr und Reisegebiet grundsätzlich nicht unterschritten werden.
- Für eine aufgabenadäquate, wirtschaftlich tragfähige und wettbewerbsfähige Finanzierung der Reisegebietsorganisationen sollte je statistischer Übernachtung ein Budget i.H.v. 1 Euro zur Verfügung stehen.

Für die Reisegebiete in Brandenburg wurden deshalb weitere Kriterien entwickelt, die als Orientierung dienen, um wettbewerbsfähige Destinationen zu entwickeln und damit die Zukunftsfähigkeit zu sichern (vgl. hierzu S. 12ff.).

### DESTINATIONSVERSTÄNDNIS

- Destinationen können als wahrgenommene räumliche Konstrukte betrachtet werden, die von Urlaubern in Abhängigkeit von ihren Reiseplänen, kulturellen Hintergründen, dem Grund der Reise und ihren bisherigen Reiseerfahrungen subjektiv bewertet werden.
- Sie orientieren sich damit an den Gästebedürfnissen und Reiseströmen. Aufgrund einer starken thematischen Orientierung und Motivation der Gäste (heute Wasserwandern mit den Kindern, morgen Wellnesswochenende mit der Partnerin oder dem Partner) sind auch räumliche Überschneidungen der Destinationen möglich.
- Eine Destination kann damit auch (landesgrenzen-)überschreitend sein.
- Sie ist eine Wettbewerbseinheit im Incoming-Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.
- Nicht jede Destination(smarke) benötigt eine eigene Tourismusorganisation (eigene Rechtsform).

## TRENNUNG VON MARKE UND ORGANISATIONSSTRUKTUR

Eine noch vielfach verbreitete Annahme besteht darin, dass hinter jeder Reisegebietsmarke auch eine selbständige Rechtsform mit eigener Organisationsstruktur stehen muss. Dies ist allerdings nach wie vor eine akteursgetriebene und keine gästeorientierte Sichtweise.

Der Gast steht im Zentrum des Handelns. Er erwartet keine austauschbaren, flachen Produkte, sondern solche, die für ihn mit seiner spezifischen Motivation Bedeutung haben. Wenn diese zu einer Spitzenleistung geformt wurden, erzeugt eine hierum gebildete Marke auch ihre Wirkung.



### INNSBRUCK UND SEINE FERIENDÖRFER

Mit einem Team von ca. 70 Mitarbeitern (inkl. der Regionsmanager und Touristinformationen) und einem Budget von ca. 15 Mio. EUR hat der Verband das touristische Management für die Landeshauptstadt sowie ca. 40 Feriendörfer übernommen. Darüber hinaus bewirbt die DMO vormals selbständige Destinationen wie Sonnenpläeteau Mieming, Tirol Mitte, Kühtai – Sellraintal als Submarken. Diese – zuvor in eigenen Tourismusverbänden organisiert – waren zu schwach, um am Markt ausreichend Wirkung zu erzielen und wurden deshalb in die Gesamtstruktur überführt und werden von der Hauptmarke „Innsbruck & seine Feriendörfer“ mittransportiert.

Quelle: Tourismusverband Innsbruck 2016

Eine Marke beansprucht für sich immer eine Nummer-1-Position. Um eine Destinationsmarke dorthin zu führen, sind eine Markenstrategie, ein entsprechender und effizienter Einsatz der Ressourcen und eine klare Zielgruppenorientierung notwendig. Viele Regionsnamen, die für sich beanspruchen, eine Marke zu sein, verfügen weder über ausreichend finanzielle Mittel noch über eine strategische Grundlage, um diese zu einer entsprechenden Positionierung und Bekanntheit zu führen. Gleichzeitig besitzen viele Regionsnamen oftmals eine, wenn nicht nationale, so zumindest regionale Bekanntheit. Das vorgenannte Wissen muss deshalb hinsichtlich einer Optimierung der Organisationsstrukturen sachorientiert genutzt werden.

Als Lösung bietet es sich an, Produkt- und Reisegebietsmarken separat von der Organisationsstruktur zu betrachten. Nicht jede Reisegebietsmarke muss einen eigenen „Tourismusverband“ haben oder umgekehrt. Sinnvoll ist, wenn die Marken dort eingesetzt werden, wo sie aufgrund ihres Images und ihrer Bekanntheit eine positive Wirkung erzeugen oder dort, wo das nicht der Fall ist, hinter anderen Marken zurücktreten. Das Management mehrerer Marken kann *eine* gemeinsame Organisationsstruktur übernehmen, in der z.B. für mehrere vormals selbständige Tourismusverbände zusammen Funktionen in der strategischen Entwicklung, Kommunikation, Vertrieb etc. übernommen werden. Regions(-Marken)manager der Reisegebiete würden dennoch weiterhin vor Ort mit den Leistungsträgern versuchen, innovative Produkte zu entwickeln und die Qualität zu verbessern. Diese Strategie verfolgt beispielsweise auch „Innsbruck und seine Feriendörfer“ (siehe Beispiel links).

## ZWISCHENFAZIT: GUTE GRÜNDE FÜR EINE NOTWENDIGE ORGANISATIONSBETRACHTUNG

Der Tourismus in Brandenburg ist ein Wirtschaftsfaktor und Jobmotor, der in den ländlichen Regionen wie in den Städten Arbeitsplätze sichert und die Lebensqualität vor Ort erhöht. Damit das so bleibt und sich weiterhin positiv entwickelt, müssen sich die Reisegebiete im nationalen und internationalen Wettbewerb professionell aufstellen. Insbesondere die Digitalisierung ist ein disruptiver Treiber dieser Veränderung, welche starken Einfluss auf das Informations-, Buchungs- und Reiseverhalten des Gastes sowie das touristische Marketing hat. Ein „weiter so“ mit den klassischen Instrumenten und Aufgaben darf es deshalb nicht geben.

Das Land Brandenburg hat sich mit der Landestourismuskonzeption und orientiert am 3-Ebenen-Modell auf eine gemeinsame Destinationsentwicklung verständigt. Für die Umsetzung bedarf es schlagkräftiger Tourismusorganisationen.

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Reisegebiete zu stärken, orientieren sich Destinationen außerhalb von Brandenburg an Kriterien, die strukturell den Rahmen bilden, um die veränderten Aufgaben zur effizienten Gästeansprache und -zufriedenheit zu bewältigen. Für die Brandenburger Reisegebiete gilt dies gleichermaßen, da sie – wie ihre Konkurrenten – in einem Wettbewerb zueinander stehen.



# KRITERIEN ZUR MESSUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT VON DESTINATIONEN

## AUSGANGSPUNKT UND ZIELSETZUNG

Ausgangspunkt der Überlegungen ist, den Reisegebieten eine Sammlung messbarer Kriterien an die Hand zu geben, um a) den aktuellen Status Quo zu bewerten und b) das Ziel für eine Entwicklung vororten zu können. Die Zielsetzung besteht darin, die Wettbewerbsfähigkeit der Reisegebiete und ihrer regionalen Tourismusorganisationen zu erhöhen, sodass diese in die Lage versetzt werden, am Markt erfolgreich teilzunehmen (vgl. Ausführungen S. 9). Die Kriterien gliedern sich in eine Tourismus- und eine Ressourcenstärke auf.

### Tourismusstärke

Ausreichende Quantität, Qualität und Intensität des Tourismus einer Destination wie auch gleichmäßige Verteilung der Nachfrage auf das gesamte Jahr, um am Markt eine ausreichende Wahrnehmung erzeugen und die Wünsche des Gastes befriedigen zu können.

### Tourismusstärke

Die für Brandenburg identifizierten Kriterien der Tourismusstärke betreffen die Destinationsgröße und die Struktur des Beherbergungsangebotes.

### Destinationsgröße

Die Destinationsgröße hat Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit, da in großen Destinationen durch die Verdichtung von Angebot und Nachfrage die Produktivität gesteigert und Wettbewerbsvorteile durch die Kooperation von Akteuren im Netzwerk erzielt werden können. So ergeben sich beispielsweise durch die Ballung von Zulieferern, Wissen und Fachkräften am Arbeitsmarkt positive Effekte. Schließlich ist es für eine große Destination einfacher, sich im hart umkämpften Wettbewerb zu behaupten und am Markt überhaupt wahrgenommen zu werden.

Die Destinationsgröße wird gemessen an:

- jährlichen gewerblichen Übernachtungen in Betrieben ab 10 Betten

- gewerblichen und privaten Betten über und unter 10 Betten
- jährlicher Anzahl an Tagesgästen.

### Tourismusintensität

In tourismusintensiven Destinationen wirken sich Netzwerk- und Clustervorteile positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. Ferner kann angenommen werden, dass in tourismusintensiven Destinationen und Regionen das Tourismusbewusstsein höher ausfällt. Dort, wo der Anteil der Gäste proportional zu den Einwohnern höher ist, wird der ortsansässigen Bevölkerung deutlich, dass der Tourismus ein wichtiges Standbein der wirtschaftlichen Entwicklung darstellt. Die betreffenden Einwohner stehen daher einer touristischen Entwicklung i.d.R. wohlwollender gegenüber, begrüßen touristische Angebote und sind tendenziell gastfreundlicher.

Die Tourismusintensität wird gemessen an der Anzahl der Übernachtungen je 1.000 Einwohner.

### Qualitätsbetriebe in der Hotellerie

Ein wichtiger Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen ist der Anteil der Qualitätshotellerie. Wünschenswert wäre prinzipiell ein hoher Anteil an Vier- und Fünfsternebetrieben. Diese Betriebe können in der Regel ihre Kapazitäten besser auslasten und dadurch höhere Erträge erzielen. Aufgrund der stärker ländlich geprägten Tourismusstruktur in Brandenburg wird von einem engen Kriterium „Anteil von Fünf- und Viersterne Betrieben“ abgesehen und stattdessen der prozentuale Anteil der mit DEHOGA Hotelsternen (1 bis 5 Sterne)

klassifizierten Betriebe an allen Betrieben im Reisegebiet bewertet.

### Saisonalität

Viele Tourismusregionen leiden unter einer starken Saisonalität im Winter- oder Sommertourismus. Das Risiko besteht darin, dass es in den stark frequentierten Monaten zu Überlastungen der Infrastrukturen kommen kann, Gäste keine Zimmer mehr buchen können und die Kundenzufriedenheit sinkt. Die Anbieter müssen auf Saison- und Aushilfskräfte zurückgreifen, um die Belastungsspitzen auszugleichen. In den schwächeren Monaten hingegen sind die Hotel- und Gastronomieanbieter sowie Freizeitunternehmen nur schlecht ausgelastet und haben mit den hohen Fixkosten zu kämpfen. Eine wettbewerbsfähige Destination zielt auf eine ganzjährige

Auslastung und versucht, in den Betrieben durch saisonverlängernde Maßnahmen Wertschöpfung in allen zwölf Monaten zu erreichen. Eine ganzjährige Auslastung erleichtert es den Betrieben, qualifizierte Fachkräfte zu finden und zu halten. Eine geringe Saisonalität ist damit ein Indikator für eine hohe Wettbewerbsfähigkeit.

Die Saisonalität wird mit Hilfe des Gini-Koeffizienten gemessen. Dieser ist ein Maß für die Ungleichverteilung – in diesem Fall der Übernachtungen. Er wird in Kategorien zwischen 0 (Übernachtungen sind auf alle Monate gleich verteilt = geringe Saisonalität) und 1 (alle Übernachtungen werden in einem einzigen Monat getätigt = hohe Saisonalität) dargestellt.

Eine Übersicht der Bestimmungsfaktoren, Indikatoren und Werte der Tourismusstärke findet sich in Abb. 4.

ABB. 4: ÜBERSICHT TOURISMUSSTÄRKE: BESTIMMUNGSFAKTOREN, INDIKATOREN UND WERTE

Dimension	Bestimmungsfaktor	Indikator	Wert
Tourismusstärke	Destinationsgröße	jährliche gewerbliche Übernachtungen in Betrieben ab 10 Betten	>1 Mio.
		gewerbliche und private Betten über und unter 10 Betten (Unterscheidung Flächen- und städtische Destination)	Land: >10.000
			Stadt: >7.500
		jährliche Anzahl an Tagesgästen	>10 Mio.
	Tourismusintensität	Übernachtungen pro 1.000 Einwohner	>7.500
	Qualitätsbetriebe in der Hotellerie	prozentualer Anteil mit DEHOGA Hotelsternen klassifizierter Betriebe von den Gesamtbetrieben (Unterscheidung Flächen- und städtische Destination)	Land: >20%
Stadt: >40%			
Saisonalität	Gini-Koeffizient	<0,15	

Quelle: BTE 2017

### Ressourcenstärke

Ausreichende Mindestausstattung mit Finanz- und Personalressourcen, um die Organisations- und Managementfunktionen einer DMO der Zukunft in Brandenburg erfüllen zu können.

## Ressourcenstärke

Im Folgenden werden die für Brandenburg identifizierten Kriterien der Ressourcenstärke erläutert. Diese beziehen sich auf die finanzielle und personelle Ausstattung der regionalen Tourismusorganisationen (DMO).

### Ressourcenausstattung

Die Ressourcenausstattung wird an einem für die Erfüllung regionaler Aufgaben ausreichendem Budget für die DMO und die kooperierenden Akteure gemessen. Die Landestourismuskonzeption bietet hierfür eine erste Orientierung, indem sie ein Mindestbudget von 1 EUR pro gewerblicher Übernachtung empfiehlt.

Zur Bewertung der Ressourcenausstattung werden folgende Indikatoren herangezogen:

- Jährlich zur Verfügung stehendes Gesamtbudget für regionale Aufgaben der DMO und ihrer Partner
- Anzahl an Fachkräften in der DMO für regionale Aufgaben

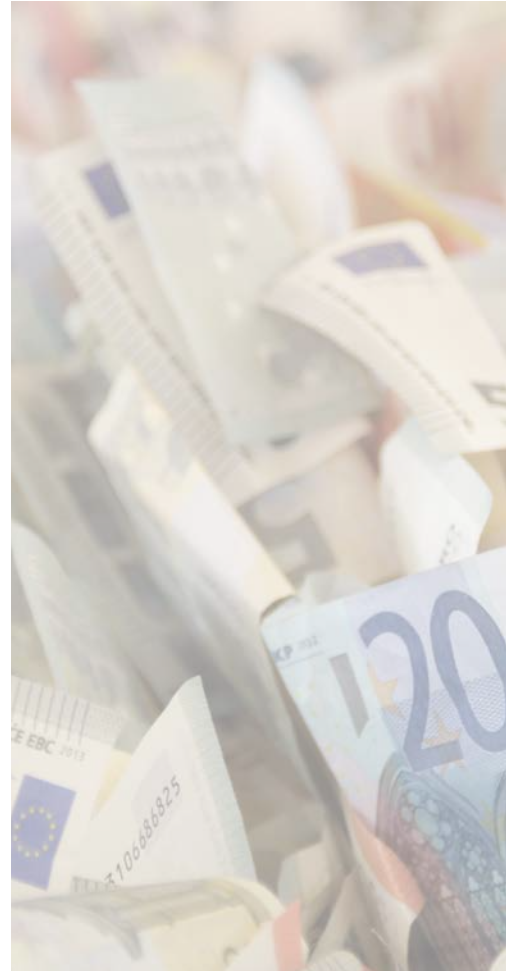


ABB. 5 ÜBERSICHT RESSOURCENSTÄRKE: BESTIMMUNGSFAKTOREN, INDIKATOREN UND WERTE

Dimension	Bestimmungsfaktor	Indikator	Wert
Ressourcenstärke	Ressourcenausstattung	Jährlich zur Verfügung stehendes Gesamtbudget für regionale Aufgaben der DMO und ihrer Partner	mind. 1 EUR pro gewerblicher ÜN, davon 60% für regionale DMO; (d. h.: 0,6 Mio. EUR bei 1 Mio. ÜN; Begrenzung bei größeren Einheiten: mind. 1 Mio. EUR bei 2 Mio. ÜN; 1,5 Mio. EUR bei 3 Mio. ÜN)
		Anzahl an Fachkräften in der DMO für regionale Aufgaben	Mind. 7,5 VZÄ

Quelle: BTE 2017, ÜN = Übernachtung, VZÄ = Vollzeitäquivalent (1 VZÄ = 40 Std./Woche)

# DIE AUFGABEN DER REISEGEBIETS-ORGANISATIONEN IN BRANDENBURG

Mit veränderten Rahmenbedingungen, einem steigenden Wettbewerb der Destinationen untereinander und der Neuausrichtung des Tourismus in Brandenburg auf lokaler und Landesebene verändern sich auch die Aufgaben der regionalen DMOs. Orientiert an der Landestourismuskonzeption lassen sich die Aufgaben zwei zentralen, übergeordneten Funktionen zuordnen. Ein Überblick der Aufgaben findet sich in Abb. 6. Die Organisationsfunktionen sind hierbei als Grundgerüst zur Erfüllung der Managementfunktionen zu verstehen.

## Organisationsfunktion

Hierunter fallen Aufgaben, die zum einen innerhalb und für die DMO das Management der Unternehmung gewährleisten und zum anderen die Grundvoraussetzung zur Vernetzung mit den Partnern auf den verschiedenen Ebenen sicherstellt. Diese Aufgaben konzentrieren sich schwerpunktmäßig auf die nach innen gerichteten Ziele des Handlungsfeldes 2 der LTK.

## Managementfunktion

Hierzu gehören Aufgaben nach innen wie nach außen, die sich auf Grundlage der Organisationsfunktionen auf das operative Management und Marketing der Destination konzentrieren. Diese Aufgaben dienen der Erfüllung aller Ziele in den sechs Handlungsfeldern der LTK.

ABB. 6 AUFGABENORIENTIERTES DMO-MODELL DER ZUKUNFT



### 1. DIE DMO ALS EFFIZIENT GEFÜHRTE ORGANISATION MIT VORBILDFUNKTION

#### Was steckt dahinter?

Die Schaffung von trag- und handlungsfähigen Organisations- und Managementstrukturen sowie die Stärkung von Kooperationen und Partnerschaften zwischen touristischen Akteuren beschreibt eines von sechs Handlungsfeldern der LTK (Handlungsfeld 2: Organisation und Kooperation). Hier sollte die DMO innerhalb der Destination mit gutem Beispiel vorangehen, eigene Prozesse ständig hinterfragen und die Geschäftsstelle effizient strukturieren und führen. Neben einem guten Personalmanagement (siehe S. 24: Die DMO als guter Arbeitgeber) und der Implementierung von Prinzipien der guten Führung im Unternehmen (Verhalten gegenüber den Mitarbeitern, Stil etc.) gehören dazu auch das aktive Einbinden der öffentlichen Finanzgeber und privater Experten. Weiterhin ist die Sicherung von strategischen Kooperationen innerhalb der Branche, mit benachbarten Branchen (z.B. der Gesundheitswirtschaft) und mit der Wissenschaft von Bedeutung. Eine sich an verändernde Marktbedingungen anpassende und flexible Organisation und Steuerung ist hierbei unerlässlich (flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle etc.).

#### Wo steht Brandenburg?

Die Reisegebietsorganisationen führen bereits regelmäßig Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen durch, um ihre Entscheidungsträger über die Arbeit der DMO zu informieren und diese zu legitimieren. Darüber hinaus werden in unterschied-

licher Intensität bereits regelmäßig oder nach Bedarf Leistungsträger in Fachbeiräten und Arbeitsgruppen eingebunden.

#### Wo besteht Handlungsbedarf?

Handlungsbedarf besteht in der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Organisation und dem Einsatz von Controllinginstrumenten zur Messung von Effizienz, Zufriedenheit und Erfolg.

