

Tourismusstrategie Niedersachsen

Stakeholder-Workshop
Destinationsstrukturen

- *Ergebnisdokumentation* -
Hannover | 14. Januar 2026

NIEDERSACHSEN!
FÜHL DIE WEITE




Niedersachsen. Klar.



PROJECT 

Vorbemerkung / Lesehinweis

Das vorliegende Chartprotokoll bezieht sich auf den „Workshop Destinationsstrukturen“ mit Vertreter:innen der niedersächsischen Destinationen und dem Team Tourismus / Referat 23 des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Bauen (nachfolgend MW) im Rahmen der Entwicklung der Tourismusstrategie Niedersachsen, welcher am 14. Januar 2026 in Hannover stattgefunden hat.

Das Chartprotokoll fasst die Präsentation des Beratungsunternehmens PROJECT M sowie die im Rahmen der Sitzung diskutierten Themen zusammen. Die eingebrachten Anregungen, Ergänzungen und Hinweise sind als Ergänzung  markiert.

Die zentralen Ergebnisse der Sitzung sind auf den **Charts 3-13** zusammengefasst.

Das Chartprotokoll ist ggf. ohne die entsprechenden mündlichen Erläuterungen unvollständig.

Für Rückfragen wenden Sie sich bitte an PROJECT M.

Als Ansprechperson steht Ihnen gerne zur Verfügung:

Anne Weißenborn

E-Mail: anne.weissenborn@projectm.de Tel.: 040 / 41 92 39 624

Stand: 02. Februar 2026



Ergebnisdokumentation (1/8)

TOP 1: Begrüßung und Einführung (ab Chart 18)

- May-Britt Pürschel begrüßt die Teilnehmenden zum Workshop zu den Destinationsstrukturen in Niedersachsen. Sie stellt das **begleitende Beratungsunternehmen PROJECT M** vor. Sie kündigt auch bereits den nächsten **Stakeholder-Workshop zur Tourismusfinanzierung am 24. Februar 2026** mit Vertreter:innen der lokalen Ebene an.
- Auch Cornelius Obier begrüßt die Teilnehmenden und ordnet den **Workshop in den laufenden Erarbeitungsprozess der Tourismusstrategie Niedersachsen** ein. Der Workshop wurde durch einen internen Teamworkshop mit dem Tourismusreferat des MW vorbereitet. Cornelius Obier führt durch die Tagesordnung, deren Schwerpunkte auf einer gemeinsamen Betrachtung der **Ausgangslage** und der Diskussion von möglichen **Eckfeilern für ein zukünftiges Destinationsmodell** liegen.
- Die Teilnehmenden äußern den Wunsch nach konkreten **Zielsetzungen** des MW für die Tourismusstrategie des Landes insgesamt sowie für die Weiterentwicklung der Destinationsstrukturen. Genannt werden z.B. Steigerung der Wertschöpfung, Verbesserung des Images, Beitrag zur Steigerung der Lebensqualität.
- Für das MW ist die Entwicklung eines Destinationsmodelles auch im eigenen Interesse der **DMOs, um sich langfristig wettbewerbsfähig aufzustellen**. Gegenüber den kommunalen Geldgebern sind gemeinsame Mindestanforderungen eine gute Argumentationsgrundlage. Das MW verfolgt daher das Ziel, die inhaltlichen Eckpunkte zunächst von einem „Fördertopf“ getrennt zu betrachten und unabhängig von möglichen zukünftigen Landesmitteln zu erarbeiten.
- Die Teilnehmenden fragen nach einer strategischen Verknüpfung mit anderen Ministerien und Einheiten. Aus Sicht von PROJECT M ist u.a. die **Verzahnung mit der Regionalentwicklung** durchaus relevant, zählt auf touristische Effekte ein und wird im Strategieprozess mitgedacht, ist aber nicht der Fokus des heutigen Workshops.
- Der **TVN** bedankt sich in einer kurzen Stellungnahme, dass der Prozess an Fahrt gewinnt, für die aktive Einbindung des Verbands in die inhaltliche Ausarbeitung und dass alle Mitglieder zum Workshop eingeladen wurden anstatt einer kleinen Auswahl. Sie nehmen im Bewusstsein teil, dass eine Veränderung und Optimierung der Destinationsstrukturen unerlässlich ist.
- Cornelius Ober stellt den **Zeit- und Prozessplan** sowie Meilensteine und anstehende Termine im Strategieprozesses vor und erläutert die thematischen Schwerpunkte im 1. HJ 2026. Er weist auch auf die anvisierte **„Allianz für den Tourismus“** als ein Zielbild hin.

Ergebnisdokumentation (2/8)

TOP 2: Gegenwärtige Destinationsstrukturen in Niedersachsen (ab Chart 24)

- Cornelius Obier stellt zunächst das in Deutschland vorherrschende **Grundverständnis einer Destination und deren Rolle im touristischen System** (Drei-Ebenen-Modell) vor. Er erläutert die Wichtigkeit von gemeinsamen Mindeststandards, damit sich die verschiedenen Ebenen untereinander darauf verlassen können, dass sie ihre Aufgaben partnerschaftlich bearbeiten und bewältigen können. Die **Ressourcen und Fähigkeiten**, die eine Destination vorhalten soll, um „marktfähig“ zu sein, sollten daher verbindlich gemeinsam festgelegt werden.
- Anschließend stellt er **Beispiele für Destinations- und Fördermodelle aus anderen Bundesländern** vor und erklärt einige der herangezogenen Parameter, wie bspw. die Markenstärke. Die Teilnehmenden fragen nach der Herleitung der jeweiligen Parameter. Diese werden überwiegend im Rahmen einer landesweiten Strategieentwicklung gemeinsam erarbeitet und akzeptiert.
- Anhand der Beispiele für die **Zusammenlegung von Destinationen** aus Hessen wird deutlich, dass darunterliegende Strukturen grundsätzlich auch aufgelöst werden sollten. Es gibt jedoch immer **regionale Unterschiede in der Aufgabenteilung** zwischen den Akteur:innen, die individuell zu berücksichtigen sind.
- Cornelius Obier beleuchtet dann **die bestehenden Strukturen auf regionaler Ebene** in Niedersachsen. Er geht dabei auch auf die Rolle der großen Städte und offene Fragen beim Umgang mit sog. „weißen Flecken“ in der Destinationszugehörigkeit ein. Neben stark heterogenen, sich teils überschneidenden Gebietskulissen haben die Reiseregionen vor allem strukturelle Herausforderungen, bspw. hinsichtlich Aufgabenteilung, Ressourcen/Ausstattung und Steuerung der Entwicklungsprozesse.
- Die Teilnehmenden diskutieren anschließend die Ausgangslage der Destinationen in Niedersachsen:

Ergebnisse der Diskussion: Ausgangslage (1)

- Insgesamt stimmen die Teilnehmenden der Analyse der Ausgangssituation in Niedersachsen zu, merken aber an, dass vieles in der Realität oftmals komplexer und vielschichtiger ist, als es in einem Modell generalisiert abbildbar ist. Cornelius Obier stimmt dem zu, macht jedoch deutlich, dass Modelle als Zielstrukturen hilfreich seien, um den Weg für Veränderungen zu erkennen und zu beschreiten. Der Vergleich mit anderen Bundesländern kann hilfreich sein, ist aber nicht in jedem Punkt möglich. Einige Strukturen sind aufgrund **inhaltlicher Gründe** und vor dem Hintergrund **bestimmter Besonderheiten im Land** gewachsen.

Ergebnisdokumentation (3/8)

Ergebnisse der Diskussion: Ausgangslage (2)

- Als eine zentrale Herausforderung wird das **Fehlen eines gemeinsamen Rahmens für die Tourismus- und Destinationsentwicklung** gesehen. Daher arbeiten die Akteure der verschiedenen Ebenen sehr autonom und wenig aufeinander abgestimmt. Aus Landessicht muss die Situation demnach angegangen werden, aber die Ansätze müssen **praktikabel, vermittelbar und effizienzsteigernd** sein.
- Gewünscht ist ein **pragmatischer Ansatz** für eine Verbesserung sowie ein **sensibles Vorgehen**, das individuelle **regionale Gegebenheiten** berücksichtigt. Das gilt insb. im Hinblick auf die kommunalen Geldgeber und die lokalen Partner/Betriebe.
- Einige Teilnehmenden unterstützen dies und berichten über die individuellen Herausforderungen ihrer Reiseregionen, z.B. im Hinblick auf die Markenarchitektur.
- Der Harzer Tourismusverband teilt Erfahrungen mit dem **bundesländerübergreifenden Destinationszuschnitt im Harz** und berichtet von einer guten Kooperation der drei beteiligten Bundesländer.
- Für viele Themen braucht es nicht nur Veränderungen auf regionaler Ebene, sondern auch **stärkere lokale Einheiten..**
- Ein Ziel sollte auch die verbesserte, effizientere **Zusammenarbeit der Destinationen mit der TMN** sein.
- Es gibt keinen Konsens unter den Teilnehmenden für den **Umgang mit „weißen Flecken“**:
 - Für einige Teilnehmende ist es denkbar, weiße Flecken bewusst beizubehalten, wenn bestimmte Regionen oder Kommunen keinen Schwerpunkt im Tourismus haben wollen oder können.
 - Andere Teilnehmende betonen jedoch, dass es in einigen Orten mit großem Potenzial und engagierten Leistungsträgern an politischem „Willen zum Tourismus“ fehlt. Diese haben Unterstützungsbedarf seitens der Destinationen. Für die TMN ist es zudem wichtig, dass touristisch wichtige Orte mit vermarktet werden können, auch wenn sie nicht in eine Destination integriert sind. Teilweise führt auch wichtige touristische Infrastruktur (z.B. Themenrouten) durch solche Gegenden, die auch dort unterhalten werden muss.

