

“Das Ende einer Ära im Tourismus, wie wir ihn kennen.”

Masterplan Nordsee Niedersachsen.

Projekt-Fortschrittsbericht des Entwicklungsprozesses zum Kooperationsnetzwerk
der Zukunft in der Urlaubsregion niedersächsische Nordsee.

Inhaltsverzeichnis

4 Projektziele.	6 Der Entwicklungsprozess.	8 Die Marke.
16 Die Unternehmensstrategie.		20 Mission. Vision.
22 Handlungsfelder.		24 Organisationsstruktur.
26 Öffentlich. Leistungsauftrag.	28 Aufgaben der DMO.	30 Leistungsverkauf an Mitglieder.
	31 Finanzierung	
	32 Budgets heute	39 Leistungsverkauf
41 Mehrwert	42 Kommunikationskonzept	44 Conclusio

Impressum

Herausgeber, Auftraggeber und für den Inhalt verantwortlich
Tourismusverband Nordsee e.V.. Alle Rechte vorbehalten.

Autoren, fachliche Expertise und Inspiration, Prozess-Begleitung:
Saint Elmo's Tourismusmarketing, Mag. Martin Schobert (Projektleitung); Hannes Haller (Geschäftsführung),
Michael Fenböck, MA (Projektmanagement), Prof. Dr. Thomas Bausch (Alpenforschungsinstitut)

An der Entwicklung dieses Masterplans beteiligt war die Projektkerngruppe des Entwicklungsprozesses (in
alphabetischer Reihenfolge):
Christine Brandt, Corina Habben, Carola Havekost, Sonja Janssen, Kai Koch, Göran Sell, Imke Wemken, Carolin
Wulke und kooptiert die Vertreter der Städte Michael Diers, Rainer Gerdes, Raymond Kiesbye.

Foto-Credits wurden für diese Produktion von den beteiligten Organisationen dankenswerterweise bereitgestellt.
Bildnachweis: Die Nordsee GmbH, Cuxland Tourismus (Florian Trykowski), Wirtschaftsförderung Wesermarsch
GmbH (Heinz Naqujoks, Inga Kimball, Meike Luecke), Ostfriesland Tourismus GmbH

Jever, München, Salzburg, Wien, Januar - Dezember 2018.

Projektziele.

Gegenstand der Ausschreibung

Die übergeordnete Zielstellung für den Prozess liegt in der Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Niedersächsischen Nordsee als Tourismusregion und deren erfolgreiche Etablierung als Top-Urlaubsdestination in Europa. Dabei sollen Profil und Authentizität der touristischen Einzelmarken im Verbandsgebiet des Tourismusverbandes Nordsee geschärft werden.

Durch die Entwicklung einer Tourismusstrategie im Sinne einer Unternehmensstrategie für eine neu zu gründende, überregional agierende Destinationsmanagement-Organisation „Niedersächsische Nordsee“ wird angestrebt, die Aktivitäten und Maßnahmen in der Region zu bündeln, Doppelstrukturen in der Marktbearbeitung zu vermeiden, das Tourismusmarketing zu professionalisieren, das Profil und die Authentizität der Region zu schärfen.

Wozu braucht der Tourismus im Verbandsgebiet des Tourismusverbandes Nordsee einen Masterplan?

Der Tourismus an der Nordsee in Niedersachsen besteht aus hunderten Einzelunternehmen. Also gründeten und finanzierten die Kommunen und Landkreise im vorigen Jahrtausend eigene Marketing-Organisationen, die wie Bereiche großer Unternehmen die gemeinsame Werbung zu gestalten hatten. Damit man niemanden benachteiligt, wurde der kleinste gemeinsame Nenner zur Messlatte für Erfolg. Eine verständliche Idee. Unsere Gäste waren dankbar für die Vielfalt an Informationen, Botschaften, Superlativen und Allgemeinplätzen. Publikumsmessen, ein Beispiel aus der Prä-Internet-Ära, verdanken ihre große Beliebtheit dem vielfältigen Angebot, das unvernetzt angepriesen wurde wird.

Heute: Der Tourismus an der Nordsee in Niedersachsen besteht nach wie vor aus vielen KMUs. Aber in der Erlebnisgesellschaft zählen plötzlich die Sensation, der Leuchtturm und eine bleibende Erfahrung mehr als Quantität und Vielfalt. Unsere Gäste werden plötzlich undankbar.

Tiefe ist gefragt, Breite erzeugt Langeweile.

Mit einem Masterplan gibt sich die Tourismuswirtschaft an der Nordsee in Niedersachsen ein Orientierungspapier, um die Art und Weise der Zusammenarbeit, die gemeinsam zu wirtschaftlichem Erfolg und neuen Gästen führen soll, zu regeln. Der vorliegende Entwurf zum Masterplan beschreibt den Prozessverlauf von Januar bis Dezember 2018 und bündelt die emotionalen und rationalen Bestandteile des Erlebnisses an der Nordsee in einer einfach verständlichen Markenarchitektur. Aus der Marke leiten sich jene profilgebenden Produkt- / Marktkombinationen ab, mit denen die größten Chancen genützt werden. Der Masterplan beschreibt darüber hinaus, in welcher Form eines kooperativen Netzwerkes alle beteiligten Tourismusorganisationen (von der lokalen bis zur Landesebene) künftig zusammenarbeiten wollen.

Wie setzt man als Kooperations-Netzwerk den Masterplan um?

Mutig sein. Es gibt zwei Arten von Tourismusorganisationen. Jene, die es geschafft haben und die wir deshalb bewundern. Und jene, die es allen recht machen wollten und es daher nicht geschafft haben. Erste hatten den Mut kühne Vorhaben zu versuchen. Sie haben Verantwortung übernommen, zugepackt und getan, statt zu reden. Nicht die Abwesenheit von Angst, sondern kalkuliertes Risiko war ihr Motor zu „mutigen Entscheidungen für die nächsten Generationen“. Hier an der Nordsee in Niedersachsen entstand im letzten Jahr eine mutige Entscheidung für die nächste Generation: gemeinsam in einer Netzwerk-Organisation wollen weitgehend alle beteiligten Tourismusorganisationen im Verbandsgebiet die Sicherung der touristischen Wertschöpfung, der drohende Verlust von Arbeitsplätzen und die Gefahr der Abwanderung von Einwohnern gemeinsam bewältigen. Diesen Gedanken gilt es nun auch gemeinsam in die Umsetzung zu führen. Auf den folgenden Seiten wird ein erster Weg skizziert, wie dies erfolgen soll.

Der Entwicklungsprozess.

Auf den folgenden Seiten dokumentieren wir den Projektfortschritt von Januar 2018 bis heute, ein Jahr später. Es wurde viel diskutiert, manchmal auch gestritten, wahre Worte gesagt und Emotionales an den Tag gebracht. Nicht immer war das einfach. Aber eine Gruppe engagierter Touristiker der Region hat sich involviert, bemüht und etwas Gemeinsames erreicht. Manche Hürden mussten überwunden oder, wie es an der Nordsee so schön heisst, „smuck umschippert“ werden.

Doch die Höhen und begeisternden Momente wie in der Mitgliederversammlung am 8. November 2018, wo ein gemeinsamer Weg sichtbar und beschlossen wurde, waren stark in der Überzahl. Der große Wunsch nach partizipativer Beteiligung aller im Verbandsgebiet aktiven Touristiker wurde erfüllt. Da der bis 2015 gültige Masterplan auf die Darstellung der Infrastruktur fokussierte, hatten wir auf Wunsch des Auftraggebers von Anfang an verfügbaren Ressourcen auf persönliche Gespräche und Partizipation gelegt:

- Mehr als 60 Expertengespräche (Entscheider lokaler/regionaler Tourismusorganisationen, IHK-Vertreter, Landräte, Oberbürgermeister und touristischen Leistungsträger)
- 5 Tourismus-Netzwerke (Infoveranstaltungen mit lokalen Tourismusorganisationen und IHKs)
- 2 Tourismus-Netzwerke (mit Landräten und Oberbürgermeistern bzw. Teilnahme auch von Wirtschaftsförderern)
- 7 Werkstatt-Gespräche Die Nordsee GmbH, Ostfriesland Tourismus GmbH (OTG), Cuxland-Tourismus, Touristikgemeinschaft Wesermarsch, Ostfriesische Inseln GmbH, 3 IHKs
- 5 Teilnahmen der Coaches an Mitgliederversammlungen bzw. Vorstandssitzungen sowie 1 Arbeitskreis Recht Treffen
- 2 Kreativ-Werkstätten zur Entwicklung einer Mehrmarkenstrategie zur Fortführung

der Regionalmarken als „Familienmarke Nordsee“ (Die so genannte Endorsed Brand Strategie fokussiert nicht auf die Zielgruppe „Familie“ sondern bündelt und fördert alle Regionalmarken im Verbandsgebiet (= Familie an Marken) mit dem Verstärker und positivem Image der Marke „Die Nordsee“)

- 2 Tourismustage
- 10 Treffen der Projektkerngruppe (Einbindung der DMO-Entwicklung als Resonanzgruppe)

Besonderer Dank gilt den freiwillig engagierten KollegInnen der Projektkerngruppe des Tourismusverbandes Nordsee e.V. (TVN). In zehn intensiven, teils kontroversen aber immer konstruktiven Diskussionen wurde das Gemeinsame vor das Trennende gestellt. Die Ergebnisse wurden regelmäßig dem Vorstand bzw. der Mitgliederversammlung des TVN vorgestellt. Da in weiten Teilen ein repräsentativer Konsens unter den Touristikern hergestellt wurde, entstand am 8. November 2018 der Beschluss der Mitgliederversammlung zur Umsetzung des Haus des Tourismus, der von den politischen Verantwortlichen realisiert werden soll:

**Projektkerngruppe TV Nordsee e.V.
(in alphabetischer Reihenfolge):**

**Christine Brandt (Cuxland-Tourismus),
Corina Habben (AG „EMS“), Carola Havekost
(Oldenburgische IHK), Sonja Janssen (TV Nordsee
e.V.), Kai Koch (Nordseebad Carolinensiel-
Harlesiel GmbH), Göran Sell (Ostfriesische Inseln
GmbH), Imke Wemken (Ostfriesland Tourismus
GmbH), Carolin Wolke (Die Nordsee GmbH)
und kooptiert die Vertreter der Städte Michael
Diers (Wilhelmshaven), Rainer Gerdes (Emden),
Raymond Kiesbye (Bremerhaven).**

Danke für die Offenheit und das Vertrauen.

Über dieses Konzept

Das Ergebnis und Zusammenfassung des Entwicklungsprozesses ist in dem vorliegenden „Masterplan Nordsee Niedersachsen“ zu finden.

Enthalten sind alle, in der ursprünglich Ausschreibung geforderten Elemente. Mit diesen Ergebnissen wurde ein erstes Grobkonzept entworfen und benötigt noch eine detaillierte Ausarbeitung als Grundlage für die Umsetzung. Der vorliegende Masterplan dient als diese Grundlage dazu und enthält folgende Kapitel:

- Ausarbeitung der Marke und Beschreibung der Markenarchitektur
- Erläuterung der Unternehmensstrategie
- Definition der Mission und Vision der neu zu gründenden DMO
- Identifikation der Handlungsfelder
- Beschreibung der Organisationsstruktur
- Definition des öffentlichen Leistungsauftrages
- Aufgliederung der DMO-Aufgaben
- Beschreibung des Leistungsverkaufs an die Mitglieder
- Erläuterung der Finanzierung inkl. der Budgets heute und Möglichkeiten zum Leistungsverkauf an die Mitglieder
- Beschreibung des zu erwartenden Mehrwerts durch die DMO Neu
- Ausarbeitung der künftigen Kommunikationsstrategie
- Conclusio und Empfehlungen für eine erfolgreiche Zukunft

Die Marke.

Mehrmarkenstrategie: Starke Marke Nordsee nutzen, Regionalmarken stärken

Im Tourismussystem Nordsee zeigt sich dem Gast ein überraschend homogenes Produkterlebnis. Aus Gästesicht sind ähnliche Produkteigenschaften eines Urlaubes auf der Ostfriesischen Halbinsel, genauso wie in Butjadingen, im Cuxland oder an der Nordseeküste Schleswig Holstein zu identifizieren. Im Zuge der Markenwerkstätten kam es auch zu einer ersten Begegnung touristischer Organisationen aus dem „Festland“, also dort wo man nicht „die Zehe ins Salzwasser halten kann“. Und siehe da: es wurden überraschend ähnliche Merkmale und ähnliche Attribute, Werte und Belegexemplare / Leuchttürme des Tourismus am Festland der Nordsee gemeinsam identifiziert. Diese Homogenität kann man sinnvoll verstärkend nutzen, statt sich gegenseitig mit den gleichen Produkt-Argumenten die dünne Gästenachfrage streitig zu machen. Jede lokale und regionale Tourismusorganisation an der Nordsee in Niedersachsen soll künftig von einer starken Marke Nordsee profitieren.

