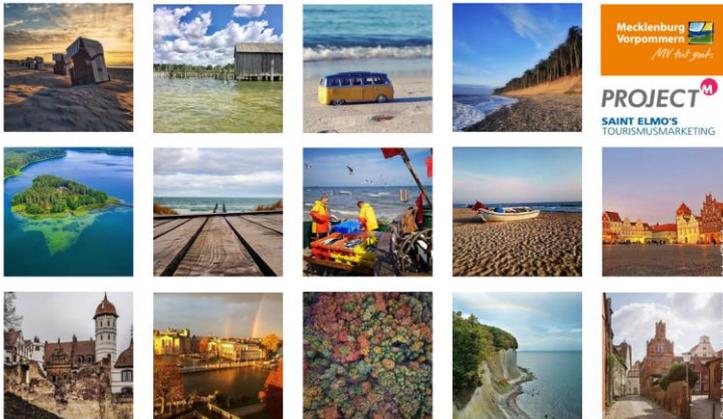




Organisationsgutachten für die Destinationsstrukturen in Mecklenburg-Vorpommern



Geschäftsführer:
Dipl.-Kfm. Cornelius Obier

Wissenschaftliche Leitung:
Prof. Dr. Heinz -Dieter Quack

Büro Hamburg
Gurlittstraße 28
20099 Hamburg
Tel. 040.4 19 23 96 0
Fax 040.4 19 23 96 29
hamburg@projectm.de

Büro München
Landsberger Straße 392
81241 München
Tel. 089.614 66 08 0
Fax 089.614 66 08 5
muenchen@projectm.de

Ergebnisbericht – Kurzfassung

Ort: Hamburg

Datum: 21. September 2020

Kontakt:
Cornelius Obier
Büro Hamburg
Cornelius.Obier@projectm.de

Peter C. Kowalsky
Büro Hamburg
Peter.Kowalsky@projectm.de

www.projectm.de



Impressum

Auftraggeber

Tourismusverband MV e.V.
Konrad-Zuse-Straße 2
18057 Rostock



Erstellt durch

PROJECT M GmbH
Büro Hamburg
Gurlittstraße 28
20099 Hamburg

Tel. 040.4 19 23 96 0
Fax 040.4 19 23 96 29

E-Mail: hamburg@projectm.de
www.projectm.de



Saint Elmo's Tourismusmarketing GmbH
Kaulbachstraße 4
80589 München
Tel. 089. 46 23 72 0

E-Mail: office@tourismusmarketing.com
www.saint-elmos.com/tourismusmarketing



Projektteam

Cornelius Obier, Peter C. Kowalsky, Svenja Berkhoff (PROJECT M)
Michael Fenböck (Saint Elmo's Tourismusmarketing)

Lesehinweis „Gendergerechte Sprache“

Aus Lesbarkeitsgründen wird im vorliegenden Bericht die männliche Sprachform verwendet. Hiermit ist keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts verbunden. Die sprachliche Vereinfachung ist als geschlechtsneutral zu verstehen.



Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung	4
1.1	Aufgabenstellung	4
1.2	Prozessbeschreibung und methodische Vorgehensweise	6
2.	Ergebnisse der Analyse	9
2.1	Herausforderungen für das Destinationsmanagement	9
2.2	Ausgangssituation des Destinationsmanagements in MV	11
2.3	Entwicklungen im nationalen Umfeld	16
2.4	Entwicklungen im internationalen Umfeld	19
3.	Konzeption des zukünftigen touristischen Systems in Mecklenburg-Vorpommern ..	20
3.1	Übergeordnete Zielstellungen	20
3.2	Aufgaben und Aufgabenteilung	21
3.3	Integrierte regionale DMO im 2-Ebenen-Modell	28
4.	Umsetzungsprozess	33
4.1	Umsetzungsmanagement	33
4.2	Unterstützungs- und Steuerungsmechanismen	34
4.3	Zeitlicher Rahmen	36
	Abbildungsverzeichnis	37
	Abkürzungsverzeichnis	38
	Anlagen	39
	Mitglieder der AG Finanzierung und Strukturen	39
	Prozessablaufplan: Organisationsgutachten MV	40

1. Einführung

Das vorliegende Dokument ist die Kurzfassung zum Organisationsgutachten für die Optimierung der Destinationsstrukturen in Mecklenburg-Vorpommern, welche seitens des TMV gemeinsam mit den regionalen Tourismusverbänden 2019/2020 in Auftrag gegeben worden ist.

Als Ergebniszusammenfassung werden in dieser Kurzfassung die Kernergebnisse aus dem Ergebnis-Chart-Bericht herausgestellt und kompakt zusammengefasst. Sämtliche Analysen, Benchmarks und tiefergehenden Detailinformationen, wie u.a. die Analyse der Ausgangssituation im Benchmark, Ergebnisse der landesweiten Online-Befragung der Touristiker in MV, Beispiele für lokale und regionale Organisationsstrukturen etc., sind in der Langfassung aufgeführt.

1.1 Aufgabenstellung

Auf Basis der aktuellen Landestourismuskonzeption MV (LTK) aus dem Jahr 2018 arbeiten die touristischen Akteure in MV daran, die positive Tourismusentwicklung im Land zu verstetigen und die ökonomische Wertschöpfung weiter zu steigern. Voraussetzungen zur Zielerreichung und insbesondere Erfordernisse, ausgelöst aus den Effekten der Corona-Pandemie, sind trag- und handlungsfähige touristische Strukturen im Land. Auf allen Ebenen gilt es daher, mit einer zukunftsorientierten Aufgaben- und Ressourcenteilung und unter optimaler Nutzung von möglichen Synergieeffekten das Tourismusmarketing und Tourismusmanagement bestmöglich für die Zukunft aufzustellen.

Vor diesem Hintergrund hat der Tourismusverband MV e.V. (TMV) im Schulterschluss mit den regionalen Tourismusverbänden und weiteren touristischen Partnern im Land ein Organisationsgutachten für die Destinationsstrukturen in MV beauftragt. Zielstellung des Gutachtens ist es, Ableitungen für die künftigen Aufgaben und Strukturen sowie Finanzierung des Destinationsmanagements in MV zu treffen. Ein besonderer Schwerpunkt bei der Ausarbeitung der Empfehlungen liegt auf der regionalen Ebene und der Einbindung der sogenannten Funktionalpartner, d.h. der nicht touristischen, jedoch in hohem Maße tourismusrelevanten Akteuren, wie Landkreis- und Wirtschaftsförderungsorganisationen, Schutzgebietsorganisationen, Verbänden, IHKn u.a.m.

Das Gutachten baut auf der LTK sowie dem Unternehmenskonzept „TMV 2025“ auf, welches die künftige inhaltliche Ausrichtung des TMV und dessen Aufgaben definiert. Im Kontext der Zielstellung werden mit dem Gutachten folgende Aspekte beleuchtet:

Landestourismuskonzeption MV



Für einen erfolgreichen Tourismus in MV sind in der LTK fünf Zukunftsfelder definiert: Touristischer Arbeitsmarkt, Tourismusbewusstsein und Akzeptanz, **Organisation und Finanzierung vor allem der regionalen Tourismusorganisationen**, Infrastruktur und Mobilität und Innovation & Qualität.

Zielsetzung des Zukunftsfeldes „Organisation und Finanzierung“ ist die langfristige Optimierung der Organisation und Finanzierung des Tourismus.

- Überprüfung, Aufgabenbeschreibung und -abgrenzung auf Grundlage des in der LTK beschriebenen 3-Ebenen-Modells (Land – Regionen – Orte)
- Verzahnung der Organisationen und Akteure im touristischen System in MV zu einer effizienten und wettbewerbsfähigen Gesamtstruktur, hierbei Berücksichtigung der strukturellen touristischen Besonderheiten des Landes
- Vorschläge für die mögliche künftige Finanzierung insbesondere der Destinationsmanagementorganisations-(DMO-)Strukturen auf der regionalen Ebene
- Empfehlungen für die Umsetzung der Ergebnisse des Gutachtens

Gerade die Corona-Pandemie hat die Notwendigkeit eines gut aufeinander abgestimmten Systems deutlich gemacht. Sie wirkt auch auf die touristischen Organisationsstrukturen in MV wie ein Verstärker: Bereits in den vergangenen Jahren rückten innengerichtete Managementaufgaben der Tourismusorganisationen immer deutlicher in den Mittelpunkt.

Durch die ausgelösten Effekte der Corona-Pandemie in Form von u.a. größeren Anforderungen an das Besuchermanagement (Sicherheit, Besucherlenkung und Wertschöpfungsverteilung), zunehmendem Qualitäts- und Preisdruck, geringerer Budgetverfügbarkeit der öffentlichen Hand etc. wird der Handlungsdruck der Optimierung der touristischen Strukturen in MV nochmals deutlich verschärft.

Nach der durchgestandenen „Lockdown-Phase“ in der Krise, in welcher der Tourismus weltweit praktisch zum Erliegen gekommen ist, hat sich der Fokus der touristischen Organisationen und Akteure auf das Krisenmanagement sowie dem schrittweisen Neustart des Tourismus in MV gerichtet. Zügig gilt es nunmehr, den Schalter wieder umzulegen und den Fokus konsequent auf die in den letzten Jahren aufgetretenen Wettbewerbsnachteile zu zentralen Konkurrenten, auf die Zukunftsfähigkeit des Tourismus und damit auf wettbewerbsfähige Organisation- und Finanzierungsstrukturen zu legen. Entsprechend dem Strategiepapier „Sicherer Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern“ muss es jetzt nach dem „Retten“ und „Sichern“ konsequent um das „Weiterentwickeln“ gehen.

weiter mit aller Kraft verfolgen: Retten, Sichern, Weiterentwickeln

- Retten: weiterer Ausbau der unmittelbar wirksamen Rettungs- und Unterstützungsmaßnahmen
- Sichern: Sonderhilfeprogramm für den Bestand touristischer Unternehmen nach der Krise
- Weiterentwickeln: optimiertes touristisches System MV nach der Krise (inkl. politischer Rahmenbedingungen)

Abbildung 2: Ausschnitt „Sicherer Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern“ auf Grundlage des Strategiepapiers „Neustart im MV-Tourismus“ (TMV, DEHOGA MV, 2020)



Abbildung 1: Landeskampagne zum Tourismusbewusstsein in MV (2020); www.wirsindurlausland.de



1.2 Prozessbeschreibung und methodische Vorgehensweise

Der Prozess der Gutachtenerstellung war zeitlich vom 3. Quartal 2019 bis Ende 1. Quartal 2020 vorgesehen und wurde aufgrund der Corona-Pandemie um das 2. Quartal 2020 erweitert, um die Effekte der Corona-Pandemie in den fachlichen Bewertungen und in den gutachterlichen Empfehlungen berücksichtigen zu können. Für die Erstellung des Organisationsgutachtens stehen vier inhaltlich aufeinander aufbauende Leistungsbausteine im Fokus (s. Abbildung unten).

Leistungsbaustein 1: Grundsätzliche Betrachtungen

Im Rahmen des ersten Leistungsbausteins erfolgt eine umfassende Betrachtung der übergeordneten Rahmenbedingungen für das Destinationsmanagement sowie die Erfassung der externen Marktbedingungen, Trends und Entwicklungen für die Zukunftsaufgaben im Destinationsmanagement. Darüber hinaus werden die Rahmenbedingungen und strukturellen Besonderheiten des Tourismus und des Destinationsmanagements in MV intensiv beleuchtet.

Leistungsbaustein 2: Analyse

Aufbauend auf den identifizierten Rahmenbedingungen und Herausforderungen werden in Leistungsbaustein 2 Benchmarks zur Destinationsentwicklung im nationalen und internationalen Umfeld herausgearbeitet, um mögliche Entwicklungsschritte und Erfolgsfaktoren für die Zukunftsaufstellung des touristischen Systems in MV zu identifizieren.



Abbildung 3: Leistungsbausteine (PROJECT M, 2019)

Benchmarking: Mehrstufige Analyse zur Einordnung und Bewertung des Tourismussystems Mecklenburg-Vorpommern

Um mögliche Erfolgsfaktoren für die Zukunftsaufstellung des touristischen Systems in MV herauszuarbeiten, werden im Vergleich zu MV Benchmarks zur Destinationsentwicklung im nationalen und internationalen Umfeld identifiziert. Die Benchmarks werden über eine mehrstufige Analyse (Scanning – Screening – Scoping) ausgewählt.

Im **nationalen Vergleich** werden nach Vorauswahl und Durchführung einer kompakten Marktanalyse (*Scanning*) die Bundesländer Hessen, Schleswig-Holstein, Brandenburg sowie Rheinland-Pfalz als Vergleichsebene ausgewählt.



Im Rahmen einer vertiefenden Strukturanalyse und einem Vergleich nach wirtschaftlichen und touristischen Kriterien werden schließlich Hessen und Schleswig-Holstein als nationale Benchmark-Bundesländer für MV im Hinblick auf die Destinationsentwicklung und mögliche Vorbilder für die Stärkung der Organisationsstrukturen identifiziert.

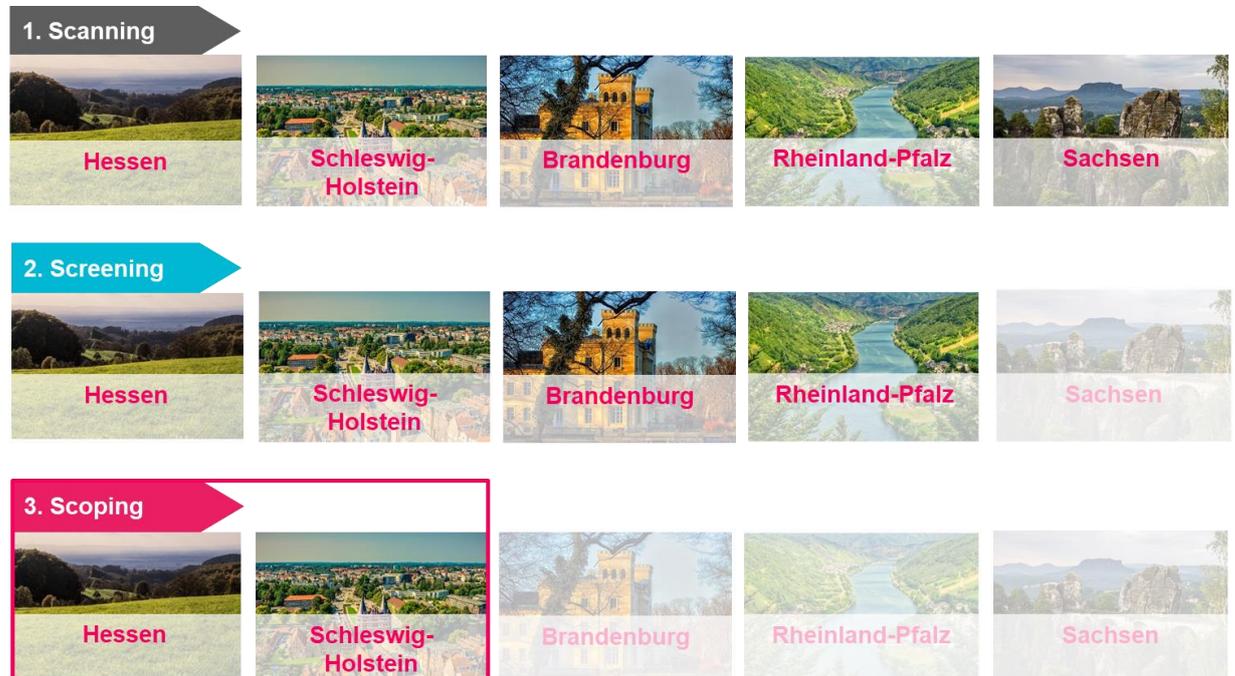


Abbildung 4: Benchmark-Analyse Organisationsstrukturen und Erfolgsfaktoren in Deutschland (PROJECT M)

Im **internationalen Vergleich** werden insgesamt sechs Vergleichsregionen analysiert, die in einem oder mehreren Bereichen Vorreiter sind: Südtirol und Piemont in Italien, Niederösterreich, Burgenland und Tirol in Österreich sowie Graubünden in der Schweiz. Final werden Südtirol und Tirol als jene Regionen ausgewählt, mit denen der Vergleich primär stattfinden soll.