Ergebnisdokumentation (4/8)

Ergebnisse der Diskussion: Ausgangslage (3)

Das MW ordnet die Situation wie folgt ein:

- Viele Aspekte der Ausgangslage liegen auch in der politischen Kultur Niedersachsens begründet, die den **Kommunen eine große individuelle Entscheidungsfreiheit** in vielen Belangen zugesteht. Gleichzeitig kämpfen viele Kommunen derzeit mit einer angespannten Haushaltslage und fordern **Unterstützung von Landesseite**.
- Sofern Reiseregionen Fördermittel und Vorgaben für deren Verteilung vonseiten des Landes fordern, müssen diese von den Reiseregionen mitgetragen werden. Das MW sieht hier noch viel Erklärungsbedarf in Richtung Politik und Verwaltung, weil ein **gemeinsames Verständnis** von „leistungsfähigen Strukturen“ im Tourismus oftmals fehlt.
- Im **Bundesländer-Vergleich** sieht das MW das Land in vielen Aspekten nicht seiner großen touristischen Potenziale entsprechend aufgestellt. Im internationalen Vergleich ist der Anspruch an eine DMO zudem höher, als viele niedersächsischen Reiseregionen derzeit zu leisten imstande sind.

TOP 3: Künftige Destinationsstrukturen in Niedersachsen |

Teil 1: Überlegungen zu einem grundsätzlichen Handlungsrahmen (ab Chart 37)

- Cornelius Obier stellt die grundsätzlichen Überlegungen zu den künftige Destinationsstrukturen in Niedersachsen vor. Er erläutert dazu ein mögliches **strategisches Zielbild** und drei **zentrale Schlüsselanforderungen** für die erfolgreiche Umsetzung.
- Die Teilnehmenden diskutieren die Vorschläge für einen grundsätzlichen Handlungsrahmen (s. folgendes Chart).

Ergebnisdokumentation (5/8)



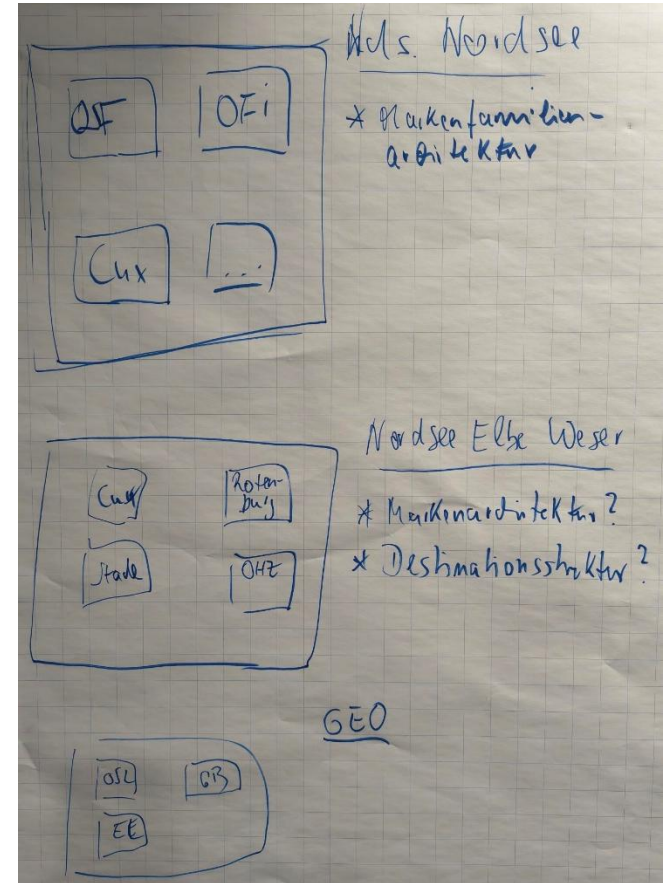
Ergebnisse der Diskussion: grundsätzlicher Handlungsrahmen (1)

- Zum vorgestellten Zielbild für die künftigen Destinationsstrukturen in Niedersachsen besteht weitgehend Konsens. Es soll als Endpunkt in einem **längeren, entsprechend unterstützen Entwicklungsprozess** verstanden werden. Folgende Hinweise werden ergänzend eingebracht:
- Aus der Sicht der Teilnehmenden sind landesweit festgelegte Kriterien das beste Argument gegenüber den kommunalen Entscheidern, wenn es um die Finanzierung der Destinationen geht.
- **Überschneidungsfreie Gebietskulissen** sind das grundsätzliche Ziel, aber **lokale Besonderheiten**, die zu Doppelmitgliedschaften einiger Kommunen in mehreren Destinationen führen, sollten anfangs berücksichtigt werden (bspw. Anforderungen an Förderkulissen oder thematische Zusammenarbeit).
- Wo immer möglich, sollte **Kleinteiligkeit vermieden** werden, um die Schlagkraft der regionalen Strukturen zu erhöhen (Bsp. OFI / TANO). Dies wäre auch ein Anreiz für die Kommunen, die Strukturen klar zu ziehen und Doppelmitgliedschaften zu reduzieren.
- Die **Bedeutung von „Regionaler Identität“** wird intensiv diskutiert. (Woran richtet sich die Identität aus? Welche Erlebnisräume sind gemeint? Wird die selbst wahrgenommene Heterogenität tatsächlich auch aus der Gästesicht so gesehen?).
- Eine DMO kann sowohl als **inhaltlich homogene Einheit** mit regionaler Identität (aus Gäste- und Einwohnendensicht) als auch als rein **organisatorischer Einheit** verstanden werden. Sie kann demnach auch mehrere Erlebnisräume und Marken vermarkten/managen (**Mehrmarken-, Markenfamilien- oder Familienmarkenstrategie**). Dies ist in der praktischen Umsetzung jedoch oft herausfordernd, wenn kein auf einer gemeinsamen Marke beruhender inhaltlicher Zusammenhalt besteht und die Zusammenarbeit in einer Destinationsorganisation damit auf reinen Synergieeffekten und strukturellen Vorteilen fußt.

Ergebnisdokumentation (6/8)

Ergebnisse der Diskussion: grundsätzlicher Handlungsrahmen (2)

- Cornelius Obier verdeutlicht an drei Beispielen die verschiedenen Ausgangslagen hinsichtlich des **Markenmanagements**:
 - Die Niedersächsische Nordsee hat eine Markenfamilienstrategie: Die Teilregionen sind mehrere miteinander verknüpfte Erlebnissräume, die sich selbst als eigene Sub-/Teil-/regionale Marken verstehen. Sie verfolgen den Ansatz, einen gemeinsamen Kern herauszubilden und zu stärken. Die TANO nimmt sich somit als Entwicklungsraum für die Marke „Nordsee“ wahr, auf die alle Teilregionen einzahlen und sie gemeinsam aufbauen.
 - Die Region Nordsee-Elbe-Weser versteht sich als Kooperationsverbund: Die Region hat noch keine klare Markenarchitektur und arbeitet bislang rein anlass- und produktbezogen zusammen. Somit gibt es auch keine wirkliche gemeinsame Identität.
 - Die GEO-Region arbeitet ähnlich anlass- und projektbezogen sowie themenbezogen im Marketing. Dort gibt es derzeit noch weniger inhaltliche Übereinstimmungen; die drei beteiligten Reiseregionen arbeiten derzeit mit einer Mehrmarkenstrategie. Die GEO-Region liegt bei der Anzahl der Übernachtungen zusammen an dritter Stelle im Land.
- Cornelius Obier empfiehlt, für alle (zukünftigen) Destinationen eine schrittweise **Weiterentwicklung in Richtung Markenfamilie oder Familienmarke** als Zielbild zu definieren. Es kann durchaus mehrere Marken geben, die im Verbund miteinander geführt werden, aber diese brauchen eine Verbindung.