#### Was bedeutet dies beispielhaft?

##### **Pflichtaufgaben:**

- ✓ Personalmanagement und -führung
- ✓ Durchführung von Vorstands- bzw. Aufsichtsratssitzungen sowie ggf. Mitgliederversammlungen (abhängig von der Rechtsform der DMO)
- ✓ Einbindung von Leistungsträgern und Experten in Fachbeiräten, Gremien etc.
- ✓ Strategische Kooperation mit Partnern aus benachbarten Branchen (Handwerk, Industrie, Landwirtschaft etc.)

##### **Küraufgaben:**

- ✓ Stärkere Vernetzung und Zusammenführung von Destinations- und Standortmanagement
- ✓ Exkursionen mit den Mitarbeitern (und ggf. Vertretern des Vorstandes/Beiräte) innerhalb der Destination oder zu anderen Destinationen als Möglichkeit des Austausches und der Anregungen für eigene Entwicklungsprozesse



## AGILE TOURISMUSORGANISATION AM BEISPIEL OSTFRIESLAND

### Wie kann ein kleines Team mit geringen Ressourcen Aufgaben schnell und kreativ lösen? Die Ostfriesland Tourismus GmbH setzt auf agiles Projektmanagement.

2016 wurde ein Umstrukturierungsprozess mit dem Ziel gestartet, sich als moderne, agile Tourismusmarketingorganisation zukunftsfähig aufzustellen. Dazu gehören schnelle Reaktionszeiten, laufende Fortbildungen der Mitarbeiter, eine Ermutigung zu freiem, selbstständigem Handeln sowie der Einsatz innovativer Formate im Marketing.

Grundlage des Prozesses ist die KAIZEN-Philosophie. Bei dem japanischen Managementkonzept geht es darum, Abläufe schrittweise immer weiter zu verbessern. Jede Handlung und jedes Produkt wird einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterzogen. Agiles Projektmanagement hilft dabei, alle Unternehmensbereiche ständig zu evaluieren und anzupassen. Zeitfressende Aufgaben werden optimiert oder gänzlich abgeschafft. Dadurch entstehen Freiräume für neue Ideen, ohne die Projekte wie zum Beispiel PokemonGo oder Ostfriesland Second nicht hätten realisiert werden können.

Die Ostfriesland Tourismus GmbH optimiert ihre Prozesse und schafft im gesamten Team ein Bewusstsein für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Neue Erfahrungen werden durch konstantes Ausprobieren gewonnen, wobei auch Fehler toleriert werden. Mittels neuer Methoden konnten vor allem im Online-Marketing sichtbare Erfolge erzielt werden. Hierfür wurde die Ostfriesland Tourismus GmbH 2017 für den Deutschen Tourismuspreis nominiert.

Quelle: [www.deutschertourismuspreis.de](http://www.deutschertourismuspreis.de)



### Lagebild aktuell:

- Fast jede Reisegebietsorganisation nutzt einen Mediaplan für die Marketingmaßnahmen des aktuellen bzw. des Folgejahres.
- Acht von zwölf Reisegebietsorganisationen haben ein Leitbild oder nutzen Statistiken als Grundlage ihrer Arbeit.
- Sieben von zwölf verfügen nach eigener Aussage über eine mehrjährige Destinationsstrategie.
- Fünf von zwölf haben eine mehrjährige Marketingstrategie, um gezielt und mehrstufig ihre Region zu entwickeln und sich am Markt zu positionieren.

## 2. DIE DMO ALS STRATEGISCH GEFÜHRTE EINHEIT

### Was steckt dahinter?

Um einen effizienten und bedarfsgerechten Einsatz der öffentlichen und privaten Finanzmittel zu gewährleisten, benötigt jede DMO strategische Grundlagen. Allen Beteiligten – sowohl innerhalb (Mitarbeiter) als auch außerhalb (externe Partner, Leistungsträger etc.) – muss klar sein, wohin die Reise der DMO und damit auch der Destination in einer 5- bis 10-Jahres Perspektive gehen soll. Hierzu gehören in jeder DMO die Entwicklung und Umsetzung von an der LTK und der Marken-/Marketingstrategie der TMB orientierten mehrjährigen Strategien:

- Die Destinationsstrategie formuliert Ziele und Handlungsfelder, die zur Zukunftsfähigkeit und zum weiteren Erfolg des Tourismus in der Region beitragen sollen. Sie ist die Leitlinie für gemeinsame Aktivitäten und Maßnahmen.
- Die Markenstrategie definiert Werte, Stil, Raum, Produkt und Versprechen der Destinationsmarke. Ziel ist es, eine klare, einzigartige und emotional geprägte Vorstellung der Reiseregion in der Vorstellung der (potenziellen) Gäste hervorzurufen und zu verankern.
- Die Marketingstrategie bzw. strategische Marketingplanung wiederum bestimmt, welche Zielgruppen mit welchen Instrumenten angesprochen werden. Auf Basis eines fundierten Marktforschungswissens werden Ziele und Maßnahmen im Marketing-Mix definiert (Produkt, Kommunikation, Vertrieb etc.). Der Marketingstrategie folgen jährliche Mediapläne.

Um einen größtmöglichen Konsens zu erreichen, ist es sinnvoll, die Strategien in enger Abstimmung mit den Partnern in der Destination zu erarbeiten. Neben einem kurzen Analyseteil beinhalten Strategien immer eine bildhafte Vision, die dazu dient, die verschiedenen Interessensvertreter von der Entwicklung zu überzeugen. Messbare Ziele kontrollieren den Weg dorthin. Die nach Priorität, Zeithorizont und Verantwortlichkeiten strukturierten Maßnahmen sind schließlich das Herzstück einer Strategie. Sie dienen dazu, die Ziele zu erreichen und letztlich die Vision in die Tat umzusetzen.

### Wo steht Brandenburg?

Einzelne Reisegebiete in Brandenburg haben bereits eine Destinations-, Marketing- oder Markenstrategie erarbeitet und agieren danach. So verfügen beispielsweise nach eigener Aussage bereits 7 von 12 Reisegebieten über eine mehrjährige Tourismusstrategie für ihre Destination. Diese sollte mit der Landestourismuskonzeption und der TMB-Markenstrategie verzahnt sein. Selten sind jedoch alle strategischen Grundlagen in einer DMO vorhanden und auf einem aktuellen Stand. Im Detail konnte dies im Rahmen der DMO-Studie nicht überprüft werden.

### Wo besteht Handlungsbedarf?

Handlungsbedarf besteht in der Ergänzung der strategischen Grundlagen und/oder der Überprüfung oder Aktualisierung bereits bestehender Konzepte.

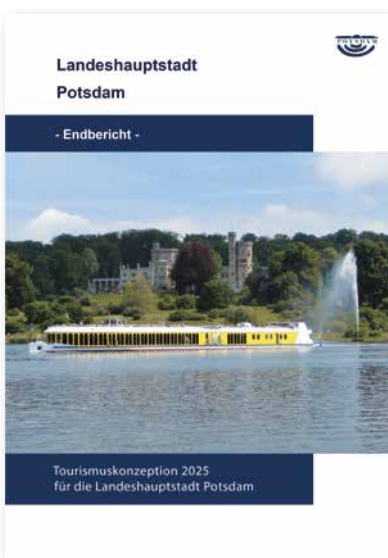
Was bedeutet dies beispielhaft?

#### **Pflichtaufgaben:**

- ✓ Entwicklung von strategischen Grundlagen (Destinations-, Marken-, Marketingstrategie sowie jährlicher Media-plan)
- ✓ Fortschreibung und Aktualisierung der Strategien (s.o.)
- ✓ Evaluierung und Kontrolle der Umsetzung vereinbarter Ziele und Maßnahmen, sowohl für die DMO als verantwortlichem Aufgabenträger als auch bei den Partnern in der Destination (Instrument: z. B. einfacher Soll-Ist-Abgleich)

#### **Küraufgaben:**

- ✓ Identifizierung von Profit-Centern
- ✓ Monatliche Soll-Ist-Vergleiche



#### **Download unter:**

[www.potsdam.de/sites/default/files/documents/endbericht\\_](http://www.potsdam.de/sites/default/files/documents/endbericht_)

[tourismuskonzeption\\_2025\\_potsdam.pdf](http://www.potsdam.de/sites/default/files/documents/endbericht_tourismuskonzeption_2025_potsdam.pdf)

#### **TOURISMUSKONZEPT POTSDAM 2025**

Die Landeshauptstadt Potsdam hat in 2016/2017 eine neue Tourismusstrategie mit der Perspektive bis 2025 erarbeitet, welche die oben genannten Merkmale aufweist. Darüber hinaus wurden Szenarien entworfen, die auf Basis verschiedener Kriterien aufzeigen, wie die Entwicklung bei unterschiedlichen Bedingungen aussehen könnte. Zudem wurde eine Strategiekarte entwickelt, die – analog zur Strategiekarte der LTK – die wesentlichen strategischen Ziele und Schlüsselmaßnahmen auf nur einer Seite zusammenfasst. Für die Landeshauptstadt Potsdam wurden fünf Handlungsfelder identifiziert. Die einzelnen Handlungsfelder sind mit insgesamt 99 konkreten Maßnahmen untersetzt, die zur Erreichung der 28 Ober- und Unterziele beitragen. Hierbei wurden 13 Schlüsselmaßnahmen herausgearbeitet, die als besonders zentral für die Entwicklung der Stadt erachtet werden.

### 3. DIE DMO ALS COCKPIT FÜR DATEN

#### Was steckt dahinter?

Die Funktion eines Cockpits liegt in der Steuerung der Datensammlung in der jeweiligen Destination, der zentralen Speicherung zur gemeinsamen Verarbeitung und Nutzung der Daten zur Information der Leistungsträger und gezielten Bedürfnisbefriedigung der Gäste. Daten können dabei sowohl angebotsseitig aus Informationen über Gastgeber- und Freizeitinfrastruktur als auch nachfrageseitig aus Marktforschungsinformationen über die Gäste bestehen (vgl. Funktion „DMO als Qualitäts- und Wissensmanager“, S. 28).

Diese gepflegten und aktuellen Daten können so z. B. als aufbereiteter Content (Texte, Videos, Fotos etc.) zur Information der Gäste an den verschiedenen Kontaktpunkten mit der Destination (Webseite, APP, Infostele, Hotel TV etc.) ausgespielt werden. Über die Interaktion des Gastes wiederum mit den technischen Anwendungen (z. B. APP) lernt das System etwas über das Reise- und Mobilitätsverhalten typischer Gästegruppen. Die Informationen werden zur Verbesserung der Angebote und zielgerichteten Services für den Gast (z. B. tagesaktuelle Schlechtwetterangebote) genutzt und so die Zufriedenheit der Kunden gesteigert (siehe Beispiel „digitale Gästeinformation“, S. 23).

Hierbei kann auf die vorhandene Content-Plattform des Landes aufgebaut und das Content-Partnernetzwerk genutzt werden. Die Aufgabe der DMO besteht darin, technisch eigene sowie fremde Systeme und Informationen zu nutzen, die Daten zusammenzuführen und auszuwerten.

Ein wesentlicher Erfolgsgarant, dass die Destination auch zukünftig wettbewerbsfähig bleibt und für die Zukunft gerüstet ist, ist die effiziente Umsetzung einer regionalen Content-Strategie und eines Content-Marketings basierend auf eigenen und fremden Daten, die auf der DMO-Ebene zusammenlaufen. Die nächste digitale Innovation steht mit allen Formen der digitalen Assistenz/künstlichen Intelligenz (Stichwort: Alexa, Siri, Google Home) bereits in den Startlöchern. Damit die DMO hier mitagieren kann, muss sie die Kontrolle über Daten haben und diese einzusetzen wissen. So bestehen gute Chancen, im Wettbewerb mit Google, Amazon, Facebook etc. nicht unterzugehen.

#### Wo steht Brandenburg?

Die TMB hat bereits mit der Umsetzung einer gemeinsamen Content-Strategie begonnen, an der fast alle Reisegebiete aktiv mitarbeiten.

- Mit der Bereitstellung von Content-Plattformen wie der Informationsdatenbank DAMAS, der Veranstaltungsdatenbank und dem Informations- und Reservierungssystem TOMAS wurde ein wichtiger Grundstein gelegt, um eine landesweit einheitliche und kosteneffiziente Datenspeicherung zu gewährleisten.
- Durch die Realisierung des Content-Partnernetzwerkes setzt die TMB auf Zusammenarbeit und schafft so eine wichtige Voraussetzung für modernes Content-Marketing (vgl. S. 8). Zudem stehen im Netzwerk auch die Daten Dritten zur Verfügung. Ziel ist es, das Content-Partnernetzwerk in den kommenden Jahren weiterzuentwickeln. Insbesondere die Qualität der eingegebenen Daten soll durch vorgege-

bene Standards verbessert und eine weitgehende Flächendeckung erreicht werden. Der Nutzer soll auf [www.reiseland-brandenburg.de](http://www.reiseland-brandenburg.de) und bei den TMB-Content-Partnern – hier insbesondere den regionalen DMOs – die besten Informationen über den Tourismus im Land finden.

Darüber hinaus haben alle Reisegebiete gemeinsam mit der TMB im Rahmen von T-Fis ein strategisches Kennzahlenset mit 22(+3) Key-Performance-Indikatoren (KPIs) festgelegt. Ziel ist es, belastbare Kennzahlen für die strategische Planung der Regionen zu erhalten, über die sich die Organisationen, sofern gewünscht, auch untereinander vergleichen können. Das Monitoring der dort definierten KPIs soll anschließend über T-Fis erfolgen.

#### Wo besteht Handlungsbedarf?

Der Grundgedanke könnte darin bestehen, dass die TMB gegenwärtig wie zukünftig den strategischen und technischen Rahmen bietet und diesen pflegt, damit die Partner sich zielgerichtet auf den Content konzentrieren können. Hinsichtlich der Nutzung des vorhandenen Rahmens durch die regionalen Partner besteht noch Optimierungsbedarf. Auch sollten die Reisegebiete aktiv am Aufbau eines gemeinsamen Kennzahlensystems im Rahmen von T-Fis mitwirken. Hierdurch werden individuell zusammengestellte Kennzahlen zur Messung des Erfolgs der Destination übersichtlich strukturiert und ausgewertet. Für die schnelle Übersicht der wichtigsten Kennzahlen kann sich jeder Nutzer individuelle Dashboards anlegen. Für die Messung des Erfolgs der Onlinemarketingmaßnahmen stehen Schnittstellen zu

Google Analytics, Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, YouTube und Google Webmaster Tools bereit. Über diese können Messwerte automatisiert ins System eingespeist werden. Nutzer können u.a. Zeitreihen auswerten, Sollwerte zu den selbst ausgewählten Kennzahlen pflegen, sich ihren Zielerreichungsgrad je Kennzahl in verschiedenen Formen auswerten lassen sowie ihre Position im Vergleich zu anderen Nutzern von T-Fis bestimmen (Benchmark).

#### Was bedeutet dies beispielhaft?

##### **Pflichtaufgaben:**

- ✓ Einbindung der DMO in das Content-Partnernetzwerk und aktive Mitwirkung
- ✓ Einspielung von Daten aus der Destination in das Netzwerk
- ✓ Bereitstellung bestehenden Contents in den Datenbanken
- ✓ Koordinierung der Akteure in der Destination zur Bereitstellung von Content
- ✓ Nutzung des Contents aus dem Partnernetzwerk, Kombination mit eigenem Wissen, Auswertung, Aufbereitung und Bereitstellung für die öffentlichen und privaten Partner in der Destination
- ✓ Aufbau und Nutzung des strategischen Kennzahlensets

##### **Küraufgaben:**

- ✓ Aufbau und Nutzung eines ganzheitlichen, kennzahlenbasierten Controllings
- ✓ Organisation, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Erhebung eigener Daten in der Destination
- ✓ Sensibilisieren der lokalen Partner in ihrer Funktion als „digitaler Datensammler“ für die eigene Content-Strategie wie die des Landes und Überzeugung der Partner für die Beteiligung am Netzwerk

Die DMOs der Reisegebiete verfügen derzeit über **2 bis 6 Mitarbeiter (Durchschnitt 4,35 VZÄ, Vollzeitäquivalent = 40 Std. Woche)** für regionale Managementaufgaben. Der Umfang der Aufgaben angesichts neuer Herausforderungen macht im Abgleich mit den Personalressourcen deutlich, dass die **Personalausstattung nur vereinzelt bestenfalls gerade als ausreichend** bewertet werden kann.

## 4. DIE DMO ALS AUSREICHEND FINANZIELL AUSGESTATTETE UNTER- NEHMUNG

### Was steckt dahinter?

Die DMOs benötigen hinsichtlich ihrer Finanzierung eine Planungssicherheit bestehend aus einem Mix aus öffentlicher Grundfinanzierung, privater Ko-Finanzierung sowie eigenen Erträgen im Rahmen eines rechtskonformen Handelns.

- Eine DMO erhält auf Grundlage einer Ausschreibung oder Inhouse-Lösung mit Betrauungsakt (vgl. S. 52) eine öffentliche Grundfinanzierung, die ca. 80% ihrer laufenden und veranschlagten Kosten deckt. Dabei sollten der DMO bei einer Destination mit 1 Mio. gewerblichen Übernachtungen und 1 EUR für regionale Aufgaben (= 1 Mio. EUR) mindestens 60% dieses Budgets (= 600 Tsd. EUR) zur Verfügung stehen.
- Die öffentlichen Mittel stehen der DMO gesichert über einen Zeitraum von mindestens fünf Jahren zur Verfügung, so dass sie ihre Maßnahmen wenigstens immer zwei Jahre im Voraus planen kann. Nach fünf Jahren können die Aufgaben und Erfolge bewertet und die Finanzierung bei Bedarf angepasst werden. Mit der öffentlichen Grundfinanzierung sieht sich die DMO in der Lage, geeignete Maßnahmen und Projekte zu planen, mit denen sie private Leistungsträger von einer finanziellen Beteiligung überzeugen kann.

Für diese Planungssicherheit muss die DMO bei ihren Anteilseignern (Gesellschaften, Mitgliedern) werben und ihre Interes-

sen vertreten. Ferner besteht ihre Aufgabe darin, eigene Erträge zu erwirtschaften und Leistungsträger von einer Ko-Finanzierung, d. h. einer Beteiligung an verschiedenen Maßnahmen, zu überzeugen.

### Wo steht Brandenburg?

Allen Landkreisen und vielen Kommunen im Land Brandenburg ist die finanzielle Unterstützung des Tourismus wichtig. Dies ist auch berechtigt angesichts einer Bruttowertschöpfung der Branche (direkt und indirekt) von 3,4 Mrd. Euro in 2015 sowie der Bedeutung des Tourismus für die Daseinsvorsorge. Die öffentlichen Beiträge zur Unterstützung der regionalen Tourismusorganisationen sind allerdings niedriger als in vielen anderen Reisegebieten im Deutschlandtourismus.

Darüber hinaus leisten auch viele Anbieter einen finanziellen Beitrag. Sie beteiligen sich beispielsweise an gemeinsamen Werbemaßnahmen (Messeteilnahmen, Gastgeberverzeichnisse, Kampagnen etc.).

Das Thema und die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit dem veränderten Beihilfe- und Vergaberecht sind in allen Reisegebieten angekommen. Die strukturellen Anpassungen an die veränderten Rahmenbedingungen sind allerdings unterschiedlich ausgeprägt.

### Wo besteht Handlungsbedarf?

Sowohl die öffentlichen Entscheidungsträger als auch die privaten Leistungsträger sind noch viel stärker von der Bedeutung des Wirtschaftsfaktor Tourismus für die Destination und der Arbeit der DMO zu überzeugen. Hierfür werden gute Argu-

mente und anschauliche Zahlen, Daten und Fakten benötigt. Leistungsträger müssen auf Basis der Fakten schnell erkennen können, worin ihr Nutzen an einer Ko-Finanzierung besteht. Ferner gilt es, weitere ergänzende Finanzierungsquellen zu prüfen und diese für die eigene Arbeit zu nutzen (Fördermittel, Crowdfunding etc.).