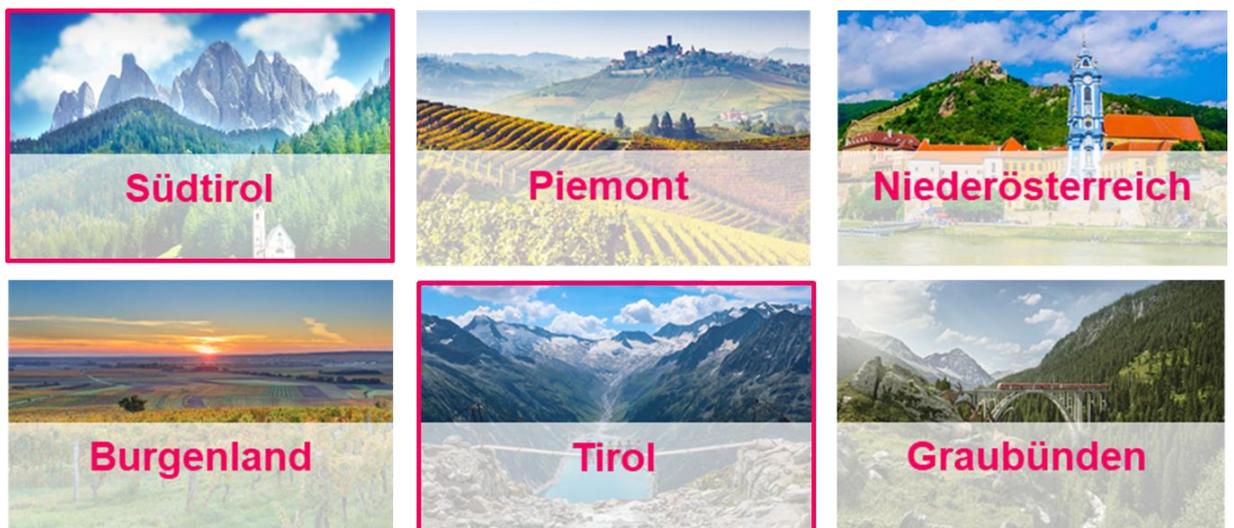


Abbildung 5: Benchmark-Analyse Organisationsstrukturen und Erfolgsfaktoren im internationalen Vergleich (St. Elmo's Tourismusmarketing)



Fortsetzung Leistungsbaustein 2: Analyse

Weiterer zentraler Baustein des zweiten Leistungsbausteins ist die Ermittlung der Ausgangssituation der touristischen Strukturen in Mecklenburg-Vorpommern. Dies erfolgt über eine landesweite Online-Befragung, an welcher sich 106 touristische Akteure aus MV beteiligen. Der inhaltliche Schwerpunkt der Online-Befragung liegt auf der Erfassung der Organisationsstrukturen, Aufgabenschwerpunkte, Personalausstattung, Finanzierungsstrukturen sowie den Managementstrukturen und Zusammenarbeitsprozessen. Über eine grundsätzliche Einordnung der teilnehmenden Organisationen können hierbei individuelle Aussagen für die einzelnen Ebenen getroffen werden. Die Ergebnisse der Befragung fließen an entsprechender Stelle in das Organisationsgutachten ein.

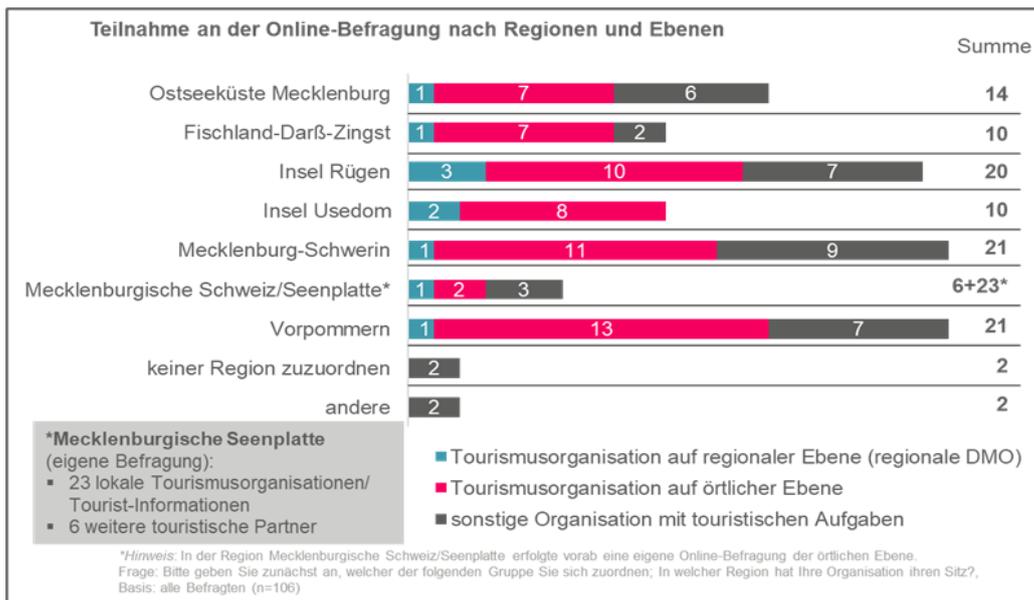


Abbildung 6: Teilnahme an der Online-Befragung (PROJECT M, 2019)

Leistungsbaustein 3: Konzeption

Auf Basis der Ergebnisse aus den Leistungsbausteinen 1 und 2 erfolgt die Ausarbeitung der konkreten Optimierungsbedarfe und Empfehlungen für eine Soll-Konzeption des touristischen Systems in Mecklenburg-Vorpommern. Neben den Soll-Aufgaben und der Aufgabenteilung für die Akteure im touristischen System stehen ein Soll-Konzept und die Entwicklungsperspektive für die regionale Ebene sowie die Erarbeitung qualitativer und quantitativer Destinationskriterien im Fokus.

Leistungsbaustein 4: Umsetzungsplanung

Für die konzeptionellen Grundlagen wird im vierten Leistungsbaustein eine Umsetzungsplanung ausgearbeitet. Neben dem zeitlichen Rahmen der Umsetzung wird an dieser Stelle auch auf die notwendigen Unterstützungs- und Steuerungsmechanismen für die Destinationsentwicklung in MV Bezug genommen.

Einbindung der Arbeitsgruppe „Strukturen und Finanzierung“

Der Prozess zur Erarbeitung des Organisationsgutachtens wurde durch die Arbeitsgruppe „Strukturen und Finanzierung“ fortlaufend begleitet. In insgesamt sechs Sitzungen hat die Arbeitsgruppe die (Zwischen-)Ergebnisse aus dem Prozess und die einzelnen Prozessschritte kritisch reflektiert, bewertet und vertieft und somit entscheidend an der Erarbeitung der Soll-Konzeption für die Optimierung des touristischen Systems in MV mitgewirkt.



2. Ergebnisse der Analyse

2.1 Herausforderungen für das Destinationsmanagement

Wandel des Destinationsmanagements

Nachhaltig erfolgreiche Tourismusedwicklung obliegt einer Vielzahl unterschiedlicher Einflüsse, die z.T. auf selbst zu beeinflussenden, internen Faktoren als auch auf einer Vielzahl an externen, marktbedingten Einflüssen beruhen. Bei den Veränderungsprozessen im Tourismus ist eine deutliche Zunahme der Geschwindigkeit (kürzere Nachfrage- / Produktlebenszyklen, stetig neue Technologien, neue digitale Wettbewerber etc.) zu verzeichnen.

Gleichzeitig führen die Effekte der Corona-Pandemie dazu, dass sich der Deutschlandtourismus regional als auch segmentspezifisch sehr unterschiedlich entwickelt. Während sich zurzeit der Küstentourismus und der Tourismus im alpinen Raum schneller erholen und partiell deutliche Belastungsspitzen auftreten, weist der Binnenlandtourismus, trotz einer z.T. hohen Neukundenrate, noch eine deutlich schwächere Nachfrage auf. Insbesondere durch die deutliche Reduktion von Geschäftsreisen, Tagungen und Kongressen im Business Segment, aber auch die deutlich geringeren Kapazitäten an Bus- und Gruppenreisen sowie eine geringere Nachfrage insb. älterer Reisenden entstehen regional deutlich veränderte Nachfragetypen und Anforderungen an die Marktbearbeitung und das Vor-Ort-Erlebnis. Es steht zu erwarten, dass sich mittelfristig Konsum- und Reismuster einzelner Reisearten und Zielgruppen schrittweise wiedereinstellen und Märkte sowie Reiseverhalten wieder besser durch weitere Lockerungen der Eindämmungsmaßnahmen und Reisebeschränkungen sowie medizinische Versorgung kalkulierbar werden. Dennoch wird sich das Reiseverhalten an einigen Stellen substantiell ändern. Veränderte Erwartungshaltungen der Gäste, v.a. an digitale Services und individuell aufbereiteten, teilweise virtuell unterstützte Erlebnisse, bleiben.

Für Management- und Marketingaufgaben im Tourismus bedeutet das massive Veränderungen. Insbesondere der technologische Wandel, gepaart mit einem stark veränderten, immer individuelleren und digital beeinflussten Nutzer- und Konsumverhalten sowie dem Ziel einer besseren Wertschöpfung und Wertschöpfungsverteilung im Tourismus erfordern eine bessere technische Ausstattung, mehr fachliches Know-how und Marktwissen sowie mehr agile Prozesse und Zusammenarbeitsformen.



Abbildung 7: Digitalisierung und neue Technologien sind der wesentliche Treiber (PROJECT M, 2020)



Zudem führen Corona bedingte Zusatzbelastungen der kommunalen Haushalte, geringere Steuereinnahmen, eingeschränkte künftige Verfügbarkeiten von europäischen Fördermitteln sowie partiell geringere Gästeaufkommen und weniger Einnahmen durch z.B. die Kur- und Fremdenverkehrsabgabe respektive Tourismusabgabe zu knapperen Tourismusbudgets und damit zu einem größeren Effizienzerfordernis.

Folgen für das Destinationsmanagement

Einzelne, insbesondere touristisch kleinere Kommunen werden diesen Herausforderungen wirtschaftlich kaum allein begegnen können. Neue Formen, an anderer Stelle bereits erfolgreich erprobte Formen der interkommunalen Zusammenarbeit im Tourismus werden erforderlich. Für regionale Tourismusorganisationen bedeutet das neue Herausforderungen: noch stärkere Auseinandersetzung mit den individuellen Erlebnisräumen und Konsummustern der Gäste, noch stärkerer Qualitäts- und Preisdruck bei gleichzeitig schmaler werdenden Budgets u.a.m.

Gerade die digitale Entwicklung der Gesellschaft und die damit gestiegene Interaktionsmöglichkeit mit dem Gast bieten unter der Voraussetzung der digitalen Kompetenz der Tourismussysteme und der touristischen Organisationen / Leistungsanbieter die Möglichkeit, auf Basis eines gemeinsamen Datenmanagements und der Nutzung strukturierter Daten viel effektiver und effizienter in der Tourismusedwicklung zu agieren. Der Wunsch nach mehr Individualisierung und z.T. Personalisierung durch den Gast ermöglicht es geradezu, noch viel stärker auf die individuellen Bedürfnisse und Erwartungshaltungen der Gäste an allen Kontaktpunkten der touristischen Dienstleistungskette einzugehen, über das Monitoren von Verhaltens- und Konsummustern zu lernen, um darauf aufbauend die richtigen Investitionen in das Produkterlebnis, die richtigen Botschaften im Marketing oder auch effektive Kundenbindungsmaßnahmen zu tätigen.

Für das gesamte touristische System und das Destinationsmanagement in MV bedeutet das, deutlich mehr in den Bereich Markt- und Trendforschung und in das technische Know-how investieren zu müssen, um viel schneller auf verändertes Reiseverhalten reagieren zu können. Trends zu mehr individuelleren Kurzurlauben und Erlebnisabenteuern, Gegentrends zu mehr Glokalisierung und Slow Travel, angepasste Formen im Informations- und Buchungsverhalten (vor als auch während der Reise) effektivem Mobilitätsmanagement und gezielter Besucherlenkung gilt es proaktiv zu begegnen.

Nach heutigen Gesichtspunkten und im Kontext des Aufgabenportfolios ist das Destinationsmanagement damit in Summe deutlich komplexer und in Teilen durch die Vielzahl an externen Einflüssen und diversen Marktplayer auch deutlich unberechenbarer geworden. Das zukünftige Destinationsmanagement muss daher konsequent auf den digitalen Möglichkeiten der Marktbearbeitung aufsetzen und mittels optimierter Rahmenbedingungen, in Form von verlässlichen Tourismusfinanzierungsmodellen und politisch legitimierten Entwicklungsperspektiven des Tourismus im gesamten Land sowie effektiver Organisationsstrukturen befähigt werden, sich markt- und wettbewerbsgerecht entwickeln zu können. Die Aspekte der Strukturoptimierung umfassen dabei sowohl die Verbesserung von Zusammenarbeitsstrukturen und aufgabenbezogenen Federführungen im gesamten touristischen System, als insbesondere auch die Verbesserung der Voraussetzungen in Form von Richtlinien und Richtwerten für touristische Organisationseinheiten auf den verschiedenen Ebenen, um Tourismusedwicklung effektiv und zielgerichtet gemeinsam vorantreiben zu können. Gut aufeinander abgestimmte Zusammenarbeitsprozesse sind auf der Basis der oben benannten wirtschaftlichen und politischen Grundlagen ein wichtiger Schritt, um das Destinationsmanagement und die Tourismusedwicklung in eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft zu führen.

2.2 Ausgangssituation des Destinationsmanagements in MV

Wirtschaftliche und strukturpolitische Bedeutung des Tourismus für Mecklenburg-Vorpommern

Der Tourismus hat für MV einen hohen Stellenwert. Mit rund 34 Mio. Übernachtungen (2019) (vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020) sowie touristischen Ausgaben in Höhe von knapp 8 Mrd. Euro (2014) zählt er zu den bedeutenden Wirtschaftsbranchen im Land. Zudem ist der Tourismus ein wichtiger Faktor für den Arbeitsmarkt – rund 131.000 Menschen sind in der Tourismuswirtschaft und in ihren Zulieferbranchen beschäftigt, dies entspricht einem Anteil von knapp 18 Prozent an allen Erwerbstätigen in MV (vgl. Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern).

Neben der Bedeutung als stabilisierender Wirtschaftsfaktor leistet der Tourismus einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung in den Regionen und ist vielerorts relevanter Imageträger und wichtiger weicher Standortfaktor. Darüber hinaus stellt der Tourismus einen wichtigen strukturstabilisierenden Faktor für die Standort- und Lebensqualität sowie die Daseinsvorsorge in allen Regionen dar.