Angepasstes Destinationsmodell in Niedersachsen (1): strategisches Zielbild (Änderungen in blau)

- Überschneidungsfreie, möglichst flächendeckende Destinationskulisse, in Teilen **Landesgrenzen-übergreifend**
- Destinationen als langfristig **stabil am Markt** agierende, **strategisch** geführte, im nationalen Maßstab **wettbewerbsfähige** Geschäftseinheiten
- nach innen und außen Sicht- und Wahrnehmbarkeit mit einer gemeinsamen **Markenklammer** unter Einbindung der verschiedenen **Teil-/Regional-/Sub-Marken innerhalb der Destination**
- **Übernahme von Kernaufgaben** in Bezug auf die systematische Entwicklung und Vermarktung der Destination
- schlagkräftige Destinationsorganisation mit **adäquaten Ressourcen und Fähigkeiten**
- Orientierung **an den Tourismusstrategien und -konzepten auf Landesebene**, Mitwirkung an deren Umsetzung





Ergebnisdokumentation (7/8)

TOP 3: Künftige Destinationsstrukturen in Niedersachsen | Teil 2: Vertiefung der Aufgaben auf Destinationsebene (ab Chart 41)

- Cornelius Obier stellt einen Vorschlag für die **Aufteilung der Aufgaben zwischen den drei Ebenen** vor und erläutert, dass es sich um ein Zielbild handelt, das auf Basis vorhandener Grundlagen in Abstimmung mit der TMN aufbereitet wurde. Die Landesebene (TMN) und die lokale Ebene werden für diesen Workshop ausgeklammert, da der **Fokus auf den Destinationsaufgaben** liegt.
- Nach der Vorstellung der Aufgabenbereiche und einem kurzen Abriss der jeweiligen Aufgaben, diskutieren die Teilnehmenden ihre Ergänzungen und Änderungen. Kleinere im Workshop besprochene Anpassungen sind bereits auf den Tabellen ab [Chart 44](#) umgesetzt. Die komplett **überarbeitete Aufgabenliste** wird vor dem nächsten Workshop zu den Destinationsstrukturen nochmals an die Teilnehmenden versendet. Sie bildet auch die Grundlage für die **Ableitung der notwendigen Ressourcen** auf Destinationsebene für eine adäquaten Aufgabenerfüllung.
- Cornelius Obier fasst die drei **Schlüsselanforderungen für den Transformationsprozess** zusammen und erklärt die Notwendigkeit einer **stufenweisen Destinationsentwicklung**. Erfahrungsgemäß dauert es mindestens 5 Jahre, bis alle Destinationen die definierten Voraussetzungen einer DMO vollumfänglich erfüllen.
- Das MW bestätigt, dass ein gewünschter Transformationsprozess auch langfristig **in der Tourismusstrategie Niedersachsen verankert** und eine entsprechende Förderung mit **Haushaltsmitteln** zunächst noch unterlegt werden müsste. Hierzu ist die politische Bestätigung und Legitimation notwendig.
- Das MW betont auch, dass sich die bisherigen Mittelgeber, insbes. die **Landkreise, nicht zurückziehen** dürfen, wenn Landesmittel in Form einer Projektförderung bereit gestellt werden, sondern ihre bisherige Finanzierung der DMO keinesfalls kürzen dürfen. Die bestehenden Strukturen müssen eigenständig handlungsfähig sein und bleiben.
- Cornelius Obier erläutert, wie wichtig es für den Konsens mit den regionalen Akteuren ist, dass **auf Landesebene ein klarer Konsens** zum Prozess besteht und die Förderung auf Erfüllung von **klaren, gemeinsam beschlossenen Mindeststandards** basiert. Das System muss daher praktikabel und nachvollziehbar sein, sonst ist es politisch nicht zu vermitteln.
- Der TNV bestätigt, dass **Landesmittel zusätzlich für die Erfüllung für neue Aufgaben** und Herausforderungen bereitgestellt werden müssen. Mit den bestehenden Ressourcen ist vielmals keine inhaltliche Entwicklung möglich.

Ergebnisdokumentation (8/8)



TOP 3: Künftige Destinationsstrukturen in Niedersachsen | Teil 3: Vertiefung der Kriterien für Destinationen (ab Chart 55)

- Anschließend stellt Cornelius Obier die möglichen **Kriterien für die Anerkennung als Destination** vor und nimmt die Rückmeldungen der Teilnehmenden auf. Die angepassten Kriterien sind auf den nachfolgenden Charts 14 und 15 dargestellt.
 - Destinationsgröße: Die Teilnehmenden sprechen sich dafür aus, die Touristische **Wertschöpfung als Kriterium** anzulegen und die entsprechende Untersuchung für jede Region bei einem Dienstleister gebündelt zu beauftragen. Die Übernachtungsstatistik nach LSN wird alleine nicht als gute Datengrundlage erachtet, allerdings fehlen umsetzbare Alternativen.
 - Ressourcen: Die Teilnehmenden schlagen vor, **vorhandene Budgets** (Marketing/Personal/gesamt und VZÄ) als Grundlage für die Ableitung entsprechender Kennziffern heranzuziehen. Das Ziel ist im ersten Schritt ein Abgleich mit der Ausgangslage.
 - Hinsichtlich der Destinationsresonanz/-wirkung werden erste Überlegungen für weitere mögliche Kriterien angestellt (bspw. überregional wirksame Zertifizierungen oder weitere Zahlen/Daten/Fakten zur Destinationsleistung).

TOP 4: Zusammenfassung, Ausblick und weiteres Vorgehen (ab Chart 62)

- Zum Abschluss fasst Cornelius Obier die nächsten Schritte zusammen:
 - ✓ Allen Teilnehmenden wird die **Ergebnisdokumentation** mit den vorgestellten Charts zugesendet.
 - ✓ Es wird eine **Abfrage zu den aktuellen Ressourcen** der regionalen Organisationen versendet. Die angegebenen Informationen werden absolut vertraulich behandelt und in den Folgeterminen nur aggregiert dargestellt.
 - ✓ Die **Aufgaben und Aufgabenteilung** werden nochmals überprüft und ggf. überarbeitet, und vor dem kommenden Workshop in die Runde gesendet. Darauf basierend erstellt PROJECT M als Vorbereitung des nächsten Workshops eine **Ressourcenschätzung** für die Destinationen und leitet konkrete Kennziffern als **Kriterien für die Anerkennung als Destination** ab. Auch erste Ansätze für ein Stufen- bzw. Scoringmodell werden für den nächsten Termin vorbereitet.
- May-Britt Pürschel und Cornelius Obier bedanken sich für die rege Beteiligung und schließen die Sitzung.
- **Der nächste Workshop zu den Destinationsstrukturen findet am 14. April 2026 in Präsenz statt.**

Angepasste mögliche Kriterienbereiche für Destinationsstrukturen (1)



Bereich	Entwurf
Gebietskulisse	<ul style="list-style-type: none">▪ räumlich-geographisch abgrenzbares und abgegrenztes Gebiet▪ Stabilität im Hinblick auf die eingebundenen Kommunen▪ möglichst weit gehende Homogenität in Bezug auf Angebot und Identität▪ Orientierung an (ggf. Bundesland-übergreifenden) gebietsräumlichen Strukturen, nicht an Verwaltungsgrenzen▪ Vorrang bestehender und die Kriterien erfüllender Destinationsstrukturen, Vermeidung von Konkurrenz- und Doppelstrukturen▪ aus Gästesicht wahrnehmbarer und erfahrbarer Erlebnisraum mit gemeinsamer verbindenden Identitätskultur und Regionalität
Destinationsnachfrage / Größe	<ul style="list-style-type: none">▪ Übernachtungen gemäß amtlicher Statistik▪ Kapazitätseinheiten/Betten gemäß amtlicher Statistik▪ tagestouristische Frequenz

Angepasste mögliche Kriterienbereiche für Destinationsstrukturen (2)



Bereich	Inhalte
Destinations-organisation / Ressourcen	Personal: <ul style="list-style-type: none">▪ Mindestanzahl VZÄ im Destinationsmanagement▪ ggf. weitere personalbezogene Maßnahmen, wie regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden Finanzen: <ul style="list-style-type: none">▪ Gesamtbudget▪ Marketing-/Maßnahmenbudget▪ ggf. Anteil Refinanzierung durch eigene Einnahmen
Destinations-management / Aufgaben	<ul style="list-style-type: none">▪ Vorhandensein strategischer Grundlagen (Tourismuskonzept, jährliche Maßnahmen- und Marketingplanung, Destinationsmarkenkonzept ...)▪ Erfüllung von Kernaufgaben der Destinationen▪ systematische Bearbeitung der inhaltlichen Schwerpunkte der Strategien auf Landesebene
Destinations-resonanz / -wirkung	<ul style="list-style-type: none">▪ gestützte Markenbekanntheit (Markenstärke durch Marktforschung)▪ Trust Score bzw. seit 2024 Performance Score* (= am Markt verfügbare Maßzahl für die aggregierten Online-Qualitätsbewertungen der Gäste)▪ Binnenbekanntheit und -zufriedenheit mit Destinationsmanagement (Befragung der Leistungsanbietenden und Anspruchsgruppen)

Tourismusstrategie Niedersachsen

Stakeholder-Workshop
Destinationsstrukturen

- *Präsentation* -
Hannover | 14. Januar 2026

NIEDERSACHSEN!
FÜHL DIE WEITE



Niedersachsen. Klar.



