

**„TV FDZ 2.0“:
Zukunft- und
wettbewerbsfähige
Strukturen
für eine starke
Tourismusregion**

**Strategie und Unter-
nehmenskonzept für
den Tourismusverband
Fischland-Darß-Zingst**

„TV FDZ 2.0“: Zukunfts- und wettbewerbsfähige Strukturen für eine starke Tourismusregion

Strategie und Unternehmenskonzept für den Tourismusverband Fischland-Darß-Zingst

Auftraggeber

Tourismusverband Fischland-Darß-Zingst e.V.
Barther Straße 16 | 18314 Löbnitz



Projektbearbeitung:

dwif-Consulting GmbH
Marienstraße 19/20 | 10117 Berlin

Projektleitung:

Dr. Mathias Feige, m.feige@dwif.de, Telefon 030-757 949 0
Maike Berndt, m.berndt@dwif.de, Telefon 030- 757 949 28



Mitarbeit:

Susi Wieschollek | Konstanze Meyer

Inhalt

I.	Einleitung und Hintergrund	- 2 -
II.	Kurzeinschätzung zur Wettbewerbsfähigkeit des TV FDZ	- 2 -
III.	Entwicklung des TV FDZ und des Tourismus in der Region	- 4 -
	1. Verband	- 4 -
	2. Region	- 6 -
IV.	Ziele für den TV FDZ und die (gemeinsame) Tourismusedwicklung in der Region	- 9 -
V.	Künftige Aufgabenschwerpunkte für den TV FDZ	- 11 -
	1. Rahmenbedingungen: Herausforderungen für Tourismusorganisationen („DMO 2020“)	- 11 -
	2. Regionale Besonderheiten als determinierende Faktoren für die Aufgabenabgrenzung: Zweckverband, Kooperationsklima, Ressourcen	- 12 -
	3. Aufgabenschwerpunkte des TV FDZ: Status Quo und Weiterentwicklung	- 14 -
	3.1 Aufgabenbereich: Strategie und Positionierung	- 16 -
	3.2 Aufgabenbereich: Marketing und Kommunikation	- 18 -
	3.3 Aufgabenbereich: Produktentwicklung	- 19 -
	3.4 Aufgabenbereich: Vertrieb	- 20 -
	3.5 Aufgabenbereich: Innenmarketing	- 22 -
	3.6 Aufgabenbereich: Wettbewerbsfähigkeit und Qualität	- 23 -
	3.7 Aufgabenbereich: Datenmanagement	- 25 -
	3.8 Aufgabenbereich: Innovationsmanagement	- 26 -
	3.9 Aufgabenbereich: Nachhaltigkeit	- 27 -
VI.	Teil II: Unternehmenskonzept	- 28 -
	1. Die neue Landestourismuskonzeption MV 2018+: Ein neues Selbstverständnis der regionalen Tourismusorganisationen	- 28 -
	2. Der TV FDZ auf dem Weg zur wettbewerbsfähigen Destinationsmanagementorganisation	- 29 -
	2.1 Künftige Organisationsstruktur für den TV FDZ	- 30 -
	2.2 Ressourcenbedarf	- 31 -
	2.2.1 Status Quo	- 31 -
	2.2.2 Empfehlungen für die Personalausstattung	- 32 -
	2.2.3 Erforderliche Budgetanpassung	- 34 -
	2.2.4 Finanzierungsoptionen	- 35 -
VII.	Zusammenfassung und Ausblick	- 39 -

I. Einleitung und Hintergrund

Die Rahmenbedingungen für die Arbeit von regionalen Tourismusorganisationen und damit auch des Tourismusverbandes Fischland-Darß-Zingst¹ haben sich in den vergangenen Jahren erheblich verändert. Neben den allgemeinen Herausforderungen und Trends der Branche (vgl. Kapitel III.1) erschweren in FDZ zusätzlich die schwierigen internen Verbandsentwicklungen, nicht zuletzt die erhebliche Kritik an der Verbandsarbeit sowie der Austritt einiger (wichtiger) Mitgliedsgemeinden (vgl. Kapitel II), die Situation.

Daher soll nun eine strategische Neuausrichtung des Verbands in Angriff genommen werden. Den entscheidenden Impuls lieferte die Gründung des „Kommunalen Zweckverbands Maritimer Lückenschluss Warnemünde-Stralsund“² im Juni 2015, die die Notwendigkeit einer klaren Aufgabenabgrenzung beider Verbände notwendig machte. Daneben ist es Ziel der Strategie für den TV FDZ, die Akzeptanz des Verbandes in der Region zu stärken und (wieder) attraktiv für ehemalige und neue Mitglieder zu sein.

Dazu wurde in einem ersten Schritt eine gemeinsame Strategie als Grundlage für die weitere inhaltliche Verbandsarbeit im Rahmen von zwei Klausurtagungen mit Vorstand und Mitgliedern des TV FDZ unter Moderation der dwif-Consulting GmbH entwickelt. Auf Basis dieser Strategie wird in einem zweiten Schritt die Erarbeitung eines Unternehmenskonzeptes mit Aussagen zur künftigen Organisationsstruktur, Ressourcenbedarf, Finanzierungsoptionen sowie weitere Rahmenfaktoren (Name, Sitz, etc.) angestrebt. Parallel erfolgt die Erarbeitung eines Unternehmenskonzeptes für den ZV ML, sodass alle Bearbeitungsschritte und Empfehlungen aufeinander abgestimmt werden können.

Abb. 1: Überblick über Projektinhalte und -phasen



Quelle: dwif 2016

II. Kurzeinschätzung zur Wettbewerbsfähigkeit des TV FDZ

In den vergangenen Jahren haben sich verschiedene Kriterien zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit einer Destination etabliert. So hat beispielsweise der Freistaat Sachsen im Rahmen der Tourismusstrategie Sachsen 2020 Kriterien definiert, um die Bildung wettbewerbsfähiger regionaler Or-

¹ im Folgenden TV FDZ

² im Folgenden ZV ML

ganisationseinheiten voranzutreiben. Die im Folgenden herangezogenen Kriterien beruhen weitgehend auf diesem Ansatz.

Gleicht man die Situation in FDZ mit den gängigen (Mindest-)Kriterien und Messgrößen ab, so zeigt sich folgendes Bild:

- Hinsichtlich der **Marktstärke** (über)erfüllt die Destination angesichts der hohen Nachfrage- und Angebotszahlen zumindest einen wichtigen Teil der Kriterien mit Bravour. Rein am touristischen Volumen gemessen, ist eine Abgrenzung von FDZ als eigenständige touristische Destination also durchaus sinnvoll. Allerdings zählen auch weitere Aspekte bei der Bewertung der Marktstärke einer Tourismusregion, bei denen FDZ deutlich schlechter und - zumindest im Hinblick auf den Bekanntheitsgrad – auch stark unterdurchschnittlich abschneidet.
- In Bezug auf die **Managementstärke** fällt der TV FDZ bei allen Kriterien durch das Raster. Sowohl bei der strategischen Arbeitsweise als auch den zur Verfügung stehenden Ressourcen untererfüllt der Verband die heutzutage erforderlichen Richtwerte bei weitem. Besonders dramatisch ist die Differenz beim Budget: Dem TV FDZ steht nur rund ein Drittel der finanziellen Mindestausstattung für eine wettbewerbsfähige Destination zur Verfügung.

Abb. 2: Kurzeinschätzung zur Wettbewerbsfähigkeit des TV FDZ

Kriterien für die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination	Status Quo FDZ (2015)	
Marktstärke		
✓ mehr als 1,5 Mio. gewerbliche Übernachtungen pro Jahr	2.575.593*	✓
✓ mehr als 15.000 Betten in gewerblichen Beherbergungsbetrieben	26.439*	✓
✓ Bekanntheitsgrad (ungestützt) über 5 Prozent	1,0 Prozent	✗
✓ mind. 0,6 Klassifizierungen pro Betrieb	k. A.	■
Managementstärke		
✓ Tourismuskonzept/Masterplan <u>und</u> Marketingkonzept vorhanden	nein	✗
✓ über 1,5 Mio. Euro Gesamtbudget	500.000 Euro	✗
✓ über 600.000 Euro Marketingbudget	250.000 Euro	✗
✓ mind. 5 Vollzeitäquivalente mit adäquater Berufserfahrung	4	-
* nur Halbinsel, zzgl. Festlandsgebiete		

Quelle: dwif 2017; Zusammenstellung der Kriterien in Anlehnung an dwif 2011/OSV-Tourismusbarometer 2011 und SMWA Sachsen 2011; Status Quo TV FDZ auf Grundlage von Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern, Destination Brand 2012, Angaben des TV FDZ

In den nachfolgenden Kapiteln werden einzelne Aspekte und Kriterien noch detaillierter beleuchtet.

III. Entwicklung des TV FDZ und des Tourismus in der Region

1. Verband

Der Tourismusverband Fischland-Darß-Zingst blickt auf eine mehr als 25-jährige Geschichte zurück. Diese begann 1991 mit der Gründung als Regionaler Fremdenverkehrsverband Fischland-Darß-Zingst. Seitdem hat die Arbeit des Verbandes die Region nicht nur näher zusammengeführt, sondern auch aus touristischer Sicht deutlich vorangebracht.

Meilensteine und Erfolge des TV FDZ:



Von den Akteuren in der Region wird neben einzelnen guten Marketingaktivitäten auch auf die Erfolge in der Qualitäts- und Produktentwicklung sowie bei der Lobbyarbeit hingewiesen:

- Ein entscheidender Meilenstein auf dem Weg zu einer gemeinsamen Vermarktung der Region war das 2001 erarbeitete Markenkonzept „Seele baden. Sinne salzen“ als Grundlage für eine einheitliche Kommunikationsstrategie.
- Durch die Einbindung der südlichen Boddenküste (siehe auch Mitgliedsstruktur) in die Aktivitäten des TV FDZ profitieren sowohl das Küstenvorland als auch die Urlaubsorte auf der Halbinsel FDZ.
- Zudem hat sich der TV FDZ als Schnittstelle zum landesweit agierenden Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern (TMV) etabliert. Damit arbeitet er in puncto Außenmarketing nicht nur innerhalb der Region zusammen, sondern ist auch in der regionsübergreifenden Vermarktung des Urlaubslandes Mecklenburg-Vorpommern präsent.
- Anerkennung finden die durch den TV FDZ entwickelten Leuchtturmprodukte. Dazu zählen in erster Linie die „Kulinarischen Wochen“³ und die Open-Air-Konzertreihe „Naturklänge“, die auch als Leuchtturmprodukte durch den TMV beworben werden.
- Der Verband unterstützt die Akteure in der Region bereits umfassend bei der Qualitätsentwicklung, zum Beispiel durch Klassifizierungen und Weiterbildungsangebote.
- 2013 wurde das Corporate Design des TV FDZ einem Relaunch unterzogen. Dabei orientierte sich der Verband an den Vorgaben der Dachmarke Mecklenburg-Vorpommern durch den TMV. Seit 2013 präsentieren sich die Printprodukte im neuen Design, 2015 bekam die Webseite einen entsprechenden neuen „Anstrich“.

Hindernisse und Konflikte



Allerdings herrscht in der Region eine zwiespältige Sichtweise auf die Arbeit des TV FDZ vor. Zahlreiche Konflikte haben die Verbandsarbeit in den vergangenen Jahren zum Teil stark beeinträchtigt, hierzu zählen vor allem:

- geringe Schlagkraft des Verbandes (Budget, Personal, etc.)
- teilweise fehlende politische Neutralität,
- intransparente Organisations- und Entscheidungsstrukturen,
- stark ausbaufähige interne Kommunikation,

³ Die kulinarischen Wochen werden mittlerweile nicht mehr durchgeführt.

- bislang fehlende bzw. wenig erfolgreiche gemeinsame Markenbildung und dadurch schwache Position innerhalb der Dachmarke Mecklenburg-Vorpommern sowie
- häufig noch geringer Nutzen für die Mitgliedsgemeinden im Binnenland.

Austritte wichtiger kommunaler Mitglieder

In Folge der genannten Konflikte sind mehrere wichtige Mitgliedsgemeinden (z.B. Darßgemeinden) aus dem TV FDZ ausgetreten; andere Gemeinden diskutieren über den Verbleib im Verband. Dadurch gleicht das Verbandsgebiet zumindest auf der Halbinsel mittlerweile einem „Flickenteppich“. Zudem verliert der Verband zunehmend seine Position als Sprachrohr für die gesamte Region und besitzt entsprechend deutlich weniger Durchsetzungskraft als früher.

Abb. 3: Verbandsgebiet: Mitgliedsgemeinden und -ämter des TV FDZ



Quelle: dwif 2016 nach Angaben des Tourismusverbandes FDZ

2. Region

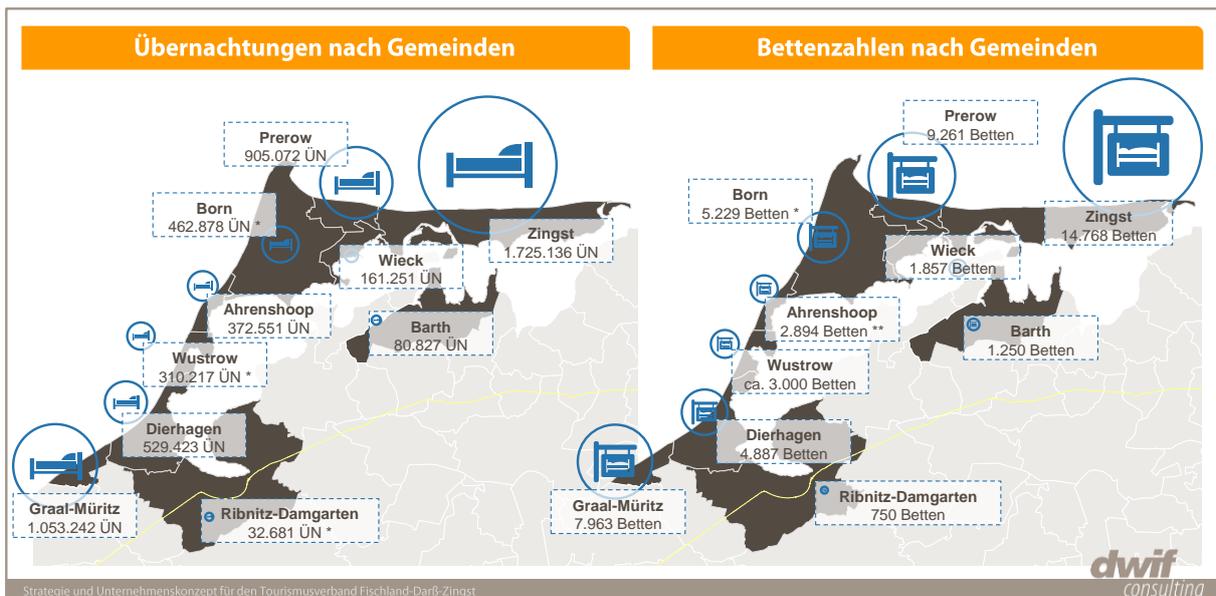
Tourismus als wichtiger Wirtschaftsfaktor für die Region FDZ

Der Tourismus ist mit rund 4,7 Mio. Übernachtungen (davon knapp 3 Mio. gewerblich) für die Region Fischland-Darß-Zingst von immenser Bedeutung. Auf 1.000 Einwohner entfallen in FDZ mehr als 120.000 Übernachtungen. Damit ist die Tourismusintensität deutlich höher als im Rest des Urlaubslandes (zum Vergleich: MV 18.000; Rügen 94.000).