Der Schlüssel dazu ist eine Mehrmarkenstrategie gemeinsam mit den touristischen Regionalmarken im Verbandsgebiet. Die erfolgreich eingeführten (oder noch zu entwickelnden) Regionalmarken werden weitergeführt aber - neu - mit der stärksten und bekanntesten Marke im Verbandsgebiet „veredelt“ und aufgeladen: Die Nordsee. Am Beispiel Ostfriesland einfach erklärt wie die „Familienmarke“ künftig wirken soll: es gibt weiterhin eine Ostfriesland-Website, Ostfriesland-Werbemittel und Ostfriesland PR mit regionalen Marken-Botschaften wie „Lostfriesland“, Teezeremonie im Teehaus in Leer, ein autofreier Tag auf Juist oder ein Tag im Park der Gärten im Ammerland, usw.. Verstärkend und aus Gästesicht als nutzenstiftende Information wird die Marke Ostfriesland jedoch mit der Ergänzung „Nordsee“ versehen, die eine klare Verortung und Zuordnung bewirkt. Ziel ist für die weniger bekannten Tourismusmarken die existierenden und schon gespeicherten (positiven) Vorstellungsbilder (Markenbekanntheit) der Marke „Die Nordsee“ zu nutzen. Vizeversa ist die Marke Ostfriesland sehr gut als wichtige Botschaft und Inhalt präsent, wenn Menschen in Kontakt mit der Marke Nordsee kommen. Ostfriesland profitiert somit von der heute weit stärkeren Nachfrage nach Reisen / Urlaub an der Nordsee (leicht erkennbar z.B. am organischen Suchvolumen im Web), Geschichten aus Ostfriesland erhalten eine höhere Aufmerksamkeit, Sichtbarkeit und Präsenz bei potentiellen Gästen und die Ostfriesland-Websites erhalten zusätzlichen Traffic von Usern mit Inhalten, die ansonsten an Ostfriesland unbemerkt vorbeigesurft hätten

Diese Markentransfer-Taktik nimmt die bereits bestehenden und erfolgreichen Regionalmarken ins Sortiment auf und vertreibt zusätzlich deren Kernbotschaften. Den Tourismusorganisationen ohne große Werbebudgets kann somit effizient zu einer größeren Präsenz verholfen werden, da es durch das Image der Marke „Die Nordsee“ gestützt wird (Goodwill-Transfer). Die Vorteile einer Mehrmarkenarchitektur sind klar und deutlich: Der Markt wird besser ausgeschöpft, durch Produktdifferenzierung innerhalb der „Familienmarke“ können Markenwechsler besser gehalten werden, die Wettbewerbsposition wird durch „Konkurrenz im eigenen Haus“ abgesichert und durch gemeinsames Nutzen des bekanntesten Markenimages schafft man den beteiligten Regionalmarken einer Aufmerksamkeit, die sie aus eigener Kraft heraus mit den verfügbaren Budgets nicht erreichen könnten. Eine Win-Win-Situation also für alle Beteiligten im Verbandsgebiet Nordsee.

Markenstrategie (Markenarchitektur) für die Urlaubs- region Niedersächsische Nordsee

Marken helfen, ein Produkt oder eine Dienstleistung leichter in einem Markt zu platzieren und durch eine Alleinstellungsposition oder mit Spitzenleistungen das Leistungsversprechen verlässlich einzulösen. Eine Marke ist die verlässliche Wiederholung eines Verhaltens oder Versprechens von Produkten und Dienstleistungen aus Sicht der Kunden.

Im Markenentwicklungs-Prozess an der Nordsee Niedersachsen ging es daher nicht darum so viel Versprechen wie möglich in eine neue gemeinsame Marken-Strategie hineinzupacken. Vielmehr ist es gelungen, soviel als möglich wegzulassen. Trotz archetypischer Unterschiede und Besonderheiten der einzelnen Regionalmarken entstand ein gemeinsames Sehnsuchtsbild der Nordsee (Endorser, Verstärker), das diese stärkt. In Kreativ-Werkstätten und Abstimmungen der Projektkerngruppe wurde so die Architektur der „Familienmarke Nordsee“ (Mehrmarken- oder Endorsed Brand Strategie) entwickelt. Es gelang jene gemeinsamen Inhalte, Werte, Gefühle, Geschichten zu identifizieren, die alle bestehenden Regionalmarken, Produkteigenschaften und touristischen Erlebnisräume (Inseln, Küste, Festland) von Ost nach West stärken und veredeln.

Die bestehenden Regionalmarken (Ostfriesland, Friesland, Ammerland, Cuxland, ...), die Städte- und lokalen Ortsmarken (Bremerhaven, Wilhelmshaven, Emden, Leer, Aurich, Bad Zwischenahn, ...) und die unterschiedlichen Erlebnisraum-Marken (Ostfriesische Inseln, Nationalpark Wattenmeer, Butjadingen, Wangerland, Nordseeküste, Wurster Nordseeküste, Park der Gärten, ...) können wenn gewünscht weiterhin eigenständig als Marke präsent sein.

Die in der Kerngruppe entwickelte Idee war: ein gemeinsames Haus des Tourismus, als verbandsweite Tourismusagentur zu schaffen (Siehe S. 26f „Organisationsstruktur der DMO Neu“). Dort kann die Führung der Regionalmarken gebündelt über eine Art „Leistungsverkauf“ erfolgen.

Die Führung der Marke „Die Nordsee“ dagegen soll aus der gemeinsamen Grundfinanzierung des Haus des Tourismus erfolgen, da alle beteiligten Regionalmarken von einer erfolgreichen Markenführung profitieren.

Konkret bedeutet dies, das künftig jede beteiligte Tourismusorganisation im Verbandsgebiet (Mitglieder) ihre eigene Regional- oder Lokalmarke mit dem positiven Verstärker „Die Nordsee“ ergänzen kann und soll. So entsteht für diese zusätzliche Nachfrage aus der starken Bekanntheit und organischen Nachfrage nach Urlaub an der Nordsee heraus. Und die Marke „Die Nordsee“ wird mit regionalen und lokalen Geschichten aus dem Verbandsgebiet emotional aufgeladen.

Die Markenarchitektur zielt taktisch darauf ab, künftig mehr Kurzurlauber in Nebensaisonen & internationale Gäste für '4Tage+'-Urlaub abseits der Hochsaison zu begeistern. Größte Chancen sind dazu bei den liberal-intellektuellen und den öko-sozialen Milieus zu erwarten.

Markenarchitektur Niedersächsische Nordsee

Wer und was sind wir?

Die Nordsee.
FREIHEIT.

Innenwirkung
(Markenessenz, Vision,
Familienmarke)

Liberal-intellektuelle &
öko-soziale Milieus

Freiraum.
Die echte See.
Das echte Land.
Abenteuer Aufbruch.
Nordisch. Platt.

Rational
(Produkt- / Markt-
kombinationen)

Außenwirkung
(zu entwickeln: Brand Book,
Corporate Identity/Wording)

Emotional
(gemeinsame Marketing- &
Kommunikationsplanung)

Was bieten wir?
(Markenversprechen Regional- & Lokalmarken)

Zukunftsorientierte Produktlinien und deren Kommunikation und Vertrieb

Im Gegensatz zu den bestehenden angebots- und identitätsorientierten Lokal- und Regionalmarken wurden die Produktlinien der Marke als nachfrageorientierte Produkt- / Marktkombination entworfen.

Produkt bezieht sich dabei auf jene Produktlinien (Angebotsbündel), die am stärksten auf die Markenpositionierung der Destination Nordsee – Niedersachsen mit seinen Erlebnisräumen Inseln – Küste – Festland, bzw. den Regionalmarken Cuxland, Bremerhaven, Friesland, Wilhelmshaven, Wesermarsch, Ammerland und Ostfriesland, Ostfriesische Inseln einzahlen.

Markt bezieht sich vor allem auf die Attraktivität für alle Inlandsmärkte abseits der beiden Quellmärkte Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen sowie den internationalen Märkten Schweiz, Österreich, Niederlande, Dänemark. Diese Märkte besitzen nach umfangreicher internationaler Marktpotentialanalyse aus Sicht der Markenpositionierung die höchsten Nachfragepotentiale.

Mit den Produkt- / Marktkombinationen entsteht ein stimmiges Bild der Niedersächsischen Nordsee beim Gast. Alles, was der Urlauber konsumiert und erlebt, folgt einem bestimmten Schema. Dadurch wird seine Erwartungshaltung erfüllt und er kehrt als begeisterter Botschafter zurück. Die folgenden Produktlinien wurden im Markenentwicklungsprozess erarbeitet. Die Marktauswahl basiert auf Nutzung der erfolgversprechendsten Markt- und Mobilitätspotentiale (Bahn-, Flug-, und Autobahnanbindungen).

Märkte: Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg, München, Berlin, Frankfurt, CH, A, NL, DK

„Freiraum“

Produktlinie „Die echte See.“: Küste. Deiche. Schafe. Seehund. Wattwurm. Wattenmeer. Thalasso.
Produktlinie „Das echte Land.“: Windmühlen. Reet. Klinker. Fehn. Gartenkultur Ammerland. Moor.

„Aufbruch“

Produktlinie „Abenteuer Aufbruch begehen.“: Auswanderer. Entdecker. Zukunftsorientierung. Windkraft. Seefahrt. Biosphäre. Weltnaturerbe. Watt-Expeditionen. Radweg-Legenden.

„Nordisch & Platt“

Produktlinie „Nordisch deutsche Lebenskultur.“: Friesisch herb. Teezeremonie. Goldene Linie. Weser. Strandkorb. Krabbenfischer. Häfen. Melkhus. Friesensport. Parklandschaften. Plattdeutsch. Norddeutsche Geborgenheit/Gemütlichkeit/Heimat.

Implementierungsplanung

Im Tourismusmanagement greifen die üblichen Ein-Jahrespläne aufgrund der meist einjährigen Budgetplanungszyklen zu kurz, um steuernde Impulse in der Destinationsentwicklung zu setzen. Eine strategische Destinationsplanung erfolgt besser in einem Drei-Jahresrhythmus. Wir schlagen insgesamt vier Phasen vor:

- **Implementierungsphase** 2019 – 2020 DMO, AGs, Netzwerke, Finanzierung, Förderwesen, ...
- **Optimierungsphase** 2021 – 2023 Infrastruktur & Erlebnisoffensive, Vertriebsoffensive, ...
- **Internationalisierungsphase** 2024 – 2027 Internationalisierungsoffensive, interkulturelle Kompetenz

- **Innovationsphase** 2028 – 2030 Attraktive Ganzjahresdestination Inseln, Küste, Festland.

Da im Destinationsmanagement auch viele nicht-monetäre und nicht-skalierbare Aufgaben erfüllt werden, setzen viele Tourismus-Destinationen im DACH-Bereich auf Balanced Scorecard Modelle. Damit sollen neben Vertriebs- und Wertschöpfungs-Zielen auch nicht quantifizierbare operative Ziele dargestellt werden. Im touristischen Einsatz hat sich die Darstellung als Strategiekarte bewährt.

Dabei nimmt man unterschiedliche strategische Perspektiven ein und formuliert in diesen Schlüsselaufgaben, mit denen die Vision erreicht werden soll. Diese Schlüsselaufgaben sind aber nicht unabhängig, sondern beeinflussen sich, verstärken sich gegenseitig oder haben eine aufbauende Wirkung. Daher werden Schlüsselaufgaben den Handlungsfeldern zugeordnet, die mit dem Analyse- und Positionierungsprozess als jene mit der größten Priorität und Hebelwirkung identifiziert wurden.

Die Strategiekarte ist ein dynamisches Modell, das auch in kürzeren Abständen mit Hilfe agiler Management-Methoden laufend aktualisiert werden kann. Entscheidend ist, dass die vier strategischen Perspektiven unverändert bleiben: Die Destination Nordsee Niedersachsen muss immer aus einer Entwicklungsperspektive, einer Prozess- und Innovationsperspektive, einer Gäste-Perspektive und aus einer Wertschöpfungsperspektive betrachtet werden.

Die Handlungsfelder werden im Zuge der Drei-Jahresplanung auf Aktualität überprüft und gegebenenfalls adaptiert. In einer ersten Phase sollen sich im Verbandsgebiet vier Arbeitsgruppen um die Identifikation der Schlüsselaufgaben und der Umsetzungsschritte übernehmen.