Hinsichtlich der Rechtskonformität müssen die Organisationen prüfen, ob ihre Struktur weniger in Bezug auf das Beihilfe-, sondern stärker hinsichtlich des Vergaberechts rechtssicher aufgestellt ist.

#### Was bedeutet dies beispielhaft?

##### **Pflichtaufgaben:**

- ✓ Sicherung einer ausreichenden, aufgabenorientierten Finanzierung der DMO zur Erfüllung der Pflichtaufgaben
- ✓ Erwirtschaftung eigener Erträge bis 20% des Gesamtumsatzes (sofern In-house-Lösung)
- ✓ Einbindung von Leistungsträgern in die Finanzierung der unterschiedlichen Maßnahmen

- ✓ Prüfung der Rechtskonformität und Anpassung der Organisationsstruktur

##### **Küraufgaben:**

- ✓ Prüfung und Gründung von Tochterunternehmen zur Auslagerung gewerblicher Betriebsteile (Profit-Center)
- ✓ Entwicklung eigener Produkte und Stärkung wirtschaftlicher Tätigkeit (über die 20% erlaubter Geschäfte mit Dritten hinaus)



#### DIGITALE GÄSTEINFORMATION FÜR ALLE

Eine neue Software wird in Brandenburg die Informationen aus den zentralen Datenbanken der TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH für POIs, Veranstaltungen und buchbaren Angeboten auf allen digitalen Endgeräten in Touristinformationen, in Hotels und Gaststätten, in Kultur- und Freizeiteinrichtungen oder auch in der DMO verfügbar machen. Durch die neue Lösung werden dem Gast zukünftig während der gesamten Customer Journey die für ihn passenden Informationen in bestmöglicher und einheitlicher Qualität zur Verfügung gestellt. Das Service-Empfinden wird sich für den Gast erheblich verbessern, da er z. B. bei schlechtem Wetter automatisch Schlechtwettertipps mit den passenden Öffnungszeiten und Preisen in seiner Unterkunft erhält. Neben dem Servicegedanken bietet sich gerade für Gastgeber die Möglichkeit, durch die Bereitstellung passender Angebote zusätzlichen Umsatz pro Gast zu generieren, z. B. durch die Nutzung der digitalen Gästemappe oder Upselling weiterer Leistungen.

Das Projekt wird derzeit umgesetzt. Die Software steht ab Sommer 2018 allen Regionen und Unternehmen im Land Brandenburg kostenfrei zur Verfügung.

Quelle: [www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de](http://www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de)

### Wussten Sie schon?

Nicht nur die Gäste, auch potenzielle Bewerber checken im Netz, wie sich Hotel, Restaurant oder TI darstellen. Bewertungsplattformen wie etwa konunu.de oder meinchef.de boomen.

Quelle: [www.ahgz.de](http://www.ahgz.de)

## 5. DIE DMO ALS GUTER ARBEITGEBER

### Was steckt dahinter?

Gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels im Tourismus steht die DMO vor der Herausforderung, sich nicht nur gemeinsam mit anderen Funktionalpartnern (z. B. IHK, DEHOGA) aktiv für die Verbesserung von Qualität und Quantität der touristischen Beschäftigung und Ausbildung einzusetzen, sondern auch selbst ein guter Arbeitgeber zu sein. Hierzu gehören neben der Entwicklung von Stellenprofilen, die an Zukunftsaufgaben orientiert sind, auch eine gezielte Besetzung mit Fachkräften, das Vorhandensein einer Qualifizierungsstrategie, die Sicherstellung von regelmäßigen Fortbildungen zur kontinuierlichen Anpassung an Markterfordernisse, die Nutzung von Instrumenten des Personalmanagements sowie eine aufgabengerechte Bezahlung.

### Wo steht Brandenburg?

Bereits 77% der DMOs haben Stellenbeschreibungen und (erst) 23% konkrete Qualifizierungs- und Schulungspläne für ihre Mitarbeiter. Im Durchschnitt steht pro DMO ein Budget von 2.645 EUR zur Qualifizierung des Teams zur Verfügung.

### Wo besteht Handlungsbedarf?

Die DMOs der Reisegebiete arbeiten bereits alle effizient mit ihren zur Verfügung stehenden Personalressourcen. In allen Reisegebieten fehlen aber in der Regel die Fachkräfte für die vermehrte und erforderliche Arbeit nach innen in die Destination zur Unterstützung der Leistungsträger und

öffentlichen Akteure. Ein weiterer Handlungsbedarf besteht im Aufbau von Know-how in den verschiedenen Facetten der Digitalisierung. Der große Bereich Social Media ist hierbei nur einer unter vielen.

Der sich dynamisch verändernde Markt erfordert ferner die regelmäßige interne wie externe Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter in der Geschäftsstelle. Hierfür müssen ausreichend Zeit- und Finanzressourcen zur Verfügung stehen.

### Was bedeutet dies beispielhaft?

#### Pflichtaufgaben:

- ✓ Erarbeitung von Stellenprofilen
- ✓ Suche und Besetzung offener Stellen mit qualifizierten Fachkräften
- ✓ Regelmäßige Personalentwicklungsgespräche, mindestens einmal im Jahr
- ✓ Personalentwicklung, d. h. Weiterbildung für Mitarbeiter

#### Küraufgaben:

- ✓ Ausbildungsbetrieb, Einbindung in duales Studium bzw. von Praktikanten
- ✓ „Kurz-Schnupper-Praktika“ von Mitarbeitern der DMO in der Praxis sowohl bei Betrieben innerhalb der Destination als auch außerhalb





## ARBEITGEBERRICHTLINIE LAUSITZER SEENLAND

Der Tourismusverband Lausitzer Seenland e. V. hat im Jahr 2017 eine Arbeitgeberrichtlinie erarbeitet. Hierzu gehörten Stellenbeschreibungen für alle Positionen, eine externe Bewertung der Mitarbeiter und Einstufung in sechs, für den Tourismusverband und die verschiedenen Aufgaben und Positionen, mögliche Entwicklungsstufen. Ziel ist es, die heute noch unterschiedlichen Gehälter (je nach Einstieg, Herkunft und Position) entsprechend der Entwicklungsstufen mehrstufig in den nächsten drei Jahren anzupassen und hierdurch eine faire, aufgabengerechte und vergleichbare Entlohnung sicher zu stellen. Die Mitarbeiter haben so die Möglichkeit, sich orientiert an den Stufen im Unternehmen weiter zu entwickeln und zu qualifizieren. Notwendige Beschlüsse im Vorstand wurden bereits gefasst. Die Einführung erfolgte zum 01.01.2018.

*Quelle: Tourismusverband Lausitzer Seenland e. V.*



### 6. DIE DMO ALS VERÄNDERUNGSMANAGER

#### Was steckt dahinter?

Die DMO hat aufbauend auf den strategischen Grundlagen eine zentrale Funktion als Veränderungsmanager in der Destination. Die Geschäftsführung (mit Team) fungiert dabei als Schaltstelle für interne (DMO) und externe (Destination) Veränderungsprozesse. Sie übt die Funktion eines Veränderungsmanagers aus und übernimmt die Moderation und Steuerung eines Veränderungsteams zur Entwicklung der Organisation (Geschäftsstelle) und Destination, orientiert an den strategischen Zielen und Maßnahmen. Dieser Veränderungsprozess ist angesichts eines sich immer dynamischer entwickelnden Umfeldes niemals abgeschlossen. Es bedarf deshalb des Verständnisses einer kontinuierlich lernenden Organisation und Destination. Veränderungsmanagement ist eine zeitintensive und fortlaufende Aufgabe.

#### Wo steht Brandenburg?

Bisher sehen sich die Reisegebiete aufgrund beschränkter Personalressourcen nur eingeschränkt in der Lage, einen Veränderungs- und Destinationsentwicklungsprozess, basierend auf einer Strategie und einem Fahrplan, intensiv zu gestalten, zu koordinieren und nach innen zu moderieren. Zum einen sind differenzierte und aktuelle Destinationsstrategien oftmals nicht vorhanden. Zum anderen fehlt es häufig an Personal, um die nach innen orientierten Entwicklungsprozesse mit der notwendigen Beteiligung der verschiedenen Interessengruppen in Form von Arbeitsgruppen und Werkstätten zu moderieren.

#### Wo besteht Handlungsbedarf?

Handlungsbedarf besteht in der kontinuierlichen Moderation der Entwicklung der Destination auf Basis einer mehrjährigen Destinationsstrategie zur Ausrichtung auf die veränderten Gästebedürfnisse und Markterfordernisse. Hierbei muss fortlaufend für die Arbeit der DMO bei den selbständigen Interessenvertretern (Landkreise, Kommunen und Leistungsträger) geworben und diese im Veränderungsprozess mitgenommen werden. Für die Profilierung der Destination ist nicht allein die DMO verantwortlich. Beispielsweise müssen zur Kommunikation der Markenwerte sowie damit verbundener Bilder und Versprechen an eine Erlebnisqualität auch die Produkte passen. Eine Durchschnittsqualität ist hierfür angesichts einer steigenden und sensiblen Preis-/Leistungsorientierung der Gäste nicht mehr ausreichend. Die DMO muss deshalb nach innen darauf hinwirken, dass es ausreichend qualitäts- und erlebnisorientierte Angebote und Produkte gibt, die zur Marke passen und diese untersetzen. Zudem muss sie die Entwicklungsprozesse dahingehend moderieren, dass die verschiedenen Akteure ihre Aufgaben wahrnehmen können. Hierzu zählt insbesondere auch das Zusammenspiel von TI und DMO.

#### Was bedeutet dies beispielhaft?

##### **Pflichtaufgaben:**

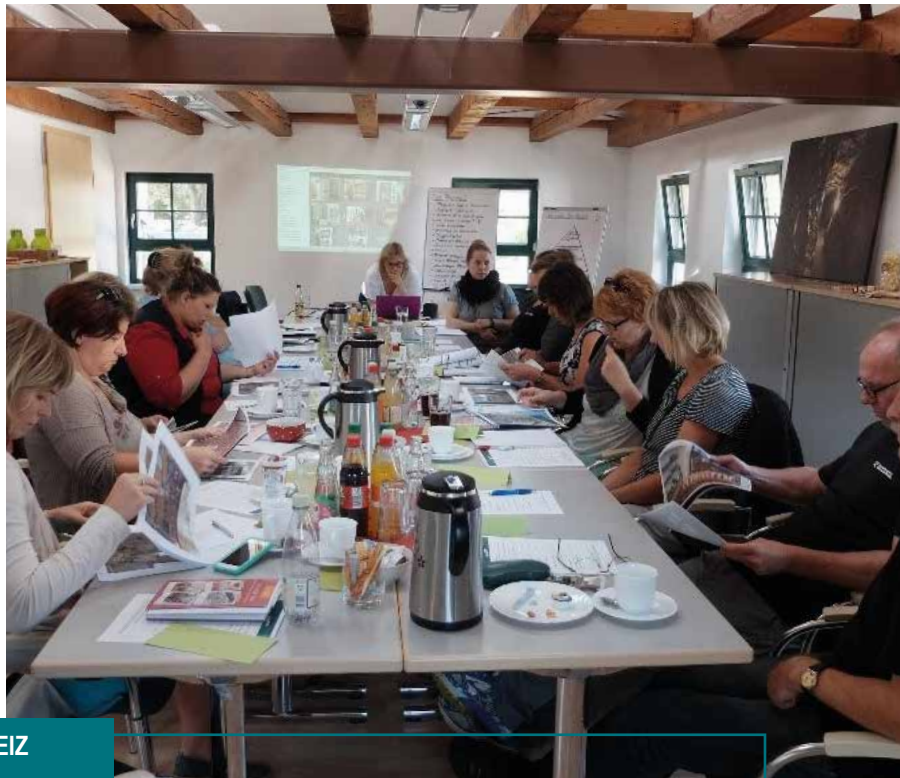
- ✓ Entwicklung einer mehrjährigen Destinationsstrategie (vgl. S. 18) und Überprüfung der Umsetzung und Erreichung der Ziele und Maßnahmen
- ✓ Aktualisierung der Strategie bei veränderten Rahmenbedingungen
- ✓ Bestimmung eines Veränderungsmanagers, welcher die Entwicklungsprozesse

zesse in der Destination moderiert, die Umsetzung der Maßnahmen kontrolliert und Impulse für Projekte liefert (parallel zu anderen Aufgaben)

- ✓ Wesentlich: Prozess- und Projektmanagement. Die DMO fungiert als Impulsgeber und Moderator der Entwicklung der Destination nach innen; dies erfolgt querschnittsorientiert über alle Handlungsfelder der LTK hinweg.

#### Küraufgabe:

- ✓ Einstellung/Bestimmung mindestens einer halben Stelle nur für die nach innen gerichtete Veränderung und Entwicklung von Prozessen in der DMO und der Destination



### I-NETZWERK SÄCHSISCHE SCHWEIZ

Im Jahr 2016 wurde durch den Tourismusverband das auf zwei Jahre angelegte Pilot-Projekt „i-Netzwerk Sächsische Schweiz“ ins Leben gerufen und hierfür zwei Netzwerkmanagerinnen mit 1,85 Vollzeitäquivalenten eingestellt. Das Netzwerk baute auf die bereits gute Kooperation zwischen den Touristinformationen und der DMO auf und sollte diese intensivieren. Die DMO übernahm und koordinierte hierbei für 15 von 20 Touristinfos Backoffice-Aufgaben, zu denen die einzelnen TIs personell nicht in der Lage waren oder bei denen eine Lösung im kooperativen Verbund wesentlich effizienter erschien. Alle Partner entschieden gemeinsam, was in den Maßnahmenkatalog der Kooperation aufgenommen wurde und notwendig ist, aber jede TI beteiligte sich individuell und je nachdem, was sie dringend benötigte. Beispielhafte Maßnahmen sind die Einführung eines elektronischen Meldewesens und einer gemeinsamen Gästekarte, die Initiierung einer Merchandising-Edition „Sächsische Schweiz“ und ein gemeinsamer Einkauf der Waren, die Übernahme der DTV-Klassifizierung für Ferienwohnungen, -häuser und Privatzimmer, Schulungsmaßnahmen und der Aufbau einer Kommunikationsplattform für die Touristinfos. Durch die Übernahme und Bündelung von Aufgaben wurden finanzielle und personelle Ressourcen aller Beteiligten geschont und somit TI-Standorte gesichert.

Im Jahr 2018 wurde das Projekt weiterentwickelt und zu einem kommunalen Tourismusnetzwerk ausgebaut, wodurch nun alle Touristinformationen in der Sächsischen Schweiz am Netzwerk beteiligt werden konnten. Die DMO gibt dabei ebenso auf kommunaler Ebene Hilfestellungen, bspw. bei der Einführung von Finanzierungsinstrumenten im Tourismus. Weitere Maßnahmen konzentrieren sich auf die Bereiche Qualität, Marktforschung, Kommunikation und Vertrieb, Anbieterbetreuung und Wissensmanagement. Bis 2020 sollen die Partner von einem regionsweit einheitlichen Buchungssystem, einheitlichen Gestaltungs- und Ausstattungselementen in den TIs und einem gemeinsamen Internetauftritt profitieren.

Quelle: <http://verband.saechsische-schweiz.de/kooperationsangebote/i-netzwerk.html>

#### Brandenburg verfügt bereits über:

- SQD-Betriebe: 362
- TIs mit i-Marke: 71
- DTV G-Klassifizierung: 33
- DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen: 1.148
- Dehoga Sterneklassifizierung: 183
- Bett+Bike-Betriebe: 489

Die Verteilung ist allerdings regional unterschiedlich.

Auch in der Anzahl ist noch „Luft nach oben“.

(Stand Mai 2018)

## 1. DIE DMO ALS QUALITÄTS- UND WISSENSMANAGER ZUR STÄRKUNG INNOVATIVER UNTERNEHMEN

### Was steckt dahinter?

In ihrer Funktion als Qualitäts- und Wissensmanager erfüllt die DMO eine Vielzahl von Aufgaben, die dazu beitragen, die öffentlichen und privaten Tourismusakteure zu professionalisieren und so fit für die Zukunft zu machen.

- Mit Schulungen und Coachings unterstützt die DMO den Wissenstransfer an die Leistungsträger, Touristinformationen und sonstigen Partner in der Region. Sie gibt den Akteuren Handlungshilfen an die Hand und engagiert sich aktiv für einen Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustausch innerhalb der Tourismuswirtschaft (siehe S. 16).
- Orientiert an einer mehrjährigen Destinationsstrategie (siehe S. 18) verfolgt und koordiniert die DMO Qualitätsentwicklungen der betrieblichen und Wegeinfrastruktur in der Destination. Sie sensibilisiert die Leistungsträger und Akteure vor Ort für die Bedeutung von Zertifizierungsprogrammen und geht selbst mit gutem Beispiel in Sachen Qualität voran (z.B. durch die Beteiligung an der ServiceQualität Deutschland).
- Die DMO unterstützt gezielt die Professionalisierung der Betriebe. Hierbei gilt es, das Kreativpotential der Hauptstadtregion zu den Unternehmen zu transportieren bzw. dieses dort nutzbar zu machen. Die DMO gründet und moderiert branchenübergreifende Netzwerke und nutzt bestehende Förderungen oder motiviert die Betriebe in der Nutzung selbiger.

### Wo steht Brandenburg?

Im Rahmen der Content-Strategie des Landes arbeiten bereits viele Destinationen eng mit der TMB zusammen. Diese Zusammenarbeit soll künftig weiter intensiviert werden (siehe S. 20). Ferner übernehmen verschiedene Reisegebiete bereits die DTV-Klassifizierung von Ferienwohnungen, -häusern und Privatzimmern. Auf verschiedenen Veranstaltungen wird für die Bedeutung der Qualität in der Infrastruktur geworben und an verschiedenen Projekten zur Infrastrukturentwicklung mitgewirkt.

### Wo besteht Handlungsbedarf?

Handlungsbedarf besteht allgemein in einer noch stärker gezielten und kontinuierlichen Entwicklung der Qualitäten, orientiert an den Bedarfen der Destination zur Profilierung der Reisegebiete.