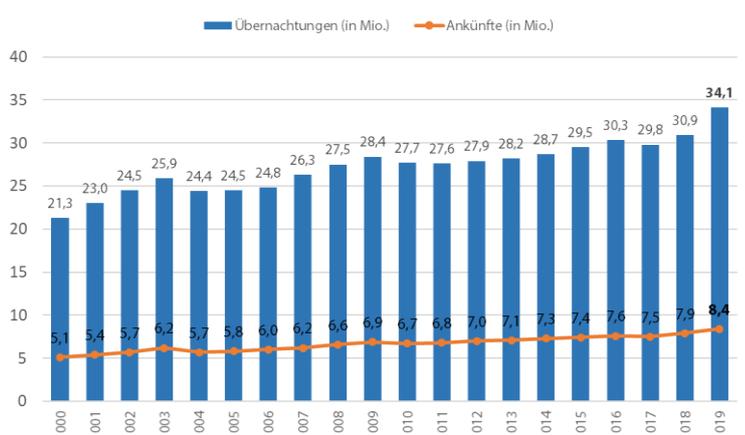


Abbildung 8: Übernachtungsentwicklung; StaLa MV (2001-2019)

Die Tourismusentwicklung der letzten Jahre weist bereits quantitative Sättigungseffekte auf. Wachstum wird z.T. nur durch statistische Effekte erzielt. Zudem sind die Voraussetzungen für die zukünftige Entwicklung in den verschiedenen Tourismusregionen, Städten und Gemeinden sehr unterschiedlich ausgeprägt (vgl. Abbildung). Die stärksten Tourismusaufkommen und bedeutendsten Infrastrukturen liegen maßgeblich an der Ostseeküste, auf den Inseln Rügen und Usedom sowie um die Mecklenburgische Seenplatte. In den weiteren Regionen sind meist die größeren Städte Anziehungspunkte für Tourismus sowie punktuell verteilte Freizeit-/Erlebnisangebote, Schlösser/ Kulturgüter oder touristisch entwickelte Schutzgebiete.

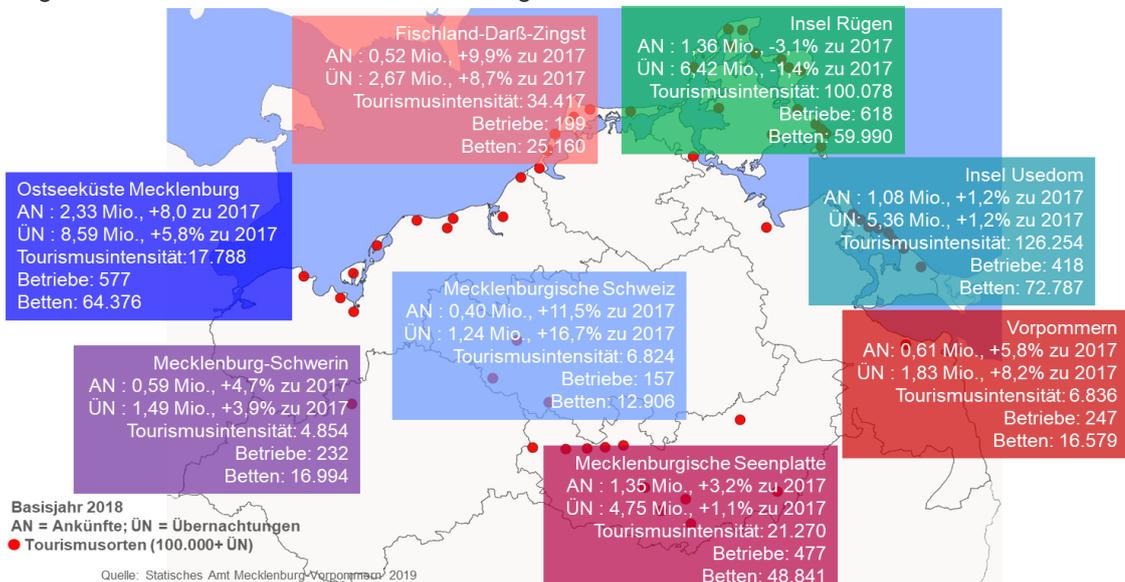


Abbildung 9: Touristische Entwicklung der Regionen in Mecklenburg-Vorpommern (PROJECT M, 2019)

Touristische Strukturen im Drei-Ebenen-Modell und strukturelle Besonderheiten im Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern

Das touristische System in MV ist derzeit nach einem Drei-Ebenen-Modell strukturiert. Das in den 2000er Jahren entwickelte Modell beschreibt die Aufgabenteilung und die Zusammenarbeit zwischen Landes-, regionaler und lokaler Ebene – den drei Ebenen – sowie Funktionalpartnern und Leistungsanbietern.

Auf der Landesebene ist neben den rahmengebenden Ministerien der TMV die entscheidende Tourismusorganisation in Mecklenburg-Vorpommern. Mit der Neuausrichtung der „TMV 2025“ Strategie beabsichtigt der TMV seinen bislang deutlichen Marketingschwerpunkt stärker auch auf binnengerichtete Themen, wie z.B. Tourismusbewusstsein, und auch die Koordination von übergreifenden Landesthemen, z.B. im digitalen

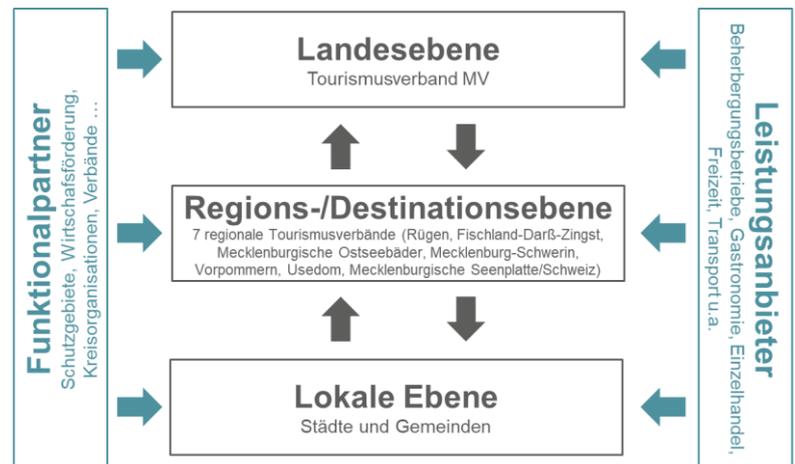


Abbildung 10: Darstellung Drei-Ebenen-Modell (PROJECT M, 2019)

Kompetenzaufbau im Land bzw. der Federführung im Bereich Datenmanagement, auszuweiten.

Im Rahmen der Umsetzung der LTK ist der TMV als Landesverband in das Umsetzungsmonitoring involviert und Teil des Steuerungsgremiums zum Umsetzungsmonitoring der LTK unter der Federführung des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit.

Die regionale Ebene besteht aus insgesamt sieben regionalen Tourismusverbänden (Fischland-Darß-Zingst, Mecklenburgische Ostseebäder, Mecklenburg-Schwerin, Mecklenburgische Seenplatte /Schweiz, Rügen, Usedom, Vorpommern). Die Unterschiede zwischen den touristischen Schwerpunkträumen und den größeren Binnenlandflächen mit in der Summe schwächer touristischen entwickelten Tourismusangeboten spiegeln sich z.T. auch in den touristischen Organisationsstrukturen wider. Zudem kommt es dort, wo regionale Tourismusverbände z.T. die gleichen Aufgaben wie die starken Tourismusorte ausüben, zu Differenzen und Doppelungen in der Aufgabenwahrnehmung.

Die dritte Ebene, die lokale Ebene, setzt sich aus den Städten und Gemeinden zusammen. Besonderheit im touristischen System in MV ist die Bedeutung der insbesondere großen und finanzstarken Kur- und Bäderorte, die in MV gemeinsam mit den großen Städten wichtige Ankerpunkte und Treiber der Tourismusentwicklung sind. Im Kontext der Organisations- und Strukturentwicklung ist zu konstatieren, dass hier einzelne Orte durch u.a. die Möglichkeit der Erhebung einer Kur- und Fremdenverkehrsabgabe und die Bewirtschaftung eigener Infrastrukturen über deutlich mehr Kapital, mehr personelle Ressourcen und mehr Marketing- und Managementkraft verfügen als z.T. die regionalen Tourismusverbände. Kleinere Orte oder Teilregionen, die keine eigenen Erhebungsmöglichkeiten haben, verlieren bislang im System und werden es unter den Effekten der Corona-Pandemie zukünftig noch schwieriger haben, die freiwillige Aufgabe der Tourismusentwicklung marktgerecht und effektiv gestalten zu können.

Zu den funktionalen Partnern zählen u.a. die Fachverbände (Landurlaub MV, Bäderverband MV, Landesverband Camping MV etc.) sowie die IHK-Geschäftsstellen, die DEHOGA Regionalverbände,



die lokalen Aktionsgruppen (LEADER) und die Schutzgebiete. Gerade die funktionalen Partner nehmen eine immer stärker werdende Rolle im touristischen System ein und müssen unter der Berücksichtigung von Aufgabenhoheiten und -kompetenzen viel stärker in die vor allem innengerichtete Tourismusedwicklung involviert werden.

Bewertung der touristischen Strukturen in MV

Bei der Erfassung der Ausgangssituation der touristischen Strukturen in MV zeigt die durchgeführte Online-Befragung, dass im Hinblick auf die Aufgabenverteilung an verschiedenen Stellen Klärungs- bzw. Konkretisierungsbedarf bezüglich der Effektivität der Aufgabenwahrnehmung, der Effizienz im Ressourceneinsatz und bei der Reduzierung von Doppelstrukturen vorliegen. Aufgabenbereiche, wie u.a. Gäste- und Besuchermanagement, Marketing und Kommunikation sowie Marken- und Identitätsentwicklung sind nur einige Stellschrauben, die sich auf Basis von intelligenten Datenmanagementsystemen und mittels neuer technischer Möglichkeiten deutlich effektiver und effizienter umsetzen lassen. Gerade durch eine intelligente Aufgaben und Mittelbündelung sowie Zuordnung dieser im gesamt touristischen System lassen sich wichtige Ressourcen für andere Aufgaben frei geben.



Abbildung 11: Identifizierte Klärungs- und Konkretisierungsbedarfe im Hinblick auf die Aufgabenwahrnehmungen und bestehende Doppelstrukturen über alle Ebenen hinweg (PROJECT M, 2019)

Die z.T. sehr großen Unterschiede zwischen den touristischen Schwerpunkträumen an der Küste, um die großen Seenplatten und den weniger entwickelten Binnenlandräumen sowie die deutlichen Unterschiede zwischen den meist prädikatisierten Tourismusorten, größeren Städten sowie kleineren Städten und Gemeinden in meist ländlich geprägten Regionen, führen zu massiven Spannungen innerhalb der Tourismusorganisationen und zu ineffektiven sowie ineffizienten Doppelstrukturen im gesamten touristischen System.

Ohne verbindliche Abstimmungen in der Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Akteuren und Ebenen sowie ohne die strategische Bündelung und verbindliche Bereitstellung von finanziellen Mitteln im Rahmen von interkommunalen Kooperationen werden es viele Städte und Gemeinden aber auch einzelne Regionen schwer haben, sich überhaupt wettbewerbsfähig entwickeln zu können.

Bei der vertiefenden Betrachtung der regionalen DMO ist festzustellen, dass die Personal- und Ressourcenausstattung nicht bei allen regionalen Tourismusverbänden aufgabenadäquat und marktgerecht gegeben ist. Die Spanne reicht dabei von einem Gesamtbudget von rund 200.000 Euro bis zu einem Maximalbudget von über 2 Mio. Euro. Diese ungleiche und zum Teil deutliche Unterfinanzierung der regionalen DMO führt zu großen Herausforderungen bei der Ausübung der heutzutage erforderlichen Aufgaben. In einzelnen regionalen Tourismusverbänden, wie z.B. auf Rügen, werden daher bereits interne Strukturentwicklungsprozesse initiiert.



Abbildung 12: Ausstattung der regionalen Ebene (PROJECT M, 2019)

Auf der lokalen Ebene sind die Ressourcen der touristischen Organisationen ebenfalls sehr uneinheitlich und innerhalb vieler Regionen (vor allem im Binnenland) deutlich zu gering, nicht aufgabenadäquat und somit nicht marktgerecht. Dazu kommt, dass die Strukturen auf lokaler Ebene meist sehr kleinteilig und aufgrund vielfältiger, teilweise divergierender Themenprofile im Tourismus nicht effizient ausgerichtet sind. Auch Anpassungen, wie die in der LTK geforderte Änderung des Kommunalabgabengesetzes mit Blick auf die Erhebung von Tourismusabgaben in anerkannten Tourismusorten, können damit nur bedingt positive Effekte auslösen, da aufgrund der Kleinteiligkeit und des individuellen Aufwandes potenzielle Mehrwerte vom individuellen Mehraufwand bei der Erhebung aufgezehrt werden.

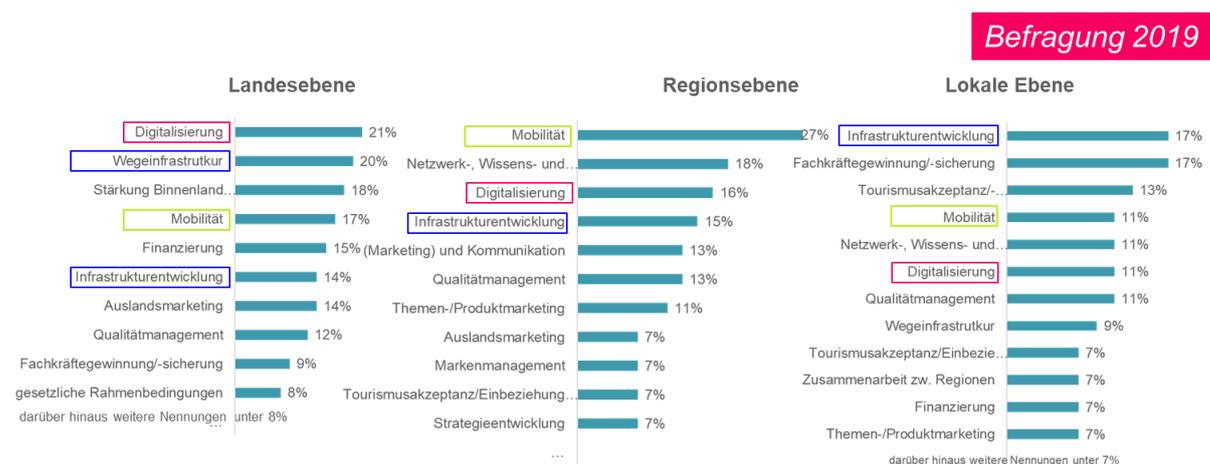
Es fehlt neben klaren Aufgabenzuweisungen im System somit vielerorts an effektiven Bündelungen von Kompetenzen, formell legitimierten Kooperationsmodellen einer interkommunalen Zusammenarbeit sowie einer darauf ausgerichteten effektiven Bündelung von personellen und finanziellen Ressourcen. Die in der LTK vorgegebene Aufgabenverteilung kann somit aufgrund von mangelnden Ressourcen und den sehr heterogenen Strukturen im gegenwärtigen touristischen System in MV nicht umgesetzt werden.

Auch die zu wenig systematische Einbeziehung der funktionalen Partner sowie der privatwirtschaftlichen Tourismusbetriebe und die daraus resultierende fehlende Aufgabenzuordnung führen

dazu, dass sich diese ihrer bedeutenden Rolle im touristischen System oftmals nicht hinreichend bewusst sind und nur teilweise die zugeordneten und erforderlichen Aufgaben übernehmen.

Neben der Herausforderung, wichtige Kernaufgaben auf örtlicher und auf regionaler Ebene aufgrund des zu geringen Mitteleinsatzes überhaupt wettbewerbsfähig ausüben zu können, werden zentrale Zukunftsaufgaben nicht hinreichend koordiniert und unabgestimmt auf unterschiedlichen Ebenen wahrgenommen.

Insbesondere den drei übergreifenden, zukunftsrelevanten Themen Mobilität, Digitalisierung und Infrastrukturentwicklung fehlt es bislang an klarer Führung und Zuordnung im touristischen System. Insgesamt wird damit deutlich, dass das touristische System in MV anhand neuer Aufgaben und Schwerpunkte im Tourismusmarketing und Tourismusmanagement neu ausgerichtet werden muss sowie landesweite Kernaufgaben deutlich stärker zentral koordiniert aber gemeinsam strukturiert angegangen werden müssen. Zudem bedarf es zwischen der regionalen und der lokalen Ebene sowie unter der Einbindung aller Funktionalpartner einer intensiveren Abstimmung und geregelter Zusammenarbeitsprozesse, um Kernaufgaben und Zukunftsaufgaben erfolgreich bearbeiten zu können.