Vision

Mission

Strategie

strategische Perspektiven und Ziele

Wertschöpfung

Gästenutzen

Prozesse und Innovationen

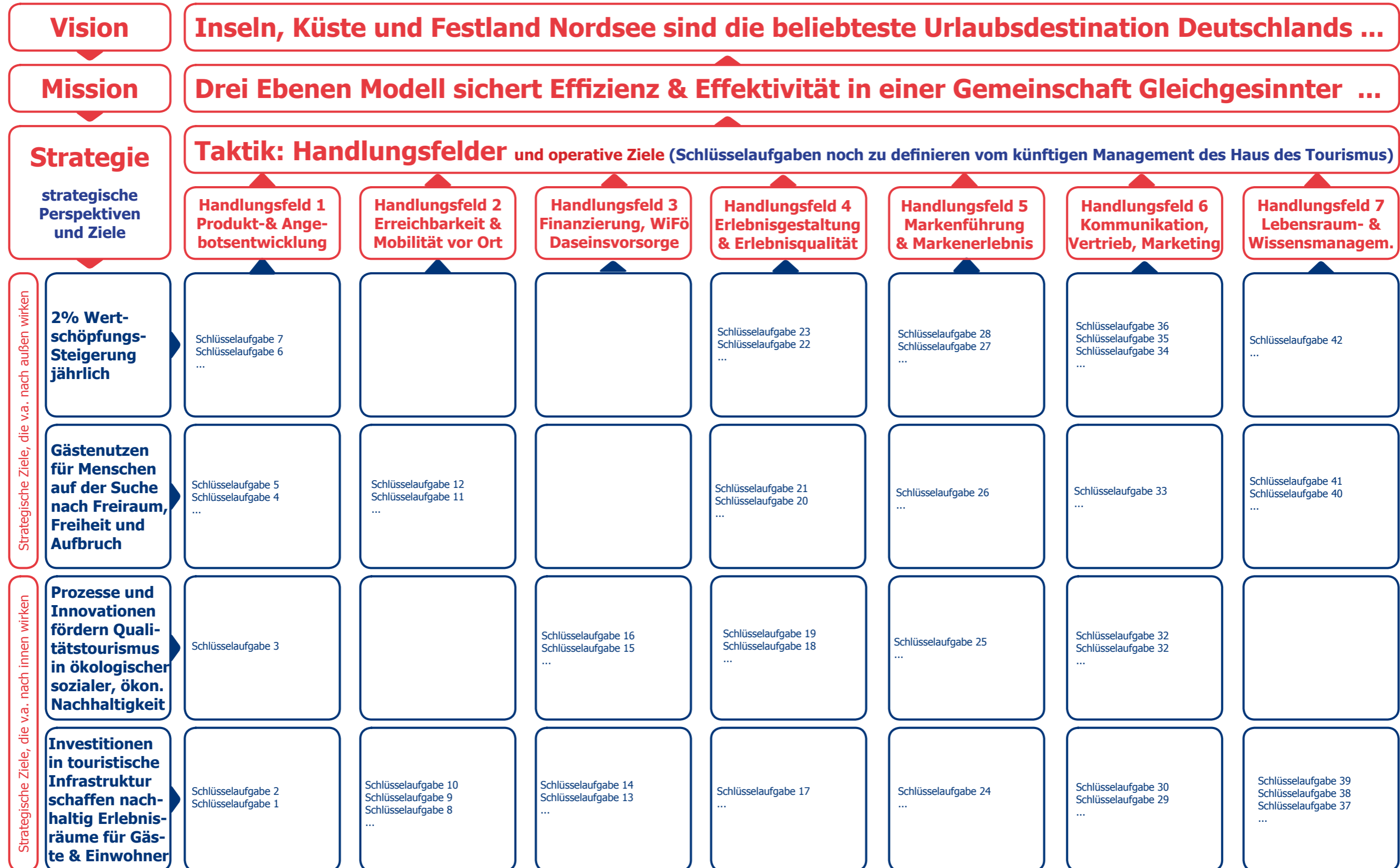
Entwicklung und Know How

Strategische Ziele, die v.a. nach außen wirken

Strategische Ziele, die v.a. nach innen wirken

Strategiekarte Haus des Tourismus Tourismusverband Nordsee e. V.

Entwurfs-Version zur Orientierung für Gesellschafter und Management Haus des Tourismus.
Diese Strategiekarte ist im Zuge einer Detailkonzeption 2019/2020 vom Management zu konkretisieren.



Unternehmensstrategie.

für eine neu zu gründende Destinationsmanagementorganisation (DMO) „Niedersächsische Nordsee“.

Touristische Ausgangssituation, Marktanalyse und Rahmenbedingungen

Generell zählen die drei Reisegebiete Ostfriesische Inseln, Nordseeküste und Ostfriesland innerhalb des Verbandsgebietes des Tourismusverbandes Nordsee e.V. zu den bekanntesten und erfolgreichsten Destinationen des Deutschland Tourismus. Zweifelsohne gibt es positive Entwicklungsfaktoren, allen voran das Aufholen bei den Ankünften der Region Ostfriesland in den letzten Jahren, der guten Arbeit die konsequent in den regionalen und lokalen Tourismusorganisationen auf den Inseln, an der Küste und am Festland des Verbandsgebietes im Tourismusverband Nordsee Niedersachsen umgesetzt wurde, die konsequente Entwicklung der Wirtschaftsförderung, um Tourismusbetrieben die benötigten Impulse zu verschaffen, die Entwicklung im UNESCO-Weltnaturerbe Wattenmeer, die Zusammenarbeit der Verkehrsträger und Fähren, die Produktentwicklung bei Radwegen, Kulturinitiativen, die Thalasso-Erfolgsstory und vieles mehr.

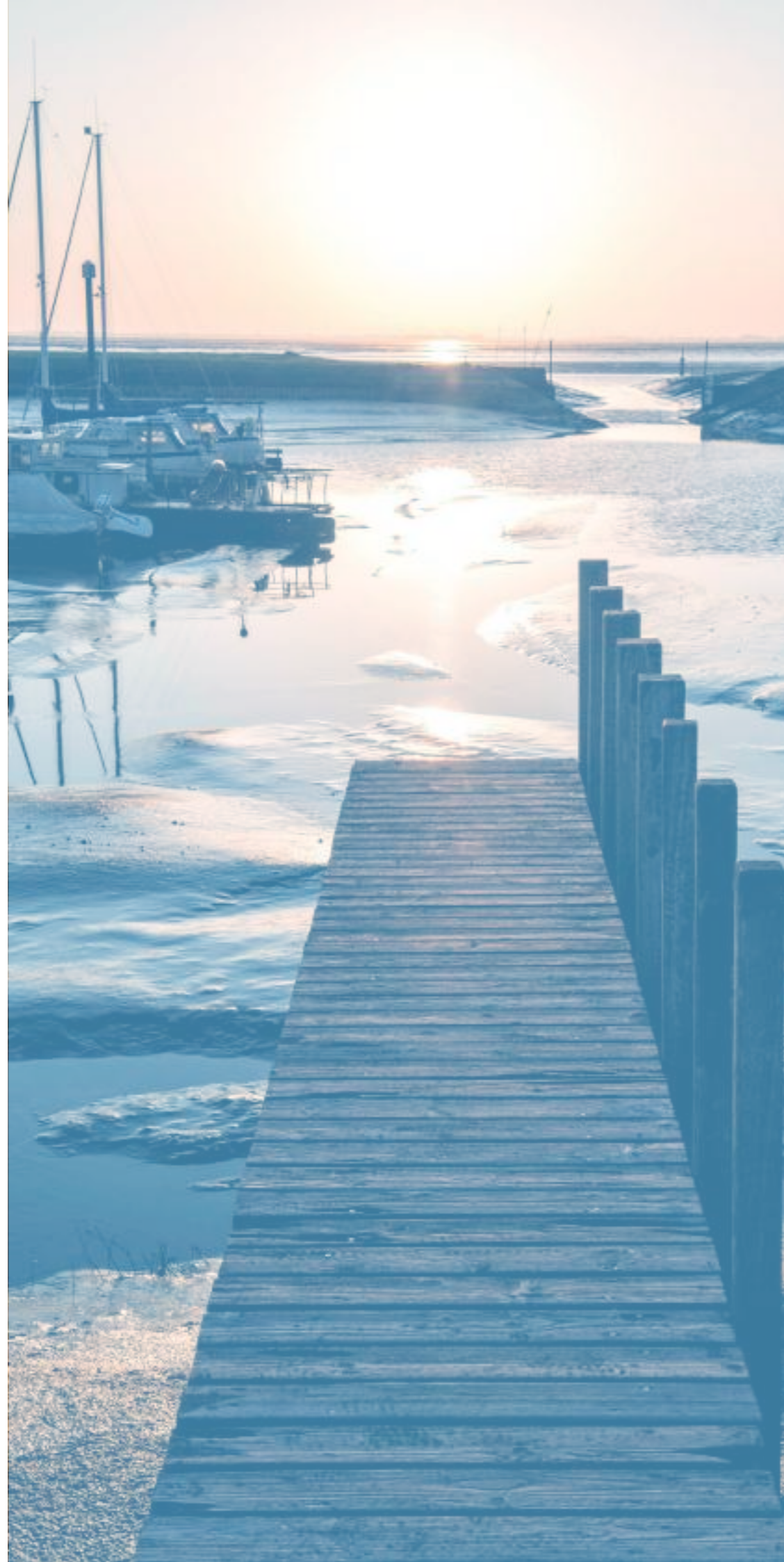
Im Zuge des Destinations-Audits wurden kritische Erfolgsfaktoren für die Entwicklung der Marken- und Unternehmensstrategie Nordsee identifiziert. Zusammenfassend das Wichtigste auf einen Blick:

- **Gästekünfte:** Ein deutlich unterproportionales Wachstum der Inseln gegenüber dem Gesamtmarkt – man kann fast von Stillstand sprechen. Kontinuierliche Marktanteilsverluste auch bei Ankünften in Ostfriesland und der Nordseeküste gegenüber dem Inlandsmarkt Deutschland gesamt. Im Vergleich zur Nordsee Schleswig-Holstein bleibt die Nordsee Niedersachsen stark zurück. Insbesondere in den letzten Jahren fruchtet dort die **konsequente Fokussierung und Zusammenarbeit** in einer **zentral gesteuerten Destinations-Management-Organisation** (mit dezentral beteiligten lokalen TOs und überwiegend ohne Regionalorganisationen).



- **Saisonalität:** Die extreme Saisonalität ist ein veritables Problem. Betriebe müssen betriebswirtschaftlich in wenigen Wochen das erwirtschaften, wozu andere ein Jahr lang Zeit haben. Es ist in den letzten Jahren nicht gelungen, eine Saisonentzerrung zu erreichen. Als Faustregel im Tourismusmanagement gilt: Tourismusinvestitionen sind nur dann rentabel, wenn mehr als 100 Belegtage generiert werden können.
- **KMU:** Die Wirtschaftskraft des „Grauen Marktes“ (Übernachtungen in Unterkünften unter 10 Betten und/oder innerhalb von 50 km Umkreis des Wohnortes) ist über Regionalorganisationen heute kaum steuerbar. Alternative Konzepte zur Entwicklung von KMUs im Verbandsgebiet fehlen. Kommunikation/Kontakt zur betrieblichen Ebene findet nur auf lokaler Ebene statt. Es existieren kaum regionale, überregionale, thematische KMU-Vertriebsinitiativen.
- **Finanzierung:** Die schlechte Meldemoral (sichtbar in offizieller Statistik) verschleiern die Wertschöpfungskraft, die direkt und indirekt dem Tourismus zuzuordnen ist. Es entgehen der Finanzierung in zertifizierten Kur- & Tourismusorten wichtige Budgetmittel.
- **Gäste:** Der minimale Auslandsanteil und die überwiegende Herkunft der Inlandsgäste aus nur einem Bundesland (neben einheimischen Niedersachsen) ist ein klarer Wettbewerbsnachteil im Vergleich zum Mitbewerber. Die Abhängigkeit vom Nahmarkt ist in Bezug auf Nachfragepotentiale höchst kritisch. Sie kann nur mit konsequenter neuer Markt- und Zielgruppensegmentierung verändert werden.
- **Organisation:** Die bestehende Aufbau- und Ablauf-Organisation der Regionalorganisationen ist personell, finanziell und von Kompetenzen und Wissen her nicht geeignet, Marktanteilsverlusten entgegenzuwirken. Das im Deutschland Tourismus gängige Drei-Ebenen-Modell der Zusammenarbeit touristischer Organisationen ist in Niedersachsen nicht existent. Die Landesorganisation Niedersachsen spielt im Produkt-Entwicklungsprozess, beim Wissenstransfer (Ableitungen aus MAFO) oder (inter-)nationalem Marketing der regionalen & lokalen Tourismusorganisationen keine bedeutende Rolle. Der fachliche Austausch und die Zusammenarbeit bei (inter)nationalen Marketingkooperationen sind stark ausbaubar.
- **Potentielle Quellmärkte** werden nicht abgeschöpft, da bessere und gleichwertige Angebote in kürzerer Entfernung verfügbar sind. **(Inter) nationale Erreichbarkeit ist schwach**, es fehlen ICE-Anschluss Norddeich, Emden, Wilhelmshaven, Bremerhaven, Cuxhaven fehlen; Flughafen Bremen und Groningen als „Hub“ für innerdeutsche und internationale Flüge von TOs kaum genutzt). Langfristige Baustellen auf Autobahnen im Großraum Bremen mindern Attraktivität für Tagestourismus. Fehlende Landesförderung für Bahn- & Fluglinien-Kooperationen (Germanwings, Eurowings, Ryanair, Easyjet, ...).
- Innerhalb des Verbandsgebietes fehlen attraktive regionale und überregionale **Mobilitätsangebote** (Verbindung Inseln – Festland, Inseln – Inseln, am Festland Potentiale bei ÖPNV, Carsharing, eBikes, Ausbau Regionalflugplätze von Landesseite Bsp. Sylt, Cuxhaven).