Dies lässt vermuten, dass die wirtschaftlichen Effekte dieser Branche für FDZ entsprechend hoch ausfallen. Eine Untersuchung zur ökonomischen Bedeutung des Wirtschaftsfaktors Tourismus liegt für die Gesamtregion jedoch bislang nicht vor. Einen ersten Anhaltspunkt bieten die Ausgabenwerte: Ein Übernachtungsgast lässt durchschnittlich 67,80 Euro pro Tag in der Region FDZ. Dieser Wert ist im Vergleich zum landesweiten Mittelwert (knapp 71 Euro) nur leicht unterdurchschnittlich.

Ein Blick auf die Angebots- und Nachfrageverteilung zeigt, dass die einzelnen Teilregionen und Gemeinden z.T. sehr unterschiedlich vom Tourismus partizipieren.

Abb. 4: Verteilung von touristischer Nachfrage und Angebot innerhalb der Region FDZ



Quelle: dwif 2017, Daten Statistisches Landesamt und Kurmeldestatistiken der Gemeinden; gewerbliche und nicht-gewerbliche Betriebe inkl. Camping (* hier nur Angaben der gewerblichen Betriebe)

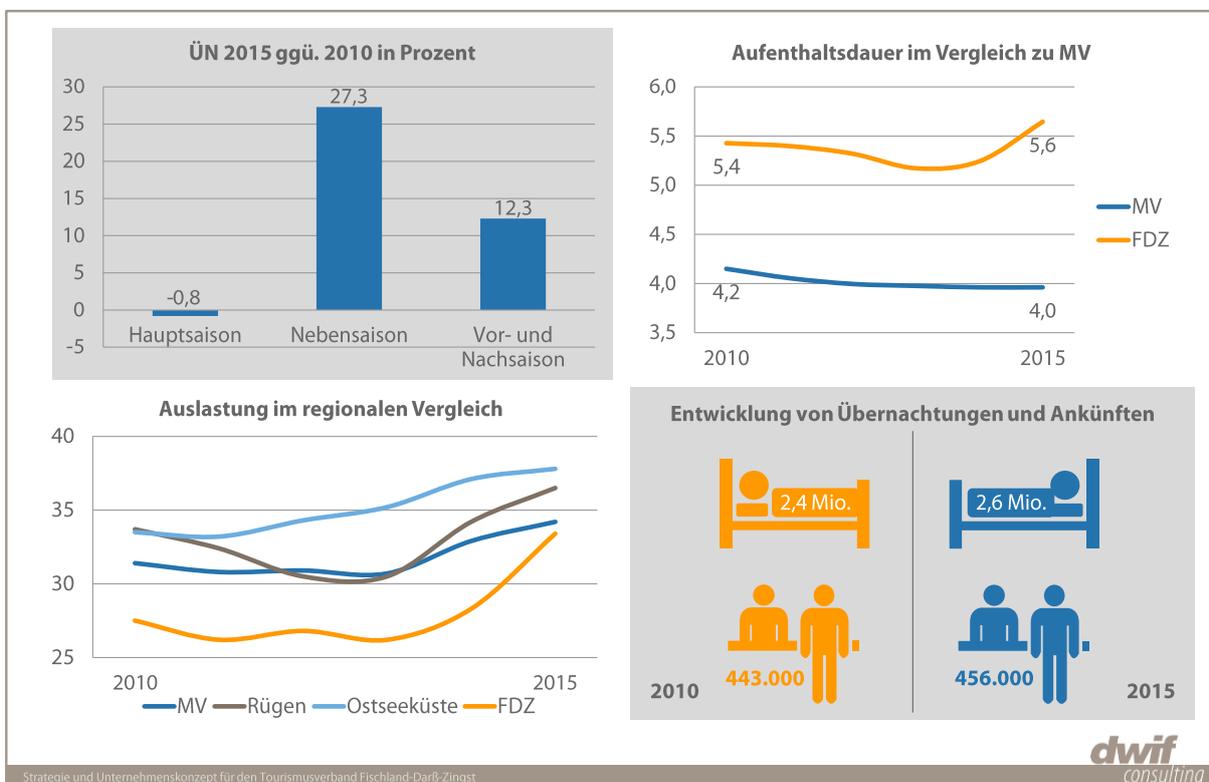
Überwiegend positive Entwicklung der touristischen Kenngrößen

Eine positive Bilanz der gemeinsamen Vermarktung der Region zeigt der Blick auf die Tourismusentwicklung im Verbandsgebiet⁴:

⁴ Bei den nachfolgenden statistischen Vergleichen steht die Region FDZ nur für die Gemeinden auf der Halbinsel Fischland-Darß-Zingst, nicht für das gesamte Verbandsgebiet. Zudem sind – sofern nicht anders angegeben – die Werte für den gewerblichen Beherbergungsmarkt abgebildet, da hier auf Daten der amtlichen Statistik zurückgegriffen werden muss.

- In den vergangenen zehn Jahren stieg die Übernachtungszahl um 0,4 Millionen auf 2,6 Millionen (2015). Allein circa 200.000 Übernachtungen kamen in den letzten fünf Jahren hinzu. Dies entspricht einem Wachstum von 7,1 Prozent gegenüber 2010.
- Erfreulich ist die überdurchschnittlich gute Entwicklung außerhalb der Sommermonate. Während die Übernachtungszahlen in der Hauptsaison (Juni bis September) seit 2010 tendenziell stagnierten, holten insbesondere die Nebensaison (November bis Februar), aber auch die Vor- und Nachsaison (Oktober und März bis Mai) deutlich auf.
- Die Entwicklung der Aufenthaltsdauer verlief ebenfalls positiv. Während die Aufenthaltsdauer landesweit (Mecklenburg-Vorpommern) seit 2010 rückläufig war, konnte Fischland-Darß-Zingst die Gäste sogar 0,2 Tage länger halten – auf einem insgesamt sehr hohen Niveau von 5,6 Tagen (2015).

Abb. 5: Entwicklung statistische Kenngrößen der Region Fischland-Darß-Zingst

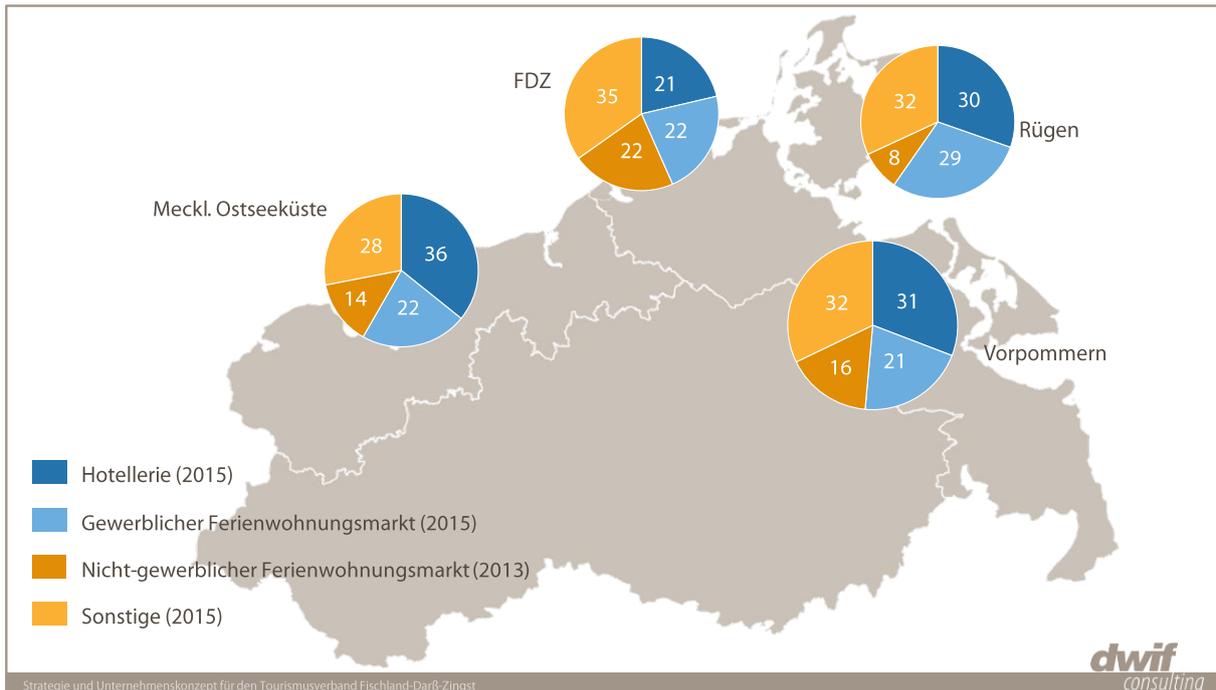


Quelle: Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern, gewerbliche Betriebe ab 10 Betten inkl. Camping

Ein Wermutstropfen bleibt die nach wie vor geringe Auslastung der vorhandenen (gewerblichen) Kapazitäten. Obwohl in den vergangenen Jahren ein deutlicher Anstieg von 26,3 Prozent auf 33,4 Prozent verzeichnet wurde, bleibt Fischland-Darß-Zingst hinter anderen Tourismusregionen wie Rügen (36,5 Prozent) oder der Mecklenburgischen Ostseeküste (37,8 Prozent) zurück.

Das liegt nicht zuletzt an der Struktur des Bettenangebotes: Im regionalen Vergleich stellen Ferienwohnungen und -häuser in FDZ mit rund 44 Prozent überproportional viele Kapazitäten. Gerade der nicht-gewerbliche Ferienwohnungsmarkt (Kleinstvermieter) weist dabei in Bezug auf seine Bedeutung mit rund 5.200 Betten landesweite Spitzenwerte auf. Die Hotellerie ist hingegen unterdurchschnittlich in der Region vertreten.

Abb. 6: Bettenverteilung im regionalen Vergleich (Anteil in %)



Quelle: Amt für Statistik Mecklenburg-Vorpommern und Studie Ferienwohnungsmarkt MV, dwif 2014

Markenstärke stark ausbaufähig

Ebenfalls ausbaufähig ist die Markenstärke der Region FDZ. Dies zeigt ein Blick die Marktforschung, die FDZ einen außergewöhnlich **geringen Bekanntheitsgrad**⁵ bescheinigt. Zudem ist die von den Gäste wahrgenommene Themenkompetenz sehr gering ausgeprägt⁶ – oder anders ausgedrückt: FDZ steht für alle möglichen touristischen Themen, aber für nichts wirklich richtig. Mit dieser Ausgangssituation hat es FDZ – im Gegensatz zu den Wettbewerbern Rügen und Usedom sowie der Seenplatte – nicht in die Liga der „Markenzugpferde“ für das Urlaubsland Mecklenburg-Vorpommern geschafft⁷.

Allerdings punktet FDZ mit einer soliden „Fan-Basis“, die der Region eine überdurchschnittlich **hohe Sympathie** entgegen bringt. 83 Prozent der FDZ-„Kenner“ finden die Region sympathisch – damit erreicht FDZ einen guten elften Platz.⁸ Zudem können sich fast 6 von 10 „Sympathisanten“ vorstellen, eine längere Reise in die Region zu unternehmen. Dies entspricht einem sogar sehr guten Rang 9 im Deutschlandvergleich.⁹ Der **Stammgastanteil** ist mit 43 Prozent der höchste unter allen Regionen in Mecklenburg-Vorpommern.¹⁰

⁵ Laut Destination Brand 2012 kennen nur 42 Prozent der Deutschen die Region FDZ, bei den jüngeren Zielgruppen sogar nur 24 Prozent. Das entspricht im deutschlandweiten Regionsranking Platz 75 (von 105). Zum Vergleich: Rügen belegte Platz 8; Usedom Rang 16.

⁶ Laut Destination Brand 2013 rangiert FDZ bei sämtlichen Themensegmenten, für die Region prinzipiell geeignet ist, im Wettbewerbsvergleich fast durchweg am unteren Rand des Mittelfeldes. Die relative Wettbewerbsposition ist also für kein touristisches Thema besonders hoch.

⁷ Marken- und Kommunikationskonzept MV 2022

⁸ Destination Brand 2012; Rügen (Rang 8), Usedom (Rang 20)

⁹ Ebd.; Usedom (Rang 11), Rügen (Rang 14)

¹⁰ Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus, Ergebnisse für das Sommerhalbjahr 2015; MV gesamt (31 Prozent), Rügen (30 Prozent), Usedom (35 Prozent)

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Kaum jemand kennt FDZ. Aber diejenigen, die die Region kennen, sind begeistert und kommen wieder. Ziel muss also vorrangig sein, die Bekanntheit der Region künftig deutlich zu verbessern.

IV. Ziele für den TV FDZ und die (gemeinsame) Tourismusentwicklung in der Region

Um die erforderlichen Aufgaben für den TV FDZ ableiten zu können, ist es wichtig, eine gemeinsame Vision für die Verbandsarbeit zu formulieren.