PROJECT 
14

1 Begrüßung und Einführung

2 Gegenwärtige Destinationsstrukturen in Niedersachsen

3 Künftige Destinationsstrukturen in Niedersachsen

12:30 – 13:15 Uhr Mittagspause

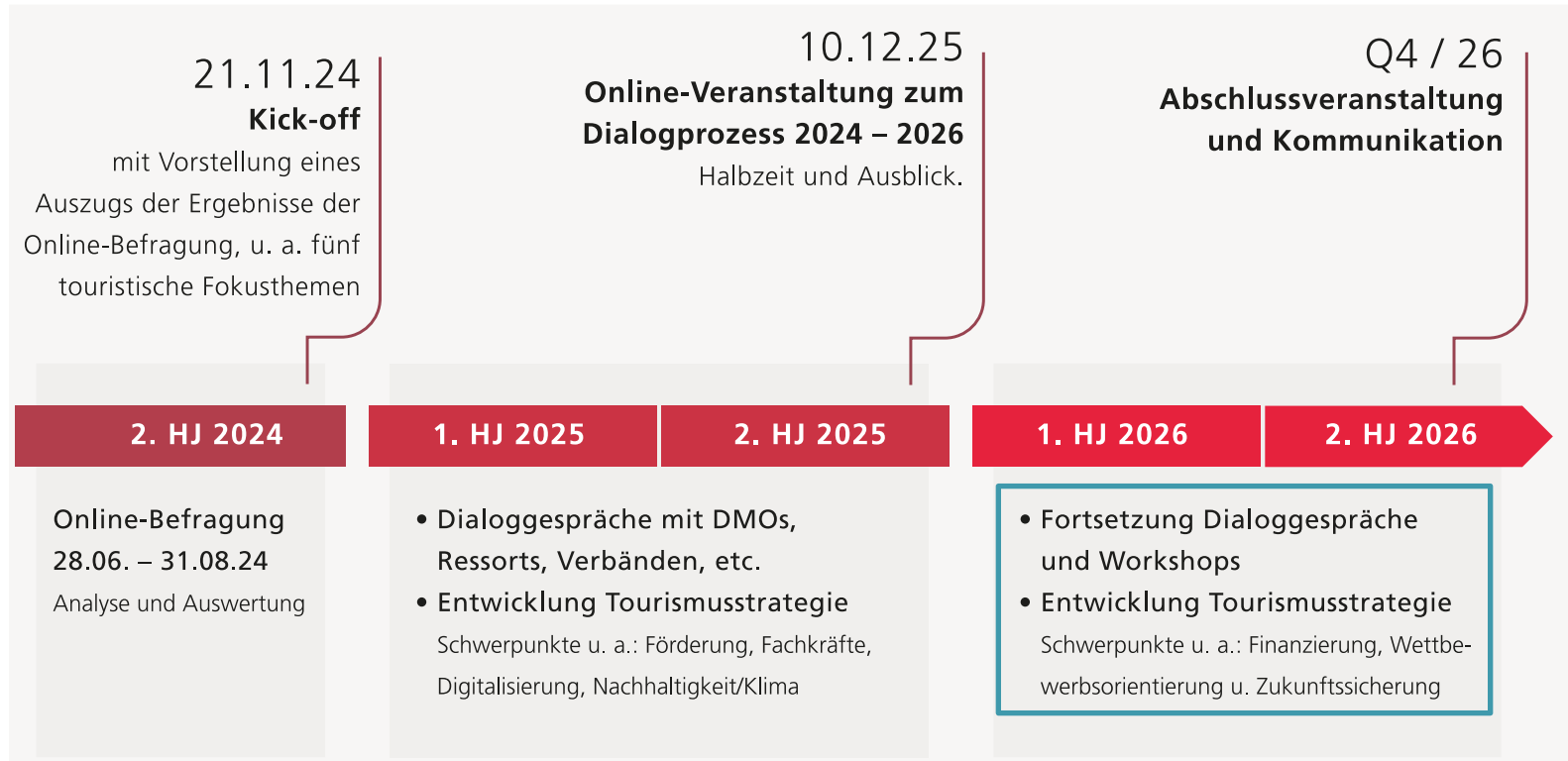
4 Workshop zu den künftigen Destinationsstrukturen in Niedersachsen

5 Zusammenfassung, Ausblick und weiteres Vorgehen

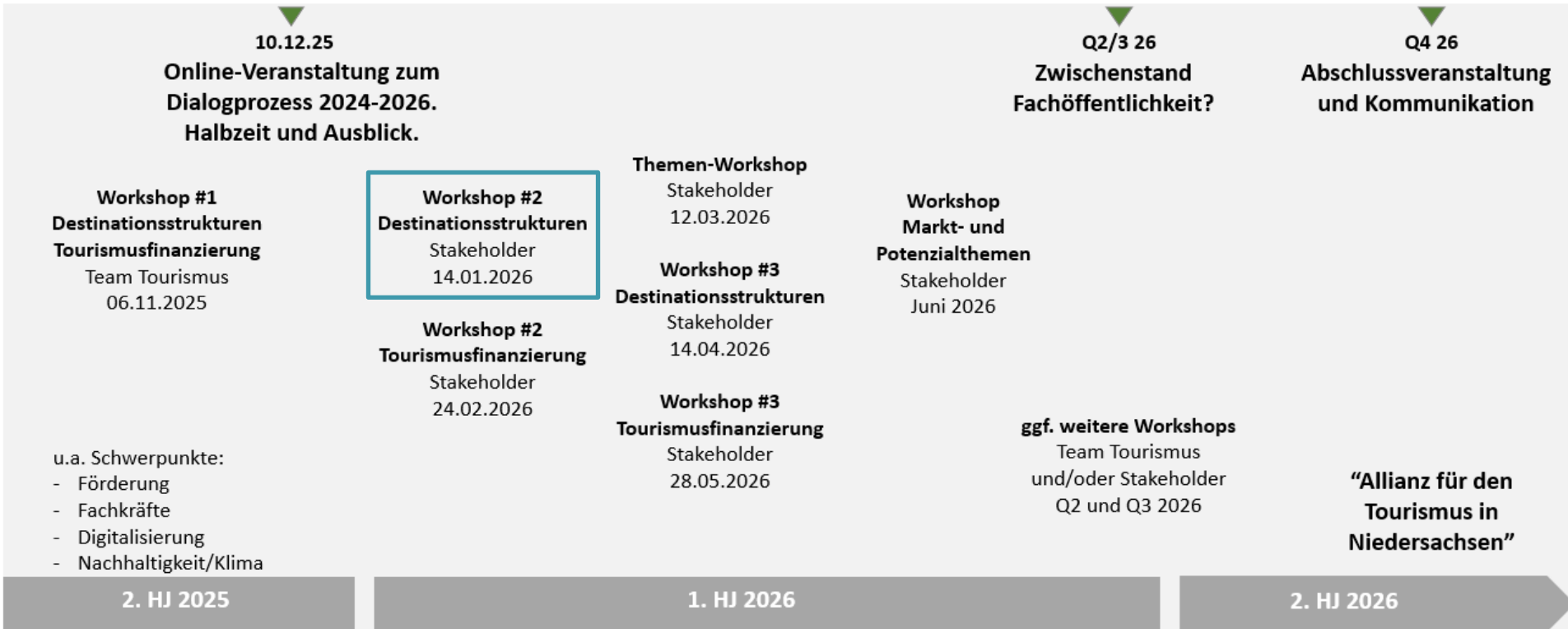
Begrüßung und Einführung

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr,
und Bauen des Landes Niedersachsen

Tourismusstrategie Niedersachsen: Meilensteine im Prozess



Tourismusstrategie Niedersachsen: Zeitplanung und Termine



Fünf Schwerpunktthemen für die Tourismusstrategie Niedersachsen.

**Finanzierung und
Förderung**

**Fach- und
Arbeitskräfte**



Digitalisierung

Tourism**us**strategie Niedersachsen.

**Nachhaltigkeit
und Klima**

**Wettbewerbsorientierung
und Zukunftssicherung**

Zielsetzung der Tourismusstrategie für die Destinationsentwicklung

- Aufgabe im Rahmen der Tourismusstrategie Niedersachsen:
Optimierung der Destinationsstrukturen und -finanzierung
- **Aufgaben:**
 - Analyse und Untersuchung der bestehenden **Managementstrukturen** (Zuständigkeiten, Kompetenzen, Schnittstellen) im niedersächsischen Tourismus auf der lokalen, regionalen und Landesebene mit Schwerpunkt auf den DMOs
 - Bewertung der Effizienz und Effektivität bei der **Aufgabenabgrenzung der drei Ebenen**
 - Entwicklung von Kriterien bzw. qualitativer und quantitativer **Anforderungen für wettbewerbsfähige Destinationen** in Niedersachsen
 - Entwicklung von umsetzungsorientierten Handlungsempfehlungen inklusive eines **Scorings-Modells für ein mögliches anreizbasiertes Fördermodell**

Gegenstand des heutigen Workshops

- ✓ Gemeinsame Bewertung der **Ausgangslage** der Destinationen in Niedersachsen
- ✓ Diskussion der **Aufgaben** im touristischen System des Landes mit Fokus auf die Destinationsebene
- ✓ Überlegungen zu den **Anforderungen** an ein **marktorientiertes, einheitliches und steuerbares** System

Gegenwärtige Destinationsstrukturen in Niedersachsen

Was ist eine Destination? – grundlegendes Verständnis im Deutschlandtourismus

- **Marktstellung der Destinationen:** Destinationen stellen sich mit einer kundenwirksamen und wettbewerbsfähigen Marktstellung auf. Sie sind daher keine bloßen Verwaltungseinheiten, sondern organisieren und strukturieren die gesamte Marktbearbeitung.
- **Markenrelevanz der Destinationen:** Dementsprechend sind die Destinationen „markenfähig“, d.h. aus Kundensicht als Erlebnisraum mit einem Leistungsversprechen wahrnehmbar. Markenentwicklung und -führung sind daher wichtige Aufgaben auf Destinationsebene. Die aktuelle Markenstärke ist dabei als zu entwickelnder Gestaltungsparameter zu verstehen.
- **Marktanforderungen an die Destinationen:** Gemeinsame Mindeststandards in Bezug auf Aufgabenwahrnehmung, zur Erfüllung der Aufgaben erforderliche Ressourcen und Qualifikationen der Destinationen sind zu gewährleisten. Destinationen sollen zudem in ihrem Zuständigkeitsgebiet an der landesweiten Tourismusedwicklung und in destinationsübergreifenden Projekten mitwirken.