- Die **Wirtschaftsförderung** touristischer Maßnahmen, Initiativen, Projekte wird zwar als regionales Steuerungsinstrument genutzt, es fehlt aber die verbandsweite Nutzung überregionaler Synergien. Fördermittel für überregionale, gemeinsame Initiativen der Tourismusorganisationen werden aufgrund fehlender Eigenanteile /Interesse der Betriebe nicht abgerufen bzw. verfügbare Mittel für Leistungsträger werden häufig nicht abgeholt. Der Wirkungsgrad der Tourismusförderung im Verbandsgebiet ist daher noch ausbaubar.
- **Anreize zur Investitionsbereitschaft und Risikominimierung** für unternehmerische Tätigkeit sowie ein **Ansiedlungsmanagement** für potentielle Investoren ist nur in Ansätzen vorhanden.
- **Erlebnisgestaltung und Erlebnisqualität:** Gäste-Erwartungen entsprechen nicht den Erfahrungen vor Ort (Bsp: Nationalpark Erlebnis mit Kraftwerken/Offshore-Anlagen/Hochsee-Schifffahrt). Ein extrem heterogenes Erlebnis-Setting begegnet einer extrem traditionellen Zielgruppen-Segmentierung.
- **Stärken** sind nicht ausreichend als **Producterlebnis** entwickelt (Bestehende Produktentwicklung erzeugt kaum **Wertschöpfung:** statt Radweg-Routen-Entwicklung besser eBike-Radverleih, bezahlte Zusatz- und VIP-Services, Reiterlebnisse wie Wanderreiten (sehr wertschöpfungsintensiv), Kite & SUP (wertschöpfend & innovativ); See & Meer Erfahrungen (Fischer, Seefahrt, Walfang, Abenteuer, Partizipation Lebenskultur (Workshops), Gartentourismus, Kreuzfahrttourismus; private Kur mit USP Thalasso, Moor, Luft, ...)
- Es existieren nur wenige **überregionale Investitionskonzepte** und **Entwicklungsplanungen** in touristische Infrastruktur und Erlebnisinfrastruktur. Kommunale Investitionen in einen attraktiven Freiraum und Erlebnisraum fehlen weitgehend oder werden aus politischen Gründen oft abgelehnt (Beispiel: Alternativkonzepte für defizitäre und touristisch irrelevante Bäder-Infrastruktur). Die touristische Suprastruktur (Promenaden, öffentliche Freiräume ...) sowie die kommunale Infrastruktur (Hotel, Bäder, Gastronomie ...) sind nur begrenzt marktfähig und binden dringend benötigte Mittel zur Sicherung der Qualität des Lebensraumes für Einheimische und Gäste. Um im Bädermanagement den jährlichen Abgang von 8 Mio. Euro im Verbandsgebiet zu reduzieren, wurde bereits im Masterplan 2008 ein Bäderkonzept gefordert, das jedoch nie realisiert wurde.
- **Regionalität und lokale Identität** sind wenig sichtbar. Überregional relevante touristische Leuchtturmprojekte fehlen. UNESCO Angebote sind attraktiver Teil der Angebotspalette, lösen aber wenig Nachfrage-Impulse aus. Für die Größe des Verbandsgebietes gibt es zu wenige Nationalpark-Partnerbetriebe.
- **Investitionen** in Hotellerie, Gastronomie, Freizeit- & See-Erlebnisse, Re-Investitionen in kleinstrukturierte FEWO-/Appartement-Struktur erfolgen nur punktuell. Gründe sind die dünnen Eigenkapitaldecken und die daher fehlende Kreditwürdigkeit und somit auch Investoren.
- **Besucherlenkung / Kommunikation mit Gästen vor Ort** ist nur über TIs existent. Derzeit kritisch / nicht regionsübergreifend vorhanden:



Öffnungszeiten Qualitätssicherung und Überblick fehlt, Out-of-Home (z.B. Hubermedia) POI-Datenbanksystem, einheitlicher Veranstaltungskalender nicht flächendeckend auch in regionalen Organisationen. Keine Initiativen zur Sicherstellung der digitalen touristischen Basis-Infrastruktur von Seiten der Landesorganisation (wie in anderen Bundesländern Praxis). Die Weiterentwicklung der Infrastruktur (Breitband-Versorgung, WLAN-Infrastruktur, ÖPNV in Ferienzeiten, ...) ist unklar.

- **„Nordsee“ ist als Urlaubsdestination eine bekannte Marke** und dient zur Verortung in Deutschland. Regionsnamen sind wichtige Spezifizierungen des Markenversprechens (Ostfriesland, Cuxland, Ammerland, Städte). Sie dienen zur Verortung in Niedersachsen, Ostfriesland, Inseln, Küste, Festland im Nordsee-Raum. Bei der repräsentativen qualitativen Untersuchung blieb durch fehlende gemeinsame Markenpositionierung der „reason why“ für Urlaub an der Nordsee unklar, obwohl attraktive Attribute zugeordnet wurden (aufregend, wild, entspannend, neugierig machend).
- Die **Marketing- und Vertriebsaktivitäten** sind aufgrund der niedrigen verfügbaren Kommunikations-Budgets weitgehend wenig effektiv genug, um neue Zielgruppen zu aktivieren. Der Einsatz der finanziellen und personellen Ressourcen erfolgt wenig abgestimmt, Synergien werden weitgehend nicht genutzt, Wirkung optimierbar. **Digitale Inhalte** kannalisieren sich oder sind wenig sichtbar.
- **Aktuelle Vertriebsstrukturen** sind zwar vorhanden (Erlebnis-Vertrieb, Bettenbanken, Incomer, DB Website, ...) werden aber wenig von lokalen TOs genutzt. Initiativen für Erlebnis-, Gutscheine-, Loyalitäts-, Stammgäste-, Tell a Friend-Marketing, internationale Vermarktung (trilaterale Nordsee-Vermarktung NL/DK/D), länderübergreifendes Nordsee-Marketing ist nur wenig vorhanden.
- **Marktforschung:** kaum eigene Marktforschung durch regionale Tourismusorganisationen (TO), lokale TOs nutzen vorwiegend die amtliche Statistik. Fachliche Interpretationen und Ableitung von Massnahmen, Projekten auf Basis der verfügbaren MAFO (meist über TMN) fehlen. Es gibt kaum Wissenstransfer zu MAFO untereinander.

Was ist also jetzt zu tun?

- Neugründung einer Destinationsmanagement-Organisation (Haus des Tourismus), als Drei-Ebenen-Modell Landesorganisation – Destinationsorganisation – lokale Tourismusorganisation. Grund: ineffizienter Einsatz öffentlicher Gelder (Kannibalisierung, fehlende Ressourcen, Mittelbündelung) bei vier, fünf touristischen Organisationsebenen, wie es heute im Verbandsgebiet der Fall ist.
- Klare Aufgaben / Prozessoptimierung zwischen Organisationen, die neue Gästepotentiale aktivieren können (DZT, TMN, DMO) Bündelung aller Parallelstrukturen einer Tourismusorganisation in einer Gesellschaft. Zentralisierung der Kräfte und Aufgaben auf einer Fachebene. Sicherstellung einer ausreichenden Finanzierungskraft.
- Prüfauftrag: Einbindung der Wirtschaftsförderer via Steuerungsgremium und Beteiligung Tourismuspartner, Wirtschaft und Kommunen via Beirat

Mission.

Aus den Notwendigkeiten leitet sich die Mission der zukünftigen DMO ab. Die Mission eines Unternehmens beschreibt den wesentlichen Zweck oder den Auftrag, den das Unternehmen verfolgt. Sie sagt, warum das Unternehmen oder eine Organisationseinheit existiert und was das Unternehmen für seine Stakeholder, für Kunden, Eigentümer, Mitarbeiter oder Partner sein will.

Sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltige Investitionen in die touristische Infrastruktur schaffen attraktive Erlebnisräume für Gäste und Einwohner. Durch direkte und indirekte Wertschöpfung aus dem Tourismus sichern wir die Lebensqualität und die Daseinsvorsorge im Lebensraum Nordsee. Erfahrbare Alltagskultur und ein herber, lebenswerter Menschenschlag machen unseren Lebensraum zum „Sehnsuchtsort“ und „Place to be“. Upstalsboom, unser unerschütterlicher Gemeinschaftssinn als wichtiger Lebenskern der Menschen im Verbandsgebiet und anderen „Häuptlingen“ ist die vertrauensbildende „Metapher“ für unseren Auftrag an die künftige Destinations-Management-Organisation:

In einer Gemeinschaft Gleichgesinnter schöpfen wir neue Kraft und bündeln unsere finanziellen und personellen Ressourcen sowie Kompetenzen im Rahmen des im Deutschland Tourismus heute etablierten touristischen Drei-Ebenen-Modells. Die höhere Effizienz und Effektivität einer professionell agierenden DMO wirken Marktanteilsverlusten, dem homogenen, alternden Gästemix sowie der starken Einsaisonalität entgegen und treiben die Internationalisierung voran. Lebensraumgestaltung für Gäste und Einheimische, Produktentwicklung und Förderung unternehmerischer Tätigkeit haben oberste Priorität.

Vision.

Eine Vision ist eine motivierende, positiv formulierte Vorstellung des Ziel-Zustandes, der langfristig erreicht werden will. Mit einer Vision wird die Richtung angegeben, in die sich das Unternehmen entwickeln soll. Die Vision drückt aus, wofür die Nordsee Niedersachsen in Zukunft stehen will.

Inseln, Küste und Festland Nordsee sind die beliebteste Urlaubsdestination Deutschlands bei internationalen Gästen. Gemeinsam sind wir die attraktivste Kurzurlaubs-Destination für deutsche Städter auf der Suche nach Ausgleich.

Qualitative Produktentwicklung, eine gute Erreichbarkeit und Mobilität vor Ort, Loyalitäts-Initiativen, Erlebnisraum-Gestaltung, eine Mehrmarken-Strategie, innovative, kooperative touristische Kommunikationsmodelle und professionelles Lebensraum- und Wissensmanagement machen die Nordsee zur ersten und zweiten Heimat für Menschen auf der Suche nach Freiraum, Freiheit und Aufbruch in eine gelebte Nachhaltigkeit.

Eine an den drei Säulen der Nachhaltigkeit (soziale, ökologische, ökonomische Nachhaltigkeit) orientierte Qualitätsstrategie steigert die touristische Wertschöpfung bis 2030 um 2%* jährlich und schafft Wert für Einwohner.

*Ziel neues Messkriterium Wertschöpfung statt ‚Nächte zählen‘, Ausgangsbasis: DWIF-Wertschöpfungsstudien

Ableitung strategischer

Handlungsfelder

und operativer Ziele für die Destinations-Management-Organisation "Haus des Tourismus"

Handlungsfeld 1 Produkt und Angebotsentwicklung

Die Angebote werden entlang der Marke Nordsee Niedersachsen konsequent weiterentwickelt und zielgruppengerecht aufbereitet.

Strategische Leuchtturmprojekte die entlang der Produktlinien der Marke entwickelt wurden aktivieren neue Gästegruppen.

Handlungsfeld 2 Erreichbarkeit und Mobilität vor Ort

Tourismus bedeutet auch Sicherung der Daseinsvorsorge. Im Lebensraum Nordsee ist die touristische Erreichbarkeit und Mobilität vor Ort gesichert. Gäste und Einheimische erreichen einfach touristische Attraktionen und Freizeiteinrichtungen.

Handlungsfeld 3 Finanzierung, Wirtschaftsförderung und Daseinsvorsorge

Das Haus des Tourismus agiert als Lobbyist u.a. zur Sicherung und Finanzierung des Tourismussystems an der Nordsee. Es lenkt und steuert gemeinsam mit Wirtschaftsförderern das touristische Standort- und Lebensraum-Management. Die DMO bietet potentiellen Investoren und Kooperationspartnern einen kompetenten Ansprechpartner. Tourismusentwicklung erfolgt auf Basis des strategischen Destinations-Managements und Ableitung aus Echtzeit-Daten und MAFO.