Drei übergreifende Kernthemen mit zu wenig „Führung“ im 3 Ebenen System:

„Mobilität“ „Digitalisierung“ „Infrastrukturentwicklung“

Abbildung 13: Meinungsbild aus der Befragung: Welche touristischen Aufgabenfelder werden in MV auf welcher Ebene nicht ausreichend wahrgenommen? (PROJECT M, 2019)

Auch seitens der Teilnehmenden der Online-Befragung werden als wichtigste Stellschrauben für die zukünftig effektive und effiziente Zusammenarbeit im touristischen System in MV die Optimierung der Aufgabenteilung und Zusammenarbeitsprozesse, die Federführung bei Kernaufgaben im Bereich Digitalisierung und Datenmanagement auf Landesebene sowie die politischen und finanziellen Rahmenbedingungen für den Tourismus benannt. Die Tourismuspolitik in MV ist damit gefordert, die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen und Instrumente zu schaffen, um z.B. durch gesetzliche Anpassungen des Kommunalabgabengesetzes und der möglichen Mechanismen der Förderpolitik gezielte Aufgabenverteilungen und Organisationsformen zu fördern, einen effektiven Strukturentwicklungsprozess zu initiieren und diesen dann adäquat zum Umsetzungsmanagement der LTK auch fachlich zu begleiten. Die derzeit ausgeschriebenen „Modellregionen“ (Stand Juni 2020) bilden hierzu einen ersten Schritt.



2.3 Entwicklungen im nationalen Umfeld

Beispiele auf Landes- und regionaler Ebene

Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklungsdynamik des Tourismus sind bundesweit in hohem Maße abhängig von den Grundvoraussetzungen eines touristischen Systems. Hierzu gehören die tourismuspolitischen Rahmenbedingungen, das Tourismusbewusstsein, die konsequente Ausrichtung der Fördersysteme auf strategische Ziele und kontinuierliche Impulsinvestitionen in die öffentliche Tourismusinfrastruktur. Stellenwert und Entwicklungsperspektive des Tourismus müssen sich in den tragenden touristischen Organisationsstrukturen im Land widerspiegeln. Insbesondere die aufgabenadäquate Ressourcenausstattung und die Befähigung bzw. gezielte Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Organisationen auf allen Ebenen hat entscheidenden Einfluss auf eine zukünftig erfolgreiche Tourismusedwicklung eines Landes.

Um den gestiegenen Anforderungen im Tourismus gerecht zu werden, sind, meist ausgelöst durch neue Tourismusstrategien, in vielen Bundesländern gezielte Strukturentwicklungsprozesse angeschoben worden. In Ländern wie Hessen, Thüringen, Sachsen, Schleswig-Holstein sind mittlerweile Mindestkriterien für Tourismusorganisationen auf der regionalen und z.T. auch für die lokale Ebene eingeführt worden. An die Erfüllung der Richtwerte für die finanzielle und personelle Ausstattung der regionalen DMO und weitere Kriterien wird zudem die Bewilligung von Fördergeldern und Sonderanreizen in Form von Projektförderungen gekoppelt. Öffentliche Mittel sind nur noch für Tourismusedwicklung dort einzusetzen, wo diese aufgrund einer professionellen Marktbearbeitung entsprechend Wirkungskraft und Impulse leisten können.

Am Beispiel Hessen zeigen sich die geschilderten Zusammenhänge: Die Soll-Kriterien für eine einer regionale DMO umfassen u.a. ein jährliches Gesamtbudget in Höhe von mind. 1 Mio. Euro, davon mind. 350T Euro eigenes Marketing-/Maßnahmen-budget sowie 200T Euro Einnahmen aus freiwilligen Marketingbeteiligungen. Hinzu kommen Vorgaben für die Beschäftigung von fachlich ausgebildeten Vollzeit-äquivalenten im Destinationsmanagement, über den Betrieb von Infrastruktur und Tourist-Informationen hinaus. Im Tourismuspolitischen Handlungsrahmen Hessen (2015) (TPH) wurden die Vorgaben verankert.

Bereich	Inhalte
Destinationsorganisation	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mind. 7 Vollzeitäquivalente im Destinationsmanagement tätig ▪ mind. 5 Mitarbeiter/innen mit fachtouristischem Studium oder Ausbildung ▪ regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter/innen <p>Finanzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mind. 800 TEUR Gesamtbudget p.a. ▪ mind. 350 TEUR p.a. eigenes Marketing-/Maßnahmenbudget ▪ mind. 200 TEUR Einnahmen aus freiwilligen Marketingbeteiligungen
Relevante Destinationsnachfrage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mind. 1,5 Mio. Übernachtungen gemäß amtlicher Statistik ▪ mind. 15.000 Gästebetten gemäß amtlicher Statistik ▪ mind. 10 Mio. Tagesreisen, nachgewiesen durch Studien und Untersuchungen
Stabile, langfristig beständige Destinationsidentität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ räumlich-geographisch abgrenzbare und abgegrenzte Einheit ▪ gemeinsame Identitätskultur, verbindende Regionalität und Netzwerke ▪ vertikale Durchdringung und Entwicklung hinsichtlich Identität, Infrastruktur, Angebotsstruktur, Vernetzung und Organisationsstrukturen

Abbildung 14: Auszug Destination Kriterien Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen (2015)



Die binnen eines Fünfjahreszeitraums mit der Ausrichtung der Förderstrukturen auf diese Vorgaben und mit der Einrichtung eines Umsetzungsmanagements erreichten Fortschritte verdeutlichen die ausgelösten Effekte:

Destination	2016	2017	2018	2019	2020
Nordhessen	●	●	●	●	●
Rhön	●	●	●	●	●
Bergstraße	●	●	●	Zusammenführung zur Destination Bergstraße-Odenwald	●
Odenwald	●	●	●		●
Spessart	●	●	●	●	●
Taunus	●	●	●	●	●
FrankfurtRheinMain	●	●	●	●	▨
Westerwald	●	●	●	●	▨
Lahntal	●	●	●	●	●
Rheingau	●	●	●	●	●
Vogelsberg	●	●	●	●	●

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

Abbildung 15: Umsetzungsmanagement Hessen. Entwicklungsfortschritte (Hessischer Tourismus Verband 2020)

Beispiele auf der lokalen Ebene

Die Ostseefjord Schlei GmbH ist die **Lokale Tourismus-Organisation (LTO) für die gesamte Schlei-Ostsee-Region**. Sitz der zentralen Vermarktungsgesellschaft ist Schleswig. Die lokale Tourismusorganisation ist für die touristische Vermarktung der Urlaubsregion rund um den Ostseefjord Schlei verantwortlich. Darüber hinaus betreibt sie die Tourist-Informationen in Schleswig, Süderbrarup und Kappeln und bietet ein breites Leistungsspektrum rund um die ganzheitliche touristische Vermarktung der Region Ostseefjord Schlei! Bei der Marketinggesellschaft sind 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie fünf Auszubildende im Beruf "Kaufrau / Kaufmann für Tourismus und Freizeit" beschäftigt.



Abbildung 16: Tourismussteuerung aus einer Hand;
Quelle: www.ostseefjordschlei.de (2020)



Getragen wird die Gesellschaft von derzeit 44 Gesellschaftern. Grundlagen für die strategische wie auch für die tägliche Arbeit der Ostseefjord Schlei GmbH sind gemeinsam abgestimmte touristische Leitlinien und Ziele. Nachhaltige Tourismusentwicklung im besonderen Fokus der Region, was durch die Anwendung eines Nachhaltigkeitsleitfadens für das eigene Firmenhandeln als auch durch die ein gemeinsames touristisches Entwicklungskonzept (TEK) erfolgt. Das Unternehmen ist Koordinator, Impulsgeber, Projektträger und Vermarkter und steht für exzellenten Service, was auch durch Service Qualität Deutschland zertifiziert wird.

Die **Hochschwarzwald Tourismus GmbH** ist ein Zusammenschluss aus den 16 Orten Breitnau, Eisenbach, Feldberg, Friedenweiler, Häusern, Hinterzarten, Lenzkirch, Löffingen, Rothauser Land, Schluchsee, St. Blasien, St. Märgen, St. Peter, Titisee-Neustadt, Todtmoos und der Bergwelt Todtnau.



Abbildung 17: Tourismussteuerung und Produktinnovationen aus einer Hand; <https://www.hochschwarzwald.de>

Die zur Hochschwarzwald Tourismus GmbH gehörenden 20 Tourist-Informationen verteilen sich in den jeweiligen Gemeinden des Hochschwarzwalds. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen mehr als 100 Mitarbeiter. Der Anspruch der Hochschwarzwald Tourismus GmbH ist es zu den führenden Urlaubsdestinationen in Mitteleuropa zu gehören. Oberste Zielsetzung dabei ist die mittelfristige, nachhaltige und qualitative Steigerung der Gäste- und Übernachtungszahlen.



2.4 Entwicklungen im internationalen Umfeld

Gesteuerte Konzentrationsprozesse – starke Destinationsmanagementorganisationen

Vorreiter bei der Umsetzung von Strukturentwicklungsprozessen und der Etablierung leistungsfähiger Tourismusorganisationen lassen sich insbesondere in Österreich finden. Eindrucksvolles Beispiel ist Tirol, wo eine Reduzierung von 247 Tourismusverbänden (1997) auf 34 (2019) stattgefunden hat. Gekoppelt an Finanzierungsmodelle, die sowohl auf Gästebeiträgen als auch auf Abgaben seitens der Tourismusbetriebe beruhen, wurden nicht nur die Budgets erheblich erweitert, Mittel effizienter eingesetzt, sondern auch der selbst wahrgenommene Wettbewerb zwischen benachbarten Tourismusorten „im selben Tal“ reduziert. Der Prozess der strategischen Organisationsentwicklung wird dabei von einer eigenen, gleichnamigen Abteilung bei der Tirol Werbung weitergeführt, um sich den ständig verändernden Wettbewerbsbedingungen besser anpassen zu können.

Ein weiteres Beispiel für erfolgreiche Strukturentwicklungsprozesse ist das Burgenland, das ebenfalls im Rahmen einer Reduzierung der Strukturen die 124 örtlichen Tourismusverbände und sechs Regionalverbände aufgelöst hat und als neue, unterste Schwelle für Tourismusverbände eine Untergrenze von 50.000 Nächtigungen pro Jahr eingeführt hat. In der Konsequenz sind hieraus ca. 20 größere und schlagkräftig aufgestellte Tourismusverbände entstanden, die deutlich effektiver und effizienter Tourismusmarketing und -management betreiben können.

Neue Managementaufgaben: Datenmanagement, Besuchermanagement, Marktforschung

In nahezu allen untersuchten Vergleichsregionen wird deutlich, dass innengerichtete Managementaufgaben in den Organisationseinheiten deutlich an Bedeutung gewonnen haben. Im Besonderen stechen hierbei zwei Managementaufgaben heraus: der starke Bedeutungszuwachse von Trend- und Marktforschungsaufgaben sowie die Einrichtung zentraler Managementeinheiten, die auf Basis der Einführung einheitlicher und gemeinsamer Datenmanagementsysteme wichtige Koordinierungs- und Führungsaufgaben im digitalen Kompetenzaufbau der Tourismuswirtschaft übernehmen.

Insbesondere die permanente Beobachtung und Prognose von Besucherströmen mittels Buchungsdaten, Mobilfunkdaten, Flugverkehr und Bahnverkehr sowie der Einfluss von Wetterdaten etc. wird zum wichtigen Gestaltungsparameter für das touristische Handeln. Customer Relationship Management (CRM)-Kundensysteme und Customer-Data-Plattformen schaffen entlang der gesamten touristischen Dienstleistungskette neue Ansatzpunkte zur Produktoptimierung, individuelleren Kundenansprache und Kundenbindung sowie einem daraus ausgelösten besseren Vertrieb von touristischen Leistungen.



3. Konzeption des zukünftigen touristischen Systems in Mecklenburg-Vorpommern

3.1 Übergeordnete Zielstellungen

Fokussierung des Mitteleinsatzes

Die Optimierung des touristischen Systems in MV bedarf Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in der Zusammenarbeit zwischen und innerhalb der touristischen Ebenen und bei der systematischen Einbindung der unterschiedlichen Funktionalpartner. Grundvoraussetzung hierfür sind in erster Linie die Weiterentwicklung der touristischen Organisations- und Steuerungseinheiten hinsichtlich ihrer finanziellen und personellen Ressourcenausstattung, ihrer fachlichen Leistungsfähigkeit sowie in der Fokussierung der Aufgaben auf sinnvolle Schwerpunkte. Das Niveau der einzelnen Organisationseinheiten im Tourismus in MV in Bezug auf diese drei Aspekte muss darüber hinaus zu definierenden Mindeststandards entsprechen. Nur auf dieser Grundlage können funktionierende Zusammenarbeitsprozesse gewährleistet werden und die erforderliche Resonanzfähigkeit im Land gewährleistet werden, um die LTK, aber auch regionale Strategien, überhaupt umsetzen zu können.

In der Konsequenz der nur begrenzt, teilweise in deutlich zu geringem Maße zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel, um mit der sprichwörtlichen „Gießkanne“ Fördermittel ausreichen zu können, bedarf es eine klare Fokussierung der Mittel. Der künftige Mitteleinsatz sollte künftig nur dann erfolgen, wenn die eingesetzten Mittel auf fruchtbaren Boden fallen, d.h. immer dort erfolgen,

- wo durch den Mitteleinsatz ein möglichst starker Wertschöpfungshebel in Gang gesetzt wird (Hinweis: Hierbei sind v.a. regionale Wirtschaftskreisläufe zu unterstützen.),
- wo leistungsfähige touristische Strukturen die eingesetzten Mittel wirksam einsetzen und
- wo Projekte und Maßnahmen mit professionellen Managementmethoden umgesetzt und hinsichtlich ihrer Wirkung kontrolliert und optimiert werden.

Mindeststandards in Bezug auf die Leistungsfähigkeit touristischer Organisationen

Im Sinne eines möglichst weitgehend homogenen und leistungsfähigen touristischen Systems sollten daher nicht marktgerecht aufgestellte Strukturen und Organisationseinheiten mit klaren Vorgaben für Mindeststandards und mittels eines landesweiten Prozesses weiterentwickelt werden. Hierbei sind die entsprechenden Finanzierungsmodelle, Förderungsmechanismen und Anreizsysteme zur Entwicklung genauso bedeutend wie die Einhaltung von Forderungskriterien und eindeutiger Richtlinien, wie z.B. im Falle von nicht leistungsfähigen Organisationseinheiten zukünftig umzugehen ist.

Zielsetzung der zukünftigen Tourismuspolitik sollte es daher sein, nach der Definition und Festlegung wettbewerbsfähiger Kriterien für Organisationsstrukturen auf Grundlage des vorliegenden Gutachtens sowie der Etablierung eines Strukturentwicklungsprozesses mit einer vertretbaren Entwicklungszeit von ca. fünf Jahren eine Fokussierung der verfügbaren Ressourcen und Mittel nur noch auf leistungsfähige und zur gebündelten Aufgabenübernahme fähigen Strukturen und Akteure umzusetzen.



Folgen für die Entwicklung weniger touristischer Räume

Das bedeutet, Tourismus zukünftig nicht per se als Entwicklungsmotor in allen Teilen des Landes zu fördern, sondern sich bewusst auf touristische Schwerpunkträume und Regionen mit nachweislichem touristischem Entwicklungspotenzial und starkem Wertschöpfungshebel zu fokussieren. Das jeweilige touristische Entwicklungspotenzial und die Tourismusperspektive gilt es dabei in Bezug auf die definierten Kriterien in regionalen Strategieprozessen und unter Einbindung der kommunalen Entscheidungsträger (Landkreise, Städte und Gemeinden) gemeinsam herauszuarbeiten.