Die Diskussionen vor Ort haben ein **klares Bekenntnis zum Tourismusverband** als Steuerer der touristischen Entwicklung und Vermarktung der Gesamtdestination ergeben. Oberstes Ziel muss es sein, wieder an **Schlagkraft** zu gewinnen und attraktiv(er) für neue und verloren gegangene Mitglieder zu werden. Eine klare Positionierung zum ZV ML ist erforderlich, sowohl im Hinblick auf eine klare Aufgabenabgrenzung als auch eine enge Kooperation bei der Bearbeitung von aufeinander aufbauenden Themen und Projekten.

Da die gemeinsame Tourismusentwicklung in der Region FDZ im Mittelpunkt der Aktivitäten des TV steht, wurden darüber hinaus auch Ziele für die die Entwicklung der Gesamtregion vereinbart. Wichtig bei der Auswahl der Indikatoren und Messgrößen war dabei, dass die Zielerreichung direkt durch die Arbeit des TV beeinflussbar ist.

Leitidee und Oberziel ist dabei die Verbesserung von Bekanntheit und Image der Region FDZ. Dabei sollen zwei Aspekte gleichzeitig zum Tragen kommen:

- Durch **mehr Gemeinsamkeit und weniger Kirchturmdenken** soll die Tourismusmarke FDZ insgesamt stärker in den Markt ausstrahlen können.
- Gleichzeitig soll die Markenstärke nicht in der „Gleichmacherei“ aller Einzelorte und Teilräume erreicht werden, sondern gerade durch die **Wahrung und Betonung der regionalen Identität und Individualität**.

Im Detail sollen dabei vorrangig fünf strategische Ziele bei der Tourismusentwicklung in FDZ bis 2025 angestrebt werden:

1) FDZ schätzt den Tourismus als starken Wirtschaftsfaktor

Die hohe wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus für die Region ist allen handelnden Akteuren bewusst, der Tourismus als Wirtschafts- und weicher Standortfaktor anerkannt. Entsprechend strebt der TV FDZ bei der Tourismusentwicklung in der Region eine kontinuierliche Erhöhung der Wertschöpfung aus dem Tourismus an.

Indikator(en) zur Zielerreichung:

Ausgaben pro Gast, Umsatz- und Einkommenseffekte aus dem Tourismus, Steuereffekte aus dem Tourismus, Tourismusbewusstsein der handelnden Akteure sowie der Bevölkerung [Hinweis: Ausgangswerte liegen bislang nicht vor; Nullmessung erforderlich]

1) FDZ wird zu einer starken Marke

Durch eine gemeinsame Markenbildung soll FDZ langfristig zu einem Markenzugpferd in Mecklenburg-Vorpommern ausgebaut werden.

Indikator(en) zur Zielerreichung:

*Verbesserung im Ranking bei Destination Brand (derzeit Platz 4 im Küstenregionsvergleich)
Bekanntheitsgrad (ungestützt) steigt auf mindestens 5 Prozent*

2) FDZ setzt Schwerpunkte

Aufbauend auf den markenstrategischen Vorgaben des Landes (TMV) positioniert sich FDZ in einer der vier Urlaubswelten der Tourismusmarke MV und setzt damit klare Schwerpunkte für die Produktentwicklung und Kommunikation.

Indikator(en) zur Zielerreichung:

*Mindestens fünf landesweit bedeutsame Leuchtturmprodukte in der gewählten Urlaubswelt
Ausbau der Themeneignung und Marktanteile von FDZ bei den für die gewählte Urlaubswelt wichtigen Themen*

3) FDZ steht für hohe Qualität

Um die Zufriedenheit der FDZ-Gäste kontinuierlich zu erhöhen, setzt der TV FDZ auf ein umfassendes Qualitätsmanagement, das sowohl die Servicequalität als auch die Angebotsqualität (Infrastruktur) in den Mittelpunkt stellt.

Indikator(en) zur Zielerreichung:

*Anzahl der Klassifizierung pro Betrieb steigt auf mindestens 0,6
Kundenzufriedenheit nach TrustScore, Zufriedenheit nach Qualitätsmonitor, Anteil Stammkunden*

4) FDZ lohnt zu jeder Jahreszeit

Neben einer starken Hauptsaison fördert der TV FDZ gezielt die Vor- und Nachsaison durch die Etablierung von attraktiven Reiseanlässen außerhalb der Sommermonate.

Indikator(en) zur Zielerreichung:

weiterhin steigende Übernachtungszahlen in der Nebensaison, steigender Anteil der Übernachtungen in der Nebensaison gemessen am gesamten Übernachtungsvolumen, neu geschaffene Leuchtturmprodukte mehrheitlich in der Nebensaison

Abb. 7: Leitidee und Ziele für die Tourismusedwicklung in FDZ bis 2025



Quelle: dwif 2016

V. Künftige Aufgabenschwerpunkte für den TV FDZ

1. Rahmenbedingungen: Herausforderungen für Tourismusorganisationen („DMO 2020“)

Den Tourismusorganisationen in Deutschland stehen umfassende Veränderungen durch den Markt, in der Finanzierung und bei den rechtlichen Rahmenbedingungen bevor. Vor allem die regionalen Organisationen (im Folgenden auch DMO = Destinations-Management-Organisation) als Schnittstelle zwischen Landes- und Ortsebene sehen sich dabei mit einem völlig neuen Selbstverständnis konfrontiert. Dazu tragen insbesondere folgende externe Rahmenbedingungen bei:

- Marktgetriebene Entwicklungen wie die Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf Marketing und Vertrieb, die Bedeutung und den „Wert“ von Content, die immer stärker dialogisch orientierte Kommunikation; aber auch weitere nachfrageseitige Ansprüche wie die Bedeutungszunahme von Identität und Marke für die Wahl eines Reiseziels, Regionalität, Nachhaltigkeit, Angebots- und Servicequalität u. v. m.
- Veränderungen bei der finanziellen Situation durch angespannte öffentliche Haushalte und die Frage nach der freiwilligen Aufgabe Tourismus, Veränderungen in der (EU-) Förderlandschaft, etc.
- Rechtliche Entwicklungen, v.a. im EU-Beihilfe-, Vergabe-, Steuerrecht und deren immer konsequenter Anwendung.

Alte Strukturen treffen auf neue Herausforderungen

Das Problem dabei: Die Tourismusorganisationen verfügen vielfach nicht über die passenden Strukturen, um diese Herausforderungen professionell meistern zu können. Insbesondere zwei Kernprobleme werden dabei zum Hindernis: „Marketing ohne Budget“ und „Management ohne Durchgriff“. Aufgrund der fehlenden finanziellen Mittel ist eine spitze Zielgruppenansprache gar nicht möglich. Gleichzeitig wird die DMO immer noch viel zu häufig zwischen den unterschiedlichen Interessenslagen (Politik, Partner etc.) aufgerieben. In kaum einer anderen Branche müssen

sich die ausgebildeten Fachleute durch Interessenpolitik so massiv in die tägliche Arbeit hineinreden lassen, wie das im Tourismus der Fall ist.

Das führt zu einem grundlegenden Wandel im Destinationsmanagement – im Selbstverständnis, den Aufgaben und den Strukturen:

- Wandel von der reinen Marketingorganisation zur Destinations-Management-Organisation: Klare Serviceorientierung als Basis der Arbeit.
- Tourismusmanagement wird zu Lebensraummanagement: Die DMO wird zum Lebensraummanager („Jeder ist Gast der Destination – vom Einheimischen über den Tages- bis hin zum Übernachtungsgast.“)
- Politische Strukturen werden zu kundenorientierten Strukturen: die DMO muss sich aus zu engen politischen und finanziellen Abhängigkeiten lösen und ihr Aufgabenspektrum auf (finanzierbare) Serviceleistungen ausrichten.
- Vermarktung geht über in (Daten-)Management & Service: Die DMO wird ihren Fokus zunehmend auf wichtige Themen wie Datenmanagement legen müssen, um professionelle Produktkonzeption leisten zu können.
- Vom Einzelkämpfer zur Partnerschaft auf Augenhöhe: Die DMO muss sich vom Bittsteller zum Vernetzer und Plattformanbieter für die Akteure in der Region wandeln (können). Sie sichert den Austausch mit den Partnern und gibt neue Impulse.

Konsequenzen für die DMO 2020

Die angesprochenen sowie weitere Entwicklungen führen dazu, dass die Fragen nach den künftigen

- Aufgaben,
- Organisationsstrukturen und der
- Finanzierung

einer DMO nicht losgelöst voneinander beantwortet werden können, da sie teilweise in engen Wechselwirkungen zueinander stehen.

Auch im Rahmen der aktuell in Erarbeitung befindlichen Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern wird über die Zukunft der Tourismusregionen/DMOs diskutiert. Ergebnisse werden voraussichtlich Mitte 2017 vorliegen.

2. Regionale Besonderheiten als determinierende Faktoren für die Aufgabenabgrenzung: Zweckverband, Kooperationsklima, Ressourcen

Die Aufgaben des TV FDZ können allerdings nicht losgelöst von den Entwicklungen in der Region und ihrer besonderen Spezifika definiert werden. Dabei spielen vor allem drei Faktoren eine wesentliche Rolle:

1) Zweckverband:

Der zurzeit in Gründung befindliche ZV ML wird voraussichtlich ebenfalls touristische Auf-

gaben wahrnehmen. Um Synergien zu schaffen und Doppelarbeiten zu vermeiden, müssen eine sinnvolle Aufgabenverteilung und mögliche Abstimmungsinstrumente festgelegt werden. Dies ist im Rahmen der Begleitung beider Verbände bei der Erarbeitung eines Unternehmenskonzeptes bereits folgendermaßen geschehen: Während der ZV ML in erster Linie infrastrukturellen Aufgaben wahrnehmen wird, entfaltet der Tourismusverband deutlich stärker Aktivitäten im Innen- und Außenmarketing. Die nachfolgend dargestellte Aufgabenpalette berücksichtigt diese Aufgabenabgrenzung und zeigt Schnittstellen und Abstimmungsbedarfe auf.

Abb. 8: Aufgabenwahrnehmung durch den TV FDZ und Kooperation innerhalb der Region – ein stufenweiser Prozess



Quelle: dwif 2017

2) Kooperationsklima:

Die Basis für die Zusammenarbeit innerhalb der Region FDZ ist stark angeschlagen. Die Kritik an der Verbandsarbeit sowie die zahlreichen Austritte wichtiger (kommunaler) Mitglieder in den vergangenen Jahren haben zu einem gewissen Stillstand im gemeinsamen Tourismusmarketing für die Region geführt. Im Rahmen der neuen Strategie hat sich der TV FDZ einen Neuanfang vorgenommen. Dieser wird jedoch nur behutsam gelingen. Daher sollen in einem ersten Schritt zunächst die Zusammenarbeit untereinander über konkrete Projekte mit greifbarem Nutzen (z.B. gegenseitige Nennung im Gastgeberverzeichnis, gemeinsame Themenkampagnen) „geübt“ und Vertrauen wieder aufgebaut werden. Erst mittel- bis langfristig ist darauf aufbauend über einen Wiedereintritt in den Verband zu diskutieren.

3) Ressourcen:

Die Entwicklung des TV FDZ hin zu einer dauerhaft wettbewerbsfähigen DMO ist vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen eher eine Zukunftsvision. Kurzfristig wird es nur schwer möglich sein, das gesamte erforderliche Aufgabenspektrum einer „DMO 2020“ zufriedenstellend abarbeiten zu können. Daher ist auch hier ein stufenweiser Prozess vorgesehen, bei dem sich der TV FDZ behutsam neue Aufgaben erschließt und zunächst klare Prioritäten setzt. Dennoch ist bis spätestens 2025 eine deutliche Aufwertung und Ressourcenerweiterung des Verbandes angestrebt, um sich als DMO im Wettbewerbsumfeld behaupten und die Potenziale der Region voll ausschöpfen zu können.

3. Aufgabenschwerpunkte des TV FDZ: Status Quo und Weiterentwicklung

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Rahmenbedingungen („DMO 2020“) sowie der spezifischen Situation in der Region (TV und ZV) zeichnen sich die Schwerpunkte der künftigen Verbandsarbeit deutlich ab: Die DMO der Zukunft muss ihr Aufgabenspektrum erweitern und sich zunehmend als Organisation verstehen, die viel mehr macht als „nur“ Marketing macht, um (mehr) Touristen in die Region zu holen, sondern darüber hinaus eine für **Besucher, Betriebe, Beschäftigte und die Bevölkerung** gleichermaßen attraktive Region voranbringt.