Handlungsfeld 4 Erlebnis-Gestaltung und Erlebnis-Qualität

Menschen kaufen Gefühle, keine Produkte. Touristische Services an der Nordsee transformieren Austauschbares zu Erlebnissen - es entstehen Drehbücher für perfekte Tage. Die Erlebnis-Qualität soll nicht gleich, aber dafür gleich hoch sein. So bleibt Raum für individuelle Ideen und alle bewegen sich auf dem gleichen hohen Niveau. Zertifikate und Maßstäbe helfen dabei eine Richtung vorzugeben.

Handlungsfeld 5 Markenführung und Markenerlebnis

Die Alleinstellungsmerkmale werden konsequent ausgebaut, hervorgehoben und nach innen und außen kommuniziert werden. Markenführung der Regionalmarken und der Familienmarke stärkt Reichweite und Bekanntheit aller. Damit können Leistungsträger leichter ihr Angebot am Markt platzieren. Die Marke wirkt somit verkaufsunterstützend.

Handlungsfeld 6 Kommunikation, Vertrieb und Marketing

Budgets bündeln führt zu effizienten Ergebnissen. Das beste Produkt nützt nichts, wenn es keiner kauft. Verkaufsförderung und Vertriebs-Unterstützung (Analytics und Conversion-Optimierung) führen zu Sales Leads für lokale Tourismusorganisationen und v.a. für Leistungsträger. Die Marketingplanung erfolgt strategisch, abgestimmt, agil.

Handlungsfeld 7 Lebensraum- und Wissens-Management

Die Zukunft im Tourismus ist der Zugang zu Daten. Das Wissensmanagement im Verbandsgebiet ist künftig automatisiert damit Daten dann zur Verfügung stehen, wenn Touristiker sie benötigen. Damit werden Entscheidungen fundierter und effizienter. Der Lebensraum Nordsee Niedersachsen wird dazu zum Sehnsuchts- und Lieblingsort für Gäste, Einheimische, Unternehmer und Investoren.

Erarbeitung einer zweckmäßigen und am Markt zukunftsfähigen

Organisationsstruktur

für das touristische Destinationsmanagement
(Haus des Tourismus)

Das primäre Ziel ist eine kompetente, professionelle Vertretung des gesamten Verbandsgebietes; zum Wohl aller erfüllt es wesentliche Aufgaben, die übergeordnet durchgeführt werden. Kräfte werden gebündelt, durch Integration von Bremerhaven handelt es sich um eine länderübergreifende Kooperation, die im Sinne der Mittelbündelung und der inhaltlichen Wahrnehmung einen wesentlichen Antrieb und Aufwertung bekommen kann.

Haus des Tourismus - The Reason Why?

- Rückgewinnung von Marktanteilen und Erschließung neuer Märkte und Gästegruppen
- Höhere Wertschöpfung pro Gast und Ort durch Internationalisierung und Saisonentzerrung
- Der Lebensraum steigt in seiner Attraktivität, neue Betriebe und Fachkräfte siedeln sich an
- Investitionen steigen durch laufende Attraktivierung der Tourismusinfrastruktur
- Ein Ansprechpartner und Unterstützer für ein professionelles Ansiedlungsmanagement und die Information & Akquisition von Investoren
- Ein Ansprechpartner und Unterstützer bei der Entwicklung von Förderanträgen
- Ein zentrales Datenmanagement und Marktforschung / Marktanalyse für die Region
- Projektbezogener Leistungseinkauf, wie Pressearbeit, Kampagnen, Social Media
- Innovationstreiber für die Region
- Bündelung von Fachkompetenzen und Vorreiter im Wissenstransfer



- Lebensraummanagement: Entwicklung regionsweiter Konzepte für die Daseinsvorsorge für Einheimische inkl. Integration von beteiligten Personengruppen, z. B. Mobilitätskonzepte zur Verbesserung der Erreichbarkeit der Urlaubsorte
- Entwicklung von Konzepten zur Ganzjahresdestination mit den Betroffenen und Leistungsträgern
- Steuerung des Lebensraumes für Einwohner und des Standortes für Investoren

Öffentlicher Leistungsauftrag

Vorschlag zur zukünftigen Gesellschafterstruktur der DMO NEU:

Beschlussvorschlag aus der Mitgliederversammlung 8.11.2018:

Die Mitgliederversammlung spricht sich für eine Erweiterung der OTG-Gesellschafterstruktur durch Aufnahme weiterer Gesellschafter der Weser zur Entwicklung einer gemeinsamen Mehr-Marken-Organisation (Haus des Tourismus) auf der Grundlage der Ergebnisse aus dem Strategieprozess aus. Als zukünftige Mehr-Marken-Organisation wird die Gesellschaft umfirmiert und der Gesellschaftervertrag angepasst.

Organisationsstruktur

Haus des Tourismus

Das Haus des Tourismus folgt dem aufgabenorientierten Modell von Tourismusorganisationen im Destinationsmanagement und soll künftig die folgenden organisatorischen Funktionen im Verbandsgebiet erfüllen. Der Umfang und die Tiefe der Umsetzung von Schlüsselaufgaben, Maßnahmen, Initiativen und Projekten richtet sich nach dem künftigen jährlich verfügbaren Grundbudget, verfügbaren Förderprojekt-Budgets und in späteren Phasen nach den verfügbaren Budgets aus Gästebeiträgen (Vorschlag Saint Elmo's: 10 - 45 Cent/ÜN) nach den jeweiligen Landes-Bestimmungen/ Möglichkeiten.

Zu Beginn sollte die Implementierung von 3 Regionalmanagern (Inseln, Küste, Festland) aus dem Grundbudget erfolgen. Weitere Regionalmanager können über Leistungsverkauf von den Landkreisen "bestellt" werden. Damit könnten bestehende Mitarbeiter aus den Mitarbeiter-Budgets der bisherigen Regionalorganisationen übernommen und in die neue DMO integriert werden.

Die Gesellschaftsstruktur der OTG soll fortgesetzt, die DMO aus Landkreisen & kreisfreien Städten grundfinanziert werden. Weitere TOs / Kommunen werden über Leistungsverkauf integriert. Der Aufsichtsrat sollte aus den 3 IHKs, 2 Touristikern je Landkreis, 1 je Stadt / Amt für regionale Landesentwicklung Weser Ems (ArL) bestehen.

Hinweis: dies kommt einer Neugründung einer GmbH gleich, nur ergeben sich einige Vorteile:

- Anpassung des Gesellschafter-Vertrages anstatt Neufassung und dadurch Sicherstellung der Gleichberechtigung der Gesellschafter
- Zeitgewinn, da weniger Landkreise integriert werden müssen (durch bestehende Gesellschafterstruktur der OTG)
- Juristisch schneller und einfacher umsetzbar, da eine bestehende GmbH als Grundgerüst verwendet wird



Aufgaben der DMO.

Zukünftige Aufgaben, unabhängig von den verschiedenen Varianten, orientieren sich an der heute gängigen Definition von Destinationsmanagement: Destinationsmanagement ist ein Prozess der Führung, Gestaltung, Koordination & des Managements aller Aspekte eines Reisezieles, der, unter Berücksichtigung der Bedürfnisse von Besuchern, Einwohnern, Unternehmen und der Umwelt, zu (be-)merkenswerten Besuchserlebnissen führen.

Der öffentliche Auftrag ist primärer Aufgabenbereich der DMO Haus des Tourismus. Die folgenden aufgabenorientierten Management-Bereiche des Lebensraumes und der Tourismusentwicklung braucht es, um die laufende Weiterentwicklung im Verbandsgebiet sicher zu stellen:

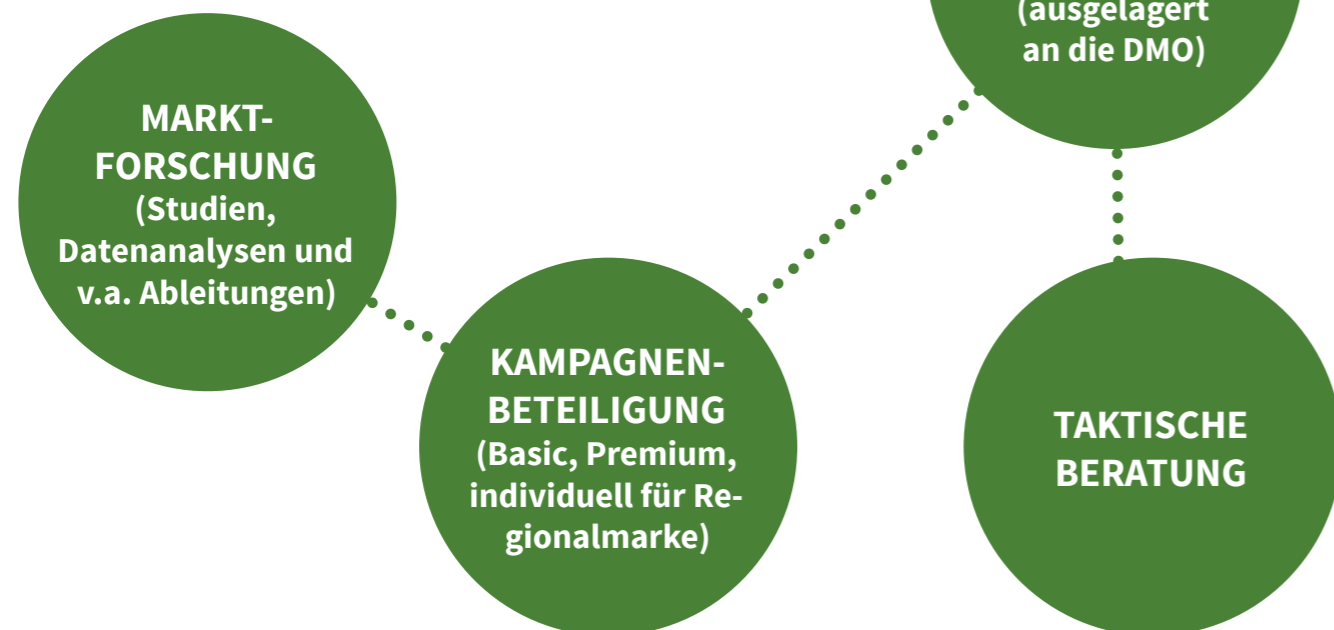


Leistungsverkauf an Mitglieder.

Zusätzliche Leistungen, die über den öffentlichen Leistungsauftrag hinausgehen und wichtig sind, können von den Landkreisen, Orten und Kommunen, den lokalen TOs an das Haus des Tourismus ausgelagert bzw. als Agenturleistung zugekauft werden. Beispiele für Leistungsverkauf sind die Etablierung von RegionalmanagerInnen je Landkreis oder Regionalorganisation oder die Bündelung und der Austausch von Kompetenzen und Fachexpertisen, der durch die Auslagerung von Marketing-, Rechtsberatungs- oder Marktforschungs-Dienstleistungen finanziert werden kann.

Der Leistungsverkauf ist variabel. Wir empfehlen mit folgenden Leistungen zu starten:

- Auslagerung von Marketing und Vertrieb
- Tourismusforschung / Studien / Markt- und Trendanalysen
- Partner für Marketingaktionen z.B. POI-Datenbank, Veranstaltungskalender, Loyalitätsaktionen, Public und Influencer-Relations,
- Online-Kanäle Vertrieb, Besucherlenkung, Erlebnisbuchung, Upselling, Gutschein, Gästekarte, Kampagnen, Loyalitätsinitiativen.



Finanzierung.

Die Frage der Finanzierung ist Teil der Detail- und Implementierungsplanung des künftigen Haus des Tourismus. An dieser Stelle des Prozesses können wir daher nur mögliche Finanzierungs-Varianten vorschlagen, die in weiterer Folge von den künftigen Gesellschaftern diskutiert und beschlossen werden sollen. Aufgrund guter Erfahrungen aus vergleichbaren Tourismusorganisationen empfehlen wir die Teilung der Finanzierung in einen Rechnungskreislauf für den öffentlichen Leistungsauftrag und den Leistungsverkauf. Damit wird eine Trennung von regionalen und verbandsweiten Interessen möglich, Landkreise, kreisfreie Städte, Orte, Kommunen, lokale Tourismusregionen können regionale und lokale Aufgaben über den Leistungsverkauf an das Haus des Tourismus auslagern.