Entsprechend der raumordnerischen Festlegungen des Landesraumentwicklungsprogrammes (2016) und nach Ablauf der Übergangszeit bzw. Entwicklungszeit von ca. fünf Jahren werden damit bewusst Bereiche einer geringeren oder keiner Tourismusedwicklung akzeptiert. In diesen Bereichen liegende touristische Attraktionspunkte oder auch kleinteilig gewachsene Tourismusstrukturen und Akteure gilt es – sofern sich keine weiteren Entwicklungsimpulse generieren lassen oder bewusst eine weitläufige bzw. niedrige Tourismusintensität gewollt ist – aus der Erlebnisraumperspektive des Gastes in die angrenzenden größeren Strukturen zu integrieren bzw. als punktuelles Angebot mit zu vermarkten. Damit bleibt die Tourismusperspektive für das gesamte Reiseland MV bestehen, sofern grundlegende Impulse, wie z.B. Neuentwicklungen oder Neuansiedlungen durch die Regionalentwicklung und Wirtschaftsförderung, oder eine touristische Öffnung von ausgewählten Schutzgebieten erfolgt, die dann in bestehende Strukturen integriert werden können.

3.2 Aufgaben und Aufgabenteilung

Weiterentwicklung auf Landesebene: der TMV als Management- und Marketingorganisation

Mit dem Strategiepapier „TMV 2025 – Zukunftsfähige Aufstellung des Tourismusverbandes Mecklenburg-Vorpommern“ wurde Ende 2018 in Anlehnung an die neue Landestourismuskonzeption MV ein umfassendes Konzeptpapier zur Weiterentwicklung des TMV erarbeitet. Schwerpunkte des Entwicklungskonzeptes liegen auf der organisatorischen und strukturellen Weiterentwicklung des Tourismusverbandes in Relation zu anderen Landestourismusorganisationen sowie der Weiterentwicklung der inhaltlichen Ausrichtung und des Aufgabenportfolios des TMV.

Die inhaltlichen Schwerpunkte des Konzeptpapiers legen den Fokus auf die zukünftige Ausrichtung von vier Organisationseinheiten:

Entwicklung

- Markt- & Trendbeobachtung
- Angebotsübersichten
- Innovationsmanagement
- Screening & Scouting
- Kommunikation & Information
- Vernetzung
- Clusterbildung & Profilierung
- Leitprodukte
- Qualifizierung
- Evaluierung & Controlling

Kommunikation

- Markt- & Trendbeobachtung
- Marketingstrategie & -planung
- Marketingkampagnen
- Innovationsmanagement
- Kommunikation & Information
- Partnerschaften
- Content-Produktion & -Kuration
- Kommunikationsmaßnahmen
- Evaluierung & Controlling

Daten & Digitales

- Marktforschung
- Daten- & Wissensmanagement für POI & Events
- Online-Präsenz
- Mitwirkung an Marketingaktivitäten und -kampagnen
- IT-Management
- Prozessdigitalisierung
- Datenschutz
- Evaluierung & Controlling

Qualität & Nachhaltigkeit

- Marktbeobachtung & Wissensmanagement
- strategisches Qualitäts- & Nachhaltigkeitsmanagement
- Kompetenzstelle
- Qualitätsnetzwerk
- TMV-Qualitäts- & Nachhaltigkeitssystem
- Qualifizierung und Coaching
- Nachhaltigkeitsnetzwerk
- Benchmarking
- Monitoring & Reporting
- TMV-internes Qualitäts- & Nachhaltigkeitsmanagement

Abbildung 18: Auszug Strategiepapier „TMV 2025 – Zukunftsfähige Aufstellung des Tourismusverbandes Mecklenburg-Vorpommern“ (TMV, 2019)



Mit der deutlichen Zunahme an innengerichteten Aufgaben übernimmt der TMV umfassende zusätzliche Aufgaben in Ergänzung der bisherigen primären Rolle als übergeordnete Vermarktungs- und Marktforschungsinstanz. Auch als Vernetzer und Interessensvertretung der Tourismusakteure werden wichtige Aufgaben für die Unterstützung der Systempartner bei der Angebots- und Produktentwicklung, bei der nachhaltigen Qualifizierung von Produkten und Leistungen und der Förderung eines qualitativen Tourismus übernommen. Durch die federführende Entwicklungs- und Koordinationsfunktion im Bereich „Daten & Digitales“ schafft der TMV zudem die Grundvoraussetzungen für die digitale Kompetenzerweiterung im gesamten Tourismussystem. Diese sind wichtige Voraussetzungen, auf denen intelligente Besucherleitsysteme entwickelt und Mobilitätsmanagementsysteme seitens der regionalen Planungsverbände bzw. der Landkreise, Städte und Gemeinden aufgebaut werden können.

Mit der Aufgabenerweiterung und Übernahme einer federführenden Rolle in den Bereichen Datenmanagement und digitaler Kompetenzausbau sowie Qualität und Nachhaltigkeit müssen im TMV entsprechend der Planungen im Strategiepapier TMV 2025 (Stand 2019) personelle Ressourcen geschaffen und fachlich besetzt werden, die in Teilen noch nicht vorhanden sind.

Im Kontext der Kontinuität einer zentral führenden Instanz für die Zukunftsaufgaben und der sowohl strategischen wie operativen Bedeutung des TMV für den Tourismus wird im Strategiepapier TMV 2025 zudem eine Auflösung der Abhängigkeit der Erfüllung von Kernaufgaben über zeitlich befristete Projekte empfohlen. Ziel der Unternehmensentwicklung ist es, ein bestmöglich stabiles und kompetentes Fundament in Wachstums-, aber auch im Falle von Rezessionsphasen für das gesamte touristische System dauerhaft zu erhalten.

Der interne Veränderungsprozess wurde bereits im Jahr 2019 initiiert. Er solle mit Blick auf die Ergebnisse aus dem vorliegenden Organisationsgutachten für die Destinationsstrukturen in MV sowie unter der Berücksichtigung der neuen Anforderungen an das Tourismusmanagement, ausgelöst durch die Corona-Pandemie, weiter entwickelt werden. Zielstellung sollte weiterhin sein, die Grundsatzentscheidungen für den Aufgaben- und Kompetenzausbau sowie die notwendigen Finanz- und Ressourcenplanungen schnellstmöglich abzuschließen, damit der weitere Optimierungsprozess des touristischen Systems direkt auf den Entwicklungsparametern für den TMV aufsetzen kann.



Weiterentwicklung der regionalen und lokalen Ebene: Stärkung der innengerichteten Aufgaben

Bei einer Übernahme übergeordneter Aufgaben, wie z.B. Markt- und Trendforschung, Datenmanagement und Digitalisierung, seitens des TMV und einer stärkeren Einbindung der Funktionalpartner im Bereich der touristischen Wirtschaftsförderung, in der Pflege, Bewirtschaftung und dem Betrieb überregionaler touristischer Infrastrukturen sowie im Kontext der Lobbyarbeit für die Interessen der eigenen Mitglieder bei Interessensvertretungen, können sich die touristischen Organisationseinheiten auf ihre originären, in starkem Maße innengerichteten Aufgaben fokussieren. Hierzu gehören insbesondere folgende Aufgabenbereiche:

Kundengerichtete Aufgaben:

- Markenmanagement
- (digitale) Vermarktung und Vertrieb in enger Abstimmung mit dem TMV und eines gemeinsamen Datenmanagements
- Aufbau und Weiterentwicklung von Content-Datenbanken
- Besucherlenkung und digitales Gästemanagement in enger Abstimmung mit dem Mobilitätsmanagement der Planungsverbände
- digitale und analoge Gästeinformation, -betreuung und -bindung
- Angebots- und Produktmanagement
- Qualitätsmanagement
- Infrastrukturentwicklung und -betrieb im Schulterschluss mit den kommunalen und privatwirtschaftlichen Betrieben

Innengerichtete Aufgaben:

- Strategieentwicklung und -controlling
- Strukturentwicklung in enger Abstimmung und im Erfahrungsaustausch mit einem einzurichtenden Umsetzungsmanagement
- Tourismusfinanzierung, unter Berücksichtigung neuer digitaler Erhebungsmöglichkeiten und Anpassungen des KAGs
- Identitätsmanagement
- Tourismusbewusstsein und -akzeptanz, Lobbyarbeit
- Netzwerkmanagement und Binnenmarketing
- Wissensmanagement unter Einbindung der Markt- und Trendforschung des TMV

Entsprechend der unterschiedlichen Ausprägungen des touristischen Angebotes, der zu involvierenden Tourismusakteure und Partner sowie bestehender Mitglieds- und Verwaltungsstrukturen können die Schwerpunktsetzungen auf einzelörtlicher Ebene in den jeweiligen touristischen Destinationen als auch in regionalen Zusammenschlüssen deutlich variieren.

Gerade die immer komplexeren Aufgabenfelder erfordern, dass das Destinationsmanagement stets als gemeinsamer Prozess mit gemeinsam definierten Workflows verstanden werden muss, an denen sich alle Partner des Tourismus beteiligen. Die Abstimmung von einzelnen Schwerpunktsetzungen und Intensitäten in der Ausführung ist daher jeweils auf Basis des spezifisch vorliegenden Aufgabenportfolios in individuellen Strategie- und Entwicklungsprozessen im Detail herauszuarbeiten.

Rollen und Aufgaben der Funktionalpartner

Aufgrund verschiedenartiger Rollen, Aufgaben und Einbindungsarten werden die sogenannten Funktionalpartner künftig in vier Arten unterschieden: Rahmangebende Akteure, Entwicklungspartner, Marketingpartner sowie Interessensvertretungen.

Die individuelle Einordnung im touristischen System ermöglicht es, die jeweilige Rolle und Aufgabe der verschiedenen Funktionalpartner besser im touristischen Kontext zuordnen zu können und um auf Basis von Aufgabenhoheiten und einer klaren Aufgabenzuordnung Doppelstrukturen, wie z.B. im Tourismusmarketing, bei der Marktforschung, bei der Entwicklung von Infrastrukturmasterplänen oder Mobilitätskonzepten zu vermeiden.



Abbildung 19: Unterscheidung der Funktionalpartner (PROJECT M, 2020)

Insgesamt ist zu konstatieren, dass mit einem zunehmenden Fokus des Tourismus auf innengerichtete Aufgaben die systematische Zusammenarbeit mit Funktionalpartnern, wie den Landkreisen, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, IHKs, DEHOGA, Regionalmanagements, Schutzgebieten, Landesverbänden etc. an Bedeutung gewinnt und die Partner in ihrer Rolle als Mitgestalter, Multiplikator, interner Berater oder Botschafter bei Entwicklungsprozessen im Tourismus deutlich intensiver eingebunden werden müssen. Insbesondere für die Zukunftsperspektive von Entwicklungsregionen sind Funktionalpartner wie Landkreise, Leader-Managements und Wirtschaftsförderungen gemeinsam mit den Städten und Gemeinden gefordert, wettbewerbsfähige Produkte und Organisationsstrukturen aufzubauen und nachhaltig zu etablieren.

Ministerien sollen im künftigen touristischen System stärker eine proaktiv gestaltende Rolle einnehmen und die relevanten Entwicklungsparameter und Rahmenbedingungen für das Tourismusmanagement im Kontext einer abgestimmten Landesentwicklungsplanung schaffen. Das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit ist dabei der federführende Akteur, der auf interministerieller Ebene die Entwicklungsbedarfe und -erfordernisse gegenüber anderen Ministerien kommuniziert und diese im Bedarfsfall mit involviert.



Mit der Einrichtung eines Umsetzungsmanagements für die Landestourismuskonzeption hat das Wirtschaftsministerium bereits entscheidende Grundlagen für die Umsetzung der Landesstrategie initiiert, die es jetzt mit Blick auf den Umsetzungsprozess der Strukturentwicklung zu erweitern gilt.



Zu den Aufgaben der rahmengebenden Akteure gehören:

- (Weiter-)Entwicklung, Evaluierung, Controlling und Fortschreibung der Landestourismuskonzeption
- Konzeption und Umsetzung des Organisations-/Strukturentwicklungsprozesses
- Sicherstellung einer aufgabenadäquaten Tourismusfinanzierung
- Initiierung und Koordination landesweiter Entwicklungsthemen (u.a. Digitalisierung, Mobilität, Ansiedlungsmanagement, Fach- und Servicekräfte, Qualifizierung, Koordination landesweiter Infrastruktur)
- Umsetzungsmanagement für LTK, Organisations- und Strukturentwicklungsprozess, Tourismusfinanzierung
- strategische Ausrichtung des Fördermitteleinsatzes auf die LTK, den Organisations- und Strukturentwicklungsprozess, die Umsetzung der Tourismusfinanzierung und die landesweiten Entwicklungsthemen

Entwicklungspartner wie die Landkreise, LEADER-Regionen übernehmen konsequent die Aufgabe der Regionalentwicklung, das Standortmarketing und die touristische Wirtschaftsförderung. Insbesondere Aufgaben eines aktiven touristischen Infrastrukturmanagements (Ansiedlungs- und Bestandsmanagement, Wartung, Pflege, Betrieb übergreifender Infrastrukturen), das Thema der regionalen Arbeitskräfte- / Fachkräftegewinnung gehören zu den Kernaufgaben. Schutzgebiete oder Verkehrsgesellschaften bzw. Verkehrsverbände komplettieren die Entwicklungspartner mit jeweils spezifischen Entwicklungsaufgaben im Naturschutz und in der Landschaftspflege oder im Mobilitätsmanagement jeweils unter der Berücksichtigung der jeweiligen touristischen Belange.



Insbesondere Landkreise müssen ihre Kernaufgaben, wie Regionalentwicklung und touristische Wirtschaftsförderung, wieder konsequent übernehmen. Zur Aufgabenwahrnehmung sollten mindestens zwei Verantwortliche in den Kreisorganisationen für die aktive Tourismusentwicklung zuständig sein. Landkreise haben zudem für die „grenzübergreifende“ Finanzierung und den Aufbau von Organisationseinheiten eine wichtige Funktion, indem sie den Mittelfluss an Projektförderungen ebenfalls an die Leistungsfähigkeit der Tourismusorganisationen koppeln.

Zu den Aufgaben der Entwicklungspartner gehören:

- vollständige Übernahme der Aufgaben Regionalentwicklung und Standortmarketing unter Einbindung des Tourismus
- touristische Wirtschaftsförderung mit Fokus auf Impulsinvestitionen und insbes. Qualifizierung und Unterstützung der Betriebe sowie Qualitäts- und Nachhaltigkeitsinitiativen
- touristische Infrastrukturkoordination und -entwicklung, Mobilitätsmanagement und Verkehrsplanung sowie insbes. Schaffung und Betrieb von übergreifender touristischer Wegeinfrastruktur
- Sicherung von intakten Naturräumen sowie einem hochwertigen und nachhaltigen Landschaftserleben
- Unterstützung der touristischen Strukturen, v.a. im Hinblick auf den Aufbau der künftigen integrierten regionalen DMO

- aktive Mitwirkung an und Umsetzung von landesweit koordinierten Entwicklungsthemen (Digitalisierung, Mobilität, Ansiedlungsmanagement, Fach- und Servicekräfte, Qualifizierung)
- aktive touristische Marktbearbeitung, insbes. ein touristisches Marketing soll seitens der Entwicklungspartner nicht erfolgen. Hier soll explizit die regional integrierte DMO und der TMV die Federführung im Tourismusmarketing übernehmen.