Beispiel: Mit einem Punktesystem hatte Thüringen das Forder- und Fördersystem für die regionalen DMOs aufgestellt.

	Kennziffer	0 Punkte	1 Punkt	2 Punkte
Strategische Tourismusentwicklung	Strategie (Tourismuskonzept/ Marketingstrategie, Kommunikationsplan)	kein Konzept/Strategie	mind. 1 Konzept/Strategie	mind. 2 Konzepte/Strategie
Marktstärke	Übernachtungen 2015	< 500.000	≥ 500.000	≥ 1.000.000
	Schlafgelegenheiten Juli 2015	< 3.500	≥ 3.500	≥ 5.000
	Marktabdeckung ServiceQ-zertifizierte Betriebe im Gastgewerbe an allen Betrieben im Gastgewerbe 2015 in %	< 1,4	≥ 1,4	≥ 2
	TrustScore 2016 in Punkten	< 81,6	≥ 81,6	≥ 82,5
Managementstärke	Gesamtbudget in €	< 200.000	≥ 200.000	> 500.000
	Marketingbudget in €	< 65.000	≥ 65.000	> 100.000
	Anzahl Mitarbeiter	< 5	≥ 5	≥ 10
	Anteil Mitarbeiter mit touristischem Ausbildungsweg an allen Mitarbeitern in %	< 55	≥ 55	≥ 70

Quelle: dwif 2017

- Gesamtsumme als Projektförderung des Landes: **3 Mio. Euro** p.a.; zwischen 200.000 und 700.000 Euro p.a. pro DMO
- Ursprünglich **Punktesystem** für die Vergabe der Landesmittel
- Derzeit wird die Strategie überarbeitet, daher derzeit Zuwendung des Landes **im Umfang des Mitgliedsbeitragsaufkommens**
- Bei **länderübergreifend** tätigen Verbänden orientiert sich die Zuwendung am **Übernachtungsanteil in Thüringen**
- Mittel als **Projektförderung**: Maßnahmenträger reichen **Projektanträge mit Arbeitsplänen** ein, die sich an thematischen Vorgaben orientieren (in sechs Kategorien)
- Jede dieser Kategorien muss mit Vorhaben untersetzt sein; Art und Umfang können die Vorhabenträger selbst bestimmen

Quelle: Tourismusstrategie Thüringen 2025 sowie Umsetzungsstand Tourismusstrategie Thüringen 2025 (Dezember 2019), Standortbestimmung Tourismusstrategie Thüringen 2025 (2021);

Kleine Anfrage an die Landesregierung, Antwort des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft

Beispiel: Auch das Land Sachsen vergibt Fördermittel nach Kriterien der Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen.

Kategorie / Kennziffer	Quelle	Grundlage / Bemerkungen	Ausprägungen
Tourismusstärke			
Anzahl der Übernachtungen	Beherbergungsstatistik	Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ab zehn Betten und im Durchgangscamping auf Campingplätzen ab zehn Stellplätzen	mehr als 1 Mio. ÜN: 1 Punkt mehr als 1,5 Mio. ÜN: 2 Punkte
Anzahl der Übernachtungen	Beherbergungsstatistik	Verhältnis Übernachtungen zu Einwohnern	2 bis 4,9: 1 Punkt 5 bis 7,9: 2 Punkte mehr als 8,0: 3 Punkte
Tourismusintensität	dwif	Verhältnis Tagesreisen zu Einwohnern	bis 24,9: 1 Punkt ab 25,0 bis 34,9: 2 Punkte ab 35,0: 3 Punkte
Ressourcenstärke			
Gesamtbudget	DMO	Gesamtbudget der DMO in Mio. Euro	mehr als 1 Mio. €: 1 Punkt mehr als 2 Mio. €: 2 Punkte
Verhältnis Gesamtbudget zu Übernachtungen	DMO/ Beherbergungsstatistik	Bewertung Mitteleinsatz einer DMO pro Übernachtung, um Tourismusmarketing zu betreiben	0,8 bis 0,9: 1 Punkt 1 bis 1,2: 2 Punkte mehr als 1,2: 3 Punkte
Anzahl der Beschäftigten	DMO	Anzahl Vollzeitbeschäftigte mit akademischem Abschluss oder adäquater Berufserfahrung in der DMO-Geschäftsstelle	ab 5 Vollzeitäquivalenzen (VZÄ): 1 Punkt ab 7 VZÄ und mehr: 2 Punkte
Zukunftsstärke			
TrustScore	TrustYou	Durchschnittlicher TrustScore der Beherbergungsbetriebe	kleiner als 82,3: 0 Punkte 82,3 bis 83,5: 1 Punkt ab 83,6: 2 Punkte
Digitalisierungsstand	DMO	Festlegung Kriterienkatalog	2 Kriterien: 1 Punkt mehr als 2 Kriterien: 2 Punkte
Nachhaltigkeit	DMO	Festlegung Kriterienkatalog	1 Punkt pro erfülltes Kriterium (max. 3 Punkte)

Quelle: Masterplan Tourismus Sachsen (Februar 2024)

Beispiel: In Hessen werden ebenso mit Fordern, Fördern und einem aktiven Umsetzungsmanagement Erfolge erzielt.