Die DMO kann damit Kompetenzen und Budgets bündeln und effizient Services anbieten, die bislang mehrfach in den regionalen TOs jeweils mit eigenständigen Personalressourcen mehr oder weniger erfolgreich erfüllt werden

DMO-Budget Ziel

Ausgehend von einer Destination mit 1 Mio gewerblichen Übernachtungen pro Jahr wird branchenüblich in der gängigen Literatur und Studien bis zu 1 EUR/Übernachtung als Richtwert zur Finanzierung der Aufgaben einer (kleinen) Destination empfohlen. Bei größeren Destinationen erhöht sich der Ressourcenbedarf, weil naturgemäß mehr Leistungsträger zu informieren, ein größeres Gebiet und mehr Aufgaben zu bewältigen sind, aber es reduziert sich auch anteilig der Richtwert pro Gast bis auf 1 € / Ankunft: Als Vergleichswert skizzieren wir Richtwerte zu Budgetgrößen deutscher DMOs:

- mindestens 1,65 - 2 Mio € DMO-Budget bei 2 Mio gewerblichen Übernachtungen
- mindestens 2,2 - 2,5 Mio € DMO-Budget bei 3 Mio gewerblichen Übernachtungen

Die Finanzierung dieser Jahresbudgets kann durch die öffentliche Hand, durch Gästebeiträge, durch Fördermittel und durch Mitgliedsbeiträge touristischer Organisationen sichergestellt werden. Nach einem Jahr intensiver Auseinandersetzung mit den Potentialen und Chancen der Destination Nordsee Niedersachsen und nach Auswertung der Fachgespräche mit Leistungsträgern kommen wir zur strategischen Empfehlung an die künftigen Gesellschafter, künftig ein MINIMALBUDGET in der Größenordnung von 1,2 Mio EUR DMO-Budget (jährlich) aus öffentlicher Hand sicherzustellen. Weitere Budgets sollen aus Förderungen und alternativen Finanzierungsquellen ins Jahresbudget fließen. Auf den Folgeseiten werden dazu verschiedene Varianten skizziert. Diese Budgetempfehlung ist ein Minimalbetrag zur Sicherung der Grundfinanzierung für das Haus des Tourismus mit der in etwa sieben Mitarbeiter + ein bis zwei Geschäftsführer, die operative Umsetzung der wichtigsten DMO-Aufgaben erfüllen können. 60% davon sollten für die Umsetzung der operativen Managementaufgaben eingesetzt werden, 40% für die Finanzierung der Organisation und Mitarbeiter. **Um die notwendigen Aufgaben für ein strategisches Destinationsmanagement an der Nordsee Niedersachsen adäquat zu erfüllen, braucht es diese Finanzmittel zusätzlich zu den bestehenden regionalen Budgets, die weiterhin zur Fortführung der Regionalmarken und Regionalprojekte eingesetzt werden sollen.**

Regionale Budgets heute.

Heute sind in der Destination Nordsee Niedersachsen in den regionalen Organisationen 40 Mitarbeiter beschäftigt, es wird ein jährliches Gesamtbudget in der Größenordnung von 4,185 Mio EUR investiert, für Marketing und Marktforschung sind gebündelt 1,523 Mio EUR verfügbar.

Diese Budgetwerte und Mitarbeiter-Zahlen teilen sich auf die Ostfriesische Inseln GmbH, die (Die) Nordsee GmbH, die Nordseeküste GbR, die Friesland-Touristik Gemeinschaft, die Werbegemeinschaft Grünes Ostfriesland, Ostfriesland Tourismus GmbH, Ostfriesland Touristik Landkreis Aurich GmbH, die Touristik GmbH Südliches Ostfriesland, die Ammerland Touristik, die Touristikkommunität Wesermarsch, Cuxland-Tourismus und den Tourismusverband Nordsee e.V. selbst auf.

Durch diese Aufstellung wird sichtbar, dass mithilfe eines kooperativen Netzwerkes alleine keine wesentlichen Synergien erzielt werden können. Vielmehr kann über die Mittel- und Kompetenzbündelung in einer zentralen Destinations-Management-Organisation ein neues professionelles Set-Up für ein effizientes strategisches Destinations-Management im Großraum aller beteiligten Landkreise und kreisfreien Städte an der Nordsee in Niedersachsen inkl. Bremerhaven erfüllt werden.

Dabei werden die regionalen Aufgaben der bisherig weitgehend eigenständigen regionalen Marketingorganisationen von der Destinations-Management-Organisation mit Hilfe von Regionalbetreuern übernommen, z.B. könnten ein Teil der bisherigen Mitarbeiter der Ostfriesland Tourismus GmbH die künftigen Regionalbetreuer für Ostfriesland stellen und die vorhandenen Experten weitere dringend benötigte personelle und finanzielle Ressourcen durch die Mittelbündelung der anderen Tourismusorganisationen erhalten.

Auf der folgenden Seite findet sich eine schematische Aufstellung der aktuellen Budgets- und Personal-Ressourcen der regionalen Marketingorganisationen im Verbandsgebiet.



Exkurs: Top 10 Orte Ankünfte und Übernachtungen

Im Verbandsgebiet sind die lokalen Tourismusorganisationen aus dem Verbandsgebiet budgetär gut ausgestattet. Häufig wird deren Jahresbudgets vorwiegend durch einen Gästebeitrag finanziert. Zum Vergleich zeigen wir hier die Ankünfte und Übernachtungen der Top 10:

Rang	Gemeinde	Reisegebiet	AN*	ÜN**
1	Norderney, Stadt	Osfriesische Inseln	265.368	1.541.082
2	Cuxhaven, Stadt	Nordseeküste	363.457	1.466.286
3	Borkum, Stadt	Osfriesische Inseln	184.674	1.384.180
4	Wangerland	Nordseeküste	196.019	1.184.246
5	Norden, Stadt	Nordseeküste	175.672	843.607
6	Langeoog	Osfriesische Inseln	120.570	732.314
7	Butjadingen	Nordseeküste	143.032	651.634
8	Bad Zwischenahn	Ostfriesland	169.383	576.666
9	Juist	Osfriesische Inseln	94.563	558.878
10	Wurster Nordseeküste	Nordseeküste	85.930	503.406

Quelle: Niedersachsen amtliche Statistik, Reisejahr 2016

*Ankünfte; **Übernachtungen

Ostfriesische Inseln

Anzahl Mitarbeiter Vollzeit: 1 Person

€ € € €

Gesamtbudget f. Tourismus: 333.000 € / 100%
Davon Budget f. Marketing und Forschung: 228.105 € / 68,5%
Davon Budget f. Personal: 59.940 € / 18%
Davon Budget f. Miete / Pacht: 4.662 € / 1,4%
Davon Budget sonst. betriebl. Aufw.: 40.293 € / 12,1%

Die Nordsee GmbH

Anzahl Mitarbeiter Vollzeit: 4,5 Personen

€ € € € € €

Gesamtbudget f. Tourismus: 600.000 € / 100%
Davon Budget f. Marketing & Forschung: 312.000 € / 52%
Davon Budget f. Personal: 222.000 € / 37%
Davon Budget Miete/ Pacht: 30.000 € / 5%
Davon Budget sonst. betriebl. Aufw.: 36.000 € / 6%

Die Nordseeküste GbR

Anzahl Mitarbeiter Vollzeit: keine Geschäftsstelle

€

Gesamtbudget f. Tourismus: 42.000 € / 100%
Davon Budget f. Broschüren/ Internet: 27.300 € / 65%
Davon Budget Ausschüttung Mitglieder: 14.700 € / 35%

Friesland-Touristik Gemeinschaft

Anzahl Mitarbeiter Vollzeit: 0,75 Personen

€

Gesamtbudget f. Tourismus: 48.500 € / 100%
Davon Budget f. Marketing und Forschung: 20.370 € / 42%
Davon Budget f. Personal: 19.885 € / 41%
Davon Fahrtkosten Messen: 8.245 € / 17%

Werbegemeinschaft Grünes Ostfriesland

Anzahl Mitarbeiter Vollzeit: 0,5 Personen

€

Gesamtbudget f. Tourismus: 50.000 € / 100%
Davon Budget f. Marketing und Forschung: 40.000 € / 80%
Davon Budget f. Personal: 10.000 € / 20%

Ostfriesland Tourismus GmbH

Anzahl Mitarbeiter Vollzeit: 8 Personen

€ € € € € € €

Gesamtbudget f. Tourismus: 834.246 € / 100%
Davon Budget f. Marketing und Forschung: 404.109 € / 48,44%
Davon Budget f. Personal: 327.275 € / 39,23%
Davon Budget Miete/ Pacht: 27.864 € / 3,34%
Davon Budget f. Vertrieb, Vermittlung: 50.722 € / 6,08%
Davon Budget nicht abzugsfähige Vst: 24.277 € / 2,91%

Ostfriesland Touristik Landkreis Aurich GmbH

Anzahl Mitarbeiter Vollzeit: 1,5 Personen

€

Gesamtbudget f. Tourismus: 42.733 € / 100%
Davon Budget f. Personal: 36.323 € / 85%
Davon Budget Miete/ Pacht: 4.273 € / 10%
Davon Budget f. Bau/ Unterhalt Infra: 2.137 € / 5%

Touristik GmbH Südliches Ostfriesland

Anzahl Mitarbeiter Vollzeit: 11 Personen

€ € € € € € €

Gesamtbudget f. Tourismus: 1.144.000 € / 100%
Davon Budget f. Marketing und Forschung: 114.400 € / 10%
Davon Budget f. Personal: 480.480 € / 42%
Davon Budget Miete/ Pacht: 137.280 € / 12%
Davon Budget f. tourist. Projekte/ VA: 114.400 € / 10%
Davon Budget f. Vertrieb, Vermittlung: 240.240 € / 21%
Davon Budget f. Darlehen/ Investitionen: 57.200 € / 5%

Ammerland Touristik

Anzahl Mitarbeiter Vollzeit: 4,5 Personen

€ € € €

Gesamtbudget f. Tourismus: 380.000 € / 100%
Davon Budget f. Marketing und Forschung: 91.200 € / 24%
Davon Budget f. Personal*: 209.000 € / 55%
Davon Budget f. Leasing/ EDV*: 64.400 € / 17%
Davon Budget Mitgliedsbeiträge TVN/ OFR: 15.200 € / 4%

Cuxland-Tourismus

Anzahl Mitarbeiter Vollzeit: 4 Personen

€ € € € € €

Gesamtbudget f. Tourismus: 600.000 € / 100%
Davon Budget f. Marketing und Forschung: 312.000 € / 52%
Davon Budget f. Personal: 276.000 € / 46%
Davon Budget Abschreibungen: 12.000 € / 2%

Tourismusverband Nordsee e.V.

Anzahl Mitarbeiter Vollzeit: 1 Personen

€

Gesamtbudget f. Tourismus*: 86.000 € / 100%
Davon Budget f. Marketing und Forschung: k.A. €
Davon Budget f. Personal: 70.520 € / 82%
*Stand Gesamtbudget aktuell von 2018

Touristikgemeinschaft Wesermarsch

Anzahl Mitarbeiter Vollzeit: 4 Personen

€

Gesamtbudget f. Tourismus: 25.000 € / 100%
Davon Budget f. Marketing und Forschung: 7.000 € / 28%
Davon Budget f. Personal*: k.a.
* Angaben ohne Personalkosten - sind nicht in Summe enthalten



Legende

Vergleich der Anzahl der Mitarbeiter



Vergleich des Budgets

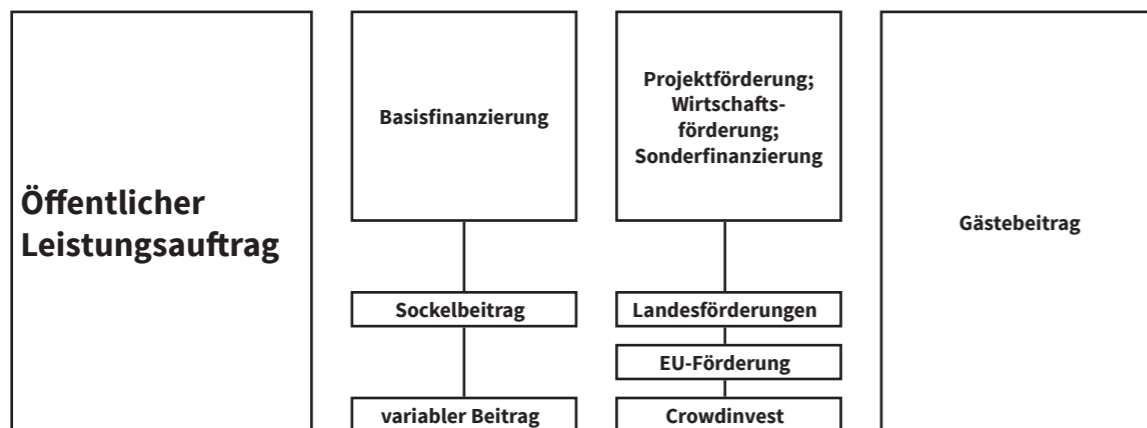
€ = 100.000 € (gerundet)

Sicherung der Grundfinanzierung des Haus des Tourismus

Mit der oben skizzierten jährlichen Investition der öffentlichen Hand profitieren die beteiligten Landkreise und Städte bzw. die Kommunen durch eine Steigerung der regionalen Wertschöpfung und damit einhergehenden Steigerung der regionalen und lokalen Abgaben und Steuern, damit "refinanziert" sich das nötige jährliche Investment aus Sicht der öffentlichen Hand.