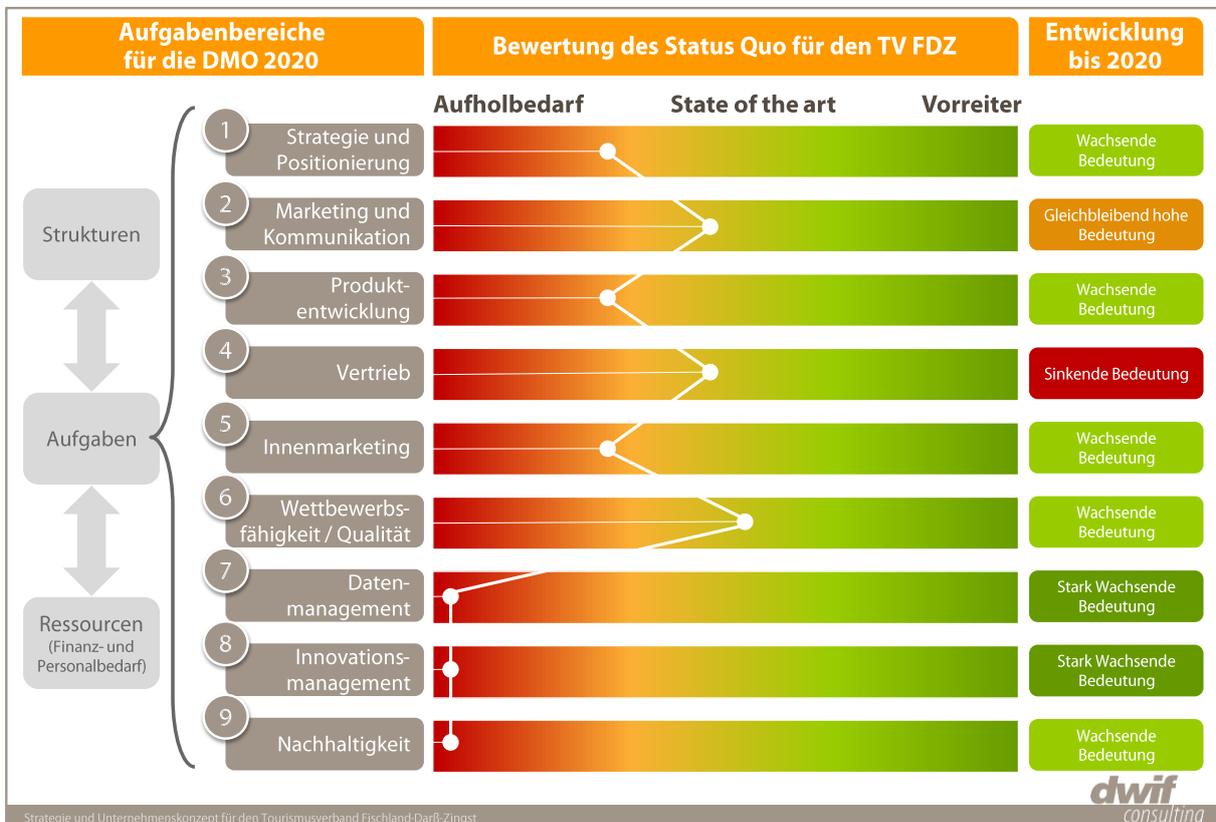
Entwicklungen: Neue Aufgaben für die DMO 2020

Konkret bedeutet das: Künftig werden neue Aufgaben hinzukommen, während andere (klassische) an Bedeutung verlieren:

- Die vor allem technologisch getriebenen, rasanten Revolutionen im Vertrieb führten innerhalb kurzer Zeit in der gesamten Branche zu einem grundsätzlichen **Bedeutungsverlust der DMO als „Vertriebsinstanz“**. Zwar muss sie weiterhin eine hohe Vertriebskompetenz besitzen, diese aber vorrangig für zwei Aufgaben einsetzen:
 - Die Leistungsträger zu befähigen bzw. dabei zu unterstützen, die für sie richtigen (elektronischen) Vertriebspartner unter der Vielzahl der Online Travel Agencies zu den richtigen Konditionen zu finden.
 - Da, wo die Destination bzw. viele Leistungsträger für OTAs nicht ausreichend attraktiv ist/sind, die Region durch eigene Vertriebsaktivitäten im Markt buchbar zu halten.
- Der **Arbeitsbereich „Marketing und Kommunikation“** bleibt in seiner grundsätzlichen Bedeutung für die DMO-Organisationen **konstant**, Anpassungen an sich ändernde Rahmenbedingungen oder Entwicklungen (Social Media & Co.) vollziehen sich in erster Linie innerhalb des Arbeitsfeldes.
- Bei einer Reihe von Aufgabenfeldern ist von einer **mehr oder weniger starke Bedeutungszunahme** auszugehen, wobei hier zwei besonders herausstechen:
 - Insbesondere muss sich eine DMO viel stärker als bisher als Institution verstehen, welche die Leistungsträger der Region durch Sensibilisierung, Beratung etc. im Rahmen eines touristischen „Innovationsmanagements“ bei der Fähigkeit zu kreativen Marktanpassungen unterstützt.

- Auch wird die DMO viel stärker als bisher die Aufgabe haben, in der Region vorhandene „Daten aller Art“ (von Geodaten über Öffnungszeiten bis zu Bildern) zu sammeln, zu bündeln, zu veredeln und zu verteilen (sei es gegen oder ohne Entgelt).
- Aufgaben wie „Strategie und Positionierung“ sowie „Produktentwicklung“ nehmen in ihrer Bedeutung zu, weil sich die Destinationen angesichts wachsender Konkurrenz sowie immer anspruchsvollerer Gäste nur durch eine eindeutige Wiedererkennbarkeit und exakt auf individuelle Kundenwünsche ausgerichtete Angebote im Markt behaupten können.
- Die wachsenden, nach innen und auf die Branche ausgerichteten Aktivitäten führen konsequenterweise zu einer Bedeutungszunahme von Aufgaben wie „Innenmarketing“, „Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe & Qualität“ sowie „Nachhaltigkeit“ als langfristige Strategien zum Substanzerhalt von Unternehmen und Region im weiteren Sinne.

Abb. 9: Aufgabenbereiche für den TV FDZ im Überblick



Quelle: dwif 2016

Status Quo: Viel Nachholbedarf, wenig Innovation

Im Überblick zeigt sich, dass der TV FDZ bereits heute viele der Aufgaben einer DMO 2020 bearbeitet. Im Vergleich zu anderen Tourismusorganisationen gibt es allerdings auch im Bereich des klassischen Aufgabenspektrums noch viel Nachholbedarf, z. B. bei Strategie und Positionierung, Produktentwicklung und Innenmarketing – zumal allen drei Bereichen künftig eine wachsende Bedeutung zukommt. Wesentliche Zukunftsaufgaben wie das Daten- und Innovationsmanagement oder Nachhaltigkeit stehen derzeit (noch) überhaupt nicht auf der Agenda. Lediglich im Rahmen der Marketing- und Kommunikationsaktivitäten, des Vertriebes und des Qualitätsmanagements positioniert sich der TV FDZ auf einer Höhe mit anderen DMOs, wengleich auch hier, ohne eine Vorrei-

terrolle einzunehmen und mit Ideen abseits des Mainstreams neue Impulse für die Branche zu setzen.

Im Folgenden werden die künftigen Aufgabenbereiche des TV FDZ im Detail dargestellt. Nach einer kurzen Bewertung des Status Quo sind die wichtigsten Schritte und Weiterentwicklungen für die Zukunft sowie die Schnittstellen zur Arbeit des ZV ML aufgezeigt.

3.1 Aufgabenbereich: Strategie und Positionierung

Status Quo:

- **Viele aktuelle Einzelkonzepte, aber keine gemeinsame Tourismusstrategie für die gesamte Region:** Zwar existiert eine Vielzahl an aktuellen Einzelkonzepten für Orte¹¹ und Teilregionen¹² im Verbandsgebiet, eine gemeinsame, abgestimmte Tourismusstrategie für die Region Fischland-Darß-Zingst liegt jedoch nicht vor. Die im Rahmen der vorliegenden Strategie erarbeiteten Ziele für die künftige Tourismusedwicklung in der Region sind ein erster Schritt in diese Richtung und können eine gute Grundlage für weitere Konzeptionen darstellen.
- **Keine strategische Markenführung und Positionierung:** Bislang existiert für die Gesamtregion weder ein klares Markenleitbild (Markenwerte, Spitzenleistungen, Markenregeln, etc.) noch eine eindeutige Positionierung (strategische Themen- und Produktschwerpunkte). Die Folge der langjährigen Vernachlässigung dieser Aufgabe zeigt ein Blick auf die äußerst geringe Markenstärke, vor allem in Bezug auf den Bekanntheitsgrad (siehe Kapitel III).

Fazit zum Status Quo:

Derzeit (noch) stark vernachlässigter Aufgabenbereich, dem jedoch eine wachsende Bedeutung zukommt. Künftig muss der TV FDZ hier mindestens wieder den Anschluss an den Wettbewerb schaffen und die strategische Steuerung der Tourismusedwicklung in der Region in die Hand nehmen.



Aufgaben für die Zukunft

Aufgabe	Zeithorizont
Aufgabenbereich: Strategie und Positionierung	
Steuerer der strategischen Entwicklung in der Region	
Bündelung und Verzahnung der vorliegenden örtlichen Konzepte	kurzfristig
Erarbeitung einer Tourismuskonzeption, fortlaufende Evaluie-	mittelfristig

¹¹ z. B. Zingst, Ribnitz-Damgarten

¹² z. B. Amt Fischland-Darß, Amt Barth, Amt Franzburg-Richtenberg

<p>Stakeholder Management <i>Stakeholder = alle relevanten Anspruchsgruppen in der Region – von der Politik über die einzelnen Leistungsträger bis hin zur Bevölkerung</i></p>	<p>mittelfristig</p>
<p>Positionierung in Kooperation mit dem TMV <i>Hinweis: Ohne erkennbares Profil, bleibt FDZ nur Mittelmaß. Um die Markenposition der Region FDZ kurzfristig zu stärken, ist zunächst eine stringente Eingliederung in das Markenkonzept des Urlaubslandes Mecklenburg-Vorpommern notwendig, da eine eigene Markenbildung aus Gründen der internen Situation (Ressourcen, Konflikte, etc.) erst mittel- bis langfristig anzustreben ist. Für die Regionen, die nicht als Markenzugpferde fungieren, sieht das Markenkonzept vor, sich mittels einer „klaren Definition der eigenen Identität und seiner spezifischen Stärken“ in die übergreifende Kommunikation des Urlaubslandes bzw. der für die Region relevanten Urlaubswelten einzugliedern. Auf Grundlage der vorhandenen Marktforschungserkenntnisse und in Kenntnis der Angebotsstruktur vor Ort (Leuchtturmprodukte!), aber auch in klarer Abgrenzung zu anderen Destinationen in MV, muss sich der TV FDZ möglichst kurzfristig auf seine Kernkompetenzen festlegen – und damit auf die Urlaubswelt(en), die die Kernkompetenzen möglichst optimal widerspiegeln.</i></p>	
<p>Festlegung auf möglichst eine priorisierte Urlaubswelt in Abgrenzung zu anderen Regionen in MV</p>	<p>kurzfristig</p>
<p>Produktentwicklungsoffensive (siehe auch Aufgabenbereich Produktentwicklung)</p>	<p>kurz- bis mittelfristig</p>
<p>Markenbildung und -führung <i>Hinweis: Die Region FDZ hat es sich zum Ziel gesetzt, die gemeinsame Markenbildung in Zukunft stärker voranzutreiben und strebt als langfristiges Ziel an, zu einem Markenzugpferd des Urlaubslandes Mecklenburg-Vorpommern zu werden. Daher soll die Markenbildung und Markenführung als zusätzliche Aufgabe beim TV FDZ angesiedelt werden. Allerdings ist es wichtig, bei dieser Aufgabe schrittweise vorzugehen, da die Suche nach einem gemeinsamen Markennamen in der Vergangenheit zu zahlreichen Konflikten geführt hat. Kurzfristig steht daher nicht die Bildung einer gemeinsamen Marke für die Gesamtregion im Vordergrund, sondern eher Projekte, die die Partner wieder stärker zusammenführen und dadurch eine gemeinsame Basis schaffen. Diese ist wichtig, um den Nährboden zu schaffen, sich mittelfristig (wieder) mit markenspezifischen Fragestellungen zu beschäftigen.</i></p>	
<p>Erarbeitung einer nach innen gerichteten Markenstrategie (Identität, Positionierung, etc.)</p>	<p>mittel- bis langfristig</p>
<p>Anpassung des nach außen gerichteten Markenbildes (Name, Logo, Design, etc.)</p>	<p>eher langfristig</p>

Schnittstellen zum ZV ML:

Der ZV ML ist als wichtiger Akteur und Steuerer für wesentliche infrastrukturelle Aufgaben zwingend aktiv in die Erarbeitung einer Tourismusstrategie für die Region einzubinden und sollte auch im Rahmen des Markenprozess informiert und beteiligt werden.

3.2 Aufgabenbereich: Marketing und Kommunikation

Status Quo:

- **Professionelle Marketingaktivitäten mit Plan**

Grundsätzlich sehr positiv ist das Vorhandensein eines jährlichen Marketingplans, der als Basis für die operativen Kommunikationsmaßnahmen dient. Zudem ist über die Vielzahl an analogen und digitalen Aktivitäten und Kanäle ein professioneller, zeitgemäßer Außenauftritt gewährleistet. Der Relaunch des Corporate Designs hat zu einer deutlich emotionaleren Kundenansprache beigetragen und gliedert sich optimal in das Markendesign des Urlaubslandes Mecklenburg-Vorpommern ein.

- **Ausbaufähig: Reichweite**

Zwar werden zahlreiche Kanäle professionell bespielt, die Reichweite hält sich jedoch - insbesondere in den sozialen Medien – in Grenzen. Andere Destinationen erzielen beispielsweise deutlich höhere Fan- und Abonnentenzahlen in Netzwerken wie Facebook oder Instagram (vgl. bspw. Sächsische Schweiz, Ostfriesland, Lüneburger Heide, Hochschwarzwald). Hier sind in Zukunft Kosten und Nutzen der Social-Media-Präsenz abzuwägen, zumal weder die Strategie für die Bespielung digitaler Kanäle und den optimalen Kanalmix noch die Arbeitsteilung zwischen TV FDZ und den einzelnen Orten (zumeist mit eigener, und teilweise sogar besserer Social Media-Präsenz) bzw. dem TMV hinreichend geklärt sind.

- **Keine Erfolgskennzahlen definiert**

Zwar werden regelmäßig Kennzahlen zu Marketingmaßnahmen ausgewertet (z. B. Websitezugriffe, Reichweite Social Media, etc.) Allerdings findet bislang keine Erfolgskontrolle auf Basis von vorab definierten Zielen und daraus abgeleiteten Leistungskennzahlen (KPIs = Key Performance Indicators) statt. Dieser Aufgabe wird jedoch durch die fortschreitende Digitalisierung eine steigende Bedeutung für das Marketing zukommen.

Fazit zum Status Quo:

Solides Marketing, das sich mit vielen Wettbewerbern messen lassen kann. Gerade im Hinblick auf das digitale Marketing lohnt sich jedoch ein Blick auf die Vorreiter der Branche, die aufzeigen, das Marketing in Zukunft anders ablaufen wird: auf deutlich mehr (v. a. digitalen!) Kanälen und nicht mehr nur zwangsläufig durch den TV FDZ bzw. auf den eigenen Kanälen.