### Was bedeutet dies beispielhaft?

#### **Pflichtaufgaben:**

- ✓ Information und Beratung der Leistungsträger und Kommunen in der Region (z.B. regelmäßige Newsletter, relevante Informationen im Internet oder Durchführung von Informationsveranstaltungen), Aufbereitung der Informationen (z.B. auch Daten und Kennzahlen), sodass die jeweiligen Zielgruppen sie verstehen und nutzen können
- ✓ Weitergabe von Informationen durch die Schnittstellenfunktion zwischen Landes- und lokaler Ebene: Interessensvertretung der lokalen Ebene auf Landesebene und Wissenstransfer von der Landesebene an lokale Akteure (z.B. strategische Grundlagen wie LTK, Mar-

kenstrategie etc.) oder Informationen zu Förderprogrammen

- ✓ Initiierung von Runden Tischen, Arbeitskreisen, Qualitätszirkeln o.ä. zur Förderung des Erfahrungsaustausches innerhalb der Destination und somit Vernetzung der Akteure
- ✓ Organisation von Basisseminaren durch die DMO. Die IHKn bieten kostenfreie Sensibilisierungs-Veranstaltungen in Kooperation mit der DMO. Beide verweisen auf weiterführende Angebote sowie Spezialthemen (ServiceQualität Deutschland und Barrierefreiheit) der Tourismusakademie Brandenburg (TMB) sowie auf zielgruppenspezifische Spezialangebote der Fachverbände (DEHOGA, VCB, pro agro).
- ✓ Beteiligung an Qualitätsmanagementsystemen wie der Initiative ServiceQualität Deutschland und damit Erfüllung einer Vorbildfunktion
- ✓ Permanentes Sensibilisieren der Leistungsträger für das Thema Qualität

#### Küraufgaben:

- ✓ Durchführung der DTV-Klassifizierung von Ferienwohnungen, -häusern und Privatzimmern, Prüfungen vor Ort ergänzt durch weitere Beratungen z. B. im Bereich Webseiten-Design (auf Basis eines Checks) oder im Vertrieb
- ✓ Etablierung eines digitalen Wissensmanagements, in dem relevante Informationen beispielsweise in einem Intranet über ein Destinations-Wiki zur Verfügung gestellt werden
- ✓ Übernahme des regionalen Wegemanagements auf Basis einer aufgabengerechten Gegenfinanzierung in Abstimmung mit den Kommunen und Landkreisen
- ✓ Etablierung und Moderation eines Arbeitskreises zur Entwicklung und Ein-

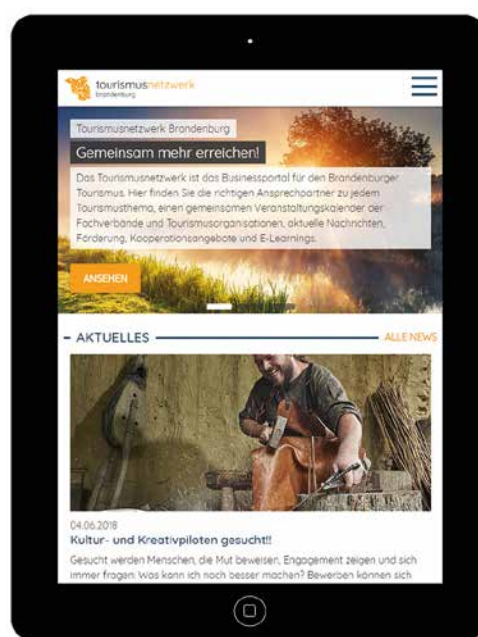
haltung regionsspezifischer Qualitätskriterien, die über die gängigen allgemeinen Zertifizierungen und Klassifizierungen hinaus das Profil der DMO prägen (z. B. Überlegung zur gemeinsamen Ausstattung in den TIs)

- ✓ Unterstützung der Leistungsträger in der Destination durch innovative Projekte zur Fachkräftesuche und -entwicklung

#### TOURISMUSNETZWERK BRANDENBURG

Das Tourismusnetzwerk Brandenburg ist das Businessportal für die Brandenburger Tourismuswirtschaft. Hier finden Sie die richtigen Ansprechpartner zu jedem Tourismusthema, einen gemeinsamen Veranstaltungskalender der Fachverbände und Tourismusorganisationen, aktuelle Nachrichten, Förderungen, Kooperationsangebote und E-Learnings.

[www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de](http://www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de)



## WISSENSTRANSFER AUF LOKALER EBENE IM HAVELLAND

Beeinflusst durch die Organisation der Bundesgartenschau 2015 im Havelland, hat der Tourismusverband Havelland e. V. in den vergangenen Jahren die Vernetzung und den Informations- und Erfahrungsaustausch der Tourismusunternehmen untereinander vorangetrieben.

Gemeinsam mit der IHK Potsdam organisiert der Tourismusverband seit 2016 jährlich einen regionalen Tourismustag, auf dem die Akteure der Region zu aktuellen Branchenthemen ins Gespräch kommen. Thema des Tourismustages 2016 war die Profilierung des Reisegebietes Havelland. Im Jahr 2017 stand das Thema Digitalisierung im Fokus.

Zur Schulung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Tourismusverbandes wurde ein Handbuch als Arbeits- und Beratungsgrundlage entwickelt. Außerdem berät der Tourismusverband Unternehmen, Vereine und Verbände vor Ort zu den vielfältigen Fragestellungen rund um den Tourismus in der Region Havelland.

*Quelle: MWE 2017*



## NETZWERK „AKTIV IN DER NATUR“

Im Netzwerk „Aktiv in der Natur“ setzen sich zahlreiche Partner für touristische Themen in Brandenburg ein, fördern und gestalten gemeinsam Angebote für Radfahrer, Wasserurlauber und Wanderer. Die Interessengemeinschaft ist ein Projekt des Landestourismusverbandes, in dem sich alle Reiseregionen und die Tourismus-Marketinggesellschaft Brandenburg einbringen. Weitere Partner sind die AG Historische Stadtkerne und der Landesanglerverband Brandenburg e. V. Koordiniert wird die Arbeit durch das Netzwerkmanagement.

Das Netzwerk „Aktiv in der Natur“ ermöglicht eine enge Kooperation zwischen der Landesmarketinggesellschaft und regionalen DMOs zur Produktentwicklung, Projektfinanzierung, Vermarktung und Vertrieb. Es ist Qualitätstreiber und Vorreiter bei der Umsetzung gemeinsamer landesweiter Marketingprojekte. Das ehemalige GRW-Netzwerk (2006-2013) ist eine brandenburgweite Kooperation touristischer Akteure. Es besteht nach dem Auslauf der Fördermittel weiter und wird durch seine Mitglieder finanziert. Alle Projekte und Maßnahmen orientieren sich daran, ob diese die touristische Destination Brandenburg voranbringen und ob das Netzwerk und seine Mitglieder davon profitieren.

*Quelle: Landestourismusverband Brandenburg e. V.*

## 2. DIE DMO ALS NETZWERKER, INTERESSENVERTRETER UND ÜBERZEUGER

### Was steckt dahinter?

Als klassische Organisation einer Querschnittsbranche sieht sich die DMO einer Vielzahl von Anspruchsgruppen gegenübergestellt, deren Interessen sie optimal vertreten und in Einklang bringen muss.

- Leistungsanbieter der Region wollen mehr Gäste, Besucher und Kunden, fordern eine optimale Marktbearbeitung durch die DMO und verlangen nach guten Kooperationen.
- Lokale und regionale Auftraggeber (Gebietskörperschaften) fordern eine effiziente Marktbearbeitung und benötigen Erfolge und Nachweise für den erfolgreichen Einsatz der öffentlichen Mittel.
- Die TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH und die regionalen DMOs kooperieren im 3-Ebenen-Modell. Für die nationale und internationale Vermarktung des Landes durch die TMB werden Leitprodukte und Angebote orientiert an der Familienmarke Brandenburgs benötigt. Diese dienen gleichzeitig zur Profilierung der Reisegebiete selbst. Einen strategischen Rahmen bilden hierbei die LTK und die Markenstrategie der TMB.
- Netzwerkpartner – beispielsweise aus dem Bereich Aktiv oder Industriekultur – fordern eine aktive Mitarbeit sowie zeitliche und finanzielle Beiträge in der Kooperation.
- Funktionalpartner wie beispielsweise die IHK, DEHOGA, pro agro, LAGs, Großschutzgebiete (Naturparke, Bios-

phärenreservate, Nationalpark), Wirtschaftsförderer etc. wollen mit der DMO oder für die Destination Projekte realisieren, die DMO in Arbeitsgruppen einbinden oder sich als Kooperationspartner anbieten. Die DMO benötigt die Funktionalpartner als wichtige Interessenvertreter, Impulsgeber, Multiplikatoren und Ko-Finanzierer von Projekten.

- Sonstige Anspruchsgruppen wie Einwohner, Land- und Forstwirtschaft oder Naturschutz wollen den Nutzen des Tourismus für ihre Interessen erkennen und müssen überzeugt werden, dass eine positive Entwicklung des Tourismus ihre Ziele und Aufgaben nicht gefährdet, sondern sie zu unterstützen vermag.

Die DMO muss als Interessensvertreter sowohl nach innen als auch nach außen wirken und ihre Leistungsträger und Partner überzeugen. Dies erfolgt unter anderem durch eine intensive Gremien- und Netzwerkarbeit, den Aufbau und die Pflege von Kooperationen sowie die regelmäßige Ermöglichung des Erfahrungsaustausches zwischen den Touristikern in der Region (siehe S. 28 f.). Die DMO nutzt dabei das vorhandene Marktforschungswissen (Land, Region) und die in der Destinations-, Marken- und Marketingstrategie gemeinsam vereinbarten Ziele, Strategien und Maßnahmen.

Zur Funktion der Interessenvertretung gehört ferner die Aufgabenteilung und -schärfung zwischen DMO und den oben genannten verschiedenen Anspruchsgruppen. Jedem Partner muss im System Tourismus in Brandenburg und individuell in den jeweiligen Reisegebieten klar sein, wer welche Aufgaben zu übernehmen hat

und welche nicht zu seinem Aufgabenspektrum gehören. Nur so können Doppelungen in der Aufgabenwahrnehmung wie auch Irritationen bei den öffentlichen und privaten Akteuren vermieden und eine stärkere Wertschätzung der Arbeit herbeigeführt werden.

#### Wo steht Brandenburg?

Alle Reisegebiete investieren bereits viel Zeit in eine aktive Gremienarbeit (Vorstände und Fachbeiräte) nach innen sowie in verschiedene Netzwerke auf Regionalebene. Die Funktion als „Netzwerker, Interessenvertreter und Überzeuger“ ist querschnittsorientiert und betrifft die unterschiedlichen Aufgaben im Bereich Marke, Produkt, Kommunikation, Vertrieb etc. Die Notwendigkeit für die Funktion als Moderator und Schnittstellenmanager im Destinationsmanagement ist bereits von allen DMOs erkannt.

#### Wo besteht Handlungsbedarf?

Wie auf S. 22 bereits ausgeführt, fehlt es den DMOs in der Regel an ausreichenden Personalressourcen, um noch stärker die Entwicklungsprozesse in der Destination anzustoßen und diese zu moderieren. Das Mögliche wird bereits realisiert, für das Nötige fehlt es allerdings an Zeit und Personal.

#### Was bedeutet dies beispielhaft?

##### **Pflichtaufgaben:**

- ✓ Mitwirkung in übergeordneten Gremien und Netzwerken der Landesebene
- ✓ Organisation eines eigenen regionalen Tourismustages, z.B. in Kooperation mit der IHK
- ✓ Unterstützung der Bildung von Netz-

werken (z.B. Netzwerk Industriekultur, Netzwerk Aktiv in der Natur, Regionales Netzwerk Kulturtourismus Seenland Oder-Spree etc.) auf Regions- und Landesebene und Initiierung regelmäßiger Treffen in Form von Arbeitskreisen

- ✓ Initiierung von Projekten, die innerhalb von Regionen bisher nicht kooperierende Akteure zusammenbringen – auch branchenübergreifend. Förderung überregionaler Vorhaben, z.B. überregionale Kooperationen zur Infrastruktur- und Produktentwicklung (Rad-, Wander- und Wasserwege)
- ✓ Erarbeitung von Argumentationsgrundlagen für Entscheider, d.h. Bereitstellung relevanter touristischer Daten und Zahlen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus (siehe S. 28 f.: Die DMO als Qualitäts- und Wissensmanager), Lobbyarbeit
- ✓ Verdeutlichung, dass der Tourismus nicht nur Einkommen in die Region bringt und Arbeitsplätze sichert, sondern auch in hohem Maße gegenüber der einheimischen Bevölkerung zur Standortqualität der Region beiträgt
- ✓ Unterstützung der regionalen Pressearbeit





Alle DMOs der Reisegebiete in Brandenburg sind bereits auf Facebook. Die Aktivität ist allerdings sehr unterschiedlich. Die Spannweite der Anzahl an Fans/Freunden reicht von 64 in der Prignitz bis 10.408 im Spreewald.  
(Stand 04/2018)

### 3. DIE DMO ALS INSPIRATOR IN DER KOMMUNIKATION

#### Was steckt dahinter?

Bei der Wahl des Urlaubsortes sind viele Gäste flexibel und unentschlossen. Sie suchen nach einer Region, in der sie wandern, Rad fahren, Kultur erleben oder Kanu fahren können. An diesem Punkt setzt die DMO an: Warum nicht zum Wandern in die Uckermark, zum Kanufahren ins Havelland oder nach Potsdam für einen Städtetrip? In ihrer Funktion als Inspirator muss die DMO potenzielle, noch unentschlossene Gäste auf die Destination aufmerksam machen und sie für einen Besuch begeistern.

Dies gelingt, wenn die DMO es schafft, in der Kommunikation geeignete Zielgruppen mit den aus der Marke abgeleiteten Werten und Stil (Texte und Bilder) sowie den passenden Produkten anzusprechen und die Alleinstellungsmerkmale zu transportieren. Hierzu muss eine personalisierte Erlebnisqualität visuell und durch Geschichten aufbereitet mit wertigem Content entlang der Customer Journey kommuniziert werden. Die Destination muss es schaffen, ein Bild zu erzeugen, in das der Gast eintauchen möchte („da will ich hin...“). Es geht dabei nicht um die reine Nutzenstiftung im Sinne einer bloßen Übernachtung mit Frühstück, sondern um einen Aufenthalt mit Bedeutung, über den der Gast während und nach der Reise positiv berichten möchte.

Für die Produktentwicklung und die Kommunikation wird auf Landesebene mit personalisierten Zielgruppensteckbriefen gearbeitet. Diese müssen auf Reisege-

bietesebene verfeinert werden. An den jeweiligen Zielgruppen orientieren sich der Kommunikationskanal und das -medium. Während klassische Medien (z.B. Print und Messe) immer stärker an Bedeutung verlieren, sind es vor allem die digitalen Instrumente, die eine Destination verstärkt nutzen muss, um am Markt bestehen zu können (Content-Strategie und -Marketing). Die Kommunikation muss deshalb vor, während und nach der Reise erfolgen:

- Vor der Reise, um den Gast auf die Destination aufmerksam zu machen.
- Während der Reise, um den Gast tagessaktuell über (Schlecht-, Gutwetter-) Angebote zu informieren, z.B. über eine Destinations-App.
- Nach der Reise, um vom unzufriedenen Gast Beschwerden entgegen zu nehmen, diese zu beseitigen und den zufriedenen Gast durch Rückfragen wie neue Angebote an die Destination zu binden.

Hierbei ist eine intensive Kooperation mit Orts- und Landesebene und benachbarten Destinationen unerlässlich.

#### Wo steht Brandenburg?

Der wichtigste Quellmarkt für die Brandenburger Reisegebiete ist vor allem der Nahmarkt Berlin und ferner angrenzende und ausgewählte weitere Bundesländer. Im 3-Ebenen-Modell ist die Bearbeitung dieser Quellmärkte die vorrangige Aufgabe der regionalen DMO. Insbesondere die Bewerbung des Quellmarktes Berlin bietet die Möglichkeit eines geringeren Ressourceneinsatzes aufgrund der räumlichen Nähe (verringerte Reisekosten, bereits bestehende Bekanntheit einzelner Orte

und Attraktionen bei den Zielgruppen, Vermarktung Brandenburgs ebenfalls durch die TMB etc.) als in anderen Destinationen zur Bearbeitung von weiter entfernten Quellmärkten. Die TMB ist hingegen für die überregionale (deutschlandweite, internationale) Vermarktung des Landes verantwortlich.

Die Reisegebiete haben bereits erkannt, dass klassische Medien wie Messen und Printprodukte an Bedeutung verlieren. Hingegen nimmt die Bedeutung und Wirkung von digitalen Instrumenten stetig zu. Der Aufbau von Know-how sowie der veränderte Einsatz von Fachkräften ist eingeleitet. Im Durchschnitt investieren die Reisegebiete bisher nur ca. 50.000 EUR pro Jahr in verschiedene Kommunikationsmaßnahmen.

#### Wo besteht Handlungsbedarf?

Nach wie vor wird ein großer Teil des zur Verfügung stehenden Budgets für Printprodukte und Messen eingesetzt, obwohl diese in ihrer Bedeutung stark abgenommen haben. Gleichzeitig fehlt es an einer noch stärkeren Auseinandersetzung mit den digitalen Instrumenten und Kooperationspartnern (Blogger, Influencer, Plattformen etc.).

#### Was bedeutet dies beispielhaft?

##### **Pflichtaufgaben:**

- ✓ Nutzung verschiedener online- und offline Instrumente; offline abnehmend, online zunehmend
- ✓ Entwicklung einer Social-Media-Strategie

- ✓ Verstärkter Ausbau der Aktivitäten im Bereich Social-Media; hier zunächst Fokus auf Facebook
- ✓ Pflege einer aktuellen, für mobile Endgeräte optimierten Webseite
- ✓ Einbindung in die Kooperationsangebote der TMB
- ✓ Entwicklung von Kooperationsmöglichkeiten für die Leistungsträger der Destination
- ✓ Einbindung von Leistungsträgern in die Kommunikationsmaßnahmen
- ✓ Controlling der Maßnahmen

##### **Küraufgaben:**

- ✓ Nutzung mehrerer Sozialer Medien, d.h. nicht nur Beschränkung auf Facebook, sondern auch Nutzung von anderen Plattformen wie Instagram etc.
- ✓ Influencer-Marketing, d.h. Blogger Relations
- ✓ Führung eines eigenen Blogs
- ✓ Steuerung der Kommunikationsaktivitäten über ein Destinationsmanagementsystem (z.B. Generierung automatisch versendeter E-Mails nach erfolgter Buchung mit Veranstaltungstipps aus dem Bereich o. ä.)





## #FLÄMINGBOTSCHAFTER

#Flämingbotschafter ist ein mehrteiliges, 100% regionales Social Media-Projekt, welches authentisch von innen nach außen Reiseanlässe für Jüngere (eventorientierte Smartshopper, gesellige Familien), aber zunehmend auch Ältere (genussorientierte Natururlauber, intellektuelle Kulturliebhaber) schafft. Wir mobilisieren Menschen aus dem Fläming, die ihre Heimat lieben, auf unterschiedlichen sozialen Kanälen authentische Geschichten aus dem Fläming zu erzählen und damit gleichzeitig eine sympathische Nähe zu erzeugen (gute, sympathische Nachbarn eben):

1) Laura Schneider ist gebürtige Flämingerin, wohnt in Treuenbrietzen und betreibt ihren Reiseblog [www.herzanhirn.de](http://www.herzanhirn.de). Mit ihr pflegen wir seit 2 Jahren eine Partnerschaft, bei der Laura ihre Heimat erkundet, darüber bloggt und ihre Erlebnisse und Eindrücke mit ihrer Community teilt. Laura hat in unserer crossmedialen Reisepfanner-Publikation „Einfach mal raus“ eine eigene Kolumne, in der sie verschiedene Orte im Fläming portraitiert und diese mit ihrem Blog verknüpft.

2) Auf Instagram gibt es Menschen, die sehr flämingverbunden sind und dies in tollen Bildern zum Ausdruck bringen. Wir haben 20 Instagrammer ausfindig gemacht, die sowohl der Familienmarke Brandenburg, als auch unserer regionalen Destinationsmarke „Der Fläming“ gerecht werden. Im August 2017 haben wir für diese Menschen einen Instaride veranstaltet. Mit Quads ging es durch die Natur hin zu versteckten Lost Places, die nur selten zugänglich sind. Auf diese Weise wollten wir uns bei den Instagrammern für die tollen Bilder aus unserer Region bedanken, ihnen damit aber auch vermitteln, dass unser Verband stets ein kreativer Ansprechpartner zum Thema neue Blickwinkel des Flämings ist. Ebenfalls geben wir einzelnen Flämingbotschaftern die Möglichkeit, für jeweils eine Woche unseren Instagram-Account zu „kapern“ und den Fläming aus ihrer Sicht zu bebildern.

3) Wir gehen neue Wege in der digitalen Gästeinspiration und wollen unsere Akteure vor Ort bewusst mitnehmen, um gemeinsam entlang der Customer Journey Inspiration und Reiseanlässe zu schaffen. Die Contentqualität der lokalen Social Web-Kontaktpunkte im Fläming sollte im Vergleich zur Qualität unserer Social Media-Arbeit nicht abfallen. Daher haben wir in 2016 begonnen, individuelle Social Media-Trainings zu veranstalten und so unsere Leistungsträger in der digitalen Gästeansprache fit zu machen. Gemeinsam mit der IHK Potsdam bereiten wir derzeit eine Social Media Qualifizierungsreihe für unsere Akteure vor.