Marketingpartner, wie z.B. die UNESCO-Welterbestätten, Stiftungen wie der Schlösser, Guts- und Herrenhäuser in MV e.V. oder auch z.T. einzelne Großschutzgebiete, verfügen über starke Produkte und Erlebnisinfrastrukturen, die an ausgewählte Zielgruppen vermarktet werden. Sie haben zudem meist eigene Marketing- und Vertriebsnetzwerke und verfügen für die Vermarktung ihrer individuellen Produkte über gut inszenierbaren Content.



Für die stärkere Nutzung von Synergien sollten Marketingpartner weiterhin eng auf Landesebene zur internationalen Vermarktung des Reiselandes eingebunden werden und auch gemeinsam mit ihrem jeweiligen Erlebnisraumumfeld strategische Vermarktungs- und Vertriebspartnerschaften mit den zuständigen regional integrierten DMO eingehen.

Zu den Aufgaben der Marketingpartner gehören:

- Mitwirkung, Partnerschaft und Informationsaustausch bei der strategischen Themenbearbeitung
- Mitwirkung im Content- / Datenmanagement sowie bei der digitalen Angebotsentwicklung
- kooperative und gegenseitige Vermarktung und Vertriebsunterstützung durch Budgetbündelung und kooperative Nutzung der Marketingnetzwerke
- gemeinsame Vermarktung von Arbeits- / Fachkräfteinitiativen sowie weicher Standortvorteile (Tourismus & Lebensraum)
- eine losgelöste touristische Marktbearbeitung, insbes. ein eigenständiges Tourismusmarketing sollte unbedingt vermieden werden

Fachverbände wie der Bäderverband MV, Landurlaub MV und der Campingverband sollten einen primären Fokus auf die Arbeit nach innen haben und die Qualifizierung der Mitglieder forcieren. Aufbau und Pflege eigener Marketingstrukturen sollte hingegen nicht durch die Fachverbände erfolgen. Hier ist eine Aufgabenübergabe oder in Ausnahmefällen eine enge Abstimmung in der Vermarktung mit dem TMV erforderlich, um Überschneidungen und Doppelarbeiten in der Vermarktung auf Landesebene zu vermeiden.



Zu den Aufgaben der Fachverbände wie Bäderverband, Landurlaub, Campingverband gehören:

- Interessenvertretung und Lobbyarbeit für den Tourismus und die eigenen Mitgliedsstrukturen
- Schaffung bzw. Stärkung der thematischen Netzwerke
- Förderung von Wissens- und Erfahrungsaustausch
- thematischer Kompetenzauf- und -ausbau, wie u.a. Information, Beratung, Coaching und Qualifizierung der eigenen Mitglieder



- Impulse für thematische Branchen-Innovationen, Trends, Initiativen und Projekte
- aktive touristische Marktbearbeitung, insbes. ein touristisches Marketing soll seitens der Interessensvertretungen nicht erfolgen. Hier soll explizit die regional integrierte DMO und der TMV die Federführung für das regionale und (inter-)nationale Tourismusmarketing übernehmen. In einzelnen Ausnahmen, wie z.B. bei spezifischen Kundenstrukturen und direkten Kundennetzwerken können wie am Beispiel der Marketingpartner zielgruppenspezifische Vermarktungsaufgaben wahrgenommen werden. Generell sollten Interessensvertretungen aber keinen eigenen touristischen Marketing- und Vertriebsnetzwerke aufbauen bzw. pflegen.

Einbindung der Betriebe

Auch touristische Betriebe sind zukünftig stärker in die strategische Themenbearbeitung als auch in die kooperative Finanzierung im Rahmen von Marketingbeteiligungen zu involvieren. Sitzen viele der privatwirtschaftlichen Leistungsanbieter in der aktuellen Situation noch „zwischen den Stühlen“ und häufig mehreren verschiedenen, teilweise nicht professionell ausgestatteten Entwicklungs- und Marketingpartnern gegenüber, erfolgt über die Fokussierung in der Aufgabenzuordnung und Rollenverteilung eine deutlich bessere und verbindlichere Einbindungsmöglichkeit der Betriebe. Dies setzt allerdings voraus, dass im Kontext der Abstimmungen zwischen der Landesebene, der regionalen und lokalen Destinationsebene konsequent und regelmäßig die Einbindungs- und Beteiligungsmöglichkeiten der Betriebe abgestimmt werden müssen.

Touristische Betriebe sollen zukünftig über regionale / interkommunale Zusammenarbeitsstrukturen stärker eingebunden werden:

- bei der strategischen Themenbearbeitung und Umsetzung regionaler Markenerlebnisse
- bei der Ausarbeitung und Umsetzung von (digitalen) Besucherlenkungs- und Informationssystemen sowie den Aufbau regionaler Gästekarten
- im Rahmen der gegenseitigen und kooperativen Vermarktung und Vertriebsunterstützung durch Budgetbündelung und kooperative Nutzung der Marketing- / Vertriebsnetzwerke
- bei der Mitwirkung an wiederkehrenden Marketingkampagnen auf regionaler Ebene und in der Zusammenarbeit mit dem TMV
- im Content- / Datenmanagement sowie bei der digitalen Angebotsentwicklung
- in der Markt- und Trendforschung insb. mit Fokus auf die Bereitstellung von Daten (Datenaustausch / -einkauf / -nutzung)

3.3 Integrierte regionale DMO im 2-Ebenen-Modell

Bündelung der Strukturen auf regionaler und lokaler Ebene

Angesichts der veränderten Markt- und Wettbewerbssituation, einer vielerorts noch fehlenden Ausarbeitung von zusammenhängenden touristischen Erlebnisräumen, der z.T. deutlichen Unterfinanzierung der regionalen Tourismusverbände sowie insbesondere einer im ländlichen Raum ausgeprägten Kleinteiligkeit der touristischen Strukturen wird zur Effizienzsteigerung die Zusammenführung von lokalen und regionalen Tourismusorganisationen zu regional integrierten DMO in einem zukünftigen 2-Ebenen-Modell vorgeschlagen.



Abbildung 20: ASchematische Darstellung des künftigen touristischen Systems in MV (PROJECT M, 2020)

Die Zusammenführung mehrerer lokaler Organisationen zu interkommunalen Tourismusorganisationen hat nicht nur den Vorteil, die touristischen Leistungen viel besser auf die Service- und Erlebnisleistungen für die Gäste im Sinne von ganzheitlich konzipierten Erlebnisräumen ausrichten zu können. Sie ermöglicht darüber hinaus auch die Tourismussteuerung aus einer Hand und zudem große Effektivitäts- und Effizienzpotenziale durch den Wegfall von doppelten Systemkosten, Aufgabenausführungen oder sonst erforderlichen fortlaufenden Abstimmungsprozessen zwischen regionaler und lokaler Ebene im bisherigen 3-Ebenen-Modell.

2-Ebenen-Modell	3-Ebenen-Modell
<ul style="list-style-type: none">▪ Ebenen: Landes- und Destinationsebene▪ Nutzung: in stark verdichteten und auf touristische Schwerpunkträume ausgerichtete Tourismusregionen▪ Umsetzung: vertikale Integration von lokaler und regionaler Ebene zu homogenen Erlebnisräumen für den Gast▪ Aufgabenfokus: Gästemanagement, Infrastrukturentwicklung und -betrieb, Marketing▪ Finanzierung: Städte und Gemeinden▪ Beispiele: Tirol, Graubünden, Schleswig-Holstein (Ifd. Veränderungsprozess)	<ul style="list-style-type: none">▪ Ebenen: Landes-, regionale, lokale Ebene▪ Nutzung: in Tourismusregionen mit Fokus auf flächendeckende Regional- und Tourismusentwicklung und geringer touristischer Verdichtung▪ Umsetzung: marktfähig ausgestattete regionale Ebene, Bündelung der lokalen Ebene in Touristischen Arbeitsgemeinschaften, klare Aufgabenabgrenzung▪ Aufgabenfokus: Vermarktung und Vertrieb, innengerichtete Koordination und Entwicklung▪ Finanzierung: Landkreise, Städte und Gemeinden▪ Beispiele: Thüringen, Sachsen, Hessen, Rheinland-Pfalz, Brandenburg

Abbildung 21: Gegenüberstellung der Ebenen-Modelle (PROJECT M, 2020)

Eckpunkte für zukünftig regional integrierte DMO

Die Zusammenführung der touristischen Organisationseinheiten muss so konzipiert werden, dass sich über die Zusammenführung der touristischen Schwerpunkt- und Entwicklungsräume folgende Strukturen ergeben:

- marktfähige, strategisch geführte räumliche Einheiten
- klar erkennbares und abgrenzbares Angebot: homogener touristischer Erlebnisraum, auch z.T. Landesgrenzen übergreifend
- touristische Marke nach außen und gemeinsame Identität nach innen → Möglichkeit der perspektivischen Bündelung sämtlicher kunden- und innengerichtete Aufgaben
- verbindliche interkommunale Kooperation im Kontext einer aufgabenadäquaten Tourismusfinanzierung
- vollständige Einbindung in das touristische System

Mindeststandards und Kriterien für regional integrierte DMOs

Um die kunden- und innengerichteten Aufgaben qualifiziert wahrnehmen zu können, sind für integrierte regionale DMO Mindestressourcen in Höhe eines jährlichen Gesamtbudgets von 1 Mio. Euro sowie mind. 7 Vollzeitäquivalente im Destinationsmanagement, über den Betrieb von Infrastruktur und Tourist-Informationen hinaus, erforderlich (Muss-Kriterien).

Die aus gutachterlicher Sicht vorgeschlagenen Soll-Kriterien (in puncto Destinationsnachfrage, Destinationsidentität, Destinationsmanagement/Aufgaben, Destinationsresonanz) sollten im Laufe der Strukturentwicklung perspektivisch ebenfalls zu Muss-Kriterien entwickelt werden.

Entsprechend der unterschiedlichen Voraussetzungen in den regionalen Tourismusverbänden sowie lokalen Tourismusorten und Organisationen wird im Rahmen des Gutachtens empfohlen, perspektivisch ca. fünfzehn regional integrierte DMO zu etablieren. Mit der Zusammenführung der verschiedenen Organisationen wird dabei nicht nur die Anzahl einzelner Organisationseinheiten deutlich reduziert. Vielmehr erfolgt ein deutlicher Professionalisierungsschub durch die mit der Zusammenführung verbundenen Kompetenz- und Mittelbündelung.



Kriterien für integrierte regionale DMO

Bereich	Inhalte
Destinationsorganisation / Ressourcen (Muss-Kriterien)	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> mind. 7 Vollzeitäquivalente im Destinationsmanagement über den Betrieb von Infrastruktur und Tourist-Informationen (TIs) hinaus, davon mind. 5 Mitarbeiter/innen mit fachtouristischem Studium oder Ausbildung ggf. zusätzliche Mitarbeiter für Betrieb von Infrastruktur und Tourist-Informationen regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter/innen <p>Finanzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> min. 1.000T EUR Gesamtbudget p.a. über den Betrieb von Infrastruktur und TIs hinaus incl.: mind. 400T EUR p.a. eigenes Marketing-/Maßnahmenbudget, davon 200T EUR Refinanzierung durch privatwirtschaftliche Leistungsanbieter
Destinationsnachfrage / Größe (Soll-Kriterien)	<ul style="list-style-type: none"> min. 1.000.000 Übernachtungen gemäß amtlicher Statistik min. 10.000 Kapazitätseinheiten / Betten (inkl. Betriebe unterhalb der Abschneidegrenze) oder vergleichbare tagestouristische Frequenz: min. 10.000.000 Tagesgäste Erreichbarkeit der Angebote: Begrenzung auf Durchmesser von bis zu 60 PKW-Minuten
Destinationsidentität / Durchdringung (Soll-Kriterien)	<ul style="list-style-type: none"> topografisch-landschaftlicher, homogen wahrnehmbarer Erlebnisraum aus Gästesicht gemeinsame Identitätskultur, verbindende Regionalität und Netzwerke vertikale Durchdringung und Entwicklung hinsichtlich Identität, Infrastruktur, Angebotsstruktur, digitale Erschließung, Vernetzung und Organisationsstrukturen
Bereich	Inhalte
Destinationsmanagement / Aufgaben (Soll-Kriterien)	<ul style="list-style-type: none"> Eigenes Tourismuskonzept in enger Abstimmung zur LTK Vertrieb & Gästeservice: Zimmervermittlung, Gästeinformation und -betreuung Gästemanagement: abgestimmte Gästeinformation und -betreuung, Betrieb eigener TIs Produkt & Angebotsentwicklung: eigene Angebotsgestaltung und -bündelung, Veranstaltungsmanagement Qualitätsmanagement: gemeinsame Qualitätsstandards, Qualitätsmonitoring Marketing & Kommunikation: abgestimmte Marketing- und Mediaplanung, umfassende digitale Kompetenzen und digitale Marktbearbeitung Infrastrukturentwicklung: gemeinsame Abstimmung von touristisch attraktiven Wegen / Routen, Begleitung von Investitionsentscheidungen, Umsetzungsprozessen und ggf. Betrieb touristischer Infrastruktur
Destinationsresonanz / Wirkung (Soll-Kriterien)	<ul style="list-style-type: none"> min. 70 % gestützte Markenbekanntheit im Tages-/Kurzreiseumfeld (Anreise in 120 - 180 PKW-Minuten) (messbar mittels Erfassung der Markenstärke durch Marktforschung) min. 50 % gestützte Markenbekanntheit in den relevanten Quellmärkten für Urlaubsreisen > 4 Tage (messbar mittels Erfassung der Markenstärke durch Marktforschung) min. 80 von 100 Punkten beim TrustScore (= am Markt verfügbare Maßzahl für die aggregierten Online-Qualitätsbewertungen der Gäste) min. 80 % Binnenbekanntheit und -zufriedenheit mit Destinationsmanagement (messbar mittels Befragung der Leistungsanbieter und Anspruchsgruppen)

Abbildung 22: Kriterienset für integrierte DMO in Mecklenburg-Vorpommern (PROJECT M 2020)

Entwicklungsprozess vom Drei- zum Zwei-Ebenen-Modell

Aus der Weiterentwicklung von interkommunalen Kooperationen und Zusammenarbeitsformen in den aktuellen regionalen Tourismusverbänden zu formell integrierten regionalen DMOs resultieren in der Umsetzungsphase verschiedene Anforderungen an die bestehenden Tourismusverbände, die bei der Aufgabenübertragung in den kommenden Jahren berücksichtigt werden müssen.

Innerhalb der aktuellen Tourismusstrukturen in MV bestehen mit Blick auf die Kriterien Erfüllung zwei unterschiedliche Entwicklungstypen von regionalen DMO. Diese gilt es, jeweils mit unterschiedlichen Instrumenten zu integrierten DMOs zu entwickeln. Die jeweilige gebietsräumliche Zusammensetzung



innerhalb einer integrierbare DMO ist im Rahmen von gemeinsamen Strategie- und Entwicklungsprozessen zu erarbeiten.

Typ „Unmittelbar integrierbare Regionen“ – perspektivische Erfüllung der Soll- / Muss-Kriterien möglich (vorhandene Strukturen oder Entwicklungstendenzen auf denen aufgebaut werden kann)

- **Regionen:** Fischland-Darß-Zingst, Mecklenburgische Seenplatte, Rügen, Usedom sowie Teilregionen der Mecklenburgische Ostseebäder um die starken Tourismusorte an der Ostseeküste (wie z.B. „Rostock-Warnemünde & Umlandgemeinden“, „Boltenhagen-Wismar-Poel & Umlandgemeinden“, „Kühlungsborn und Umlandgemeinden“ etc.)
- **Vorgehen:** Verfestigung und Ausbau der vorhandenen Strukturen, schrittweises Vorantreiben der vertikalen Integration

Der hierbei erforderliche Integrationsimpuls kommt meist aus den bereits bestehenden Kooperations- und Zusammenarbeitsstrukturen. Die fachliche Begleitung und Koordination des Übergangs- und Integrationsprozesses liegt bei den heute bereits bestehenden regionalen DMO. Diese behalten demnach insbesondere in der notwendigen Aufbau- und Übergangsphase eine wichtige Impuls- und Koordinationsrolle.