Aufgaben für die Zukunft

Aufgabe	Zeithorizont
Aufgabenbereich: Marketing und Kommunikation	
Strategische Marketingplanung	
Regelmäßige Aktualisierung und Anpassung der Ziele und Positionierung als Grundlage für alle operativen Maßnahmen; grundsätzliche Zielrichtung, Ziele, Positionierung	kurzfristig (regelmäßige Aktualisierung; alle 5 Jahre)

Weiterhin: operativer Marketingplan	kurzfristig (jährliche Aktualisierung)
Erfolgsmessung	
Ableitung von Erfolgskennzahlen/KPIs durch Verknüpfung von Datenquellen (auf Grundlage der strategischen Zielsetzung für die Tourismusentwicklung in der Region)	kurz- bis mittelfristig
Kontinuierliche Erfolgskontrollen im Rahmen der operativen Marketingarbeit	kurz- bis mittelfristig
Anpassung Kommunikationsstrategie	
Kosten-Nutzen-Vergleich bestehender Kanäle des TV FDZ (z. B. Social Media)	kurzfristig
Erhöhung der Reichweite durch verstärkte Entwicklung viraler Marketingkampagnen und Storytelling	mittelfristig
Erschließung neuer Kanäle, zunehmende Präsenz auf Fremdkanälen, Mobile Marketing	mittelfristig

Schnittstellen zum ZV ML:

Außenmarketing ist und bleibt die Kernkompetenz des TV FDZ. Der ZV ML ist vor allem im Rahmen der strategischen Marketingplanung beratend und begleitend einzubinden sowie unterstützend bei operativen Kommunikationsmaßnahmen.

3.3 Aufgabenbereich: Produktentwicklung

Status Quo:

- **Zwei „Vorzeigeprodukte“:**

Der Tourismusverband hat mit den Veranstaltungsreihen „Naturklänge“ und „Kulinarische Wochen“ (letztere wird mittlerweile nicht mehr durchgeführt) zwei TOP-Produkte im Portfolio, für die die Koordination und Organisation beim TV FDZ liegt/lag. Beide Produkte haben es im Rahmen der Urlaubswelt Genuss und Kultur in die Liga der Leuchtturmprodukte geschafft, die vom TMV zur Profilierung genutzt und überregional vermarktet werden/wurden.

- **Fehlende Steuerung der Produktentwicklung:**

Neben diesen beiden Beispielen entwickelt der Verband jedoch keine eigenen Produkte und Pauschalen. Die Produktentwicklung findet auf regionaler Ebene also nur rudimentär statt. Ebenso wenig kann der TV FDZ derzeit eine Moderation der Aktivitäten auf Ortsebene leisten, wo vielfach unkoordiniert, unabgestimmt und teilweise parallel Produkte entwickelt und Veranstaltungen organisiert werden.

Fazit zum Status Quo:

Rudimentäre Produktentwicklung in quantitativer Hinsicht, wenn auch Top-Qualitätsniveau. Weiterer Ausbau sehr wünschenswert. Strategische Positionierung und Festlegung auf eine priorisierte Urlaubswelt des TMV kann Ressourcen bündeln und gleichzeitig die Reichweite deutlich erhöhen.



Aufgaben für die Zukunft

Aufgabe	Zeithorizont
Aufgabenbereich: Produktentwicklung	
Produkte und Angebote	
Entwicklung von Leuchtturmprodukten; mind. 5 Leuchtturmprodukte, die im Rahmen der priorisierten Urlaubswelt durch den TMV überregional vermarktet werden	kurzfristig (mind. 1 neues Produkt alle 2 Jahre)
regelmäßige Produktseminare/-schulungen und Innovationsmeetings in der Region	mittelfristig
Optimierung der Produkte entlang der gesamten Servicekette für die definierte Zielgruppe in der priorisierten Urlaubswelt (Service Design-Prozess)	mittel- bis langfristig
Veranstaltungen und Events	
Bessere Abstimmung bei der Veranstaltungsplanung	kurzfristig
Koordination der Veranstaltungen in der Region als Verantwortlichkeit des TV FDZ	mittelfristig
Etablierung von weiteren Highlight-Events mit überregionaler Ausstrahlungskraft, passend zur Gesamtpositionierung, möglichst in der Nebensaison	mittelfristig
Mitarbeit in den Kompetenznetzwerken des TMV	
Aktive Beteiligung im Rahmen des Kompetenznetzwerkes der priorisierten Urlaubswelt	kurzfristig
ggf. Mitarbeit in weiteren Kompetenznetzwerken	kurz- bis mittelfristig

Schnittstellen zum ZV ML:

Produktentwicklung im Tourismus hängt nicht selten stark mit Infrastrukturmaßnahmen zusammen v.a. Rad-, Wassertourismus). Der ZV ML ist daher bei der Produktentwicklung immer dann einzubeziehen, wenn infrastrukturelle Aspekte berücksichtigt werden müssen.

3.4 Aufgabenbereich: Vertrieb

Status Quo:

- **Keine klassischen Vertriebsaktivitäten beim TV:**

Der TV FDZ übernimmt derzeit keine eigenen Vertriebsaktivitäten (z.B. in Form von Unterkunftsvermittlung, Pauschalen o. Ä.). Eine (umlagebasierte) Tourismuscards ist zwar bereits mehrfach angedacht und konzipiert worden, konnte bislang aber nicht umgesetzt werden.

- **Buchungssystem über TMV:**

Auf der Website des TV ist ein Online-Buchungssystem integriert, das auf eine landesweite Lösung zurückgreift und vom TMV betrieben wird. Kooperationen mit anderen Vertriebspartnern wie Online Travel Agencies (OTAs) unterhält der TV FDZ zurzeit nicht.

Fazit zum Status Quo:

Nur wenige Vertriebsaktivitäten, allerdings generell abnehmende Bedeutung dieses Aufgabenbereiches für DMOs aufgrund unsicherer rechtlicher Rahmenbedingungen.



Aufgaben für die Zukunft

Aufgabe	Zeithorizont
Aufgabenbereich: Vertrieb	
Kooperation mit externen Online Travel Agencies (OTAs)	
Klärung der Zuständigkeit / Aufgabenteilung mit dem TMV	mittelfristig
Abstimmung über die technischen Möglichkeiten (Schnittstellen, Datenpflege) mit dem TMV	mittelfristig
ggf. Aufbau eigener Kooperationsbeziehungen bzw. Schaffung einer technischen Lösung für den Vertrieb über OTAs (gesamtes Leistungsspektrum berücksichtigen!)	eher langfristig
Einführung eines Card-Systems	
Erarbeitung eines Konzeptes und Prüfung möglicher Varianten für Card-System unter Beteiligung aller relevanten Partner (möglichst in Kopplung an Mobilitätskonzept)	kurz- bis mittelfristig
technische Voraussetzungen bei allen Partnern schaffen (elektronische Kurkarte, Lesegeräte in Einrichtungen und ÖPNV)	mittel- bis langfristig
Implementierung und Umsetzung sowie fortlaufende Koordination des Prozess in Zusammenarbeit mit externem Dienstleister	mittel- bis langfristig

Schnittstellen zum ZV ML:

Die Federführung für diesen Aufgabenbereich liegt beim TV bzw. bei weiteren Vertriebspartnern. Bei relevanten Projekten, insbesondere bei der Einführung eines Card-Systems als zentralem Instrument für das Mobilitätsmarketing, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen TV und ZV ML zu empfehlen.

3.5 Aufgabenbereich: Innenmarketing

Status Quo:

- **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit:**

Bislang lag der Fokus beim Innenmarketing vor allem auf der sehr professionellen und umfassenden Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes. Eine Mitarbeiterin kümmert sich etwa zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit um diesen Aufgabenbereich. So konnten in den vergangenen Jahren erfolgreich Presseartikel und Sendungen in (über)regionalen Medien lanciert, die Kooperationen mit Journalisten und Bloggern ausgebaut und mehrere Pressereisen pro Jahr organisiert werden.

- **Regionale Tourismusmesse:**

Im März 2017 veranstaltete der TV FDZ erstmals eine Messe mit regionalen touristischen Anbietern unter dem Motto „Die Region für die Region“. Die Messe, auf der sich eine Vielzahl touristischer Anbieter sowie Orte präsentieren, richtete sich an Mitarbeiter aus Hotellerie, Gastronomie, Zimmervermittlungen und Touristinformationen.

- **Darüber hinaus nur wenige Innenmarketing-Aktivitäten:**

Neben diesen sehr guten Ansätzen finden nur wenige nach innen gerichtete Aktivitäten zur Einbindung von regionalen Akteuren und Stakeholdern statt. Eine Moderatorenrolle für die Tourismus- und Regionalentwicklung in der Region, der in Zukunft eine wachsende Bedeutung für DMOs zukommen wird, kann der TV FDZ damit nicht erfüllen.

Fazit zum Status Quo:

Trotz erster Initiativen und Aktivitäten noch viel Handlungsbedarf bei der Einbindung regionaler Akteure. Eine steigende Bedeutung für die Region FDZ kommt dabei neben Qualitätsaspekten vor allem dem Erhalt der Akzeptanz des Tourismus zu.



Aufgaben für die Zukunft

Aufgabe	Zeithorizont
Aufgabenbereich: Innenmarketing	
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Region	
Fortführung der bisherigen Aktivitäten	kurzfristig
ggf. Ausbau (aktivere Einbindung der regionalen Presse, Pressestammtisch, Ausweitung der Themen, positivere Berichterstattung über Tourismusentwicklung in der Region)	mittelfristig
Moderator der Tourismus- und Regionalentwicklung	
Fortführung und ggf. Ausbau der regionalen Tourismusmesse	kurzfristig
Konzepterarbeitung in intensiver Zusammenarbeit mit dem ZV ML (gemeinsame Arbeitsgruppe)	kurz- bis mittelfristig

Maßnahmen für die Zielgruppe Bevölkerung, Fokus: Akzeptanzfördernde Maßnahmen	mittelfristig
Maßnahmen für die Zielgruppe Betriebe, siehe auch Qualität	mittelfristig
Maßnahmen für die Zielgruppe Beschäftigte, aktive Beteiligung an Projekten im Rahmen der Umsetzung der LTK	mittelfristig

Schnittstellen zum ZV ML:

Lobbyarbeit und Binnenmarketing sind Aufgaben, die sowohl dem TV FDZ als auch dem ZV ML zukommen. Daher ist eine regelmäßige Abstimmung der Kommunikationsaktivitäten beider Verbände unerlässlich. Die Ergreifung akzeptanzfördernder Maßnahmen in der Region ist zudem eine gemeinsame Aufgabe, die eine solide konzeptionelle Basis braucht. Ein entsprechendes Konzept ist gemeinschaftlich unter Federführung des TV FDZ zu erarbeiten.

3.6 Aufgabenbereich: Wettbewerbsfähigkeit und Qualität

Status Quo:

- Klassifizierung von Ferienunterkünften:**
 Der TV FDZ übernimmt selbst die DTV-Klassifizierung von Ferienunterkünften und beschäftigt eine als DTV-Prüferin zugelassene Mitarbeiterin. Allerdings hat die Zahl der zertifizierten Betriebe in den vergangenen fünf Jahren stark abgenommen: Im Juni 2016 waren es 673 zertifizierte Objekte – und damit 210 weniger als 2011. Für weitere Qualitätslabel übernimmt der TV FDZ bislang nicht die Verantwortung, was sich nicht zuletzt in der stark unterdurchschnittlichen Zahl der klassifizierten Betriebe widerspiegelt.
- Weiterbildungsinitiative:**
 Hervorzuheben ist das Seminarprogramm, das der TV FDZ in Kooperation mit einem externen Schulungsdienstleister veranstaltet. Im Schulungsjahr 2025/16 wurden dabei 23 Veranstaltungen durchgeführt, auf denen Themen wie Beschwerdemanagement, Mitarbeiterführung, Englisch oder Gästebetreuung auf der Agenda standen.

Fazit zum Status Quo:

Vergleichsweise viele Aktivitäten zur Qualitätsverbesserung, allerdings ohne belastbare Erfolgsmessung. Viele Einzelmaßnahmen ohne ganzheitliches Qualitätsmanagement. Deutliche Bedeutungszunahme prognostiziert.



Aufgaben für die Zukunft

Aufgabe	Zeithorizont
Aufgabenbereich: Wettbewerbsfähigkeit und Qualität	
Qualitätsmanagement / Zertifizierungen	
Prüfung der Fortführung eigener Klassifizierungsaktivitäten von Ferienunterkünften nach DTV-Standard (v.a. unter Berücksichtigung des Kosten-/Nutzenverhältnisses)	kurzfristig
Federführung bei der Gewinnung von Betrieben für Qualitätsinitiativen; Impulsgeber für die Zertifizierung (v.a. ServiceQ, aber auch weitere Klassifizierungssysteme und Themenlabel in Abhängigkeit von der Positionierung bzw. der priorisierten Urlaubswelt)	kurzfristig
Umfassendes Qualitätsmanagement unter Berücksichtigung verschiedener Zertifizierungs- sowie Onlinebewertungssysteme (z.B. TrustScore)	mittelfristig
Qualifizierung von Leistungsträgern	
Fortführung und ggf. Ausbau/Nachjustierung des Schulungsprogramms im Rahmen der Weiterbildungsinitiative	kurz- bis mittelfristig
Betriebsberatungen in Kooperation mit landesweiten Initiativen und Branchenverbänden im Rahmen der LTK-Umsetzung	kurz- bis mittelfristig
Unterstützung der Hilfe zur Selbsthilfe für Betriebe: Leitfäden, Online-Selbstchecks, etc. (ggf. in Zusammenarbeit mit dem TMV bzw. in Kopplung an landesweites Tourismusnetzwerk)	mittelfristig
Vernetzung der Leistungsträger	
Feste Treffen, z.B. runde Tische, Networking-Events	kurz- bis mittelfristig
Tourismustag FDZ als Vernetzungs- und Weiterbildungsinstrument für die Branche; ggf. gekoppelt an regionale Tourismusmesse (siehe Innenmarketing)	mittelfristig
Exkursionen, gegenseitige Betriebsbesuche, etc.	mittelfristig

Schnittstellen zum ZV ML:

Der ZV ML ist zwingend in Qualitätsmaßnahmen zu relevanten Infrastrukturthemen (z.B. Qualität von Radwegen oder Zertifizierung als Radreiseregion) einzubinden. Zudem sollten beide Verbände bei der Organisation von Exkursionen zu ZV-relevanten Themen (z.B. Mobilität, Durchstich, Radwege) eng zusammenarbeiten.

3.7 Aufgabenbereich: Datenmanagement

Status Quo:

- **Marktforschung in Arbeitsteilung mit TMV:**

Der TV FDZ hat in den letzten Jahren mehrfach an landesweiten Gästebefragungen (z.B. Qualitätsmonitor) teilgenommen. Zudem liegen Daten zum Thema Markenstärke (zweimalige Teilnahme an der DestinationBrand-Reihe) vor.