*Quelle: Tourismusverband Fläming e. V.*

## 4. DIE DMO ALS UNTERSTÜTZER UND PARTNER IM VERTRIEB

### Was steckt dahinter?

Der Markt der großen Vertriebsportale besteht im Wesentlichen aus drei großen Anbietern, die über 95 Prozent der Portalbuchungen in Deutschland ausmachen (Booking, HRS, Expedia). In diesem Wettbewerb wollen und können die TMB und die regionalen DMOs nicht mitmischen. Das war und ist auch weder das Selbstverständnis der TMB noch der DMOs im Land Brandenburg. Der Betrieb eines Informations- und Reservierungssystems (IRS) in einer DMO besitzt aber eine Bedeutung, die weit über den eigentlichen gewinnorientierten Verkauf von Leistungen hinausgeht. Die gewinnorientierte Vertriebsaufgabe steht deshalb schon seit längerem nicht mehr im Vordergrund einer DMO-Funktion. Sie ist vielmehr eingebunden in ein ganzheitliches System einer vernetzten Digitalisierungsstrategie.

Eine Aufgabe der DMO im Bereich Vertrieb besteht sicherlich in Kooperation mit der TMB darin, ein IRS zu pflegen sowie strategische Kooperationen mit Reiseveranstaltern, Online-Travel-Agencies (OTAs), Plattformen und Retailern einzugehen. Wenn, dann ist dies nur aufgrund der Größenvorteile eingebunden in ein landesweites System effizient und sinnvoll. Einmal eingegebene Daten eines Hotels oder einer Ferienwohnung in das IRS können so bestmöglich über verschiedene Kanäle und auf unterschiedliche Plattformen ausgespielt werden („Channelling“).

Eine wesentlich wichtigere Aufgabe der DMO besteht darin, die Leistungsträger über den Online-Vertrieb aufzuklären, zu sensibilisieren und sie im Umgang mit den Medien zu schulen. Das geht am besten über den Informations- und Buchungsverbund. Denn im Gegensatz zu den externen Anbietern hat die DMO hier einen entscheidenden Vorteil: Sie verfügt über eine hohe Reputation und Vertrauen bei den Gastgebern. Die Eingabe und Pflege der Daten im IRS ist ein wichtiger Baustein im digitalen Contentmanagement, da die eingegebenen Daten auch an das Datenmanagement (DAMAS) weitergegeben werden. Sie können so aufbereitet an verschiedenen Kontaktpunkten (Touchpoints) des Gastes in der Destination, wie z. B. Infostelen, wieder ausgespielt werden. Die Pflege eines IRS ist deshalb als eine zentrale Teilaufgabe im Kontext der Digitalisierung der Customer Journey zu sehen. Im direkten Kontakt und Austausch mit den Leistungsträgern können die Mitarbeiter der DMO im System des Informations- und Buchungsverbundes erläutern, welchen Nutzen – auch vor allem die vielen Klein- und Kleinstanbieter – durch den Online-Vertrieb haben, aber auch welche Bedeutung in der Information über den Gast liegt, um die Leistungen entlang der Customer Journey für diesen zu optimieren. Dies geschieht natürlich unter Wahrung des Datenschutzes.

### Wo steht Brandenburg?

Im Jahr 2000 hat Brandenburg das erste landesweite Informations- und Reservierungssystem (IRS) eingeführt. Nach einer Ausschreibung erfolgte 2007 der Wechsel zum Systemanbieter my.IRS GmbH, Sys-

temname: TOMAS. Der Systemstart war 2008. Systembetreiber ist die TMB.

TOMAS ist ein offenes IRS und bietet Schnittstellen zu anderen Buchungsplattformen und OTAs wie Booking, HRS etc.

Im Jahr 2017 waren von den 13 Reisegebieten mit ihren Tourismusorganisationen sieben als Vollanschießer (siehe Karte) über einen Kooperationsvertrag mit der TMB in das System eingebunden. Vollanschießer bedeutet, dass der Kooperationspartner als Datenhalter und für die Datenpflege verantwortlich ist sowie als Buchungsstelle fungiert. Hierdurch ist er sowohl über die Funktion als Datenhalter – egal wo die Leistung gebucht wird – und über die direkte Buchung auf der Webseite der DMO über eine Provision beteiligt (derzeit 10% für Buchung, 5% für Dateneingabe und -pflege). Im Gegensatz dazu besteht alternativ die Möglichkeit, als reine Buchungsstelle zu fungieren. Insgesamt sind 27 Partner Teil des Netzwerkes, in dem mehr als 1.000 Leistungsträger organisiert sind – darunter auch viele lokale Tourismusorganisationen und -anbieter.

#### Wo besteht Handlungsbedarf?

Die bisher im System organisierten ca. 1.000 Leistungsträger (siehe Karte) sind eine gute Basis. Sie sind aber regional sehr unterschiedlich verteilt und buchbar. Zielsetzung sollte eine Größe von 1.500 bis 2.000 Anbietern sein, um Brandenburg gut in der Fläche abzudecken und die verschiedenen Unterkunftsarten abbilden zu können. Um die Anbieter von der Notwendigkeit und dem Nutzen einer Einbindung in den landesweiten Informations- und Buchungsverband zu überzeugen und ihre Daten in das System einzupflegen, sind Mitarbeiter an der Basis bzw. in den Re-

gionen notwendig. Für die Vermittlung des Vertriebs als wichtigem Bestandteil der Querschnittsaufgabe der Digitalisierung ist deshalb ein „langer Atem“ und eigenes Personal, das sich um die Sensibilisierung der Leistungsträger sowie die Eingabe und Pflege der Daten kümmert, erforderlich. Die Herausforderung stellt gerade der hohe Personalaufwand dar. Die Sensibilisierung für das Thema Online und Digitalisierung ist allerdings auch keine Aufgabe „nach Feierabend“ oder für ehrenamtliches oder ungeschultes Personal. Handlungsbedarf besteht somit aktuell in ausreichenden Kapazitäten im System und in der Bereitstellung geschulter, hauptamtlicher Fachkräfte, um die Leistungsträger zu beraten. In einigen Reisegebieten hat die regionale Aufgabe der Leistungsträgerberatung und Datenpflege die TMB von den DMOs übernommen. Aufgabe der TMB ist eine Konzentration auf technische und rechtliche Fragen sowie das Kuratieren des Systems.

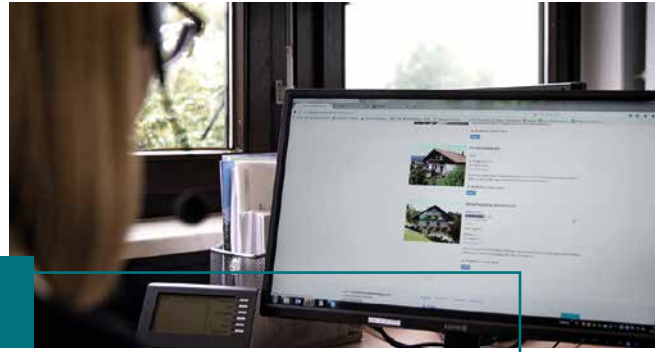
#### Was bedeutet dies beispielhaft?

##### **Pflichtaufgaben:**

- ✓ Eingabe und Pflege der Daten
- ✓ Sensibilisierung der Leistungsträger für die Bedeutung des Online-Vertriebs und der Digitalisierung insgesamt als Teil z. B. von DAMAS
- ✓ Kontaktaufnahme, -pflege und Kooperation mit Reiseveranstaltern, OTAs, Plattformen und Retailern (hier auch die TMB)

##### **Küraufgaben:**

- ✓ Bei starker Marke Intensivierung der eigenen Vertriebsaktivitäten über eine eigene Plattform, aber eingebunden in ein System mit Schnittstellen zu verschiedenen Systemen



## DIGITALE VERTRIEBSSTRATEGIE FÜR KLEIN- UND KLEINSTVERMIETER IN OSTBAYERN

Der Tourismusverband Ostbayern e.V. greift seinen 1.400 Klein- und Kleinvermietern beim Onlinevertrieb unter die Arme und bindet sie auf Wunsch über ein eigenes Buchungssystem an große Portale an. Buchbar sind die Unterkünfte sowohl über die Portale des Verbandes, der Regionen und Orte als auch über große Plattformen wie HRS Holidays, Booking.com oder BestFewo.de.

Dabei hat der Gastgeber nur einen einzigen Vertriebspartner: die Bayern Reisen & Service GmbH, Tochter des Tourismusverbandes Ostbayern e.V. Sie agiert als Schnittstelle, übernimmt die zentrale Betreuung und das Channel-Management. Der Vermieter pflegt seine Daten ein und zahlt lediglich eine Provision pro Buchung. Bei Fragen und operativen Problemen steht die Tourismusorganisation den Vermietern stets mit Rat und Tat zur Seite und hilft außerdem dabei, den jeweiligen Gastgebereintrag zu optimieren und ansprechend darzustellen.

In der Pilotphase wurde das Projekt mit EU- und Landesmitteln gefördert. Seit dem Rollout ist die Zahl der vermittelten Übernachtungen deutlich gestiegen.

Mit ihrer Online-Vertriebsstrategie punkteten der Tourismusverband Ostbayern e.V. und die Bayern Reisen & Service GmbH bei der Bewerbung zum Deutschen Tourismuspreis 2017 gleich dreifach: kleinere Gastgeber werden für den Onlinevertrieb gewonnen, die Reichweite und Sichtbarkeit Ostbayerns erhöht und der Verband als vertrauensvoller touristischer Partner anerkannt. Ein durchdachtes Konzept, das gut auf andere Regionen übertragbar ist, lobte die Jury und vergab den 2. Preis.

Quelle: [www.deuschertourismuspreis.de](http://www.deuschertourismuspreis.de) und [www.onlinebuchung-ostbayern.de](http://www.onlinebuchung-ostbayern.de)

ABB. 7: IRS-ANSCHLIESSER IM BUCHUNGS-  
VERBUND BRANDENBURG

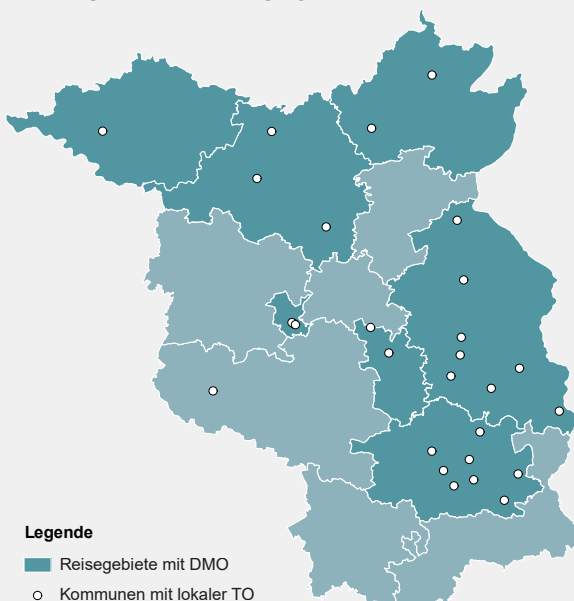
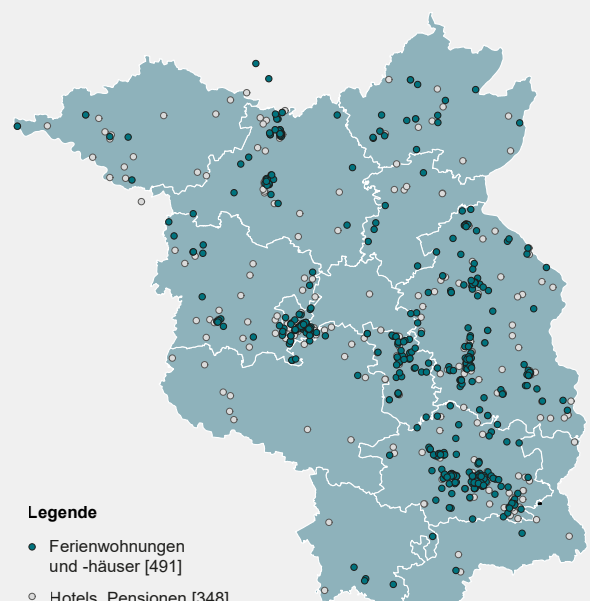


ABB. 8: VERTEILUNG BUCHBARER BETRIEBE  
DER IRS-ANSCHLIESSER IN BRANDENBURG



## 5. DIE DMO ALS IMPULSGEBER FÜR INFRASTRUKTURPROJEKTE

### Was steckt dahinter?

Der Erfolg des Tourismus in Brandenburg ist maßgeblich abhängig von der touristischen Infrastruktur. Hierzu gehören u. a.

- Baukulturelles Erbe + gewachsene Kulturlandschaft,
- leistungsfähige Infrastrukturen und vernetzte Mobilitätsangebote im Aktivtourismus (Wasser-, Rad-, Wandertourismus),
- Freizeitattraktionen und Besucherzentren,
- attraktive und zeitgemäße Unterkunftsformen sowie Gastronomieeinrichtungen,
- Touristinformationen als erste Anlaufstellen für den Gast.

Aufgabe der DMO ist es, dafür zu sorgen, dass die Infrastrukturen erhalten und wettbewerbsfähig (modern, qualitativ hochwertig) bleiben. Ferner geht es darum, als Impulsgeber weitere Infrastrukturprojekte anzuregen, die zur Profilierung der Destination beitragen und identifizierte Lücken im Angebot zu schließen.

### Wo steht Brandenburg?

In den vergangenen 25 Jahren wurde viel in die Infrastruktur Brandenburgs investiert. Die Angebote sind vielfältig und gut entwickelt. Dies zeigt sich u. a. an steigenden Gästezahlen und Nutzung der Wege, Freizeiteinrichtungen und im HOGA-Bereich.

### Wo besteht Handlungsbedarf?

Während in den vergangenen Jahren viel in die Quantität investiert wurde, geht es nun darum, die Infrastruktur in ihrer Qualität zu halten und zu steigern und diese gezielter zur Profilierung der Destinationen einzusetzen und zu entwickeln. Wenn sich etwa eine Destination erfolgreich im Bereich Wasser etablieren will, muss dieses Thema auch für den Gast in allen Facetten erlebbar sein.

Handlungsbedarf besteht ferner darin, die Touristinformationen bei der besseren Vernetzung und Erfüllung der lokalen Aufgaben und bei der Digitalisierung zu unterstützen (siehe Infokasten TI-Studie).

### Was bedeutet dies beispielhaft?

#### **Pflichtaufgaben:**

- ✓ Moderation von initiierten Arbeitsgruppen
- ✓ Impulsgebung für notwendige Infrastrukturprojekte
- ✓ Interessensvertretung bei Verkehrsverbänden
- ✓ Initiierung von Projekten zur Infrastruktursicherung oder Weitergabe der Informationen an Kommunen und Landkreise
- ✓ Einbindung der Bevölkerung bei Infrastrukturprojekten

#### **Küraufgaben:**

- ✓ Entwicklung einer Mobilitätsstrategie und Berücksichtigung von E-Mobilität
- ✓ Beantragung und Management von Förderprojekten, orientiert an der Destinationsstrategie zur Entwicklung und Profilierung der Destination
- ✓ Übernahme von Aufgaben der lokalen Ebene, wie z. B. im Wegemanagement oder TI-Funktionen, aber nur bei entsprechender und aufgabengerechter Gegenfinanzierung



## ZUKUNFT DER TOURISTINFORMATIONEN: LEITFADEN FÜR BRANDENBURG (TI-STUDIE)

Die Publikation „Die Zukunft der Touristinformationen: Leitfaden für Brandenburg“ richtet sich an die Träger, Betreiber und Mitarbeiter der Touristinformationen. Sie bietet neben einer Beschreibung des veränderten Buchungs- und Reiseverhaltens der Gäste und den damit verbundenen An- und Herausforderungen für die Tourist-Informationen auf Basis eines Selbstchecks konkrete Handlungsempfehlungen, wie sich die TIs im Land Brandenburg in Themen wie z.B. Organisationsstruktur, Digitalisierung, Kommunikation, Produktentwicklung, Ausstattung und Kundenbindung neu aufstellen sollten. Der Leitfaden empfiehlt u. a., dass eine gästeorientierte Tourist-Information zur Erfüllung der Kernaufgaben mindestens über eine Budget von 140.000 EUR für Personal-, Sach-, Betriebs- und Marketingkosten verfügen sollte, davon rund 100.000 EUR für Personalkosten, um den Bedarf von 3,5 Vollzeitstellen zu decken.

*Quelle: TMB/Clustermanagement Tourismus 2017*



**Download unter:**

[www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de/themenwissen/studien-publikationen/praxisleitfaeden/](http://www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de/themenwissen/studien-publikationen/praxisleitfaeden/)

## MORO MOBILITÄTSSTRATEGIE WIRTSCHAFTSRAUM SPREEWALD

**Projektpartner: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI), Energieregion Lausitz-Spreewald GmbH, Regionale Planungsgemeinschaft Lausitz-Spreewald, Biosphärenreservat Spreewald, TV Spreewald e. V., Spreewaldverein e. V., Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH, Landkreise, Stadt Cottbus, regional ansässige Unternehmen.**

Im Rahmen des Aktionsprogramms „Modellvorhaben der Raumordnung“ (MORO) des BMVI wird mit dem Projekt einer Mobilitätsstrategie die Verbesserung der Mobilitätssituation im Wirtschaftsraum Spreewald angestrebt. Insbesondere der Tourismus als wichtigster Wirtschaftsfaktor im Spreewald ist auf eine gute Anbindung der Region an die überregionale Verkehrsinfrastruktur sowie auf eine gute innere Vernetzung angewiesen. Tourismusbezogene Teilzielsetzungen des Projektes sind: Attraktivitätssteigerung des ÖPNV in Verbindung mit alternativen Bedienformen und neuen Technologien, die Fachkräftesicherung in der Tourismusbranche durch bessere Erreichbarkeit von Arbeits- und Ausbildungsstätten.

An der Kick-off-Veranstaltung im November 2016 haben über 80 Personen teilgenommen, um sich über die Mobilitätssituation im Spreewald und überregionale Projekte zu informieren. Auf Basis von Analyseergebnissen hat der Lenkungskreis des Modellvorhabens folgende drei Maßnahmen beschlossen: Entwicklung eines Gästetickets / einer Gästecard Spreewald, Verbesserung des landkreisübergreifenden ÖPNV, Auszubildendenmobilität.

*Quelle: MWE 2017*

## 6. DIE DMO ALS PRODUKT- UND INNOVATIONSMANAGER

### Was steckt dahinter?

Zur Stärkung der Marke und Profilierung der Destination braucht es innovative Produkte und Angebote, die der Destination „ein Gesicht geben“. Der Rahmen ist durch die touristische Markenstrategie für Brandenburg gesetzt. Dazu passend müssen typische „Brandenburg-Produkte“ entwickelt werden, welche die regionalen Besonderheiten herausstellen.

Als Produktentwickler und -manager fungiert die DMO dabei als „Perlentaucher“ für regionale Besonderheiten. Die Perlen sind in diesem Fall Bräuche, Feste, regionale Produkte, Erzeugnisse oder handwerkliche Verfahrensweisen genauso wie naturräumliche oder kulturelle Besonderheiten. Diese „Perlen“ müssen zunächst gefunden und dann in Form von buchbaren Produkten in Wert gesetzt werden, sodass der Gast sie finden und erleben kann. „Brandenburg-Produkte“ können dabei viele Gesichter haben: Denkbar sind beispielsweise geführte Wanderungen oder beschilderte Radrouten entlang besonderer Obstbäume mit Picknickstationen oder der Möglichkeit zur Verkostung von regionalem Schinken oder auch besondere, digital unterstützte Erlebnistouren zur Faszination der Industriekultur. Da die Erlebnisse meist nicht nur durch einen Anbieter, sondern erst durch die Zusammenarbeit von mehreren Akteuren entstehen, übernimmt die DMO an dieser Stelle die zentrale Aufgabe der Moderation von regionalen Produktentwicklungswerkstätten oder aktiviert Themennetzwerke auf Regionalebene.