Die auf den Vorseiten skizzierten Budget-Richtwerte für das strategische Destinationsmanagement **verstehen sich zusätzlich zu den bestehenden Aufgaben der Regionalorganisationen**, da es sich dabei um laufende Projekte handelt, die auch nach der Gründung der Destination vor allem regionale Interessen betreffen und daher auch mit den bisherigen regionalen Budgets der betroffenen Landkreise finanziert werden sollen.

Alle anderen Budgets der lokalen Tourismusorganisationen (Ostfriesische Inseln GmbH, Touristik GmbH Südliches Ostfriesland, Die Nordsee GmbH, usw.) sollen künftig gebündelt über den Leistungsverkauf effizient und professionell eingesetzt werden. Damit entsteht mehr Schlagkraft und Nutzung von Synergien. Folgende Optionen und Varianten stehen aus unserer Sicht zur Verfügung, die letztlich Entscheidung über Art und Umfang der Finanzierung ist dann Teil der Detailplanungs-Phase der Entwicklung der Destinations-Management-Organisation zum Haus des Tourismus im Jahr 2019:



Variante A: Sockelfinanzierung durch fixen Beitrag der Landkreise und kreisfreien Städte.

Die Sockelfinanzierung sichert die Aufgabenbewältigung des öffentlichen Auftrages und die Planbarkeit von Maßnahmen in der Tourismusentwicklung.

Empfehlung Sockelbeitrag*:

- Landkreise: ca. 130.000 EUR
- Kreisfreie Städte: ≈50.000 EUR

* Auf Basis der Aufwandsermittlung für die Finanzierung des öffentlichen Leistungsauftrages, ohne Berücksichtigung bestehender Aufgaben.

Variante B: Sockelfinanzierung plus variabler Beitrag

Der variable, zusätzliche Beitrag sorgt für die gerechte Aufteilung der Finanzierungslast. So wird vermieden, dass Landkreise / kreisfreie Städte mit wenig Tourismusaufkommen oder Einwohner unverhältnismäßig mehr zahlen müssen.

Empfehlung Sockelbeitrag:

- Landkreise: ca. 30.000 EUR
- Kreisfreie Städte: ca. 13.000 EUR

Empfohlener variabler Beitragsschlüssel*:

Einwohnerzahl:

- Bis 10.000 Einwohner: 200 EUR / 1.000 Einwohner
- 10.000 – 100.000 Einwohner: 150 EUR / 1.000 Einwohner
- Ab 100.000 Einwohner: 100 EUR / 1.000 Einwohner

Übernachtungen:

- Pro angefangenen 1.000 Übernachtungen: 20 EUR

Betten

- Pro angefangenen 100 Betten: 250 EUR
- Empfehlung Phase 2 und 3: Airbnb-Betten / ÜN bzw. Erhebung Ferienwohnungen über Registrierung beim Landkreis.

* Auf Basis der Aufwandsermittlung für die Finanzierung des öffentlichen Leistungsauftrages, ohne Berücksichtigung bestehender Aufgaben.

Variante C: Finanzierung durch rein variablen Beitrag mit Fokus auf Übernachtungen

Ein rein variabler Beitrag steht als dritte Variante zur Option. Dieser ist abhängig von fixen Kennzahlen, die sich jährlich bzw. mehrjährig anpassen lassen.

Empfohlener variabler Beitragsschlüssel*:

Einwohnerzahl:

- Bis 10.000 Einwohner: 106 EUR / 1.000 Einwohner
- 10.000 – 100.000 Einwohner: 97 EUR / 1.000 Einwohner
- Ab 100.000 Einwohner: 88 EUR / 1.000 Einwohner

Übernachtungen:

- Pro angefangenen 1.000 Übernachtungen: 50 EUR

Betten

- Pro angefangenen 100 Betten: 250 EUR
- Empfehlung Phase 2 und 3: Airbnb-Betten / ÜN bzw. Erhebung Ferienwohnungen über Registrierung beim Landkreis.

* Auf Basis der Aufwandsermittlung für die Finanzierung des öffentlichen Leistungsauftrages, ohne Berücksichtigung bestehender Aufgaben.

Variante D: Projektbasierte Förderungen und Sonderfinanzierung

Die Umsetzung der in diesem Konzept dargestellten Aufgaben sollte zusätzlich zu den Basisleistungen aus dem Öffentlichen Leistungsauftrag aus projektbasierten Förderungen des Landes Niedersachsen erfolgen. Dazu bietet sich die mit Wirkung zum 20.03.2019 in Kraft getretene Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung touristischer Projekte aus Landesmitteln des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung an. Zur Stärkung des Wirtschaftsfaktors Tourismus ist es ein großes Anliegen des Landes, die Weiterentwicklung der niedersächsischen Tourismusregionen zu unterstützen. Durch die neue Richtlinie werden die Umsetzung von innovativen Marketingprojekten sowie besondere touristische Projekte, die im Einklang mit den definierten Landesthemen (Saisontzerrung, Internationalisierung, Digitalisierung) stehen, gefördert. Daneben möchte das Land auch Regionen bei der Neuausrichtung der Tourismusstrukturen zu wettbewerbsfähigen Destinationsmanagementorganisationen unterstützen. Die Richtlinie tritt mit Wirkung zum 31.12.2020 außer Kraft.

Konkreter Umsetzungsvorschlag für eine Landesförderung auf der Grundlage der Projektergebnisse:

Aufbau einer Destinationsmanagement-Organisation (Haus des Tourismus) mit einer Mehr-Marken-Strategie für die Nordsee Niedersachsen einschließlich der Seestadt Bremerhaven mit Einzelaufgaben, **wie zum Beispiel Maßnahmen zur Internationalisierung** (Entwicklung von Marketingkonzepten zur Neukundenakquise in den Alpenländern und Aufbau von Kooperationen mit den Fluggesellschaften, wie z. B. SwissAir einschließlich Optimierung des ÖPNV (Zubringer in die Zieldestinationen))

Für die Zukunft wird empfohlen, auch Crowdfund als Finanzierungsquelle für spezifische Projekte ins Auge zu fassen.

Variante E: Gästebeitrag

Gemeinden in Niedersachsen mit einer staatlichen Anerkennung als Heilbad oder Kurort, können zur Deckung ihres Aufwandes für touristische Zwecke einen Gästebeitrag erheben (vgl. NKAG, § 10 ff.).

Damit wird es möglich, gemeinsame Infrastrukturen anzuschaffen / bereitzustellen / in Stand zu halten, die sowohl Gästen als auch Einheimischen zugute kommen, wie zum Beispiel Richtlinien für Wanderwege-Gestaltung, Inszenierung und Gestaltung der öffentlichen Erlebnis-Infrastruktur, Anleitungen und Impulse zur Entwicklung lokaler "Leuchtturm"-Produkte, die (inter-)national vermarktbar sind, Bereitstellung von Infrastrukturen für lokale Kommunikation und Besucherlenkung (z.B. Gästekartensysteme, Activity Booking Engines, Loyalitätssysteme und Bonusprogramme für lokale Informationen), Echtzeit-Datenanalysen zum Bewegungs- und Ausgabeverhalten der Gäste über W-LAN, Mobiltelefonie, Bankomat-Nutzungen, gemeinsame Informations-Technologie für die Tourist-Informationen der Zukunft, uvm.

Gästebeitrag Empfehlungen*:

- Gästebeitrag 0,10 bis 0,45 EUR pro Gast und Übernachtung

*Empfehlung als Richtwert für eine Implementierung in den Folgejahren. Uns ist bewusst, dass die Finanzierung über einen Gästebeitrag nur über vertrauensbildende Massnahmen bei touristischen Leistungsträgern erfolgen kann. Deshalb empfehlen wir diese Art der Finanzierung in einer späteren Phase nach erfolgreicher Gründung der DMO zu implementieren.

Varianten des Leistungsverkaufs.

Der Leistungsverkauf an Mitglieder:

Unter dem Leistungsverkauf verstehen wir die Bereitstellung individueller Leistungen, die über den öffentlichen Leistungsauftrag hinaus gehen, die im regionalen oder lokalen Interesse liegen oder die in Form von Dienstleistungen an das Haus des Tourismus von den Landkreisen und kreisfreien Städten, den Orten, den lokalen TOs an das Haus des Tourismus ausgelagert bzw. zugekauft werden können. Die Höhe der Beiträge ist variabel. Wir schlagen folgende Dienstleistungspalette im Leistungsverkauf vor:

A Basis-Mitgliedschaft:

Geeignet für Kommunen, Vereine, lokale Tourismusorganisationen oder sonstige (teil-)öffentliche Körperschaften. Die Mitglieder bekommen Zugriff auf eine MAFO-Datenbank und ein Marketingpaket. Dies inkludiert die Listung auf verschiedenen Plattformen sowie die Partizipation an fixen Marketing-Aktionen.

B Premium-Mitgliedschaft:

Die Mitglieder bekommen Zugriff auf Basis-Leistungen. Darüber hinaus erlaubt dieser Status, die Teilnahme am Marketingbeirat und damit an Strategiesitzungen 4x/ Jahr plus Wahlmöglichkeit von verschiedenen Marketingpaketen. Der Provisionsaufschlag für Leistungen fällt geringer aus. z.B. 10% (statt 15% Leistungshonorar aus Kampagnen).

C Kampagnen:

Mitglieder können Kampagnen an die DMO-Neu auslagern bzw. sich an Kampagnen beteiligen, um Synergien besser zu nutzen und auf dessen Know-How zurückgreifen zu können.

D Individueller Leistungsverkauf / ausgelagertes Marketing:

Orte, Vereine und lokale Tourismusorganisationen können Teilleistungen und / oder ihr Marketing an die DMO-Neu auslagern.

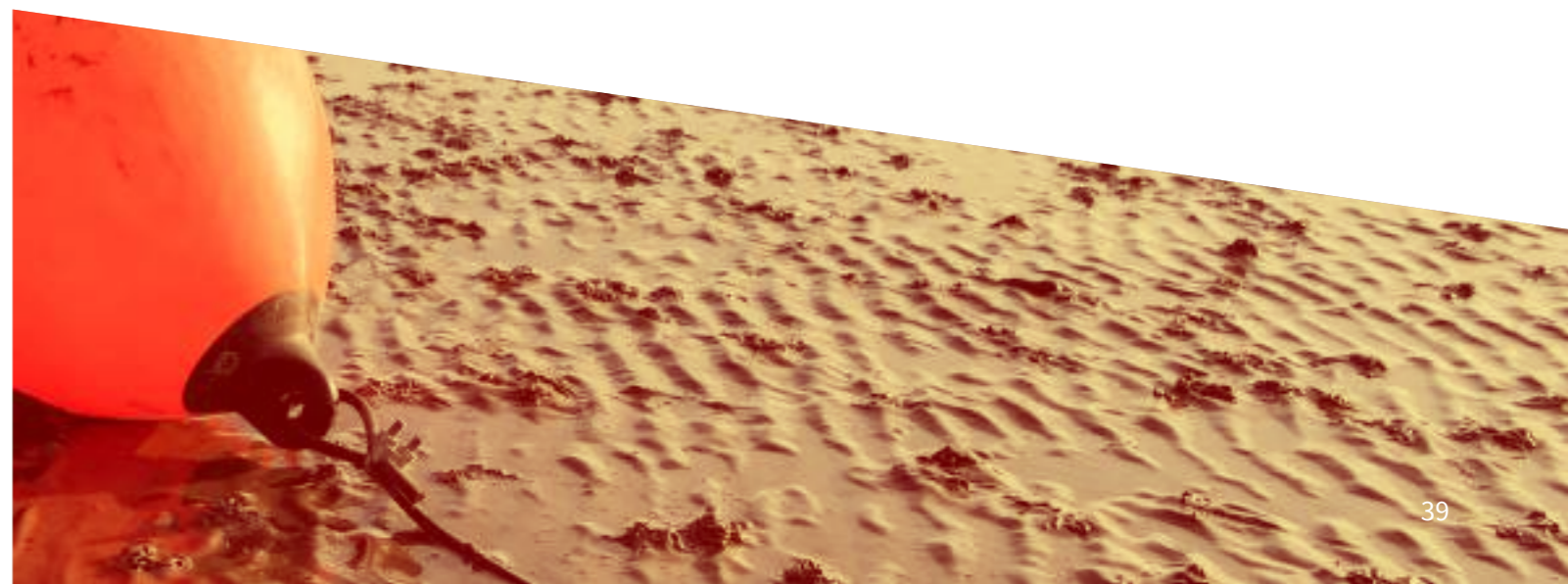
Die Abrechnung erfolgt über die tatsächlichen Kosten plus einem Provisionsaufschlag von ca. 15%. (üblicher Aufschlag der Agentur-Branche)

E PPP-Projekte/Crowdfunding: Projekte dieser Art können auf verschiedene Art organisiert werden.