- **Datendrehscheibe MV:**

Ein weiterer Bestandteil des Datenmanagements ist die Pflege der Datendrehscheibe Mecklenburg-Vorpommern. In dieser gemeinsamen, landesweiten Content-Datenbank werden POIs (Points of Interest) gesammelt. Der TV unterstützt hierbei mit der Dateneingabe und –pflege von Angeboten aus FDZ. Über Schnittstellen können diese Inhalte an verschiedene Webseite ausgespielt werden. Auch auf der Webseite des TV FDZ werden so die Angebote der Region aus dem System heraus gebündelt angezeigt. Das erleichtert die Auffindbarkeit von Angeboten für den Gast.

Fazit zum Status Quo:

Datenmanagement nur in Ansätzen vorhanden, technische Möglichkeiten bei weitem nicht ausgereizt. Eines der wichtigen Zukunftsthemen für die DMO 2020 vor dem Hintergrund der rasanten digitalen Entwicklungen.



Aufgaben für die Zukunft

Aufgabe	Zeithorizont
Aufgabenbereich: Datenmanagement	
Marktforschung	
Fortführung der Marktforschung als Anschließter beim TMV bzw. eigene Marktforschung	kurz- bis mittelfristig
ggf. Ausbau und Vertiefung der Marktforschung im Hinblick auf die strategischen Ziele und definierten Erfolgskennzahlen/KPIs	mittelfristig
Aufbereitung und Transfer der Erkenntnisse an die Leistungsträger, perspektivisch möglichst digital über internes Tourismusnetzwerk des TMV	mittel- bis langfristig
Angebotsdigitalisierung	
Fortführung der Dateneingabe zu POIs im Rahmen der „Datendrehscheibe MV“ in Kooperation mit Orten und Leistungsträgern	kurzfristig
Sicherstellung einer optimalen Contentqualität zur Ausspielung auf relevante Kanäle	kurz- bis mittelfristig
Digitalisierung aller buchbaren Angebote (gesamtes Leistungs-	mittelfristig

spektrum) als Grundlage für Vertriebsaktivitäten (siehe Vertrieb)	
Digitale Erfassung von Gästedaten	
Einführung eines elektronischen Meldescheins in allen Kommunen; ggf. Kopplung an Card-System (siehe Vertrieb)	mittelfristig
Erhebung, Bündelung und Nutzung digitaler Nachfragedaten	mittel- bis langfristig
Controlling	
Aufbau eines digitalen Controllingsystems zur Erfassung und kontinuierlichen Messung der Zielerreichung bzw. der KPIs (Business Intelligence Lösung)	mittelfristig

Schnittstellen zum ZV ML:

Bei diesem Zukunftsthema sind nur wenige Aufgabenüberschneidungen mit dem ZV auszumachen. Allerdings kommt dem ZV als Schnittstelle zu den Kommunen eine Rolle bei der Sensibilisierung für die Einführung eines elektronischen Meldescheins zu (wichtige Grundlage für die Umsetzung des Mobilitätskonzeptes).

3.8 Aufgabenbereich: Innovationsmanagement

Status Quo:

- *Bislang keine Aufgabe des TV FDZ*



Aufgaben für die Zukunft

Aufgabe	Zeithorizont
Aufgabenbereich: Innovationsmanagement	
Innovationskultur	
Im Verband: Raum für Kreativität und offene Fehlerkultur für alle Mitarbeiter	kurz- bis mittelfristig
In der Region: Innovationsmeetings in lockerer Atmosphäre, Innovationserschulungen (Kreativitätstechniken etc.)	mittelfristig
Trendscouting und Wissensmanagement	
Aktive Suche nach und Aufbereitung von relevanten Trends als Dienstleistung für regionale Partner	mittelfristig
Aufbau einer KnowHow-/Wissensdatenbank (ggf. in Kopplung an landesweites Tourismusnetzwerk des TMV)	mittel- bis langfristig
Beratung in den Betrieben zu Innovationen und individuellen Innovationspotenzialen (siehe auch Wettbewerbsfähig-	mittel- bis langfristig

keit/Qualität)	
Umsetzungsberatung/-begleitung bei Produktinnovationen	
Aktive Unterstützung von Leistungsträgern bei der Implementierung von Innovationen – von der Idee zum Produkt	mittel- bis langfristig
Individuelle Umsetzungsberatung in den Betrieben (siehe auch Wettbewerbsfähigkeit/Qualität)	mittel- bis langfristig
Bündelung und Vermittlung von möglichen Partnern, Unterstützern, Sponsoren, Fördermittelstellen, etc.	mittel- bis langfristig

Schnittstellen zum ZV ML:

keine direkten Schnittstellen, allerdings teilweise Trends/Innovationen mit Bezug zu Infrastrukthemen.

3.9 Aufgabenbereich: Nachhaltigkeit

Status Quo:

- *Bislang keine Aufgabe des TV FDZ*



Aufgaben für die Zukunft

Aufgabe	Zeithorizont
Aufgabenbereich: Nachhaltigkeit	
Nachhaltigkeitsstrategie für den FDZ-Tourismus	
Definition und Erfassung von Nachhaltigkeitskriterien auf Grundlage bestehender Kriteriensets	mittelfristig
Prüfung einer möglichen Zertifizierung als Nachhaltige Tourismusdestination	mittelfristig
Integration in die Unternehmens- und Marketingstrategie	mittel- bis langfristig
Nachhaltige Mobilität	
Unterstützung des ZV ML bei der Erarbeitung eines nachhaltigen Mobilitätskonzeptes für die Region	kurzfristig
Arbeitsteilung im Rahmen der Umsetzung des Konzeptes, Fokus: Marketing und Unterstützung bei Finanzierungsfragen über eine Card-Lösung)	mittelfristig

Schnittstellen zum ZV ML:

Enge Zusammenarbeit beider Verbände bei der Erarbeitung und Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie sowie beim Thema Nachhaltige Mobilität (ZV ML: Angebots- und Infrastruktur, beide: Finanzierung, TV FDZ: Mobilitätsmarketing).

VI. Teil II: Unternehmenskonzept

1. Die neue Landestourismuskonzeption MV 2018+: Ein neues Selbstverständnis der regionalen Tourismusorganisationen

Die Landestourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern 2018+ definiert die Anpassung der regionalen Destinationsmanagementorganisationen an ein neues, deutlich verändertes Aufgabenverständnis als eine der Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des MV-Tourismus. Im Kern geht darum, dass diese Organisationen wie der TV FDZ, sich in ihrem Selbstverständnis von einer Destinations*marketing*organisation zu einer Destinations*management*organisation weiterentwickeln. Dies ist verbunden mit einem Umbau sowie einer Erweiterung der Aufgabenpalette (s Abb.).

Abb. 10: LTK MV 2018+: Zukunftsfelder und Schlüsselthemen für den Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern



Quelle: dwif 2017

Kurz gesprochen: Insbesondere Vertriebsaufgaben verlieren erheblich an Bedeutung – vor allem deshalb, weil die Online-Vertriebsplattformen das (Vermittlungs-/Buchungs-)Geschäft mit den Leistungsträgern in rascher Geschwindigkeit immer umfassender übernehmen. Damit gehen zudem erhebliche Umsatzpotenziale aus dem klassischen Geschäft mit dem Gastgeberverzeichnis verlo-

ren. Bei den Aufgaben der Markenbildung und im Marketing geht es angesichts der harten und innovativen Konkurrenz um die Bündelung finanzieller Kräfte die es ermöglichen, dass das Urlaubsland MV und seine tragenden regionalen Tourismussäulen wie auch die Region FDZ (die derzeit noch nicht zu den Markenzugpferden des Urlaubslandes MV gehört, weil sie ihre Kräfte noch deutlich zu wenig bündelt und nicht konsequent auf die Tourismusmarke MV ausrichtet) durch größere Schlagkraft gemeinsam im multiplen Konkurrenzmarkt überhaupt Gehör finden und auffallen können. Marketing bedeutet demnach künftig für die DMO: konsequentes Kooperationen mit dem TMV und den „Big Playern“.

Das verdeutlicht, dass die DMO künftig die Aufgabe haben, die vielfältigen Aufgaben einer ganzheitlichen (touristischen) Regionalentwicklung voranzutreiben:

„Die **Destination Management Organisation (DMO)** der Zukunft muss ihr Aufgabenspektrum anpassen und sollte sich nicht nur als Organisation verstehen, die Marketing macht, um (mehr) Touristen in den Ort oder die Region zu holen, sondern als ganzheitlich agierende Institution, die ein attraktives Umfeld für **Besucher, Betriebe, Beschäftigte und Bevölkerung** gestaltet. Insofern werden nach innen gerichtete Managementaufgaben immer wichtiger. Hierzu zählen die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche, das Innenmarketing mit Blick auf ein vertrauensvolles Wir-Gefühl und ein strategisches Innovationsmanagement, das alle Anbieter entlang der touristischen Leistungskette in die Lage versetzt, die aktuellen Kundenwünsche zu erfüllen. Dagegen verliert insbesondere der (Eigen-)Vertrieb unter den rechtlichen Rahmenbedingungen an Bedeutung – vielmehr muss die DMO künftig vorrangig Lotse und Berater der Leistungsträger sein und sie dabei unterstützen, die passenden Vertriebspartner zu angemessenen Konditionen zu finden, um die Region im Markt präsent und buchbar zu halten.“ (Landestourismuskonzeption MV 2018+, S. 39/40).

2. Der TV FDZ auf dem Weg zur wettbewerbsfähigen Destinationsmanagementorganisation

Das neue Selbstverständnis des TV FDZ als Destinationsmanagementorganisation (DMO), die ambitionierten Ziele für die Tourismusedwicklung in der Region und das künftig deutlich erweiterte Aufgabenspektrum, das dafür erforderlich ist, aber auch veränderte Rahmenbedingungen, machen eine Neuausrichtung der Verbandsstrukturen unabdingbar.

Dabei ist das Ziel für den TV FDZ durch den Vorstand klar benannt: Der TV FDZ soll auch zukünftig eine eigenständige DMO für die Region Fischland-Darß-Zingst bleiben und will sich dafür hinsichtlich seiner

- Aufgaben,
- Strukturen und
- Ressourcen

wettbewerbsfähig aufstellen.

Im Folgenden werden die erforderlichen Strukturen und Ressourcen vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen und des definierten Aufgabenspektrums aufgezeigt. Klar ist jedoch auch: Die

Neuausrichtung wird nicht von heute auf morgen gelingen. Daher ist eine stufenweise Anpassung der Ressourcenausstattung vorgesehen und im Unternehmenskonzept verankert.

2.1 Künftige Organisationsstruktur für den TV FDZ

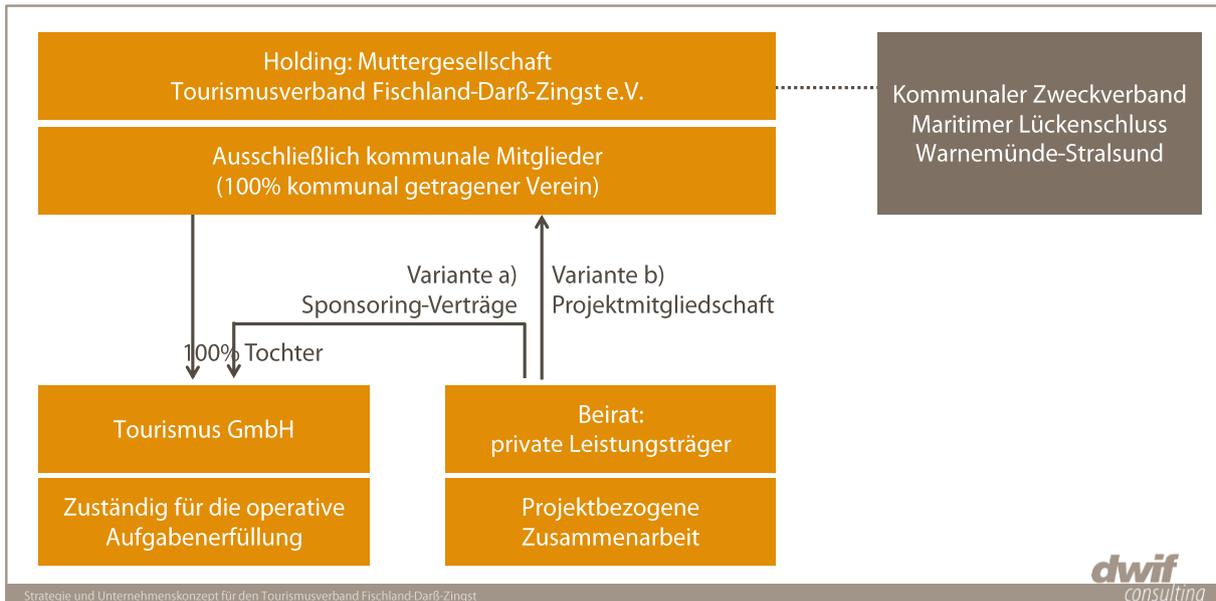
In den folgenden Vorschlag fließen einerseits die oben skizzierten Anforderungen an eine veränderte Aufgabenpalette für den TV FDZ ein, andererseits wesentliche Aspekte des aktuellen EU-Beihilfe- und EU-Vergaberechtes, welches in seinen Anforderungen und Konsequenzen immer wichtiger für die Ausgestaltung der DMO der Zukunft wird.

Wichtiger Hinweis: Der Vorschlag enthält jedoch ausdrücklich keine EU-beihilfe- bzw. vergaberechtliche Prüfung! Diese ist aufgrund ihrer herausragenden Bedeutung durch entsprechend spezialisierte Rechtsvertreter vielmehr dringend durchzuführen. Hier wird lediglich auf einige allgemeingültige Eckpunkte abgestellt, welche sich in vielen Fällen als sinnvolle Kriterien für die Umgestaltung entsprechender Organisationen bzw. Organisationsstrukturen herausgestellt haben. Diese können eine sorgfältige Einzelfallprüfung in keinem Fall ersetzen.