Als Treiber von Innovationen ist die DMO auch dafür zuständig, die Leistungsträger mit dem notwendigen Wissen zu aktuellen Trends und Bedarfen auszustatten (siehe S. 28: „Die DMO als Qualitäts- und Wissensmanager“) oder Kooperationen mit benachbarten Branchen anzuregen, wie z. B. Handwerk, Landwirtschaft etc. (siehe S. 31: „Die DMO als Netzwerker“).

### Wo steht Brandenburg?

In den Reisegebieten Brandenburgs lassen sich bereits viele innovative und erlebnisreiche (Einzel-)Produkte finden, wie z. B. Eselwandern in der Uckermark, der Lutherpass in Elbe-Elster, Bett & Kanu im Ruppiner Seenland. Nicht alle Produkte sind eindeutig der jeweiligen Destinations-, Marketing- und Markenstrategie zuzuordnen, wie z. B. das Eselwandern als Produkt zur Profilierung als Nachhaltige Destination in der Uckermark. Im Durchschnitt investieren die Reisegebiete bisher ca. 28.000 EUR pro Jahr in verschiedene Maßnahmen im Bereich Produktentwicklung.

### Wo besteht Handlungsbedarf?

Es bedarf einer engen Verzahnung der Markenstrategie mit der gezielten Produktentwicklung zur Untersetzung der Marke und damit zentraler Touchpoints in der Customer Journey des Gastes in der Destination. Die zur Marke passenden und erlebnisorientierten Produkte laden diese auf und erfüllen somit das gegebene Markenversprechen, welches beispielsweise im Content-Marketing über Texte, Bilder und Videos kommuniziert wird. An einer konsequenten Umsetzung dieser stringenten, strategischen Orientierung fehlt es noch in manchen Regionen.

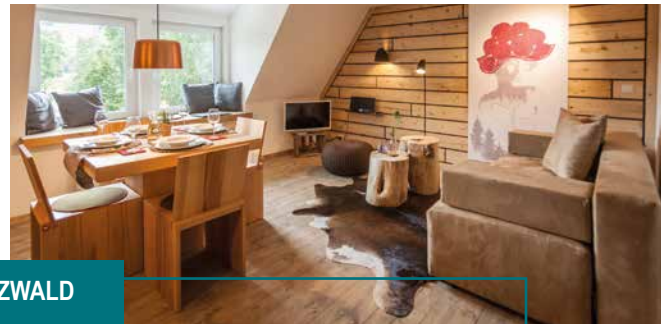
Was bedeutet dies beispielhaft?

#### **Pflichtaufgaben:**

- ✓ Durchführung von Produktentwicklungs-Workshops bzw. Denkschmieden zur Produktentwicklung orientiert an der Destinations- und Markenstrategie
- ✓ Initiierung und Moderation von regionalen Themennetzwerken
- ✓ Weitergabe von Informationen zu Produktbedarfen, Trends etc.

#### **Küraufgabe:**

- ✓ Vermittlung von Kreativitäts- und Innovationstechniken in Form von Workshops o. ä.



#### **KUCKUCKSNESTER – DESIGN APARTMENTS HOCHSCHWARZWALD**

Exklusiv für den Hochschwarzwald wurde die Ferienwohnungsmarke „Kuckucksnester – Design Apartments Hochschwarzwald“ entwickelt. Bei den Kuckucksnestern handelt es sich um renovierungsbedürftige Ferienwohnungen und Apartments im Schwarzwald, die aufwändig modernisiert und neu gestaltet werden. Durch ihr außergewöhnliches Design heben sich die neu geschaffenen Luxus-Ferienwohnungen deutlich von anderen Urlaubsunterkünften ab. Jedes Apartment sowie jede Ferienwohnung verfügt über den individuellen Kuckucksnester-Stil und bietet eine luxuriöse Unterkunft für einen entspannten Urlaub im Schwarzwald.

Bei der Gestaltung der Design-Ferienwohnungen wird besonderer Wert auf die Verwendung von natürlichen Materialien und die Einbindung örtlicher Handwerksbetriebe gelegt. Das Zusammenspiel von natürlichen Materialien und exklusivem Design verleiht den Kuckucksnestern ihren besonderen Charme.

*Quelle: [www.kuckucksnester.de](http://www.kuckucksnester.de)*

#### **PRODUKTWORKSHOPS MIT TOURISTISCHEN LEISTUNGSTRÄGERN IN DER STADT POTSDAM**

**Projektpartner: Potsdam Marketing und Service GmbH (PMSG), Stadt Potsdam, Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg (SPSG) e. V., touristische Leistungsträger**

Zur Weiterentwicklung touristischer Angebote im Kulturbereich führt die PMSG gemeinsam mit der Stadt Potsdam, SPSG und touristischen Leistungsträgern Produktworkshops durch.

Wichtige Themen sind die Gestaltung von Führungen und die Steigerung der Erlebnisqualität an kulturellen Orten, z. B. durch den Einsatz von Multimedia, thematische Ausstellungen, Handson-Exponate oder Edutainment. Integraler Bestandteil der Angebotsentwicklung sind digitale Medien (Apps, Augmented Reality), z. B. in Form von virtuellen Themenrouten.

Die Workshops beschäftigen sich auch mit der Planung von Ausstellungen und Veranstaltungen, insbesondere der Etablierung von neuen Veranstaltungsformaten und Wechselausstellungen sowie der Durchführung von Sonderveranstaltungen (Tagungen, Präsentationen, Empfänge) und Festen in historischen Quartieren.

*Quelle: MWE 2017*

## WARUM BESTEHT HANDLUNGSDRUCK IM BEREICH INNOVATION?

- Ein Blick auf die aktuelle EU-Förderperiode zeigt die Aktualität des Themas: Für den Zeitraum von 2014-2020 liegt ein erheblicher Schwerpunkt auf dem Thema Innovation. Innovative Ansätze werden damit in vielen Förderprojekten zum zentralen Aspekt.
- Die Bedürfnisse der Gäste ändern sich immer rascher, Verhaltensmuster werden zunehmend kürzer. Während Qualität in den letzten Jahren noch als ausschlaggebendes Wettbewerbskriterium galt, wird sie heute immer mehr zur Selbstverständlichkeit.
- Neben hohen Qualitätsstandards sind Destinationen gezwungen, ständig Neues zu bieten. Aufgrund knapper Kassen investieren Kommunen weniger in Infrastruktur, was langfristig dazu führt, dass es nicht mehr um reine Infrastrukturqualität, sondern stärker um deren Inwertsetzung geht. Die Inszenierung und Eventisierung vorhandener Infrastruktur wird zunehmend wichtiger. Diese Entwicklung macht Innovationen bei Produkten und im Marketing notwendig.
- Der Faktor Geschwindigkeit spielt durch eine Verkürzung der Produktlebenszyklen auch im Tourismus eine wesentliche Rolle. Die Fähigkeit, Innovationen in einem immer kürzeren Zeitintervall an den Markt zu bringen, ist zum wesentlichen Wettbewerbsvorteil geworden. Ziel muss es daher sein, stets „am Puls“ der Zeit zu sein; Trendscouting spielt eine wesentliche Rolle.

Quelle: BTE 2017

## 7. DIE DMO ALS BOTSCHAFTER DER MARKE

### Was steckt dahinter?

Die DMO entwickelt eine regionale Markenstrategie mit den Elementen Werte, Stil, Raum, Produkt und Versprechen (siehe S. 18: Die DMO als strategisch geführte Einheit). Diese setzt an der Familienmarke Brandenburg an, sodass es zu einer optimalen Ergänzung und Verstärkung beider Marken kommt. Im Markenmanagement erfüllt die DMO wichtige Aufgaben:

- Messung der Bekanntheit,
- Aufbau und Pflege strategischer Kooperationen,
- Definition und markenseitige Unterfütterung der Kundenkontaktpunkte (Touchpoints),
- Definition und Messung von Key Performance Indicators (KPI),
- Vergabe und Kontrolle der Einhaltung der Markenrechte etc.

Die Funktion „Markenmanagement“ ist von zentraler Bedeutung im Unternehmen und für die Destination. Sie steht in enger Verbindung zu den Funktionen als Produkt- und Innovationsmanager (siehe S. 42) und als Inspirator in der Kommunikation (siehe S. 34).

### Wo steht Brandenburg?

Alle Reisegebiete haben mit der TMB bereits Markenworkshops realisiert, um die Verbindungen zur Familienmarke für das jeweilige Reisegebiet herauszuarbeiten und Merkmale zur Profilierung der Destination zu bestimmen. Einzelne Reisegebiete wie der Spreewald, die Uckermark

oder der Fläming sind darüber hinaus bereits auf einem guten Weg, ihre Destination stärker zu profilieren und sich dabei von anderen abzugrenzen, ihre Position zur Familienmarke Brandenburg zu klären und so von den Synergien und der Vermarktung zu profitieren.

### Wo besteht Handlungsbedarf?

Handlungsbedarf besteht in einer noch stärkeren Herausarbeitung der Profilierung der Destination oder einzelner Produktmarken. Diese müssen konsequent mit gästeorientierten und erlebnisorientierten Produkten untersetzt werden.

### Was bedeutet dies beispielhaft?

#### **Pflichtaufgaben:**

- ✓ Entwicklung einer Markenstrategie und konsequente Umsetzung
- ✓ Herstellung eines Bezugs zur Familienmarke Brandenburg
- ✓ Regelmäßige Messung der Markenbekanntheit
- ✓ Realisierung regelmäßiger Markenworkshops zur Untersetzung der Marke durch geeignete Produkte

#### **Küraufgaben:**

- ✓ Profilierung der Marke nicht nur national, sondern auch bei internationalen Zielgruppen in Kooperation mit der TMB
- ✓ Entwicklung von Projekten im Crossmarketing

## Managementfunktionen

### LTK-Handlungsfeld 6



#### Download unter:

[www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de/themenwissen/studien-publikationen/praxisleitfaeden/](http://www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de/themenwissen/studien-publikationen/praxisleitfaeden/)



## DIE UCKERMARK ALS NACHHALTIGES REISEZIEL

Die Uckermark hat sich zum Ziel gesetzt, ihr Profil als nachhaltiges Reiseziel zu schärfen. Seit 2011 wird sich stark an den Grundsätzen einer nachhaltigen Entwicklung ausgerichtet. So wurden in Kooperation mit der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde zwischen 2011 und 2013 im Rahmen des Projektes „Innovationsnetzwerk Klimaanpassung Berlin-Brandenburg“ (INKA BB) in der Uckermark modellhafte Strategien für ein klimangepasstes Management touristischer Leistungsträger und Destinationsmanagementorganisationen entwickelt. Weitere Maßnahmen wurden in der Vergangenheit realisiert, wie die Etablierung des Netzwerks „Ferien fürs Klima“, die Integration eines CO<sub>2</sub>-Rechners auf der Internetseite oder Leitprodukte wie das „Eselwandern“ in der Uckermark. Im Jahr 2013 ging die Reiseregion deshalb als Sieger aus dem Bundeswettbewerb „Nachhaltige Tourismusregionen 2012/2013“ hervor. Auf der ITB 2018 wurde der Uckermark als erste Reiseregion in Brandenburg das Zertifikat „Nachhaltiges Reiseziel“ von TourCert verliehen.

*Quelle: MWE 2017*

## ZUSAMMENSPIEL VON DMO UND TI IM CORPORATE DESIGN

Optimalerweise bemerkt der Gast an verschiedenen Touchpoints innerhalb der Destination, in welcher Region er sich befindet. Hierfür ist ein einheitliches Corporate Design notwendig, welches im besten Fall von den Touristinformationen und Leistungsträgern ganz oder in Teilen übernommen wird (z. B. gleiches Layout der Printprodukte, Übernahme von Logo und Gestaltungselementen, einheitliche Prospektständer, gleiches Halstuch der Mitarbeiter in allen Touristinformationen eines Reisegebietes, gleiche Informationstafeln im Reisegebiet etc.).

Die Uckermark hat ein Layout für ihre Webseite entwickelt, welches sie auch den lokalen Tourismusorganisationen in Prenzlau, Schwedt, Templin, Lychen und Angermünde zur Verfügung stellt, sodass der Gast immer merkt, dass er sich in der Uckermark befindet.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Auskopplung von lokalen Gastgeberverzeichnissen aus einem regionalen Verzeichnis im gleichen, einheitlichen Design, wie z. B. in der Sächsischen Schweiz oder dem Erzgebirge. So ist dem Gast nicht nur jederzeit klar, in welcher Destination er/sie sich befindet. Es werden auch Kosten gespart.

Die Hochschwarzwald Tourismus GmbH hat als integrierte DMO auch den Betrieb für 17 Touristinformationen in ihrer Region übernommen. Jedem Gast wird deshalb schnell ersichtlich, dass er sich in der Destination befindet, wenn er/sie die Touristinformation aufsucht, u. a. aufgrund gleicher Kleidung der Mitarbeiter und ähnlicher Ausstattung.

*Quelle: BTE 2017 auf Basis der Informationen der Reisegebiete*

## FAZIT:

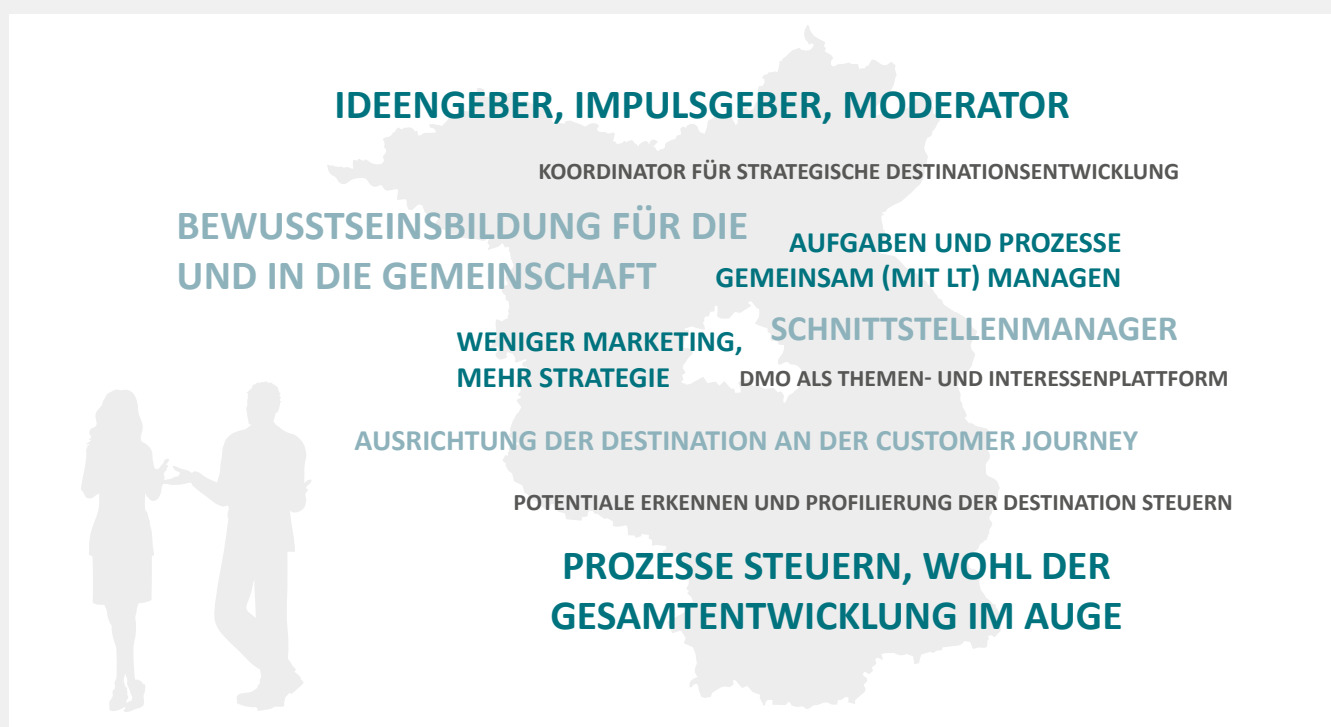
### NEUES SELBSTVERSTÄNDNIS UND ROLLE DER DMO IN BRANDENBURG

Das „M“ bei einer DMO steht immer stärker für Management und weniger für Marketing. Das liegt u. a. am veränderten Informations- und Reiseverhalten der Gäste. Die zunehmende Bedeutung der Sozialen Medien und insgesamt der verschiedenen Facetten der Digitalisierung wie auch gleichzeitig die Notwendigkeit einer verstärkten Erlebnisorientierung und Profilierung der Destinationen veränderte das Aufgabenprofil. Die klassischen nach außen gerichteten Funktionen einer DMO in der Werbung (Messebesuche, Prospekte etc.) verlieren an Bedeutung zugunsten einer nach innen gerichteten Orientierung zur strategischen Entwicklung und Profilierung der Destination.

Die Digitalisierung als wesentlicher Treiber dieser Veränderung sollte dabei als Chance und weniger als Risiko verstanden werden. Der DMO kommt in der Neuausrichtung eine zentrale Schnittstellenfunktion zwischen Landes- und lokaler Ebene zu. In der Zukunft werden bestenfalls alle Daten (Veranstaltungen, POIs, Wege, Gastgeber etc.) in einer landesweiten Open-Data-Plattform gespeichert und können von dort zur Unterfütterung und auf Basis der jeweiligen Markenstrategie der Destination zum Nutzen des Gastes in APPs, Touchscreens etc. lokal oder regional ausgespielt werden. Brandenburg ist hierbei mit dem landesweiten Content-Partnernetzwerk und -Plattform bereits auf einem guten Weg. Die DMO muss für ihre Destination den Prozess begleiten, steuern und als Impulsgeber und Moderator fungieren. Dies haben die Reisegebietsorganisationen in weiten Teilen bereits selbst erkannt (vgl. Abb. 8: Stichwörter aus den Expertengesprächen mit allen Reisegebietsorganisationen).

Quelle: BTE 2018

ABB. 8: NEUES SELBSTVERSTÄNDNIS DER DMOS IN BRANDENBURG



# EMPFEHLUNGEN ZUR FINANZIERUNG DER ORGANISATIONEN

Nach der Aufgabenklärung stellt sich die Frage nach der Finanzierung. Diese sollte sich immer an den Aufgaben orientieren. Nachfolgend wird der Ressourcenbedarf für die Managementfunktionen erläutert und ferner dargestellt, wie die öffentlichen Mitgliedsbeiträge und Zuschüsse der Landkreise und Kommunen angepasst werden müssten, um eine Grundfinanzierung der DMOs absichern zu können.