Für die Zusammenstellung der späteren Gebietskulisse ist eine teilraumbezogene Analyse und Bewertung der individuellen Ausgangssituation erforderlich. Für die Ausarbeitung und Vermittlung der individuellen Mehrwerte einer integrierten DMO sowie der aber auch Anreize Anforderungen einer vertikalen Integration wird für die „politische Moderation“ eine neutrale Moderation empfohlen.

Der Weg zur integrierten DMO sollte über eine schrittweise Übertragung / Integration der touristischen Aufgaben in eine gemeinsame Organisationseinheit erfolgen. Hierbei sind die jeweils individuellen touristischen Aufgaben der bestehenden Tourismusorganisationen zu berücksichtigen und die Expertise bzw. die Mitarbeiter der Tourismusorganisationen in die neue integrierte Organisation zu überführen. Kommunale Zuständigkeiten, wie z.B. Infrastrukturbewirtschaftung oder Grünpflege etc., können dabei bewusst in kommunaler Zuständigkeit bleiben.

Typ „Nach Umstrukturierung integrierbare Regionen“ – ohne weit reichende Umstrukturierung keine Erfüllung der Soll- / Muss-Kriterien (weit reichender Veränderungsprozess, intensivere Koordination und Unterstützung zur Destinationsbildung erforderlich)

- **Regionen:** Mecklenburg-Schwerin, Mecklenburgische Schweiz, Vorpommern sowie insbesondere binnenliegende (südlich der A 20) Städte und Gemeinden des verbands Mecklenburgische Ostseebäder
- **Vorgehen:** Initiierung und Umsetzung des Strukturumbaus gemeinsam mit Landkreisen und Orten, gemeinsame Impulsprojekte
- **Perspektiven:** Nach Evaluierung der Organisationen und der Aufgaben im Zuge eines noch zu definierenden Meilensteinplans der Veränderung (max. nach 5 Jahren), sollten über den Verbleib von z.B. regionalen Koordinatoren für gebietsübergreifende Projekte oder die Verlagerung verbleibender übergreifender Aufgaben in andere Organisationen entschieden werden.

Aufgrund der höheren Entwicklungserfordernisse liegt bei diesem Entwicklungstyp eine hohe Verantwortung bei den Funktionalpartnern (Entwicklungspartnern) sowie den einzelnen Städten und Gemeinden selbst. Städte, wie die Landeshauptstadt Schwerin im Verband Mecklenburg-Schwerin, Stralsund und Greifswald in Vorpommern oder Neubrandenburg in der Mecklenburgischen-Seenplatte haben wichtige Impulsfunktionen für die Destinationsbildung. Gemeinsam mit den Landkreisen und umliegenden Ämtern und Gemeinden sind städtische Entwicklungskonzepte und Kreisentwicklungskonzepte im Sinne von funktionierenden, touristischen Stadt-Umland-Kooperationen zusammenzuführen und durch eine gemeinsame integrierte DMO zu entwickeln.

Mit Blick auf bestehende touristische Verbandsstrukturen sind auch übergreifende Zusammenschlüsse, wie z.B. im Fall Rügen / Stralsund oder Greifswald / Usedom, zu prüfen, um auch hier die Gästesicht und die Erlebnisräume der Gäste in der touristischen Organisationsstruktur optimal abbilden zu können.

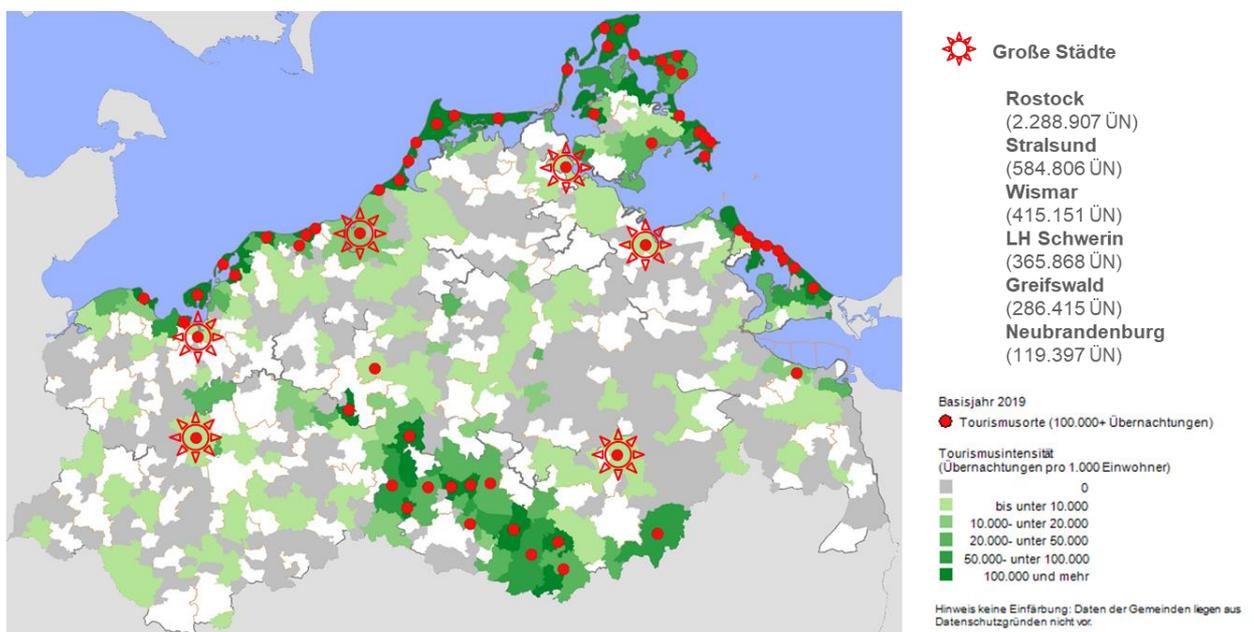


Abbildung 23: Tourismusintensität nach Gemeinden in Mecklenburg-Vorpommern. Je intensiver die Farbe, desto höher sind die Übernachtungszahlen in Relation zu den Einwohnerzahlen. Bei Gemeinden ohne Einfärbung liegen die Daten aus Datenschutzgründen nicht vor (PROJECT M, 2020 auf Basis Statistisches Amt MV, 2020)

Wie bei den bereits „unmittelbar integrierbaren Regionen“ bedarf es bei diesem Regionstyp einer Analyse und Bewertung der individuellen Ausgangssituation sowie einer fachlichen Bewertung der Entwicklungsperspektive. Der dann zu forcierende Entwicklungsprozess bedarf im Sinne der Wirtschaftsförderung und touristischer Standortentwicklung strategischer Impulsinvestitionen in die öffentliche Tourismusinfrastruktur sowie die ein aktives Ansiedlungsmanagement. Diese Leistungen können von den bestehenden Tourismusverbänden nur in begrenztem Maße fachlich begleitet werden. Strukturentwicklungsprozess und Integrationsauftrag müssen maßgeblich seitens der Landkreise und kreisfreien Städte erfolgen. Mit Blick auf die deutlich größeren Entwicklungsbedarfe empfiehlt sich für die Abstimmung der Investitionsanforderungen und Vermittlung der Mehrwerte einer Integration eine externe fachliche Begleitung und Moderation. Für die Entwicklungsphase in größeren Destinationszuschnitten kann zudem der temporäre Aufbau von touristischen Arbeitsgemeinschaften eine sinnvolle Vor-/ Zwischenstufe für die schrittweise Übertragung bzw. Zusammenführung der touristischen Aufgaben einzelner Kommunen in eine gemeinsame Organisationseinheit sein. Diese Form von interkommunaler Zusammenarbeit gilt es nach den Vorbildern in Hessen oder Rheinland-Pfalz seitens der regionalen Tourismusverbände zu initiieren und zu koordinieren.



4. Umsetzungsprozess

4.1 Umsetzungsmanagement

Politische Legitimation zur Umsetzung des Organisationsgutachtens

Die Grundvoraussetzung für den Start ist ein verbindliches Bekenntnis des Landes Mecklenburg-Vorpommern, den erforderlichen Strukturentwicklungsprozess über die Einrichtung von Modellregionen hinaus landesweit zu initiieren und unter Nutzung aller Gestaltungsparameter in Form von Förder-, Unterstützungs- und Anreizsystem auch konsequent umzusetzen.

Die Gestaltung des damit startenden Veränderungsprozesses ist die zentrale Gemeinschaftsaufgabe, die von einem noch einzurichtenden Umsetzungsmanagement des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit analog zum Umsetzungsmanagement der LTK gesteuert werden muss. Gleichzeitig müssen sich alle touristischen Akteure und Partner des Tourismus mit voller Kraft für den Aufbau und die Etablierung neuer Strukturen und Zusammenarbeitsprozesse engagieren. Alle Akteure des Systems Tourismus inklusive der Funktionalpartner sind gefordert, sich mit eindeutigen Fokus auf ihre jeweiligen Aufgaben im Gesamtsystem aktiv an der Optimierung des Systems und der Zusammenarbeitsstrukturen und -mechanismen zu beteiligen.

Monitoring, Controlling und Erfahrungsaustausch

Im Rahmen eines langfristig angelegten Entwicklungsprozesses sind seitens des begleitenden Umsetzungsmanagements erforderliche Organisations-, Kommunikations- und Einbindungsstrukturen sowie Maßnahmen zur Überprüfung des Umsetzungsfortschritts zu erstellen. Aus den Erfahrungen anderer Bundesländer werden aus gutachterlicher Sicht folgende Maßnahmen empfohlen:

- kurzfristige Initiierung einer Informations- und Vermittlungsinitiative zur Verankerung der künftigen strukturellen Ausrichtung bei kommunalen Entscheidern (Landräte, Bürgermeister) und in weiteren Gremien sowie Verknüpfung des Vermittlungsprozesses für die Strukturentwicklung mit der Akzeptanzinitiative für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern
- Etablierung eines Umsetzungscontrolling unter Führung des Wirtschaftsministeriums inkl. der Ausstellung von Fahrplänen für die nächsten fünf Jahre und Umsetzungszeugnissen zum Umsetzungsfortschritt nach dem Vorbild von Hessen
- Etablierung eines jährlich stattfindenden Erfahrungsaustausches mit den regional integrierten DMOs unter Einbindung der Funktionalpartner z.B. in Kopplung mit dem Tourismustag MV oder einer Evaluierungsfachtagung zum Saisonauftakt 1./2. Quartal
- Unterstützung der Tourismusverbände durch Entwicklung von Leitfäden und Coachings bei der Ausrichtung ihrer Aktivitäten auf die Einleitung des erforderlichen Veränderungsprozesses sowie Coaching, Beratung und Qualifizierung für die Destinationsentwicklung und Systementwicklung unter Einbindung der Funktionalpartner



4.2 Unterstützungs- und Steuerungsmechanismen

Weiterentwicklung des Prozesses zu den Modellregionen

Der aktuell laufende Projektwettbewerb Modellregionen 2020/2021 zur Umsetzung der Landestourismuskonzeption bietet eine gute Grundlage, als echter Treiber für die Veränderungsprozesse gemäß dem vorliegenden Organisationsgutachten im MV-Tourismus genutzt zu werden. Der Wettbewerb sollte gezielt die Zielstellungen bzgl. der notwendigen Strukturoptimierung und Zukunftsfähigkeit der interkommunalen Zusammenarbeitsstrukturen aufgreifen und in diesem Rahmen auch neue Wege der Tourismusfinanzierung gezielt ausloten.

Hierzu bedarf es der inhaltlichen Kopplung des Modellregionen-Wettbewerbs mit dem vorliegenden Organisationsgutachten für die Destinationsstrukturen in MV und darauf aufbauend der Definition, Aufstellung und Kommunikation klarer und transparenter Bewertungs- und Auswahlkriterien für den Wettbewerb. Im Rahmen einer fachlichen Umsetzungsbegleitung ausgewählter Modellregionen sollten die im Gutachten identifizierten Anpassungsbedarfe konsequent in den Modellregionen berücksichtigt und Lösungsstrategien erarbeitet werden.

Insbesondere mit Blick auf den notwendigen fachlichen, personellen und finanziellen Support bei der Begleitung der Modellregionen ist eine Planung der Umsetzungsbegleitung und die Abstimmung mit den Ergebnissen des Gutachtens frühzeitig zu tätigen. Im Fokus sollte stets die prozessbegleitende Übertragbarkeit von Lösungen auf andere Regionen stehen sowie der Wissenstransfer und die transparente Ergebnisaufbereitung. Auch sollten Überlegungen zur Unterstützung der nicht als Modellregion anerkannten Bewerber erfolgen, soweit diese ebenfalls einen Beitrag zur Strukturoptimierung bzw. Verbesserung der Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen in MV leisten.

Im Sinne der erforderlichen Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen und Finanzierungsmöglichkeiten, insbesondere auf regionaler aber auch lokaler Ebene, sollten verbindliche Grundlagen der Tourismusfinanzierung als Voraussetzung für Kooperations- und Innovationsprozesse zwischen kommunalen und regionalen Vertretungen als inhaltlicher Schwerpunkt für die Modellregionen erarbeitet werden. Die (Zwischen-)Ergebnisse aus den Modellregionsprozessen sollten direkt in die Erfahrungsaustausche des Umsetzungsmanagements einfließen.

Zusammengefasst werden folgende Maßnahmen i.Z.m. dem Prozess der Modellregionen vorgeschlagen:

- Kommunikation und Vermittlung des Vorhabens „Modellregionen“ sollten von Beginn an so erfolgen, dass damit die Umsetzung des DMO-Organisationsgutachtens in den Mittelpunkt gerückt wird.
- Die Unterstützungsleistungen für die Modellregionen sollten auf die Umsetzung des Organisationsgutachtens ausgerichtet werden.
- Als Modellregionen sollten solche gefördert werden, die den Kriterien von Typ „Unmittelbar integrierbare Regionen“ mindestens perspektivisch entsprechen. Insbesondere sollten interkommunale Zusammenschlüsse unterstützt werden, deren Aktivitäten auf die Zusammenführung der touristischen Strukturen, Ressourcen und Finanzierungsgrundlagen ausgerichtet sind.
- Zum Start der Unterstützung der Modellregionen sollten die jeweils verfolgten Ziele in konkrete Zielformulierungen sowie Zeit- und Ablaufpläne gefasst werden. Hierbei sollten die Perspektiven/Kriterien für DMO zugrunde gelegt werden.



- Die Erkenntnisse aus den Modellregionen auf dem Weg zu „Integrierten DMO“ sollten als Lerneffekte im Wege eines systematischen Wissenstransferprozesses vermittelt werden.
- Die Regionen, die dem Typ „Nach Umstrukturierung integrierbare Regionen“ entsprechen, sollten systematisch dabei unterstützt werden, entsprechende Transformationsprozesse voranzutreiben.

Förder- und Anreizsystem

Um die Mitwirkungsbereitschaft am Veränderungsprozess zu fördern, müssen auf den Entwicklungsprozess der regional integrierten DMO zugeschnittene Anreiz- und Unterstützungsprozesse angewendet und alle Steuerungsmöglichkeiten, die das Land und der TMV zur Systemoptimierung einsetzen können, angewendet werden.

Auch strategische Entwicklungspartner, wie die Landkreise, Wirtschaftsförderer, LEADER Aktionsgruppen oder Interessensvertretungen müssen sich über ihre jeweiligen Einflussmöglichkeiten aktiv an der Optimierung der bestehenden Strukturen beteiligen.

Das hierzu aus gutachterlicher Sicht einzuführende Anreiz- und Fördersystem umfasst nachfolgend dargestellte Parameter.