Künftig könnte das Destinationsmanagement für FDZ vor diesem Hintergrund in etwa folgendermaßen organisiert werden (gutachterlicher Vorschlag):

- Der **Tourismusverband Fischland-Darß-Zingst e.V.** dient als Muttergesellschaft einer DMO-Holding. Es wird empfohlen, die Mitgliedsstruktur auf ausschließlich kommunale Mitglieder zu begrenzen, das heißt, den TV FDZ zu einem zu 100% kommunal getragenen Verein umzugestalten. Mitglieder können neben den bisherigen kommunalen Mitgliedern auch weitere Kommunen, die zurzeit nicht Mitglied im TV FDZ sind, werden. Die Muttergesellschaft agiert im Sinne einer Management-Holding, das heißt sie übernimmt keine operativen Tätigkeiten, sondern Management- und Führungsaufgaben, allen voran die strategische Steuerung der Tochtergesellschaft(en).
- Als Tochtergesellschaft soll eine **Tourismus GmbH** gegründet werden, die als operative Einheit für die wirtschaftliche Leistungserbringung zuständig ist. Dafür wird sie von der Muttergesellschaft über Dienstleistungsverträge direkt beauftragt. Zudem können über die Tourismus GmbH auch Eigenmittel erwirtschaftet werden, die mittels Trennungsrechnung haushalterisch separat geführt werden.
- Um die **privaten Leistungsträger** an der Arbeit der DMO auch weiterhin beteiligen zu können und ihnen ein Mitspracherecht einzuräumen, soll ein „Beirat“ gegründet werden. Hier sind interessierte Leistungsträger organisiert und werden bei wichtigen Fragen einbezogen. Die Zusammenarbeit erfolgt entweder mit dem gesamten Beirat oder einzelnen Leistungsträgern projektbezogen (z.B. Gastgeberverzeichnis, Gäste-Card, Öffentlichkeitsarbeit, Kampagnen, Qualitätsinitiativen). Aus organisatorischer Sicht sind zwei Varianten denkbar: a) die Beteiligung über projektbezogene Sponsoring-Verträge an der Tourismus GmbH oder b) die direkte Beteiligung an der Muttergesellschaft in Form von Projektmitgliedschaften.

Abb. 11: Organisationsstruktur Tourismusverband Fischland-Darß-Zingst e. V.



Quelle: dwif 2017

Schnittstelle zum ZV ML:

Eine Zusammenarbeit mit dem ZV ML wird angestrebt. Dazu sollen verschiedene Möglichkeiten und Stufen der organisatorischen Verzahnung beider Organisationen geprüft werden.

2.2 Ressourcenbedarf

2.2.1 Status Quo

Die Analyse der derzeitigen Situation des TV FDZ sowie der Vergleich mit anderen regionalen Tourismusorganisation zeigt, dass die Ressourcenausstattung weder in finanzieller noch in personeller Hinsicht ausreicht, um den zuvor genannten Herausforderungen zu begegnen und die Zielsetzungen für die Region FDZ zu erreichen. Mit Blick auf die „neuen“ Aufgaben, die in Zukunft auf den Verband zukommen, wird sich die Situation zudem künftig noch verschärfen.

Kernerkenntnisse:

- Sowohl die Höhe des zur Verfügung stehenden Budgets als auch Mitarbeiterzahl des TV FDZ sind, verglichen mit dem Wettbewerb, weit unterdurchschnittlich. Gerade einer Destination mit solch hoher Marktstärke (gemessen am Nachfragevolumen, den Kapazitäten und der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus in FDZ) ist die momentane Ressourcenausstattung in keiner Weise angemessen.
- Der Anteil der Mitgliedsbeiträge und öffentlichen Zuschüsse ist insgesamt niedriger als in vielen Vergleichsregionen, die auf ein deutlich höheres „Grundbudget“ zugreifen können. Das setzt den TV FDZ einem hohen Druck aus, zusätzliche Eigenmittel zu erwirtschaften.
- Ein relativ hoher Anteil des Budgets fließt in Marketingaktivitäten, wenn auch – absolut gesehen – auf einem weit unterdurchschnittlichen Niveau. Gerade vor dem Hintergrund neuer, über das Marketing hinaus gehender Aufgaben (z.B. Regionalentwicklung, Datenmanage-

ment, Innovation, Qualität, etc.), die künftig an Bedeutung gewinnen werden, fehlt es dem TV FDZ an Finanzkraft und Manpower.

Abb. 12: Status Quo: Ressourcenausstattung des TV FDZ im Vergleich

	Regionale Tourismusverbände		
	TV FDZ	Regionen in Mecklenburg-Vorpommern	Referenzgruppe (offizielle Tourismusregionen in Deutschland)
Gesamtbudget (Durchschnitt in Tsd. €)	500	778	590
Herkunft Budget (Anteil am Gesamtbudget)			
Mitgliedsbeiträge	25%	10%	23%
Öffentliche Zuschüsse	0%	25%	24%
Fördermittel	0%	2%	15%
Erwirtschaftete Eigenmittel	75%	63%	32%
Kurtaxe/Fremdenverkehrsabgabe	0%	0%	k.A.
Sonstiges	0%	0%	6%
Verwendung Budget (Anteil am Gesamtbudget)			
Personal	35%	35%	34%
Verwaltung	10%	8%	8%
Marketing/Marktforschung	50%	38%	32%
Miete/Pacht	5%	3%	4%
Infrastruktur	0%	0%	5%
Befristete Projekte/Events	0%	2%	15%
Sonstiges	0%	14%	2%
Beschäftigte			
Zahl der Beschäftigten insgesamt	4	14	9
davon in Vollzeit	4	10	5

Quelle: dwif 2017, Daten TV FDZ, Befragung der Tourismusregionen in MV 2016, diverse Befragungen von Tourismusregionen in Deutschland im Rahmen der Sparkassen-Tourismusbarometer

2.2.2 Empfehlungen für die Personalausstattung

Zurzeit sind im TV FDZ 4 Mitarbeiter/innen in Vollzeit tätig, die in erster Linie Tätigkeiten in den Bereichen Marketing, Produktentwicklung, Qualität und Öffentlichkeitsarbeit sowie administrative Tätigkeiten (Buchhaltung, Sekretariat, etc.) übernehmen. Die Stelle des Geschäftsführers ist seit etwa 2 Jahren unbesetzt und wird nur zum Teil durch das ehrenamtliche Engagement des Vorstandes ausgeglichen, was die strategische Steuerung des TV FDZ deutlich erschwert. Durch die hohe Arbeitsbelastung und fehlende Möglichkeiten, krankheitsbedingte Ausfälle auszugleichen, kommt die Belegschaft zudem häufig an die Grenzen ihrer Belastbarkeit.

Daher sind bereits **kurzfristig (möglichst ab 2018)** zwingend folgende zusätzliche Personalkapazitäten zu schaffen:

- Wiederbesetzung des Postens des **Geschäftsführers** zur strategischen Steuerung des Umstrukturierungsprozesses und zur Entlastung des Vorstandes
- **1 weiterer Mitarbeiter** zur Entlastung der Belegschaft und zur strategischen Entwicklung der Zukunftsthemen

In den Abteilungen Produktentwicklung sowie Innenkommunikation/Qualität sollten zudem feste personelle Zuständigkeiten benannt werden.

Zudem wird **perspektivisch (mittel- bis langfristig)** eine deutlich höhere Mitarbeiterzahl zur professionellen Erfüllung der in Teil I benannten Aufgaben benötigt.

- Für den Bereich Marketing sollte vor dem Hintergrund der Aufgaben im Markenmanagement mindestens eine weitere Stelle geschaffen werden.
- Die Abteilungen Produktentwicklung sowie Innenkommunikation/Qualität müssen ebenfalls aufgrund der wachsenden Bedeutung und eines erweiterten Aufgabenspektrums mit jeweils 1 weiteren, zusätzlichen Mitarbeiter ausgestattet werden.
- Für die „neue“ Aufgabe Vertrieb (v.a. Tourismus-Card) wird mind. 1 Mitarbeiter zur Koordination der externen Partner sowie der administrativen Abwicklung benötigt.
- Die 3 Zukunftsaufgaben sollten optimalerweise langfristig durch jeweils 1 Mitarbeiter bearbeitet werden, mittelfristig ist jedoch eine stufenweise Personalerweiterung sinnvoll.
- **In der Summe ist zukünftig von einem Personalbedarf von mindestens 12 Mitarbeitern auszugehen.** Das entspricht zwar einer Verdreifachung der momentanen Belegschaft, ist aber im Vergleich zu anderen Tourismusverbänden in Mecklenburg-Vorpommern mit ähnlicher Marktstärke weiterhin leicht unterdurchschnittlich.

Abb. 13: Empfehlungen für Personalausstattung

Aufgabenbereich	Personalressourcen		
	Status Quo	kurzfristig	mittel- bis langfristig
Strategie und Positionierung	Assistenz (Service/Empfang)	Geschäftsführung + Assistenz	Geschäftsführung + Assistenz
Marketing und Kommunikation	Marketingleitung	Marketingleitung	Marketingleitung + mind. 1 weiterer Mitarbeiter
Produktentwicklung		1 Mitarbeiter	2 Mitarbeiter
Innenkommunikation & Qualität	2 Mitarbeiter (+ externe für Schulungen, etc.)	1 Mitarbeiter (+ externe für Schulungen, etc.)	2 Mitarbeiter (+ externe für Schulungen, Betriebsberatungen, etc.)
Vertrieb			1 Mitarbeiter (+ externe für Abrechnungen, Umlage, Ausschüttung, etc.)
Zukunftsthemen (Datenmanagement, Innovationsmanagement, Nachhaltigkeit)		1 Mitarbeiter (zunächst strategische Entwicklung der Themen)	2-3 Mitarbeiter
	4 Mitarbeiter	6 Mitarbeiter	mind. 12 Mitarbeiter

Quelle: dwif 2017

2.2.3 Erforderliche Budgetanpassung

Das derzeit im TV FDZ zur Verfügung stehende Budget liegt mit jährlich 500.000 Euro weit unterhalb der Richtwerte aus Vergleichsregionen und der Anforderungen an eine wettbewerbsfähige DMO. Daher werden – nicht zuletzt auch in Anbetracht der neuen Aufgaben und Personalbedarfe folgende Budgetanpassungen empfohlen:

- **Kurzfristig (ab 2018)** fallen zusätzliche Personalkosten von rund 125.000 Euro für die zusätzliche Stelle des Geschäftsführers (Jahresgehalt inkl. Arbeitgeberanteil ca. 78.000 Euro) und einen weiteren Mitarbeiter (ca. 43.750 Euro) an. Zudem muss das Marketingbudget sukzessive an das erweiterte Aufgabenspektrum (kurzfristig v.a. mehr Aufgaben in der Produktentwicklung) angepasst werden. Die sonstigen Ausgaben (v.a. Verwaltung) bleiben zunächst stabil, sodass ein **Gesamtjahresbudget von 675.000 Euro** erforderlich ist.
- In zwei weiteren Ausbaustufen muss das Budget schrittweise erweitert werden:
 - **Mittelfristig (ab 2020)** sollte ein Gesamtbudget von **rund 1,0 Mio. Euro pro Jahr** angestrebt werden. Darin enthalten sind Personalkosten für 9 Mitarbeiter (inkl. Geschäftsführung), ein deutlich erhöhtes Budget für Marketingaufgaben (v.a. durch die mittelfristig notwendige Aufgabe Markenmanagement) sowie weitere Kosten für die technische Ausstattung (mittelfristig v. a. für das Tourismus-Card-System).
 - **Langfristig (ab 2025)** braucht der TV FDZ für ein professionelles, wettbewerbsfähiges Destinationsmanagement ein **jährliches Budget von mindestens 1,5 Mio. Euro**. Dieser Richtwert ergibt sich in erster Linie aus den Richtwerten für die wettbewerbsfähige Tourismusdestinationen – 1,5 Mio. Euro ist hier als Minimalwert definiert, um eine ausreichende Managementstärke gewährleisten zu können. Davon sollten laut dieser Kriterien mindestens 600.000 Euro pro Jahr für das Marketing (inkl. Markenmanagement) zur Verfügung stehen. Hinzukommen 520.000 Euro für das Personal (kalkuliert für insgesamt 12 Mitarbeiter, inkl. Geschäftsführung) sowie rund 380.000 Euro für sonstige Ausgaben (Verwaltung, Technik, Datenbanksysteme, Schulungen, Qualitätsinitiativen, etc.).

Abb. 14: Empfehlungen für die Budgetausstattung

Aufgabenbereich	Budget pro Jahr			
	Status Quo	Kurzfristig (ab 2018)	Mittelfristig (ab 2020)	Langfristig (ab 2025)
Personal	175.000 €	300.000 €	ca. 430.000 €	mind. 520.000 €
Marketingbudget	250.000 €	300.000 €	ca. 450.000 €	mind. 600.000 €
Sonstiges	75.000 €	75.000 €	ca. 120.000 €	mind. 380.000 €
	500.000 €	675.000 €	ca. 1,0 Mio. €	mind. 1,5 Mio. €

dwif
consulting

Strategie und Unternehmenskonzept für den Tourismusverband Fischland-Darß-Zingst

Quelle: dwif 2017

Hinweis: Die Angaben zu den Kosten basieren auf durchschnittlichen Richtwerten und Schätzungen sowie regionstypischen Personalkosten und beziffern die ungefähren Budgetbedarfe für den TV FDZ. Sie sind daher nicht mit einer detaillierten Kosten- und Leistungsrechnung bzw. Haushaltsplanung gleichzusetzen.

2.2.4 Finanzierungsoptionen

Um die skizzierten Budgetanpassungen realisieren zu können, müssen verschiedene Finanzierungsquellen ausgeschöpft werden:

- Sockelbetrag über kommunale Mitglieder des TV FDZ
- direkte, projektbezogene Sponsoringverträge der Tourismus GmbH mit privaten Leistungsträgern (bzw. alternativ über Projektmitgliedschaften im TV FDZ)
- eigenerwirtschaftete Mittel durch die Tourismus GmbH

Sockelbetrag über kommunale Mitglieder des TV FDZ

Aktuell werden rund 112.800 Euro (entspricht rund 22,5 Prozent des Gesamtbudgets) durch die kommunalen Mitglieder des TV FDZ finanziert. Davon entfallen 43.000 Euro auf den Landkreis Vorpommern-Rügen und rund 69.800 Euro auf die 13 Mitgliedsgemeinden und -ämter.