## RESSOURCENBEDARF ORIENTIERT AN MANAGEMENTFUNKTIONEN

Der Ressourcenbedarf orientiert sich an den Aufgaben, der Größe der Destination

und den zu bearbeitenden Märkten. Die Aufgaben wurden auf den S. 15 ff. beschrieben. Dem 3-Ebenen-Modell und Empfehlungen der Landestourismuskonzeption folgend, konzentriert sich eine DMO auf ein aktivierendes Marketing (Kommunikation und Vertrieb) in den Nahmärkten. Dies sind vor allem Berlin und angrenzende Bundesländer. Durch die räumliche Nähe und sich hieraus bereits ergebene Bekanntheit verschiedener Ausflugsziele und Orte für einen (Kurz-)Urlaub ist der Aufwand geringer als für andere Destinationen, die überregional ihre Produkte bewerben müssen. Ferner bestehen Einsparpotentiale durch eine Abkehr von klassischen Medien und Instrumenten wie

ABB. 9: ZUORDNUNG RESSOURCEN (MINIMAL) ZU MANAGEMENTFUNKTIONEN

Managementfunktionen	Ressourcenbedarf		Aufgabenschwerpunkte
	Personal (VZÄ)*	Finanzen (EUR)**	
Qualitäts- und Wissensmanager	0,75	30.000	Schulung/Qualifizierung von Betrieben, Kommunen und Partnern, Wissensaufbereitung & -vermittlung
Netzwerker, Interessenvertreter und Überzeuger	0,5	20.000	Stärkung Tourismusbewusstsein, Vertretung Interessen der Destination nach außen und innen,
Inspirator in der Kommunikation sowie Partner und Unterstützer im Vertrieb	2,5 + 0,25	280.000 + 15.000	Konzentration auf digitale Medien, aktivierende Kommunikation in Nahmärkten; Schnittstelle im Vertrieb und Beratung von Betrieben mit Schwerpunkt auf Online-Digitalisierung
Impulsgeber für Infrastrukturprojekte	0,25	10.000	Sicherstellung Qualität bestehender Infrastrukturen, Anregung neuer Infrastruktur zur Profilierung der Destination
Produkt- und Innovationsmanager	0,75	45.000	Moderation von Prozessen zur Entwicklung erlebnisorientierter Angebote & Produkte zur Profilschärfung
Botschafter der Marke	1	50.000	Profilschärfung der Destination, Markenbotschafter nach innen (DMO) wie außen (Destination)
Leitung + Assistenz/ Verwaltung	1,5	150.000	Leitung DMO + Funktionsbereiche, regionale Umsetzung der Strategie + LTK & Markenstrategie
SUMME	7,5	600.000	

Quelle: BTE 2017; Ressourcen als eine Orientierungshilfe, regional andere Schwerpunktsetzungen möglich, \* Vollzeitäquivalente, \*\* Sach- und Personalkosten, Hochrechnung auf Basis DMO-Modell und Erfahrungswerten



Print und Messe hin zu zukunftsorientierten Medien im Bereich der Digitalisierung (u. a. durch Soziale Medien, Content-Marketing). So gesehen gelten die folgenden Orientierungswerte zunächst nur für Brandenburg.

Ausgehend von einer Mindestausstattung an Personal- und Finanzressourcen bei einer Destinationsgröße von ca. 1 Mio. gewerblichen Übernachtungen sollte mit einem Gesamtbudget von mind. 600.000 EUR und 7,5 Vollzeitäquivalenten (VZÄ = Vollzeitstelle bei 40 Stunden die Woche) kalkuliert werden. Abb. 9 zeigt, wie sich diese Ressourcen auf die verschiedenen Managementfunktionen verteilen. Hierbei sei darauf hingewiesen, dass

- die Richtwerte als Orientierung dienen und sich je nach Reisegebiet und dortiger Schwerpunktsetzung und Bedarfen unterscheiden können,
- hinter 1 VZÄ mehrere reale Personen stehen können (z.B. zwei halbe Stellen),
- die Leitung (Geschäftsführung) natürlich nicht nur „leitet“, sondern auch inhaltliche Aufgaben übernimmt, z. B. in der Erläuterung und Implementierung der Marke.

Die Ressourcen werden ergänzt durch weitere personelle und finanzielle Mittel lokaler und regionaler Partner, welche diese für die Wahrnehmung regionaler Aufgaben einsetzen (z. B. Naturparke, Landratsämter etc.).

## **ANPASSUNG DER MITGLIEDSBEITRÄGE UND ZUSCHÜSSE**

Die Finanzierung der DMOs setzt sich zusammen aus einer öffentlichen Grundfi-

nanzierung der Kommunen und Landkreise, eigenen Erträgen durch z. B. Provisonerlöse und Ko-Finanzierung privater Partner (z. B. Beteiligung an Messen oder Gastgeberverzeichnis). Zusätzlich dienen temporäre Fördermittel dazu, die Destination, orientiert an der Destinationsstrategie, zu entwickeln und zu profilieren.

Die Analyse hat gezeigt, dass die DMOs der Brandenburger Reisegebiete in der Mehrheit aktuell über nicht ausreichende und an den Aufgaben orientierte Ressourcen verfügen und die Mitgliedsbeiträge und Zuschüsse sich bisher ausschließlich an einem Einwohnerschlüssel orientieren. Angesichts einer schrumpfenden Bevölkerung in Brandenburg sinken somit die finanziellen Spielräume bei gleichzeitig steigenden Herausforderungen des Marktes. Ein erfolgsorientierter Faktor in der Berechnung der öffentlichen Zuschüsse fehlte bisher in allen Reisegebieten (z. B. orientiert an gewerblichen Ankünften, Übernachtungen oder Betten).

Ausgehend von einer Destination mit 1 Mio. gewerblichen Übernachtungen und den Empfehlungen aus der LTK von 1 EUR/Übernachtung für die Finanzierung der regionalen Aufgaben ergibt sich daraus ein notwendiges Destinationsbudget von 1 Mio. EUR. Mit Verweis auf S. 22 f. sind hiervon 60% durch die DMO einzusetzen für die auf S. 28 ff. zu erfüllenden Managementfunktionen und Aufgaben (= 600.000 EUR). Die verbleibenden 40% werden durch Partner genutzt, die ebenfalls in enger Kooperation mit der DMO regionale Aufgaben erfüllen. Hierzu gehören beispielsweise die Landratsämter der Landkreise, Verwaltungen der Großschutzgebiete, starke, lokale Tourismusorganisationen, die TMB, der LTV Brandenburg, die IHK etc.

Kurze Anmerkung zum mehrheitlich reinen Einwohnerschlüssel in den Beitragsordnungen der Tourismusverbände: Während die Bevölkerung im Land Brandenburg zwischen 2011 und 2016 nur leicht um 1,7% gewachsen ist, haben sich die verhandelten Tarifabschlüsse im TVöD im gleichen Zeitraum um 15% oder die Kosten für Strom um ca. 18% erhöht.

Bei größeren Destinationen, gemessen an den gewerblichen Übernachtungen, erhöht sich entsprechend der Ressourcenbedarf, da mehr Leistungsträger zu informieren oder zu moderieren sind und/oder ein größerer Raum zu managen ist. Empfohlen wird allerdings eine Begrenzung bei größeren Einheiten für das Budget der DMO:

- mindestens 1 Mio. EUR DMO-Budget bei 2 Mio. gewerblichen Übernachtungen (d.h. ca. 1,65 Mio. EUR für regionale Aufgaben) und
- mindestens 1,5 Mio. EUR DMO-Budget bei 3 Mio. gewerblichen Übernachtungen (d.h. ca. 2,5 Mio. EUR für regionale Aufgaben).

Es wird angenommen, dass die 600.000 EUR zu mind. 70% durch die öffentlichen Träger der Tourismusorganisation (Kommunen und Landkreise) aufzubringen sind. Wie diese Grundfinanzierung gesichert wird, obliegt den Reisegebieten mit ihren öffentlichen Trägern. Hier kann es regionale Unterschiede geben, die aus einem Mix aus Landkreisbeitrag und Beitrag der Kommunen bestehen wird. Derzeit liegt der öffentliche Zuschuss der Reisegebietsorganisationen bei ca. 50% bei einem geringeren Budget insgesamt.

Notwendig ist hierfür ein interner Kommunikationsprozess, der klar macht, dass sich der Beitrag an den Aufgaben orientiert und diese angesichts eines veränderten Kundenverhaltens und einer gestiegenen Wettbewerbssituation erforderlich sind.

## ERWIRTSCHAFTUNG EIGENER ERTRÄGE

Die DMOs erwirtschaften bereits eigene Erträge und sollten dies auch weiterhin anstreben. Hierfür bieten sich verschiedene Möglichkeiten innerhalb des rechtlichen Rahmens. Bei der Inhouse-Vergabe und -Lösung sind die Möglichkeiten der eigenen Erträge auf 20% vom Gesamtumsatz beschränkt.

Umsätze mit Dritten werden z.B. durch den Verkauf oder die Vermittlung von Veranstaltungstickets, Hotelzimmern, regionalen Produkten und damit verbundene Erträge durch Provisionserlöse erzielt. Ferner erfolgt in der Regel eine Ko-Finanzierung von Messeteilnahmen, Gastgeberverzeichnissen, Magazinen etc. durch die Beteiligung von Leistungsträgern und Kommunen.

Umsätze mit Dritten, welche die 20% übersteigen, sind grundsätzlich auch möglich und zulässig, werden dann jedoch zu meist in einer anderen Organisationsform geregelt. Gute Beispiel hierfür sind die verschiedenen Tourismusfonds München, Nürnberg etc., in denen Leistungsträger und öffentliche Zuschussgeber der Destination zu gleichen Teilen einen Marketingtopf füllen und ein Gremium (Marketingbeirat) über den Einsatz des Geldes auf Basis einer Marketingstrategie und Mediaplan entscheidet. So hat beispielsweise die Landeshauptstadt Mainz Mitte 2017 gerade zu diesem Zweck den „Tourismusfonds Mainz e.V.“ gegründet.

# HINWEISE ZUR RECHTLICHEN GESTALTUNG DER ORGANISATIONEN

## BEIHILFERECHT

Erhalten die DMOs finanzielle Förderungen, Zuschüsse bzw. Subventionen von den Kommunen als Gesellschafter oder Vereinsmitglieder, so sollte geprüft werden, ob diese als Ausgleichszahlungen für die Erbringung von Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse (DAWI) eingestuft werden können. In dem notwendigen Betrauungsakt sind die zu übernehmenden Aufgaben klar und abschließend zu beschreiben und der jährliche Zuwendungsbetrag zu beziffern.

Daneben sollte eine Trennungsrechnung implementiert werden, in der die durch den Betrauungsakt übertragenen/nicht-wirtschaftlichen Leistungen von den wirtschaftlichen Leistungen der DMO getrennt werden, sofern eine DMO DAWI und Nicht-DAWI erbringt.

## VERGABERECHT

Tourismusdienstleistungen sind durch die DMOs für Kommunen/Gebietskörperschaften als öffentliche Dienstleistungsaufträge anzusehen. Dabei sind die Kommunen/Gebietskörperschaften klassische öffentliche Auftraggeber, für die grundsätzlich die Verpflichtung zur Ausschreibung der Tourismusdienstleistungen besteht.

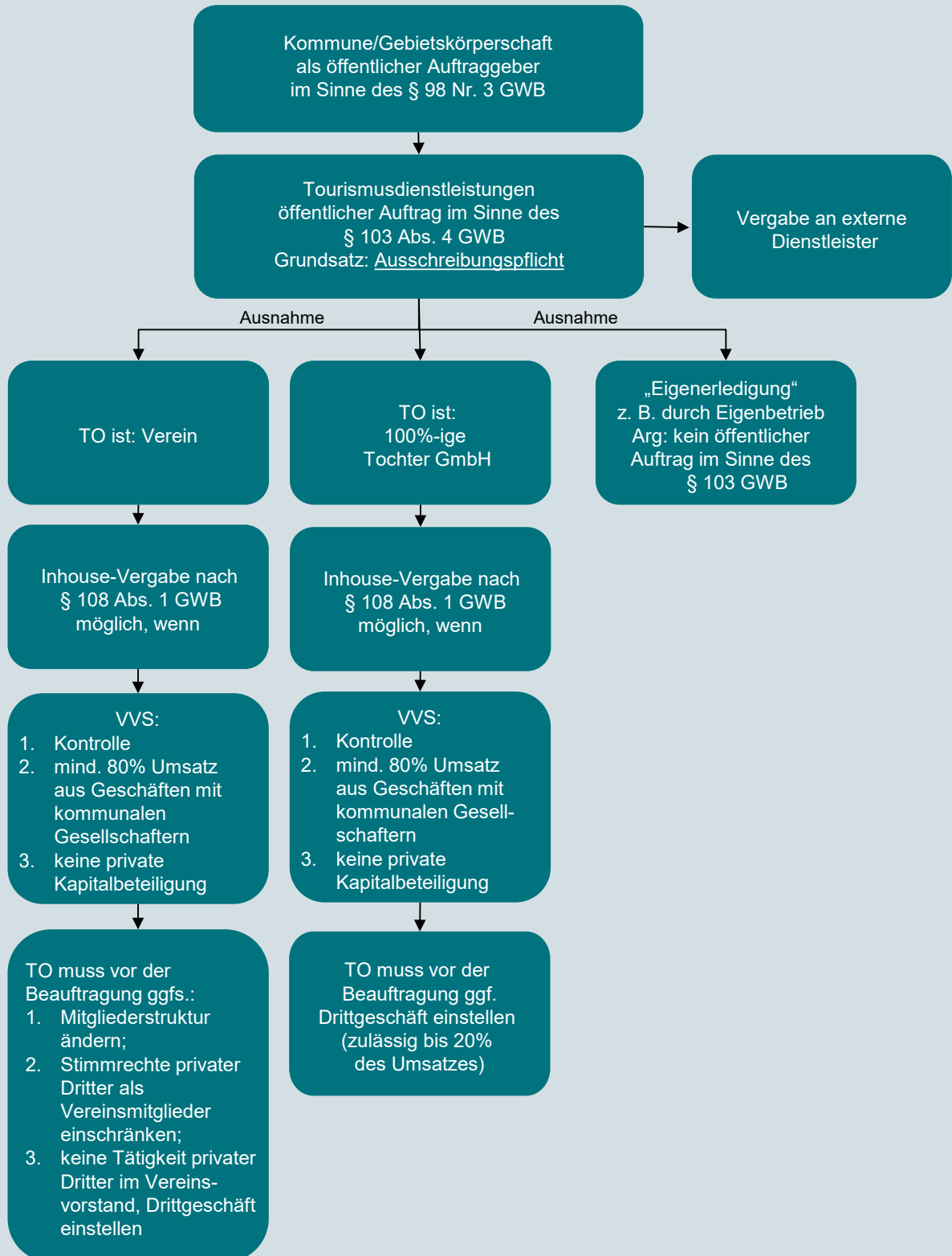
Etwas anderes gilt nur dort, wo die Tourismusdienstleistungen von den Kommunen/Gebietskörperschaften selbst, etwa in Form von Eigenbetrieben erbracht werden. Keine Ausschreibungspflicht besteht zudem dann, wenn im Verhältnis zu den DMOs die Voraussetzungen für ein vergaberechtsfreies Inhouse-Geschäft im Sinne des § 108 Abs. 1 GWB vorliegen.

Die Inhouse-Vergabe, die ein Ausschreibungsverfahren entbehrlich macht, setzt voraus, dass drei Kriterien erfüllt werden:

- Kontroll-Kriterium: Der öffentliche Auftraggeber (z.B. Landkreis) muss über seinen Vertragspartner (DMO) Kontrolle ausüben können wie über seine eigene Dienststelle.
- Wesentlichkeits-Kriterium (20%-Regel): Die Aufgaben der DMO muss diese wesentlich für den kontrollierenden öffentlichen Auftraggeber verrichten. Als wesentlich gelten 80%. Umsätze mit Dritten sind somit nur noch im Rahmen von 20% möglich.
- Keine private Kapitalbeteiligung: An der juristischen Person besteht keine private Kapitalbeteiligung (z.B. private Leistungsträger als zahlende Mitglieder im Tourismusverband).

Für die in der Rechtsform eines Vereins geführten DMOs besteht daher dann vergaberechtlicher Handlungsbedarf, wenn private Dritte beteiligt sind, die Tätigkeit über Mitgliedsbeiträge finanziert wird und die Privaten über Vorstand oder Mitgliederversammlung wesentliche Entscheidungen der DMO beeinflussen können. Hier sind vereinsrechtliche Maßnahmen zu ergreifen, um die aus vergaberechtlicher Sicht erforderlichen Kontrollmöglichkeiten für die Kommune/Gebietskörperschaft entsprechend auszubauen.

ABB. 10: ENTSCHEIDUNGSBAUM MIT HANDLUNGSOPTIONEN AUS VERGABERECHTLICHER SICHT



# ANSÄTZE ZUR OPTIMIERUNG DER DESTINATIONSENTWICKLUNG

## LEITPLANKEN FÜR EINE DESTINATIONSENTWICKLUNG

Die Destinationsbildung und -entwicklung hin zu wettbewerbsfähigen Einheiten sollte sich an verschiedenen Leitfragen ausrichten, die sich an Erfahrungen aus der Praxis und bereits realisierter Veränderungsprozesse orientieren. Die in unterschiedliche Themenbereiche gegliederten Leitfragen sollen helfen, geeignete Destinationszuschnitte zu finden.

### **Kundensicht – Image, Bekanntheit, Nachfragestruktur, Gästeprofil, Gästeentwicklung**

Im Mittelpunkt steht der Gast: Herkunft, Mobilität, Interessen, Kundenprofile, Aufenthaltsdauer.

- ✓ Welches Image und welchen Bekanntheitsgrad hat das Reisegebiet – auch als Landschafts- oder Kulturraum?
- ✓ Wie sieht der Gast die Region/Destination und deren Abgrenzung?
- ✓ An welchem Kernprodukt ist der Gast interessiert?

Antworten auf diese Fragen ergeben sich i.d.R. aus einer Besucherbefragung (Nachfrageanalyse).

### **Tourismuswirtschaft – Unternehmenskooperationen und gemeinsame Geschichte**

Folgende Fragen stehen bei den privaten und öffentlichen Leistungsträgern im Vordergrund, die in den Prozess eingebunden werden sollten:

- ✓ Mit wem arbeiten die Leistungsträger bisher zusammen?
- ✓ Wo verläuft die Zusammenarbeit erfolgreich, wo bestehen Probleme (sowohl im

Rahmen von privaten als auch vor allem öffentlich-privaten Partnerschaften)?

- ✓ Welcher Region fühlen sich die Leistungsträger am stärksten zugehörig?

Wichtige Erkenntnisse könnten sich aus einer Unternehmerbefragung (Anbieteranalyse) ergeben.

### **Touristische Angebote – thematische Orientierung, Schnittstellen**

Orte und Regionen müssen sich im Destinationsbildungsprozess die Frage stellen, wie die thematische Orientierung ihrer touristischen Angebote aussieht und was die Alleinstellungsmerkmale sind:

- ✓ Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten im touristischen Produkt trennen und/oder vereinen sie?
- ✓ Sind die Themenfelder deckungsgleich, teilweise überlappend oder komplett differenzial zu einander?
- ✓ Können sich Destinationsgebiete überlappen, wenn es die (Produkt)Strukturen erfordern?
- ✓ Wie groß sind die Schnittmengen mit den Produktlinien z. B. der TMB oder anderen Partnern, die zu Synergien in einer kooperativen Zusammenarbeit führen können (z. B. die Möglichkeiten der Zusammenarbeit in einer touristischen Arbeitsgemeinschaft)?

### **Strukturpolitische Bewertung – touristische und nicht-touristische Regionalstrukturen**

Hierbei ist zu bewerten, welche Rolle andere Strukturen in der Region spielen, z. B. Kulturräume, Planungsverbände, Euroregionen, REK-Gebiete (Regionale Entwicklungskonzepte), Verkehrsverbände, Regierungsbezirke etc.

- ✓ Welchen Landkreisen gehören die betreffenden Gebiete an?
- ✓ Mit welchen Reisegebieten besteht eine räumliche Nähe, mit denen auch andere Merkmale geteilt werden?
- ✓ Welche wirtschaftlichen Schwerpunkte und Branchenkonzentrationen sind in der Region außerhalb des Tourismus vorhanden und wie homogen/heterogen sind diese Strukturen?
- ✓ Wie sieht die finanzielle Leistungsfähigkeit der Gebiete aus?
- ✓ Besteht die Gefahr einer Bündelung von starken und/oder schwachen Regionen?

#### **Interessenvertretung – tourismuspolitische Stärke**

Zu bewerten ist, wie stark, kommunikativ und kompetent die Interessenvertretung in der Destination ist.