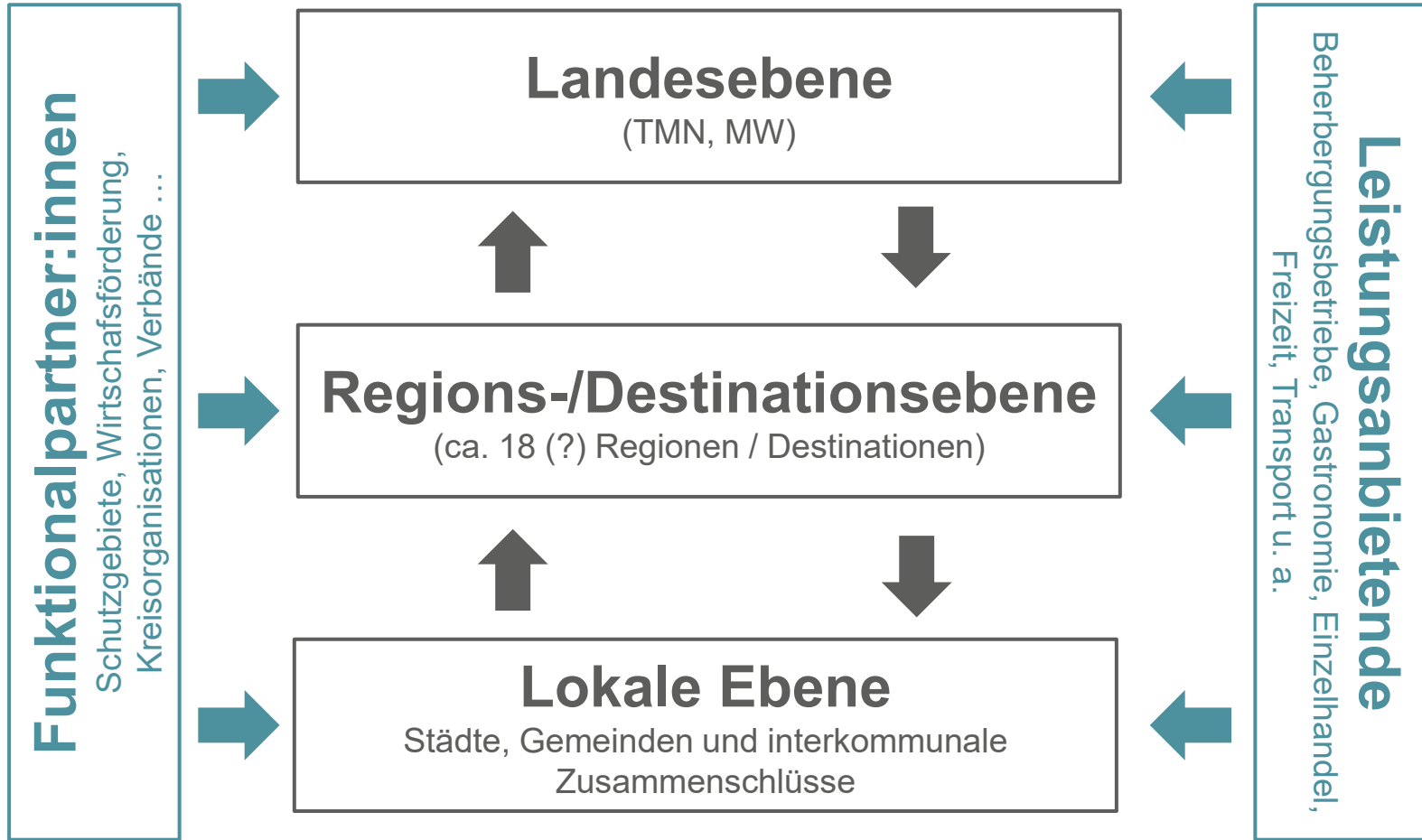


Destination	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
GrimmHeimat NordHessen	●	●	●	●	●	●	●	●
Rhön	●	●	●	●	●	●	●	●
Bergstraße	●	●	●	●	●	●	●	●
Odenwald	Zusammenführung zur Destination Bergstraße-Odenwald							
Spessart	●	●	●	●	●	●	●	●
Taunus	●	●	●	●	●	●	●	●
Frankfurt-RheinMain	●	●	●	●	●	●	●	●
Westerwald	●	●	●	●	●	●	●	●
Das Lahntal	●	●	●	●	●	●	●	●
WIESBADEN RHEINGAU	●	●	●	●	●	●	●	●
Vogelsberg	●	●	●	●	●	●	●	●

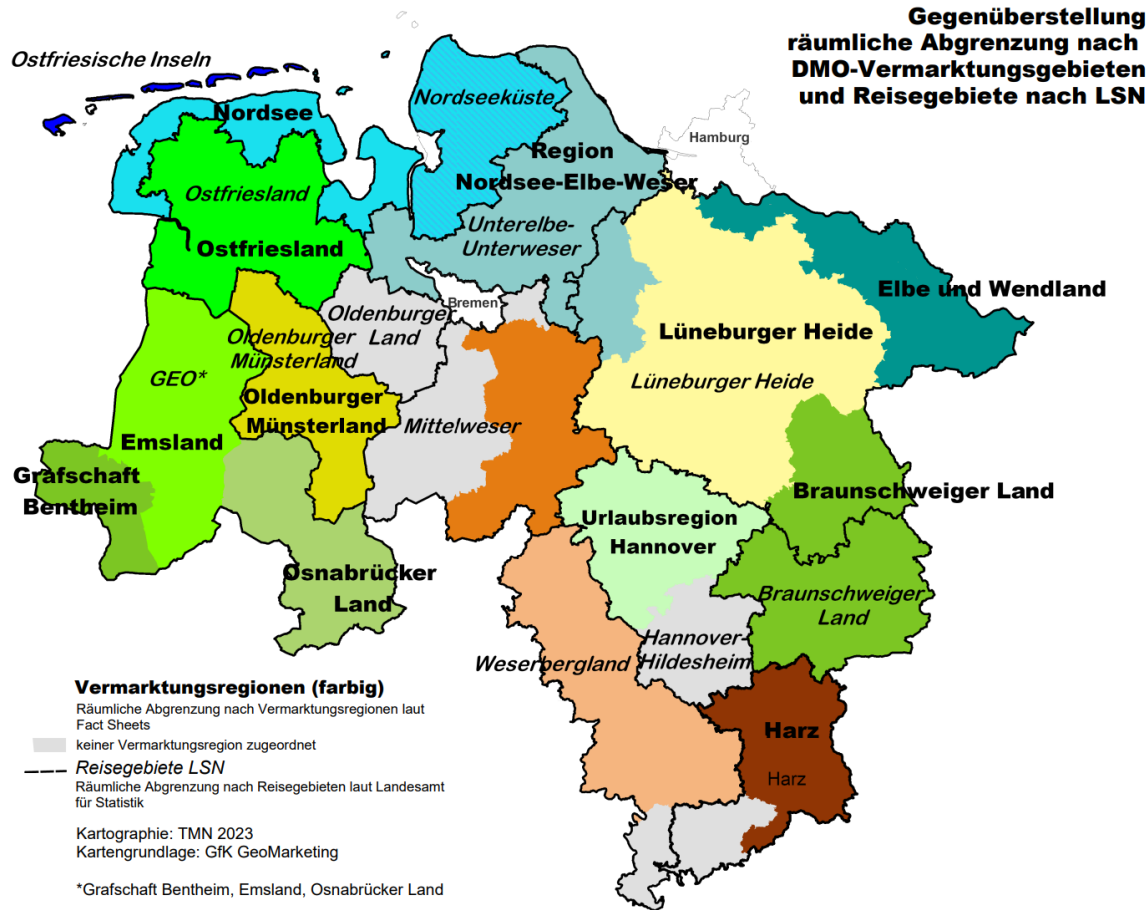
● kein Entwicklungsprozess ● zur TPH-Konformität begleitet ● als TPH-konform anerkannt

TPH 2015	Fortschreibung TPH 2023		
811.000 €	Bisherige Strategische Wege	Neue Strategische Wege	GESAMT
7 VZÄ	1.012.000 €	238.500 €	1.250.500 €
	8,5 VZÄ	3 VZÄ	11 VZÄ

Gegenwärtiges Tourismussystem in Niedersachsen (3-Ebenen-Modell)



Gegenwärtige Destinationsstrukturen in Niedersachsen



- Gebietskulisse der DMO-Vermarktungsgebiete stimmt teils **nicht mit der Realität** und auch nicht den **Reisegebieten nach LSN** überein
- **bundesländergrenzen-übergreifende** Destinationszuschnitte nicht berücksichtigt.
- Hinzu kommen größere **Städte**, die sich teils stark eigenständig sowie in Kooperationen vermarkten.

Quelle: TMN (Tourismusnetzwerk Niedersachsen)

Überblick über die derzeitigen Destinationsstrukturen in Niedersachsen

Reiseregion und DMO		Reiseregion / Partner TMN	Mitglied TVN	Vermarktungsregion laut Karte	BL-übergreifend	Reisegebiet LSN = DMO-Gebiet
Tourismus-Agentur Nordsee GmbH (TANO)	Niedersächs. Nordsee	ja	ja	ja	nein	ja
	Ostfriesische Inseln	ja	nein	ja	nein	ja
	Ostfriesland	ja	nein	ja	nein	ja
Lüneburger Heide GmbH		ja	ja	ja	nein	nein
GEO	Grafschaft Bentheim Tourismus	ja	ja	ja	nein	ja
	Emsland Tourismus GmbH	ja	ja	ja	nein	
	Tour.-Ges. Osnabrücker Land mbH	ja	ja	ja	nein	
Kooperationsverbund Nordsee-Elbe-Weser*		ja	ja	ja	nein	nein
Urlaubsregion Hannover GmbH		ja	nein	ja	nein	nein
Harzer Tourismusverband e.V.		ja	ja	ja	ja (Sa.-Anhalt, Thü.)	nein
Weserbergland Tourismus e.V.		ja	ja	ja	ja (NRW, Hessen)	nein
TourismusRegion BraunschweigerLAND e.V.		ja	ja	ja	nein	nein
Mittelweser-Touristik GmbH		ja	ja	ja	ja (NRW)	nein
Verbund Oldenburger Münsterland e.V.		ja	ja	ja	nein	ja
DümmerWeserLand Touristik e.V.		ja	ja	nein (Mittelweser)	ja (NRW)	nein
Elbe und Wendland (Flusslands. Elbe GmbH)		ja	nein	ja	nein	nein
ZV Naturpark Wildeshäuser Geest		ja	ja	nein (Oldenb. Land)	nein	nein
Steinhuder Meer Tourismus GmbH		nein	ja	nein	nein	nein

Destinationsnachfrage und -angebot 2024 (nur niedersächsische Anteile)

Reiseregion und DMO		Übernachtungen		Anteil Ausländer	Ankünfte	Aufenthaltsstage	Betriebe	Betten
TANO	Niedersächs. Nordsee	15.545.730	8.201.777	2,7%	1.949.855	4,2	856	81.145
	Ostfriesische Inseln		5.466.684	0,8%	904.063	6,0	727*	38.795
	Ostfriesland		1.877.269	4,5%	664.778	2,8	256	18.613
Lüneburger Heide		7.040.035		7,8%	2.549.782	2,8	762*	66.648
GEO	Grafschaft Bentheim	5.637.382	880.453	35,1%	251.723	3,5	66	46.663
	Emsland		2.449.687	7,8%	739.752	3,3	225	
	Osnabrücker Land		2.307.242	7,2%	717.192	3,2	194	
Nordsee-Elbe-Weser		4.481.067		4,9%	1.345.762	3,3	519	<i>n.a.</i>
Region Hannover		4.184.624		17,0%	2.262.987	1,8	361	40.664
Harz		3.716.868		8,7%	1.187.425	3,1	509	39.890
Weserbergland		2.387.253		5,4%	696.628	3,4	264	28.140
BraunschweigerLAND		2.223.998		16,6%	1.084.358	2,1	289	16.072
Mittelweser		1.444.186		9,8%	570.744	2,5	225	13.949
Oldenburger Münsterland		924.595		17,6%	351.171	2,6	136	10.189
DümmerWeserLand		688.618		8,0%	242.426	2,8	81	5.921*
Elbe und Wendland		413.672		5,8%	145.610	2,8	92	<i>n.a.</i>
Wildeshauser Geest		<i>n.a.</i>		<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
Steinhuder Meer		353.532		4,1%	139.050	2,47	61	3.594