- Umsetzung des Wettbewerbs für Modellregionen (s.o.) als Start für den landesweiten Strukturentwicklungsprozess
- Einrichtung eines Fördertopfes für die Strukturentwicklung der integrierten regionalen DMO
→ Umfang des Fördertopfes: 1,5 Mio. EUR p.a., Mittelvergabe nach einem zu bestimmenden Bewertungs- / Punktesystem, vergleichbar nach dem Vorbild in Thüringen, um Fortschritte in der touristischen Strukturentwicklung nachhaltig zu fördern. Das Punktesystem legt dabei die Erreichung / Erfüllung der Kriterien zur leistungsfähigen integrierten regionalen DMO zu Grunde.
- Kopplung der Entwicklung leistungsfähiger Organisationsstrukturen an die Gewährung von Fördermitteln (EFRE, ELER usw.) nach einem Übergangszeitraum von fünf Jahren.

Weiterentwicklung der Tourismusfinanzierung

- Weiterentwicklung des Kommunalabgabengesetzes zur Erhebung von zweckgebundenen Tourismus- / Gästebeiträgen in Tourismusorten entsprechend den Beispielen in anderen Bundesländern. Weiterentwicklung des KAGs zur Verbindung zu „Tourismusregionen“ und zur Förderung von interkommunalen Zusammenschlüssen
- Verankerung der Einbindung in integrierte regionale DMOs und adäquate Finanzierung als Voraussetzung für die Gewährung von Tourismusförderung (Aufnahme der Tourismusfinanzierung als Fördervoraussetzung)
- Implementierung weiterer Finanzierungsmodelle: u.a. Gästekartensysteme, gegenseitige Anerkennung von Kur- und Gästekarten



4.3 Zeitlicher Rahmen

Der zeitliche Rahmen für die Strukturoptimierung sollte unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Entwicklungsstände, der Folgen der Corona-Pandemie sowie den notwendigen, parallelen Anstrengungen während des Neustarts auf fünf Jahre konzipiert werden.

Mit offiziellem Startschuss durch die politische Legitimation und öffentliche Bekanntmachung in 2020 sollten daher bereits die weiteren Prozessschritte und zeitlichen Maßnahmen bis Ende 2025 als Entwicklungshorizont konzipiert werden. Grundsatzentscheidungen sind aus gutachterlicher Sicht daher spätestens vierten Quartal 2020 erforderlich, damit die Einrichtung eines fachlich begleitenden Umsetzungsmanagements sowie die Etablierung der zweimal pro Jahr stattfindenden Erfahrungsaustausche bereits zum 01.01.2021 eingerichtet werden können.

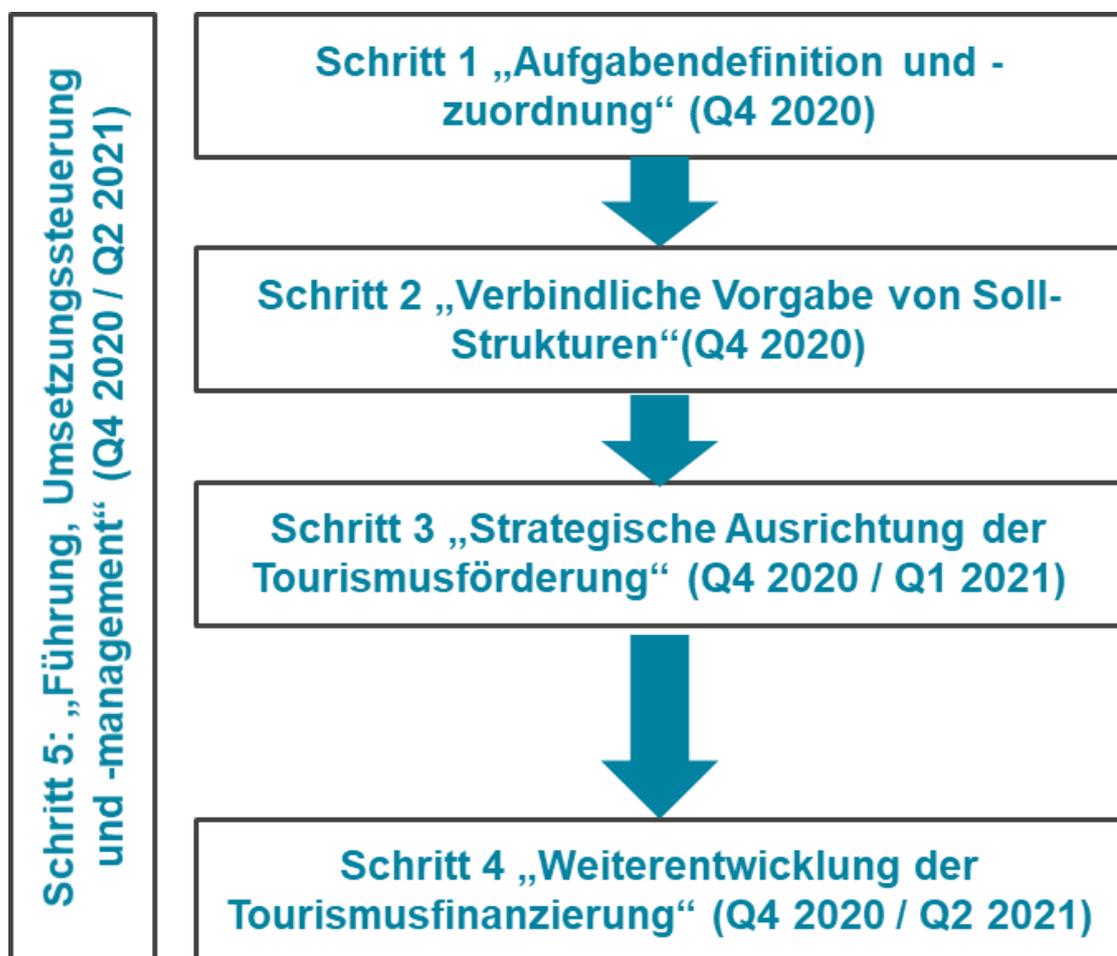


Abbildung 24: Zeitlicher Rahmen für den Umsetzungsprozess (PROJECT M, 2020)



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Landeskampagne zum Tourismusbewusstsein in MV (2020); www.wirsindurlaubsland.de	5
Abbildung 2:	Ausschnitt „Sicherer Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern“ auf Grundlage des Strategiepapiers „Neustart im MV-Tourismus“ (TMV, DEHOGA MV, 2020)	5
Abbildung 3:	Leistungsbausteine (PROJECT M, 2019).....	6
Abbildung 4:	Benchmark-Analyse Organisationsstrukturen und Erfolgsfaktoren in Deutschland (PROJECT M) ...	7
Abbildung 5:	Benchmark-Analyse Organisationsstrukturen und Erfolgsfaktoren im internationalen Vergleich (St. Elmo's Tourismmarketing).....	7
Abbildung 6:	Teilnahme an der Online-Befragung (PROJECT M, 2019).....	8
Abbildung 7:	Digitalisierung und neue Technologien sind der wesentliche Treiber (PROJECT M, 2020)	9
Abbildung 8:	Übernachtungsentwicklung; StaLa MV (2001-2019).....	11
Abbildung 9:	Touristische Entwicklung der Regionen in Mecklenburg-Vorpommern (PROJECT M, 2019).....	11
Abbildung 10:	Darstellung Drei-Ebenen-Modell (PROJECT M, 2019).....	12
Abbildung 11:	Identifizierte Klärungs- und Konkretisierungsbedarfe im Hinblick auf die Aufgabenwahrnehmungen und bestehende Doppelstrukturen über alle Ebenen hinweg (PROJECT M, 2019).....	13
Abbildung 12:	Ausstattung der regionalen Ebene (PROJECT M, 2019).....	14
Abbildung 13:	Meinungsbild aus der Befragung: Welche touristischen Aufgabenfelder werden in MV auf welcher Ebene nicht ausreichend wahrgenommen? (PROJECT M, 2019).....	15
Abbildung 14:	Auszug Destination Kriterien Tourismuspolitischer Handlungsrahmen Hessen (2015)	16
Abbildung 15:	Umsetzungsmanagement Hessen. Entwicklungfortschritte (Hessischer Tourismus Verband 2020)	17
Abbildung 16:	Tourismussteuerung aus einer Hand; Quelle: www.ostseefjordschlei.de (2020)	17
Abbildung 17:	Tourismussteuerung und Produktinnovationen aus einer Hand; https://www.hochschwarzwald.de	18
Abbildung 18:	Auszug Strategiepapier „TMV 2025 – Zukunftsfähige Aufstellung des Tourismusverbandes Mecklenburg-Vorpommern“ (TMV, 2019)	21
Abbildung 19:	Unterscheidung der Funktionalpartner (PROJECT M, 2020).....	24
Abbildung 20:	Schematische Darstellung des künftigen touristischen Systems in MV (PROJECT M, 2020) . Fehler! Textmarke nicht definiert.	
Abbildung 21:	Gegenüberstellung der Ebenen-Modelle (PROJECT M, 2020).....	29
Abbildung 22:	Kriterienset für integrierte DMO in Mecklenburg-Vorpommern (PROJECT M 2020)	30
Abbildung 23:	Tourismusintensität nach Gemeinden in Mecklenburg-Vorpommern (PROJECT M, 2020)	32
Abbildung 24:	Zeitlicher Rahmen für den Umsetzungsprozess (PROJECT M, 2020)	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abbildung 25:	Prozessablaufplan zum Organisationsgutachten Mecklenburg-Vorpommern (PROJECT M, 2019)	40



Abkürzungsverzeichnis

CRM	Customer Relationship Management
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband MV e.V.
DMO	Destination Management Organisation
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
ELER	Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums
ESF	Europäischer Sozialfonds
IHK	Industrie- und Handelskammer MV
KAG	Kommunalabgabengesetz
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
LMO	Landesmarketingorganisation
LTK	Landestourismuskonzeption
MICE	Meetings Incentives Conventions Exhibition (promotable Geschäftsreisen)
MV	Mecklenburg-Vorpommern
MWAG MV	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit Mecklenburg-Vorpommern
OTA	Online Travel Agencies
POI	Point of Interest
TMV	Tourismusverband MV e.V.



Anlagen

Mitglieder der AG Finanzierung und Strukturen

Name	Vorname	Institution / Unternehmen
Balke	Bert	Tourismusverband Mecklenburgische Seenplatte e.V.
Bierholz	Anett	Verband Mecklenburgischer Ostseebäder e.V.
Bohnenberg	Anett	Tourismusverband Mecklenburg-Schwerin e.V.
Fenske	Jörn	Tourismuszentrale Rügen GmbH
Gorniak	Birgit	Landeshauptstadt Schwerin
Hass	Cornelia	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit MV
Hippauf	Sandra	Landurlaub MV e.V.
Lange	Gerd	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit MV
Oulwiger	Jens	Tourismusverband Fischland-Darß-Zingst e.V.
Peter	Mana	Tourismuszentrale Rügen GmbH
Riethdorf	Nadine	Tourismusverband Insel Usedom e.V.
Ringguth	Wolf-Dieter	Verband Mecklenburgische Seenplatte e.V.
Rösler	Annette	Bäderverband MV e.V.
Schäfer	Knut	Tourismusverband Rügen e.V.
Schröter	Martin	Tourismusverband Vorpommern e.V.
Spittel	Nicole	Tourismusverband Vorpommern e.V.
Stein	Holger, Dr.	Tourismusverband MV e. V.
Steuer	Michael	Usedom Tourismus GmbH
Volkmann	Peter	Industrie- und Handelskammer zu Rostock
Wittenbecher	Maik	Greifswald Marketing GmbH
Woitendorf	Tobias	Tourismusverband MV e.V.
Wufka	Michael	Plau am See / Tourismusverband Mecklenburg-Schwerin e.V.



Prozessablaufplan: Organisationsgutachten MV

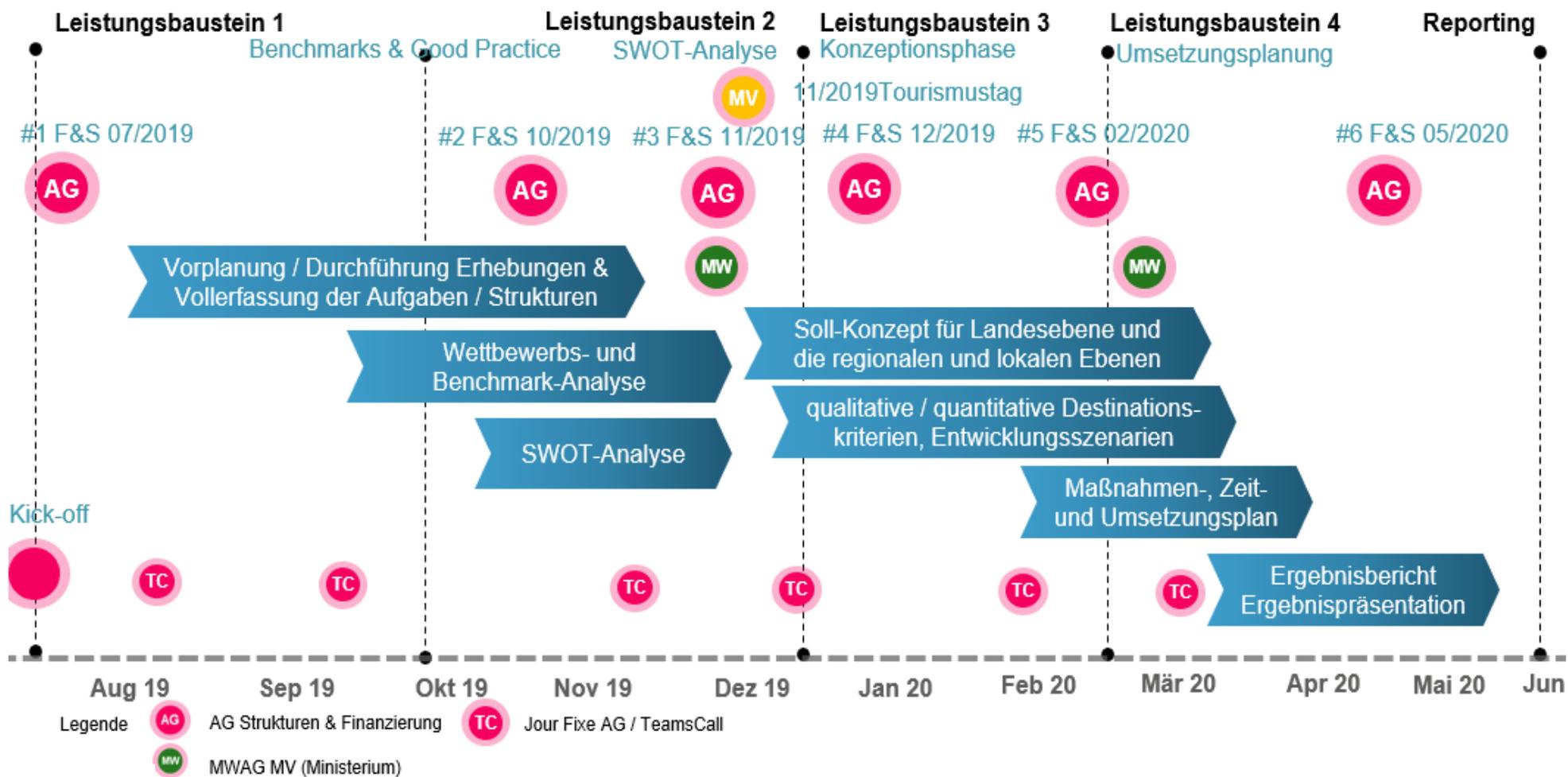


Abbildung 25: Prozessablaufplan zum Organisationsgutachten Mecklenburg-Vorpommern (PROJECT M, 2019)

Urheber- und Nutzungsrechte

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

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

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

21. September 2020
PROJECT M GmbH