- ✓ Wie finden sich die Interessen der einzelnen Akteure in den Entscheidungs- und Arbeitsgremien wieder?
- ✓ Wie tourismuspolitisch stark ist die Spitze der Destination?

#### **Sonstige – monetäre Vorteile, Erfüllung Destinationskriterien etc.**

- ✓ Welche Kooperationen bzw. Zusammenschlüsse bringen den größten monetären Vorteil auch angesichts eines Mindestetats zur erfolgreichen und effizienten Vermarktung einer Destination?
- ✓ Welche Stärke sollte die geplante Organisationsstruktur haben?
- ✓ Wo ergeben sich durch Kooperationen hinsichtlich Übernachtungsaufkommen und Gästestruktur sinnvolle und ggf. neue Destinationsgrößen?
- ✓ Wie kann ein optimaler Mix zwischen bottom-up und top-down aussehen?

- ✓ Welche und wie viele Ressourcen kann die Landesregierung unter welchen Bedingungen für ein mögliches Anreizsystem zur Verfügung stellen?

Für Brandenburg ist zu bedenken:

- ✓ Welche Daten und Informationen liegen vor, die für die Destinationsbildung genutzt werden können?

Für die nachfolgenden Überlegungen wird deshalb eine Auswahl herangezogen, die im weiteren Prozess individuell in und mit den Reisegebieten weiter unterlegt werden kann. Ferner erhalten die DMOs und ihre Entscheidungsträger individuelle Steckbriefe, die über den Leitfaden hinaus gezielt die IST-Situation der Reisegebiete beleuchten und Empfehlungen für eine Optimierung beschreiben.

## **MODELLVARIANTEN ALS EVOLUTIONSSTUFEN EINER VERÄNDERUNG**

Für eine evolutionäre Veränderung hin zu wettbewerbsfähigen Destinationen und ihrer regionalen DMO ergeben sich vier wesentliche Modellvarianten, die nachfolgend dargestellt und beschrieben werden. Hierzu werden die auf S. 12f aufgestellten Kriterien zur Tourismus- und Ressourcenstärke herangezogen.

### **(1) Modell der Festigung**

Bei dem Modell der Festigung erfüllen die Destination und die DMO bereits im Wesentlichen die Kriterien der Tourismus- und Ressourcenstärke. Diese Position gilt es zu festigen und auszubauen, wobei die Aufgaben und Arbeitsprozesse neu ausgerichtet und effizienter gestaltet werden.

## (2) Modell der Stärkung

Bei dem Modell der Stärkung wird eine im Bereich der Tourismusstärke gut strukturierte Destination hinsichtlich einer besseren Ressourcenausstattung der DMO sowie einer optimierten strategischen Orientierung und effizienten Arbeitsweise gestärkt.

## (3) Modell der Bündelung

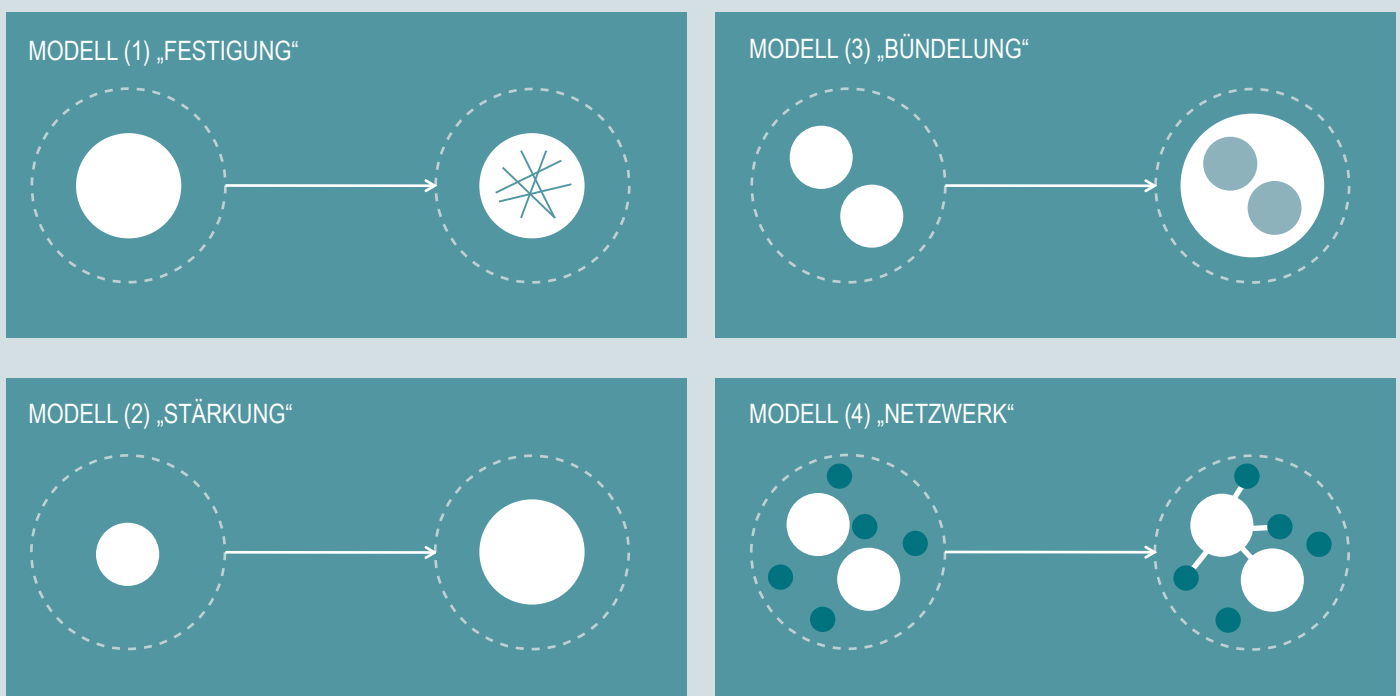
Bei dem Modell der „Bündelung“ erfolgt ein struktureller Zusammenschluss von Reisegebieten bei ggf. Beibehaltung regionaler Marken. Das heißt, zwei Reisegebiete fusionieren und teilen sich die Organisationsstruktur und Aufgaben im Rahmen einer gemeinsamen DMO. Bereits regional bekannte Marken bleiben aber dennoch erhalten und werden auf den jeweiligen Quellmärkten (mit hoher Markenbekannt-

heit) nach wie vor zur Gästegewinnung eingesetzt.

## (4) Modell Netzwerk

Bei dem Modell „Netzwerk“ erfolgt eine aufgabenscharfe Trennung und Verteilung von regionalen Aufgaben auf verschiedene potente Partner (wie z.B. horizontal mit anderen regionalen DMO oder vertikal mit starken lokalen Tourismusorganisationen etc.). Die aktuellen DMO bleiben bestehen, teilen sich ggf. nur punktuell und kooperativ bestimmte Aufgaben, z.B. im Bereich Produkt- oder Wegemanagement oder Social Media. Das Modell „Netzwerk“ kann auch als Vorstufe von Modell 3 verstanden werden, in dem die Reisegebiete zunächst über einzelne Kooperationen Vertrauen für eine spätere Fusion der DMOs aufbauen.

ABB. 11: MODELLVARIANTEN



## ORIENTIERUNG AN EINER ERHÖHTEN WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Die Zielsetzung besteht darin, die Reisegebiete in Brandenburg hinsichtlich ihrer strukturellen Größe so zu neuen wettbewerbsfähigen Destinationen zu formen, dass sie:

- über eine ausreichende Tourismusstärke verfügen, um am Markt eine positive Wahrnehmung zu erzeugen und eine Nachfrage bedienen zu können (Quantität und Qualität der Angebote)
- und ihre DMO über eine wettbewerbsfähige Ressourcenausstattung verfügt, womit sie in der Lage ist, mit ausreichend personellen und finanziellen Ressourcen, eingebunden in das

3-Ebenen-Modell und aufbauend auf einer strategischen Orientierung Leistungsträger (nach innen) und Gäste (nach außen) von den Besonderheiten der Destination überzeugen und alle notwendigen regionalen Aufgaben einer DMO erfüllen kann.

Die Reisegebiete mit ihren DMO müssen demnach wettbewerbsfähig sowohl bezogen auf die Tourismus- als auch auf die Ressourcenstärke sein. Um dies beurteilen zu können, bietet sich der Entscheidungsbaum in Abb. 12 an.

ABB. 12: ENTSCHEIDUNGSBAUM ZUR EIGENEN BEURTEILUNG UND NOTWENDIGEN VERÄNDERUNG

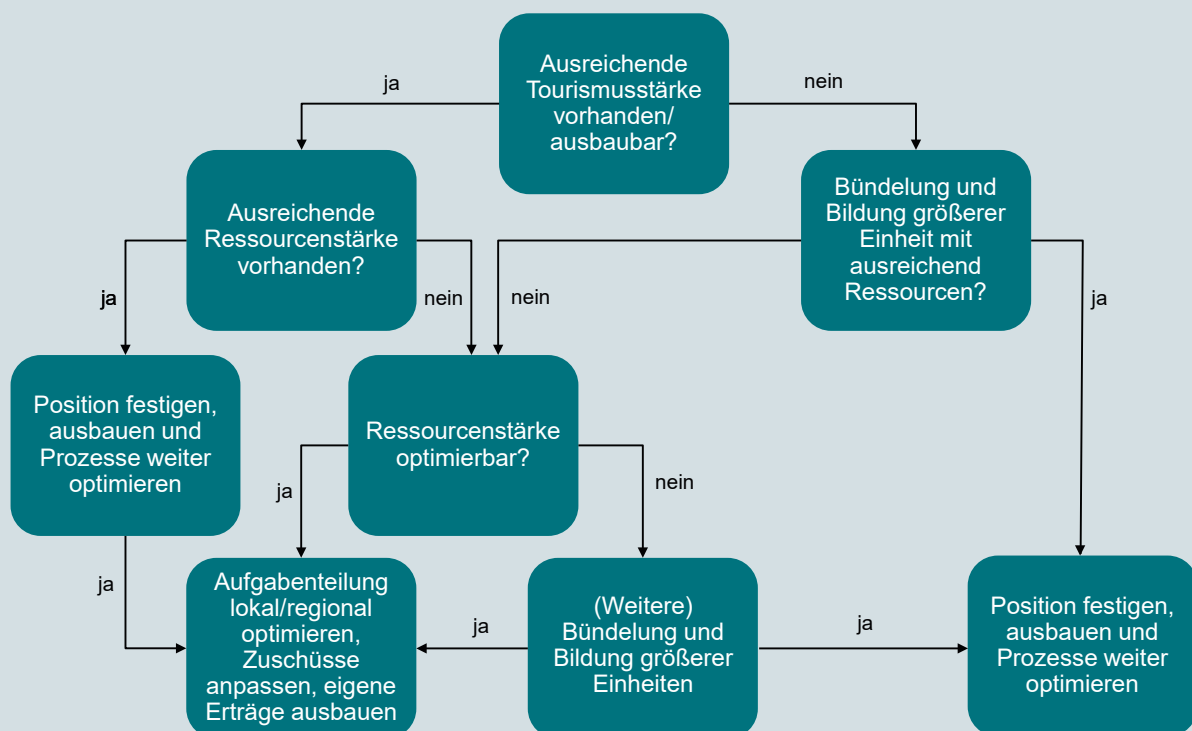
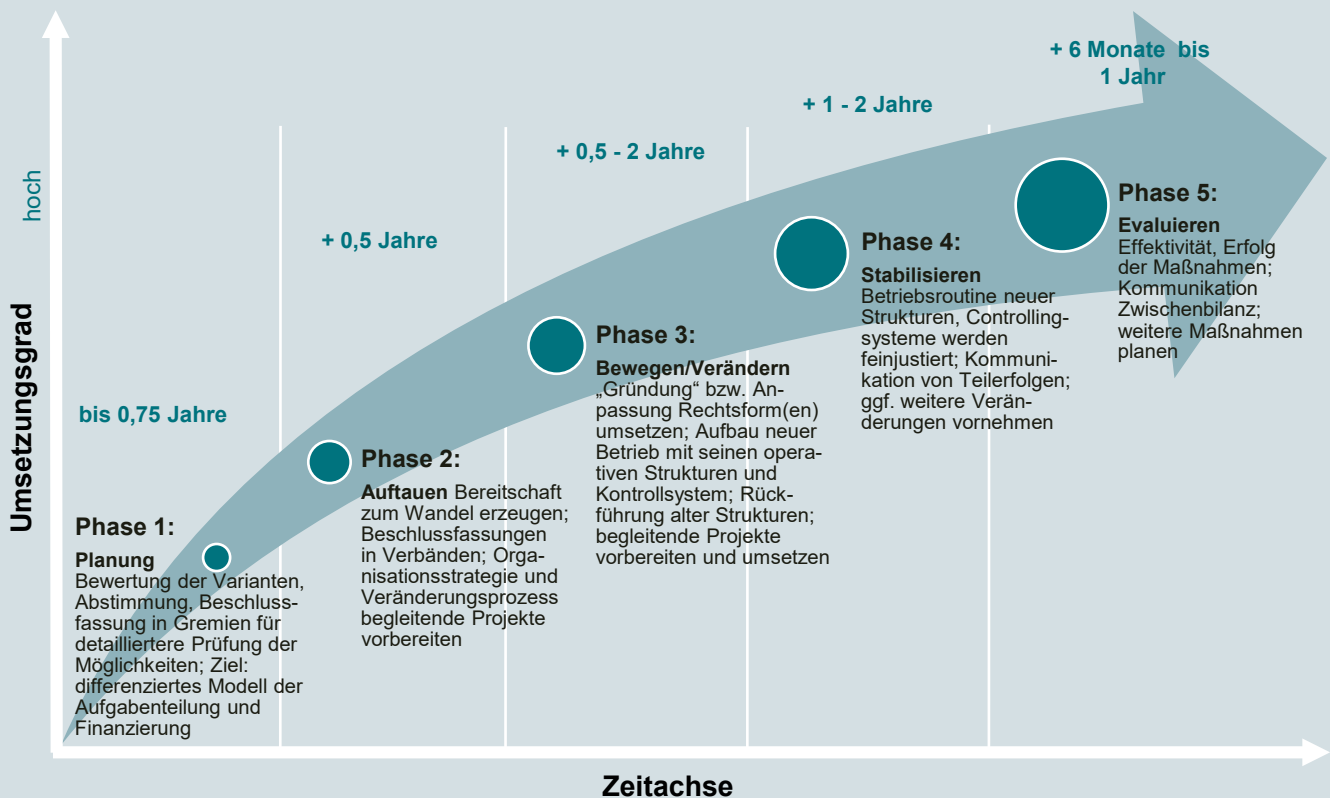




ABB. 13: FAHRPLAN FÜR DEN VERÄNDERUNGSPROZESS



Quelle: BTE 2017

### Fahrplan für den Veränderungsprozess

Die erforderlichen Maßnahmen lassen sich verschiedenen Phasen zuordnen, die über mehrere Jahre hinweg umgesetzt werden müssen. Eine Übersicht findet sich in Abb. 13.

Der Zeitplan ist fakultativ und dient als eine Orientierung. Die Laufzeiten und individuelle Ausgestaltung der Phasen orientieren sich an der Ausgangssituation, den Bedürfnissen und den Möglichkeiten der jeweiligen Reisegebiete, die sich zu

wettbewerbsfähigen Destinationen entwickeln wollen. Eine Differenzierung ist in der Phase 1 in Abstimmung mit den Reisegebieten, Entscheidungsträgern und ausgewählten Partnern möglich. Wichtig ist, dass es für eine erfolgreiche Veränderung der Partizipation verschiedener öffentlicher und privater Partner auf regionaler und lokaler Ebene bedarf. Im Vergleich zu kleineren Justierungen (Modelle Festigung und Stärkung) sind grundlegende Veränderungen selten top down, sondern meist nur bottom up erfolgversprechend.

## QUELLENVERZEICHNIS:

- Deutscher Tourismuspreis/Innovationsfinder. URL: <https://www.deuschertourismuspreis.de/innovationsfinder> (abgerufen am 9.1.2018)
- FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V.: Reiseanalyse 2007. Kiel
- FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V.: Reiseanalyse 2017. Kiel
- Independent (2017): Instagrammability: most important factor for millenials on choosing holiday destination. URL: <http://www.independent.co.uk/travel/instagrammability-holiday-factor-millenials-holiday-destination-choosing-travel-social-media-photos-a7648706.html> (abgerufen am 22.09.2017)
- Tourismusverband Innsbruck e. V. (2016): Geschäftsbericht. Innsbruck. URL: <https://www.innsbruck.info/service/geschaeftsbericht.html> (abgerufen 15.12.2017)
- Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg (2016): Landestourismuskonzeption Brandenburg – Wir machen Lust auf Land. Potsdam
- Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg (2017): Bericht zum Stand der Umsetzung der Landestourismuskonzeption. Potsdam
- TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH (2017): Marketingplan 2018. URL: [http://www.tmb-intern.de/fileadmin/Mediendatenbank/TMB\\_Intern/PDFs/TMB-Marketingplan\\_2018\\_online.pdf](http://www.tmb-intern.de/fileadmin/Mediendatenbank/TMB_Intern/PDFs/TMB-Marketingplan_2018_online.pdf) (abgerufen am 8.1.2018)
- TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH/Clustermanagement Tourismus 2017: Die Zukunft der Tourist-Informationen – Ein Leitfaden für Brandenburg. URL: [http://www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de/fileadmin/user\\_upload/Bilder\\_Dokumente/Clustermanagement/Studien\\_\\_\\_Publikationen/Zukunft\\_der\\_TIs.pdf](http://www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/Bilder_Dokumente/Clustermanagement/Studien___Publikationen/Zukunft_der_TIs.pdf) (abgerufen am 29.5.2018)

## IMPRESSUM

### Inhalt, Redaktion und Gestaltung

BTE Tourismus- und Regionalberatung  
Kreuzbergstr. 30 | 10965 Berlin  
[www.bte-tourismus.de](http://www.bte-tourismus.de)

### Auftraggeber

Ministerium für Wirtschaft und Energie  
des Landes Brandenburg  
Heinrich-Mann-Allee 107 | 14473 Potsdam  
[www.mwe.brandenburg.de](http://www.mwe.brandenburg.de)

### Kooperationspartner

LTV Landestourismusverband Brandenburg e. V.  
Fischbänkenstr. 8 | 16816 Neuruppin  
[www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de/ansprechpartner/landestourismusverband](http://www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de/ansprechpartner/landestourismusverband)

### Bildnachweis

gerasimov\_foto\_174/Shutterstock (Titel), Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg (MWE) (Porträt Minister Albrecht Gerber, S. 3), Oliver Lang (Porträt Landtagspräsidentin Britta Stark, S. 3), solafix/pixabay (S. 10), geralt/pixabay (S. 11, 35), ziodanilo/pixabay (S. 14), ulrichw/pixabay (S. 17), neufal54/pixabay (S. 19), goodluz/Shutterstock (S. 23), rawpixel/pixabay (S. 25 oben), Tourismusverband Lausitzer Seenland/Nada Quenzel (S. 25 unten), Tourismusverband Sächsische Schweiz e.V. (S. 27), PublicDomainImages/pixabay (S. 30), BTE (S. 36), Bayern Reisen + Service GmbH (S. 39), Hochschwarzwald Tourismus GmbH (S. 43), tmu Tourismus Marketing Uckermark GmbH/Kappest (S. 46)

### Druck

Carl O. Rechlin Druck- & Verlags G.m.b.H.

### Auflage

200 Stück

### Stand

Juni 2018

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.



Ministerium für Wirtschaft und Energie  
des Landes Brandenburg  
Heinrich-Mann-Allee 107  
14473 Potsdam  
Tel.: 0331 8660  
Email: [poststelle@mwe.brandenburg.de](mailto:poststelle@mwe.brandenburg.de)  
Web: [mwe.brandenburg.de](http://mwe.brandenburg.de)