Herausforderungen des Destinationssystems in Niedersachsen (1)

- starke **Heterogenität der Destinationsstrukturen** von Kleinstregionen bis zu großen, marktfähigen Einheiten
- Überschneidungen in der Destinationskulisse mit teilweisen **Doppelstrukturen**
- „**weiße Flecken**“ ohne Destinationszugehörigkeit
- **uneinheitliches Verständnis von Destinationen** bei MW, TMN, LSN und bei den Destinationen selbst – sowohl in Binnen- als auch in Außendarstellung
- **Landesgrenzen-übergreifende Destinationsstrukturen** nicht berücksichtigt
- **kein Rahmen für Aufgaben und Aufgabenverteilung** zwischen Landes-, Destinations- und lokaler Ebene



Bild: Janis Meyer, TourismusMarketing Niedersachsen GmbH

Herausforderungen des Destinationssystems in Niedersachsen (2)


- **keine klare Aufgabenzuordnung** an die Destinationen zur gemeinsamen Umsetzung der Tourismusstrategie des Landes
- **kein einheitliches, marktorientierte System** in Bezug auf Aufgaben, Ressourcen und Finanzierung gem. marktüblichen Markt- und Managementkriterien
- keine Klarheit in Bezug auf die Ausgangssituation, der Ziele, der erforderlichen Entwicklungsprozesse und kein Monitoring der Destinationsentwicklung – **kein Management des Prozesses**
- keine Klarheit in Bezug auf **Förderungs- und Förderungsmechanismen** zur Destinationsentwicklung






Wie bewerten Sie die Ausgangssituation?

**Welche sind aus Ihrer Sicht die
Stärken und Schwächen der bestehenden
Destinationsstrukturen?**



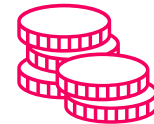
Künftige Destinationsstrukturen in Niedersachsen



**Teil 1:
Überlegungen zu
einem grund-
sätzlichen
Handlungsrahmen**

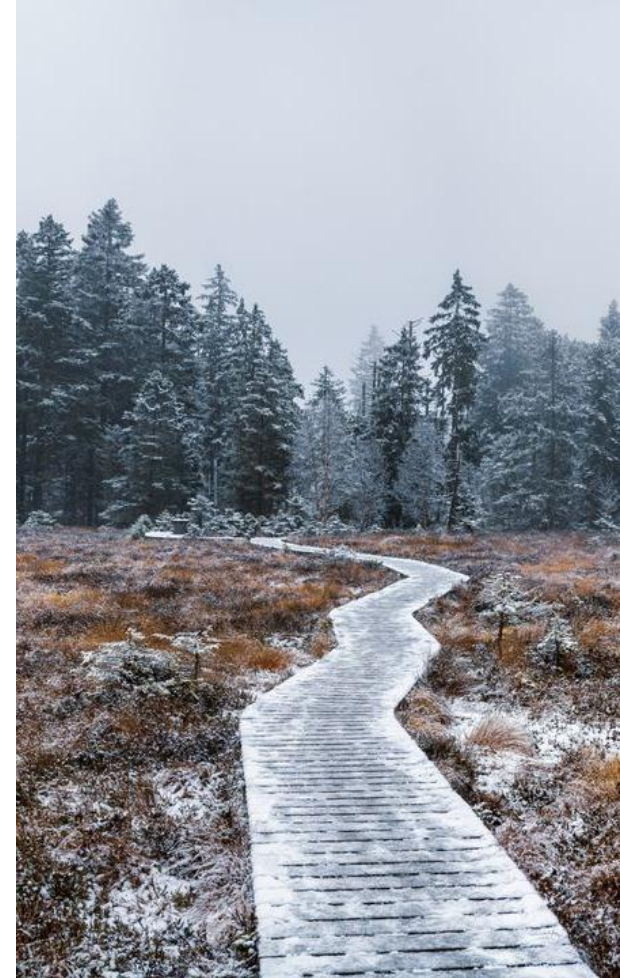
Destinationsmodell in Niedersachsen (1): strategisches Zielbild

- überschneidungsfreie, **flächendeckende** Destinationskulisse, in Teilen **Landesgrenzen-übergreifend**
- Destinationen als langfristig **stabil am Markt** agierende, **strategisch** geführte, im nationalen Maßstab **wettbewerbsfähige** Geschäftseinheiten
- Gebietskulisse der Destinationen als möglichst homogene Erlebnisräume mit **regionaler Identität**
- nach innen und außen Sicht- und Wahrnehmbarkeit mit einer gemeinsamen **Destinationsmarke** mit adäquater Markenstärke
- **Übernahme von Kernaufgaben** in Bezug auf die systematische Entwicklung und Vermarktung der Destination
- schlagkräftige Destinationsorganisation mit **adäquaten Ressourcen und Fähigkeiten**
- Orientierung an Ausrichtung und Handlungsschwerpunkten der **Landestourismusstrategie**, Mitwirkung an deren Umsetzung



Destinationsmodell in Niedersachsen (2): Schlüsselanforderungen für die erfolgreiche Umsetzung

- 1) **Rahmen für die Aufgabenverteilung** zwischen Landes-, Destinations- und lokaler Ebene, **Soll-Aufgaben** für die Destinationsebene, verknüpft mit den Handlungsschwerpunkten der Landestourismusstrategie
- 2) **Kriterien** für Marken- und Marktfähigkeit, finanzielle und personelle Ausstattung sowie stabil finanzierte und rechtssicher aufgestellte Destinationsorganisationen
- 3) **Koordinierter Transformationsprozess** gemeinsam mit den Destinationen über mehrere Jahre, **Anreize und Fördermechanismen** für die Destinationsentwicklung, orientiert am Transformationsprozess, Anerkennung von Destinationen bei Kriterienerfüllung



Klärung von Verständnisfragen



Haben Sie Verständnisfragen?

(→ inhaltliche Diskussion am Nachmittag)

Teil 2: Vertiefung der Aufgaben auf Destinations- ebene



Rahmen für Aufgabenbereiche im Tourismus in Niedersachsen

1. Strategie, Steuerung & Wissen
2. Marketing & Kommunikation
3. Nachhaltige Produktentwicklung & Angebotsgestaltung
4. Interessenvertretung & Netzwerkarbeit
5. Digitalisierung & Datenmanagement
6. Innovationsmanagement
7. Infrastruktur
8. Vertrieb, Distribution & Gästeservice

Querschnittsthemen: Nachhaltigkeit, Barrierefreiheit, Mobilität

Rahmen für Aufgabenbereiche im Tourismus in Niedersachsen

- Im Folgenden wird ein erster, allgemeiner Rahmen für die **Mindestaufgaben, die Aufgabenzuordnung und -verteilung** dargestellt.
- Die Grundlagen hierfür stammen aus folgenden Quellen:
 - Strategieprozess zur Neuausrichtung der TMN GmbH (2019)
 - Zwischenergebnisse aus dem laufenden Zukunftsprozess der TMN (2025)
 - Ergänzungen aus der Abstimmung zwischen TMN, MW und PROJECT M (2026)
- und wurden anschließend im Austausch zwischen MW, TMN und PM konkretisiert.
- Der im Folgenden vorgestellte Rahmen dient einer **grundsätzlichen Orientierung** im Hinblick auf die Aufgaben, erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen von Destinationen.
- Er ist vor Ort in jeder Destination **gemeinsam mit der lokalen Ebene** in Aufgabenverteilungsplänen und Zusammenarbeitsprozessen zu konkretisieren.