Definition: Public Private Partnership ist eine von öffentlicher oder privater Seite initiierte, langfristig ausgerichtete und vertraglich basierte Entscheidungs- und Verantwortungsgemeinschaft zwischen öffentlichen und privaten Akteuren, in welcher gemeinsame volks- und betriebswirtschaftliche Ziele unter Aufteilung der Risiken, Wahrung der eigenen Identität sowie synergetischer Kombination der komplementären Produktionsfaktoren wie Zeit, Geld, Erfahrung und andere Ressourcen verfolgt werden.

(vgl. Public Private Partnership Modelle als Finanzierungs- und Managementbasis für touristische Infrastrukturmodelle in Destinationen, Wiesinger 2008, S.33)

Ebenso könnten über Crowdfunding Projekte und Initiativen zum Lebensraum-Management über die Bevölkerung selbst co-finanziert werden.





Mehrwert

für die Landkreise, kreisfreien Städte und Gemeinden

Die Projektkerngruppe hat als strategisches Ziel eine Wertschöpfungssteigerung um 2% jährlich bis 2029 (inflationbereinigt) erarbeitet. Dieses Ziel ist realistisch, wenn es gelingt, ein gemeinsames, verbandweites strategisches Destinations-Management im Verbandsgebiet zu implementieren. Auf Basis der verfügbaren DWIF – Wertschöpfungsstudien (eine exakte Berechnung ist laut DWIF nur durch eine verbandsweite Neuerhebung möglich) lassen sich die Bruttoumsätze im Verbandsgebiet hochrechnen. Diese Schätzung skizziert den Umfang der erwartbaren Rückflüsse zur Finanzierung der Investitionen von Kommunen und Landkreisen. Diese Hochrechnung ist aufgrund unterschiedlicher Berechnungsmethoden des DWIF in unterschiedlichen Erhebungsjahren nur vorsichtig als Annäherung zu sehen, um das Rücklaufvolumen abzuschätzen. Aus dieser Schätzung konnten wir folgende Ableitung treffen:

Steigen die Bruttoumsätze aus dem Übernachtungstourismus, dem Tagestourismus, dem Gastgewerbe, dem Einzelhandel und den sonstigen Dienstleistungsbereichen, also die touristische Wertschöpfung um 2% im Verbandsgebiet, so bedeutet das eine Steigerung von in etwa 7.000.000 € jährliche zusätzliche Einnahmen an Mehrwertsteuer und Einkommenssteuer für alle Landkreise kumuliert. Für den Landkreis Aurich bedeutet das ein Plus an Steuereinnahmen in Höhe von 1.752 Mio Euro, für den Landkreis Friesland noch 818 Tsd Euro jährlich, für den Landkreis Cuxhaven 1.238 Mio Euro und für das Ammerland immerhin noch zusätzlich 482 Tsd Euro an jährlichen Steuereinnahmen.

Weiterer Nutzen für das Verbandsgebiet:

- Mehr Nutzen für gleiches Geld durch Ressourcenbündelung auf zentraler Ebene
- Stärkere interkommunale Zusammenarbeit und Abstimmung von Projekten für Gäste und Einheimische, Entlastung der kommunalen Haushalte
- Schaffung / Sicherung Arbeitsplätze, Finanzierung kommunaler Infrastruktur, verbesserte Attraktivität der Region für Betriebsansiedlungen und Investitionen
- Sozial, ökologisch & ökonomisch nachhaltige Investitionen in die touristische Infrastruktur schaffen attraktive Erlebnisräume für Gäste und Einwohner
- Stärkeres Zusammenwirken von Wirtschaftsförderung und Tourismuswirtschaft
- Markterfolg durch einen Ansprechpartner gegenüber EU, Bund und Land

Kommunikationskonzept.

für die Tourismusstrategie.

Verfassen von elektronischen Infobriefen zum Prozess, zu Einzelprojekten und Neuigkeiten

Die bisherige Kommunikation im Laufe des Projektprozesses war vom Wortlaut nicht immer ideal. Nichtsdestotrotz konnte eines bestätigt werden: Facebook-Workplace wird gelesen und funktioniert. Die chronologische Auflistung der Informationen sowie die übersichtlichen Archiv- und Organisationsmöglichkeiten sind klare Vorteile gegenüber klassischem Email-Verkehr. Dieser soll nicht aufgegeben, aber durch die dynamische Komponente von Facebook-Workplace ergänzt werden.

Wir empfehlen die Fortsetzung des Austausches über diese Plattform.

Die Einteilung in „Projektbeteiligte“ und „Projektkerngruppe“ ließ den Austausch in verschiedenen Tiefen zu. Dieses System kann noch verfeinert werden, damit Sendern und Empfängern noch klarer wird, was über diese Plattform kommuniziert wird bzw. werden soll. Eine interne Kommunikationsstrategie ist für dieses Vorhaben sehr zu empfehlen.

Organisation eines regelmäßigen Erfahrungsaustausches für alle Tourismuspartner

Der Schlüssel zum Erfolg an der Nordsee Niedersachsen liegt im regelmäßigen Austausch zwischen allen Tourismuspartnern. Die Befragung am Tourismustag im Januar 2018 hat ergeben, dass sich ganz viele touristische Akteure WENIGER Kirchturmdenken wünschen.

Dies ist der Weg zu weniger Kirchtürmen und mehr Miteinander an der Nordsee Niedersachsen:

- Regelmäßiger regionaler Jour Fixe, am besten jeden Monat zum generellen Austausch
- Arbeitsgruppen unter Touristikern zu den einzelnen Fachthemen und Handlungsfeldern

Wichtig sind ein klarer Fahrplan und die Diskussion konkreter Schlüsselaufgaben, damit die Sinnhaftigkeit der Treffen nicht in Frage gestellt wird. Die Aufteilung der Aufgaben in Arbeitsgruppen hat gut funktioniert und sollte deshalb auf das ganze Verbandsgebiet erweitert werden.

Auch nach Gründung des Haus des Tourismus dürfen sich die Beteiligten auf den Inseln, der Küste und am Festland der Nordsee in Niedersachsen aber nicht zurücklehnen und abwarten. Erfolg wird sich nur dann gemeinsam einstellen, wenn jede Tourismusorganisation auf lokaler, regionaler und verbandsweiter Ebene aktiv mitarbeitet!



Regelmäßige Durchführung von Change Communication

Transparente, offene Kommunikation auf Augenhöhe und Partizipation ist wesentlicher Erfolgsfaktor jeder Veränderung in touristischen Systemen.

Aus diesem Grund haben wir uns entschieden, über 60 ExpertInnengespräche mit touristischen LeistungsträgerInnen, VertreterInnen und GeschäftsführerInnen von Tourismusorganisationen, den IHKs, den Bürgermeistern und Landräten zu führen. Die Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Gespräche sind direkt in dieses Dokument eingeflossen. Darüber hinaus gab es Informationsveranstaltungen auf lokaler Ebene (Tourismus-Netzwerke) und mit den Landräten/Oberbürgermeistern bzw. auch unter Beteiligung der regionalen Wirtschaftsförderer, Arbeitskreise auf lokaler Ebene mit jeder Regionalorganisation (Regional-Werkstätten) und zwei Marken-Werkstätten (Festland – erstmals ein gemeinsames Treffen von Tourismusorganisationen aus Ostfriesland / Ammerland / Friesland / Wesermarsch / Cuxland sowie eine gemeinsame Veranstaltung aller Beteiligten von der Küste / Inseln).

Zur Fortführung des Prozesses sehen wir es als nötig an, künftig

- die Arbeit der engagierten Projektkerngruppe fortzusetzen
- 4 Arbeitsgruppen mit lokalen und regionalen Touristikern einzurichten, die selbst Verantwortung für eine gemeinsame Entwicklung übernehmen und sich in regelmäßigen Abständen treffen, um die sieben großen Handlungsfelder der Destination Niedersachsen gemeinsam und kooperativ in eine operative Umsetzung zu führen
- Die Fortführung der transparenten Kommunikation über Facebook Workplace als wichtiges und vor allem auch wirksames Informations- und Kommunikations-Instrument im gesamten Verbandsgebiet zu etablieren. Die Erfahrung der letzten Monate zeigt, dass der Informations-Kanal von vielen wichtigen Beteiligten zur Kommunikation und Interaktion genutzt wird.

Interaktive Einbindung (Resonanzgruppe) – Beteiligung

Die Schaffung einer Projektkerngruppe mit je einem Vertreter aus den Regionalorganisationen war sehr effektiv und hat sehr gut funktioniert. Die Arbeit ging rasch voran, die Ergebnisse waren sehr gut und die Entscheidungen schnell gefunden.

Gründe dafür waren:

- Kleine Gruppengröße und dadurch entscheidungsfähig
- Teilnehmer bestanden aus Fachleuten und Entscheidern
- Jede Region hatte einen Vertreter, wodurch alle Interessen gewahrt blieben
- Die Details wurden im kleinen Rahmen besprochen und die Ergebnisse im großen Rahmen nur mehr vorgestellt. Dieser teilpartizipative Prozess war höchst effektiv.
- Wir empfehlen daher, eine Fortführung mit Start Tourismustag Januar 2019. In Folge sollte die Projektkerngruppe alle 7 Handlungsfelder gemeinsam angehen. Als Alternative ist es auch möglich, Arbeitsgruppen je Handlungsfeld zu bilden, um parallel schnell voranzukommen.

Conclusio und finale Empfehlungen

Vieles wurde diskutiert und geschaffen. Der Grundstein für eine erfolgreiche Zukunft des Verbandsgebietes Nordsee Niedersachsen ist gelegt und das Schiff ist nun in Bewegung. Den Projektbeteiligten gilt dabei unser Dank für die Beantwortung wichtiger und zentraler Fragestellungen.

Natürlich ist der Prozess mit dem vorliegenden Konzeptentwurf noch nicht zu Ende, denn nach der Idee folgt die Umsetzung. Dafür werden mit Sicherheit noch einige detaillierte Ausarbeitungen mancher Komponenten notwendig sein, um alle politischen Interessen zu wahren und gleichzeitig eine schlagkräftige Organisation zu bilden.

Deshalb gibt es zu guter Letzt: 10 Empfehlungen für eine erfolgreiche Zukunft

1. Die **Markenessenz „Freiheit“ stellt das Gemeinsame vor das Trennende.** Das ist unsere Flagge.
2. Die **finanziellen Strukturen müssen eine stabile und wettbewerbsfähige Größe** sein. Das Boot muss groß genug sein, um in See stechen zu können.
3. Alter Wein in neuen Schläuchen funktioniert auch an der Nordsee nicht. **Ein Umfärben des Rumpfes führt nicht zu einem besseren Kurs. Ein echter „Neustart“ ist nötig.** Obwohl die Tourismusorganisationen zufriedenstellend arbeiten, ist durch fehlende finanzielle Ausstattung, Kooperationswillen und Stabilität heute keine Regionalorganisation im Verbandsgebiet in der Lage, mit den bestehenden Mitteln, Kompetenzen, Management die notwendigen Veränderungen in Gang zu setzen. Statt kosmetischer Korrektur lieber neue Segel setzen und Fahrt aufnehmen.
4. Tourismus Mobilität – first. **Ungenutzte Potentiale** (Flughafen Bremen, ICE-Anschluss, Baustellen Bremen) **und fehlende ‘Vor Ort Mobilität’ sind große Hemmnisse** für neue Nachfrage bei Übernachtungs- und Tagestourismus.
5. Nur gemeinsam entsteht nachhaltiges Wachstum an der Nordsee. **Die Aufgaben auf dem Schiff sind künftig klar verteilt.** Es braucht eine motivierte Mannschaft an kompetenten und regional akzeptierten Akteuren, um zu segeln.

6. Ein **Kurswechsel kostet Kraft.** Die Tourismusorganisationen des Verbandsgebietes stehen mit dem Rücken zur Wand. Es ist keine Zeit zu verlieren, die anderen segeln schnell.
7. **“Strategisches Destinationsmanagement statt touristischem Regionalmarketing.”** Das ist unser Kurs.
8. Erlebnis ist das neue Marketing. Die Produkt- / Marktkombinationen bündeln die Stärken der Regionen an der Nordsee in emotionale Botschaften. Denn: **Gäste kaufen Emotionen, keine Produkte.**
9. Nicht das beste Material, sondern das **Wissen und die Fähigkeiten des Seglers sorgen für eine ruhige Fahrt.** Wenn eine bestehende Organisations-Struktur einfach und effizient neu ausgerichtet werden kann, dann ist das zwar gut, braucht aber auch Weitblick, Leadership und regionale Kompetenzen aus dem ganzen Verbandsgebiet, um das Schiff auch in eine erfolgreiche Zukunft zu steuern.
10. Wir sind Nordsee. **Wir sitzen alle im gleichen Boot.** Gemeinsam gestalten wir unseren Lebensraum für eine nachhaltige Zukunft.



Freiheit. Nordsee.