Die kommunalen Mitglieder des Verbandes (inkl. Landkreis Vorpommern-Rügen) sollten zu **mindestens 25 Prozent** für das erforderliche Budget aufkommen, um auch weiterhin einen festen Sockelbetrag für die Verbandsarbeit zu gewährleisten. Das bedeutet, dass

- kurzfristig rund 165.000 Euro,
- mittelfristig rund 250.000 Euro und
- langfristig rund 375.000 Euro

durch die kommunalen Mitglieder aufgebracht werden müssen.

Dazu stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, um zusätzliches Geld bei den Kommunen für den TV FDZ zu generieren. Denkbar sind beispielsweise:

- (Rück-)Gewinnung von kommunalen Mitglieder, die derzeit nicht Mitglied im TV FDZ sind
- Erhöhung der Fremdenverkehrsabgabe in den Kommunen
- Umschichtung von Budgets und Ressourcen in den Einzelorten, indem Aufgaben von der Ortsebene künftig gebündelt durch den TV FDZ übernommen werden (z.B. Marketing, Produktentwicklung)

Der Sockelbetrag soll über ein Umlageverfahren in den Kommunen erhoben werden, mit dem das erforderliche Gesamtbudget anhand möglichst transparenter Kriterien auf die Mitgliedskommunen verteilt wird.

Variante 1 für die Umlageberechnung (Basis: Übernachtungsvolumen)

Diese Variante bezieht sich auf das aktuell im TV FDZ angewendete Umlagemodell. Dazu werden die gewerblichen und nicht-gewerblichen Übernachtungszahlen in den Kommunen zur Berechnung der Umlage herangezogen. Problematisch sind hierbei allerdings die teilweise nicht vorliegenden Daten für kleinere Kommunen und Ämter sowie die fehlende Transparenz und Vollständigkeit der Kurtaxstatistiken der einzelnen Gemeinden, die zur Erfassung der nicht-gewerblichen Übernachtungen benötigt werden. Zudem werden bei einer reinen Betrachtung der Nachfrageda-

ten andere Kennzahlen, die für die Bedeutung eines Tourismusortes wichtig sind (z.B. Fläche, Einwohnerzahl, Lage, Angebotsstrukturen) nicht hinreichend berücksichtigt. Für dieses Umlagemodell spricht vor allem aber die einfache Datenerhebung und Berechnung.

Die folgende Abbildung zeigt die Umlageberechnung für Variante 1 auf Grundlage der Übernachtungszahlen 2016. Zudem werden folgende Annahmen getroffen:

- Die Berechnung erfolgt für die derzeit im TV FDZ organisierten Kommunen. Bei Gewinnung weiterer Mitgliedskommunen würde sich der Umlageschlüssel pro Übernachtung für alle Gemeinden reduzieren.
- Der Umlagebeitrag für den Landkreis Vorpommern-Rügen bleibt stabil bei 43.000 Euro. Sollte der Landkreis bereit sein, mehr Geld als Mitgliedsbeitrag an den TV FDZ zu zahlen, würde der Umlageschlüssel für die Gemeinden ebenfalls günstiger ausfallen.
- Die Gemeinden und Ämter mit weniger als 20.000 Übernachtungen zahlen weiterhin einen Pauschalbetrag, der jedoch ebenfalls sukzessive angepasst wird.

Abb. 15: Sockelbetrag kommunale Mitglieder: Umlageberechnung für Variante 1

	Übernachtungen	Beitrag aktuell	Beitrag kurzfristig	Beitrag mittelfristig	Beitrag langfristig
Umlageschlüssel (Beitrag je Übernachtung)		0,0256 €	0,0350 €	0,0600 €	0,1000 €
Zingst	1.725.136	25.000,00 €	60.379,76 €	103.508,16 €	172.513,60 €
Dierhagen	529.423	13.553,23 €	18.529,81 €	31.765,38 €	52.942,30 €
Graal-Müritz*	1.053.242	13.481,50 €	18.431,74 €	31.597,26 €	52.662,10 €
Ahrenshoop	372.551	9.537,31 €	13.039,29 €	22.353,06 €	37.255,10 €
Ribnitz-Damgarten	100.000	2.560,00 €	3.500,00 €	6.000,00 €	10.000,00 €
Barth	80.827	2.069,17 €	2.828,95 €	4.849,62 €	8.082,70 €
Stadt Marlow	20.826	533,15 €	728,91 €	1.249,56 €	2.082,60 €
Amt Bad Sülze (Recknitz-Trebeltal)	< 20.000	511,29 €	700,00 €	1.200,00 €	1.500,00 €
Amt Barth	< 20.000	511,29 €	700,00 €	1.200,00 €	1.500,00 €
Amt Franzburg- Richtenberg	< 20.000	511,29 €	700,00 €	1.200,00 €	1.500,00 €
Amt Niepars	< 20.000	511,29 €	700,00 €	1.200,00 €	1.500,00 €
Amt Ribnitz- Damgarten	< 20.000	511,29 €	700,00 €	1.200,00 €	1.500,00 €
Gemeinde Süderholz	< 20.000	511,29 €	700,00 €	1.200,00 €	1.500,00 €
Zwischensumme		69.802,09 €	121.638,44 €	208.523,04 €	344.538,40 €
Landkreis Vorpommern-Rügen		43.000,00 €	43.000,00 €	43.000,00 €	43.000,00 €
Gesamtsumme		112.802,09 €	164.638,44 €	251.523,04 €	387.538,40 €
Erforderliches Budget (Soll)			165.000,00 €	250.000,00 €	375.000,00 €

Quelle:

dwif 2017. Eigene Berechnungen auf Grundlage von Datenlieferung des TV FDZ
* Graal-Müritz: 50 Prozent aufgrund Doppelmitgliedschaft in zwei Tourismusverbänden

Zur Finanzierung des zusätzlich benötigten Budgets ist eine **Erhöhung des Umlageschlüssels (Mitgliedsbeitrag pro Übernachtung)** erforderlich. Bei der derzeitigen Mitgliedsstruktur müsste der Beitrag ab 2018 um 0,01 Euro auf 0,035 Euro pro Übernachtung steigen, mittelfristig auf 0,06 Euro pro Übernachtung sowie langfristig auf 0,10 Euro pro Übernachtung, um das erforderliche Soll-Budget zu erreichen.

Variante 2 für die Umlageberechnung (Basis: Einwohner, Übernachtungen und Schlafgelegenheiten)

Alternativ zu Variante 1 könnte auch ein anderes Modell für die Berechnung des Umlagebeitrages herangezogen werden. Denkbar ist beispielsweise eine analoge Vorgehensweise zum Zweckverband ML, dessen Umlage neben den (gewerblichen und nicht-gewerblichen) Übernachtungen auch die Einwohnerzahl und die Bettenzahl berücksichtigt.

Abb. 16: Sockelbetrag kommunale Mitglieder: Umlageberechnung für Variante 2

	Ein- wohner	Betten	Übernach- tungen	Beitrag aktuell	Beitrag kurzfristig	Beitrag mittelfristig	Beitrag langfristig
Umlageschlüssel					1	2	3
Zingst	3.077	14.768	1.725.136	25.000,00 €	50.555,87 €	86.040,19 €	138.180,88 €
Dierhagen	1.497	4.887	529.423	13.553,23 €	16.314,69 €	27.765,87 €	44.591,96 €
Graal-Müritz*	4.154	7.963	1.053.242	13.481,50 €	14.960,75 €	25.458,87 €	40.885,82 €
Ahrenshoop	638	2.894	372.551	9.537,31 €	10.410,66 €	17.717,07 €	28.453,48 €
Ribnitz-Damgarten	15.155	750	100.000	2.560,00 €	8.218,33 €	13.968,60 €	22.422,73 €
Barth	8.696	1.250	80.827	2.069,17 €	6.430,46 €	10.935,03 €	17.555,96 €
Stadt Marlow	4.588	k.A	20.826	533,15 €	2.170,97 €	3.648,55 €	5.774,36 €
Amt Bad Sülze (Recknitz-Trebeltal)	3.501	k.A	< 20.000	511,29 €	1.552,87 €	2.540,62 €	4.033,50 €
Amt Barth	5.231	k.A	< 20.000	511,29 €	2.184,32 €	3.613,22 €	5.754,85 €
Amt Franzburg- Richtenberg	7.950	k.A	< 20.000	511,29 €	3.176,75 €	5.299,00 €	8.460,25 €
Amt Niepars	9.428	k.A	< 20.000	511,29 €	3.716,22 €	6.215,36 €	9.930,86 €
Amt Ribnitz- Damgarten	968	k.A	< 20.000	511,29 €	628,32 €	970,16 €	1.513,16 €
Gemeinde Süderholz	3.984	k.A	< 20.000	511,29 €	1.729,16 €	2.840,08 €	4.514,08 €
Zwischensumme				69.802,09 €	121.638,44 €	208.523,04 €	344.538,40 €
LKVR				43.000,00 €	43.000,00 €	43.000,00 €	43.000,00 €
Gesamtsumme				112.802,09 €	164.638,44 €	251.523,04 €	387.538,40 €
<i>Erforderliches Budget (Soll)</i>					165.000,00 €	250.000,00 €	375.000,00 €

Quelle: dwif 2017. Eigene Berechnungen auf Grundlage von Datenzulieferung des TV FDZ
Umlageschlüssel 1 = 0,37 € je Einwohner, 1,69 € je Schlafgelegenheit, 0,01 € je Übernachtung
Umlageschlüssel 2 = 0,62 € je Einwohner, 2,87 € je Schlafgelegenheit, 0,02 € je Übernachtung
Umlageschlüssel 3 = 1,00 € je Einwohner, 4,61 € je Schlafgelegenheit, 0,04 € je Übernachtung
* Graal-Müritz: 50 Prozent aufgrund Doppelmitgliedschaft in zwei Tourismusverbänden

Die Kennziffern fließen dabei mit folgendem Gewichtungsschlüssel in die Berechnung ein:

- 20% Einwohner
- 40% Übernachtungen
- 40% Schlafgelegenheiten

Projektbezogene Finanzierung durch private Leistungsträger

Anders als bislang ist die Zusammenarbeit mit privaten Leistungsträgern im künftigen Organisationsmodell für den TV FDZ nicht mehr über direkte Mitgliedschaften möglich. Vielmehr werden Sponsoringverträge zwischen Tourismus GmbH und privaten Leistungsträgern im Rahmen von konkreten Projekten, Aktivitäten oder Kampagnen abgeschlossen. Alternativ sind auch Projektmitgliedschaften der Leistungsträger im TV FDZ denkbar.

Der Anteil der Einnahmen durch Verträge mit privaten Leistungsträgern am Gesamtbudget sollte in den nächsten Jahren sukzessive ausgebaut werden. Anzustreben sind folgende Anteilswerte:

- Kurzfristig: Anteil von 20 Prozent = 135.000 Euro
- Mittelfristig: Anteil von 25 Prozent = 250.000 Euro
- Langfristig: Anteil von 30 Prozent Verträge = 450.000 Euro

Eigenerwirtschaftete Mittel

Dahingegen wird der Anteil der erwirtschafteten Eigenmittel durch die Tourismus GmbH perspektivisch eher abnehmen. Zwar werden durch neue Geschäftsmodelle (z.B. Tourismus-Card) auch neue Einnahmemöglichkeiten geschaffen, diese werden aber zum Teil bereits im Rahmen von direkten Verträgen mit Leistungsträgern (siehe oben) abgedeckt.

Realistisch ist daher folgende Entwicklung:

- Kurzfristig: Anteil von 55 Prozent = 375.000 Euro
- Mittelfristig: Anteil von 50 Prozent = 500.000 Euro
- Langfristig: Anteil von 45 Prozent = 675.000 Euro

VII. Zusammenfassung und Ausblick

Eine Region macht sich auf den Weg. Nach schwierigen Jahren für den Tourismusverband Fischland-Darß-Zingst blicken Vorstand und Mitglieder zuversichtlich in die Zukunft. Sicher ist, dass es kein einfacher Weg wird hin zum „TV FDZ 2.0“ – aber auch, dass daran kein Weg vorbeiführt. Denn die Tourismuswelt wandelt sich, und damit auch die Anforderungen, die an regionale Tourismusverbände künftig gestellt werden.

Fischland-Darß-Zingst zählt zu den wichtigsten Tourismusdestinationen in Deutschland. Das belegen das enorme Nachfrageaufkommen, die hohe Wertschöpfung aus dem Tourismus und nicht zuletzt ein Stammgastanteil, der seines gleichen sucht, eindrucklich. Und doch ist es bislang nicht ausreichend gelungen, die Region in die Spitzenliga der deutschen Destinationen zu heben. Ein geringer Bekanntheitsgrad, die fehlende Markenstärke und zahlreiche strukturelle Probleme sind Indikatoren dafür.

Eine wesentliche Stellschraube zu mehr Erfolg und Strahlkraft liegt in den Ressourcen. Bislang wird die Budget- und Personalausstattung des Verbandes in keiner Weise den Potenzialen der Region gerecht und verhindert ein wettbewerbsfähiges Destinationsmanagement für die Region. Andere regionale Tourismusorganisationen in Mecklenburg-Vorpommern und Deutschland können auf ein deutlich höheres finanzielles Volumen zurückgreifen. Das will der TV FDZ künftig offensiv anpacken. Neben einer organisatorischen Neuaufstellung sollen bis 2025 auch die Ressourcen schrittweise erweitert und dem neuen Aufgabenspektrum angepasst werden.

Damit die Neustrukturierung und damit verbundene Ressourcenverstärkung gelingen kann, wird der Verband aber auch deutlich mehr Selbstbewusstsein und „Eigenmarketing“ brauchen, um das Vertrauen der Mitglieder, vor allem aber der Gemeinden, die nicht (mehr) im Verband organisiert sind, in die Arbeit des Verbandes zurückzugewinnen. Dazu muss neben den beschriebenen Neuanpassungen eine Kommunikationsstrategie erarbeitet werden, um alle Partner auf dem Weg zum „TV FDZ 2.0“ mitzunehmen und diesen als Chance und Neuanfang zu verstehen. Der Tourismusverband muss dazu gute Argumente liefern, die einladen den Verband gemeinsam zu stärken und „neu zu denken“.

Das dwif wünscht viel Erfolg auf diesem Weg!