Aufgabenverteilung im Drei-Ebenen-Modell: (1) Strategie, Steuerung und Wissen

Aufgaben TMN	Aufgaben Destinationsebene	Aufgaben lokale Ebene
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse der Marktentwicklung und Erfolgskontrolle ▪ Bereitstellung und Teilung von Marktforschungsdaten, Monitoring und Trendscouting, gemeinsamer Einkauf/Beschaffung von landesweiten Studien mit Partnern (Kosten- & Ressourcenteilung), Interpretation der Studien und Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen ▪ Interpretation von eigenen und fremden Marktforschungsdaten sowie Bereitstellung von Daten (z. B. Gästezahlen, Trends, Marktberichte) ▪ Wissenstransfer in die Branche (von DMO bis Leistungsträgerebene) durch Aufbereitung & Dialog ▪ Betreuung des Tourismusnetzwerks Niedersachsen als zentrale Wissens- und Austauschplattform ▪ Strategische Vernetzung mit anderen Branchen und Interessenverbänden ▪ Kommunikation mit Politik und Wirtschaft ▪ Mit- und Weiterwicklung bei bundesweiten Themen wie Digitalisierung, Datenbank etc. ▪ Weiterentwicklung einer eigenen Unternehmensstrategie (abgeleitet aus Landestourismusstrategie) ▪ Beteiligung an der Fortschreibung der Landestourismusstrategie (Zentraler Dialogpartner für MW) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regionale Konzepte und Strategien (Destinationsstrategie, Handlungsprogramme) auf Basis der Landestourismusstrategie und in Abstimmung mit den Ergebnissen des Zukunftsprozess der TMN ▪ Weitergabe von Informationen und Wissen innerhalb der DMO, in die Fläche der DMO (Orte und Leistungsträger) und Informationsfluss Richtung TMN ▪ Regionsspezifische Marktforschung / Benchmarking, Mitwirkung an Studien durch Datenbereitstellung & Co-Finanzierung ▪ Einspeisung von regionalen Kennzahlen & Befragungen zur landesweiten Nutzung ▪ Nutzung & aktive Beteiligung am Tourismusnetzwerk inkl. eigene Kommunikation über das Tourismusnetzwerk ▪ Beteiligung an der Fortschreibung der Landestourismusstrategie über TVN 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lokale Konzepte und Strategien, Controlling in enger Abstimmung mit der Destinationsstrategie und Erfolgsmessung ▪ Weitergabe von Informationen und Wissen innerhalb des Zuständigkeitsbereichs (Politik, Verwaltung, Leistungsträger) <p><i>Hinweis: Aufgaben auf lokaler Ebene nicht final und nicht Gegenstand des Workshops</i></p>

Quelle: Abstimmung TMN, MW und PROJECT M



Aufgabenverteilung im Drei-Ebenen-Modell: (2) Marketing & Kommunikation

Aufgaben TMN	Aufgaben Destinationsebene	Aufgaben lokale Ebene
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markenmanagement und Markenführung Reiseland Niedersachsen inkl. Leitnarrativ ▪ Konzentration auf Inspirationsmarketing in Potenzialmärkten, inkl. aktiver Pressearbeit, Presse- & Medienarbeit inkl. Vermittlung von Anfragen ▪ Planung und Durchführung von überregionalen Kampagnen (Inland & Ausland), bei möglicher finanzieller Beteiligung der Partner im Land (frühzeitige Kommunikation der Beteiligungsmöglichkeiten an Partner) ▪ Fokus auf ausgewählte Leitprodukte mit Qualitätskriterien, Vermarktung von der TMN definierten Produkten im Rahmen der „Marke“ Reiseland Niedersachsen ▪ Auslandsmarketing: Aktive Marktbearbeitung ausgewählter Märkte durch TMN und durch z.B. Kooperationen wie Visit NG und UNESCO ▪ Auf- und Ausbau von Kooperationsmarketing ▪ Führung der Marke Reiseland Niedersachsen inkl. Leitnarrativ (z. B. Radland Niedersachsen), Fühl' die Weite, NI-Label ▪ (Weiter-)Entwicklung & Betrieb des Niedersachsen HUBs und Website-Framework für DMOs ▪ Steuerungsfunktion für den Niedersachsen-Hub, KI-Anwendungen etc. inkl. Qualitätsmanagement ▪ Monitoring und Evaluation der Marketingwirkung inkl. Wissenstransfer von Marketing erfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markenführung der Destinationsmarken und Steuerung des Markensystems der Regionen ▪ Inspirations- und Informationsmarketing für regionseigene Bestands- und Potenzialzielgruppen bzw. Stammgäste ▪ Zusammenarbeit mit der TMN bezüglich Märkte und Maßnahmen ▪ Internationales Marketing in Abstimmung mit der TMN bezüglich Märkte und Maßnahmen ▪ Umsetzung von Kampagnen und aktive Kommunikation der Beteiligungsmöglichkeiten an die TMN ▪ Einbindung von Leistungsträgern ins Marketing auf regionaler Ebene ▪ Pflege von Content im HUB & Website-Framework (inkl. lokaler Ebene); ▪ Medien- und Pressearbeit auf regionaler Ebene ▪ Finanzielle Beteiligung & Mitwirkung bei überregionalen Kampagnen durch Content & Kanäle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing ausschließlich auf regionaler Ebene zur Ansprache v. Tagestouristen ▪ Vermarktung und Vertrieb, möglichst gebündelt mit den reg. Partnern und inhaltlich verzahnt und eingebettet mit den Destinations- und Landesstrategien/-maßnahmen, informierend und angebotsspezifisch <p><u>Einzelmarke vorhanden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliches Identitäts- und Markenmanagement, unterstützende Rolle als Markenpartner der Destinationsebene ▪ eigenes (inter-)nationales Marketing <p><i>Hinweis: Aufgaben auf lokaler Ebene nicht final und nicht Gegenstand des Workshops</i></p>

Aufgabenverteilung im Drei-Ebenen-Modell: (3) Nachhaltige Produktentwicklung & Angebotsgestaltung

Aufgaben TMN	Aufgaben Destinationsebene	Aufgaben lokale Ebene
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schwerpunkt: Radland Niedersachsen → Impulsgeber, Definition von Projektleitlinien, Unterstützung bei überregionaler Inszenierung, Framework mit Bausteinen zur Ausstattung, etc. ▪ Bewertung & Adaption vorhandener Qualitätsstandards (z. B. ADFC, Wanderverband, Radnetz Deutschland) ▪ Betreuung, Sensibilisierung, Akquise & Weiterentwicklung der Zertifikate Kinderferienland und Reisen für Alle ▪ Regionalpartner für Service Qualität Deutschland ▪ Anstoß von landesweiten Investitionsprogrammen in Zusammenarbeit mit verschiedenen Referaten im MW und anderen Ministerien. ▪ Netzwerker, Vordenker & Treiber, Sensibilisierer, Qualitätswissen (Wissensaufbau, -vermittler) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leben der Funktion als „Erlebnis-Architekt“ in der Destination (Bedeutung: Das verbindende Element bzw. das Besondere eigener Angebote herausarbeiten und daraus ein Erlebnisprodukt entwickeln.) ▪ Produktentwicklung vor Ort (Radangebote, regionale Erlebnisse, Kulturpakete ...) ▪ Innovationstreiber und Themenspezialist entlang der regionalen Positionierung ▪ Bündelung regionaler Produkte in buchbare Angebote ▪ Entwicklung und Zulieferung von Leitprodukten für die definierten Zielgruppen zusammen mit den Leistungsträgern sowie Politik (zur Finanzierung größerer Projekte) etc. ▪ Umsetzung regionale Qualitätsstrategie, Qualitätsmanagement für Produkte, Definition von Qualitätskriterien für Leitprodukte für die definierten Zielgruppen gemeinsam mit der TMN, ▪ Sensibilisierung und bei Bedarf Umsetzung und Begleitung von landesweiten Zertifizierungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung und Zulieferung von Leitprodukten für die definierten Zielgruppen zusammen mit den Leistungsträgern an die Destinationen und an die TMN ▪ Produktentwicklung mit Leistungsträgern (auf Grundlage der Strategie der Region) ▪ Produktvernetzung und –pflege ▪ Betreuung der Leistungsträger in Qualitätsfragen vor Ort ▪ Qualitätsmanagement im Rahmen der durch die Destinationsebene übergreifend definierten Qualitätsstandards <p><i>Hinweis: Aufgaben auf lokaler Ebene nicht final und nicht Gegenstand des Workshops</i></p>

Quelle: Abstimmung TMN, MW und PROJECT M

Aufgabenverteilung im Drei-Ebenen-Modell: (4) Interessensvertretung & Netzwerkarbeit

Aufgaben TMN	Aufgaben Destinationsebene	Aufgaben lokale Ebene
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissenstransfer in die Tourismusbranche ▪ Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen und nicht-touristischer Wirtschaft ▪ Moderation von und Teilnahme an landesweiten Netzwerken & Gremien (kein Lobbyismus), TMN als Wissensvermittler / Impulsgeber in touristischen Fragestellungen ▪ Ansprechpartner für die Ressorts und Politik ▪ Koordination & Plattformfunktion für Austausch von DMOs untereinander ▪ Vernetzung und Austausch auf Bundesebene mit anderen LTO, DTV, Fachverbänden etc. ▪ Internationale Vernetzung & Kooperation (DZT, EU-Projekte, Partnerregionen). ▪ Mitarbeit in Gremien Dritter zur Wahrnehmung touristischer Interessen in NDS (z.B. Runder Tisch Rad im MW, Metropolregion Hamburg, ...) ▪ Vernetzung mit fachlich relevanten Funktionalpartnern (Schutzgebiete, Klima-, Verkehrs- und Barrierefreiheitspartnern auf Landesebene) ▪ Betreuung und Weiterentwicklung der Kommunikationskanäle (zum Beispiel TNW) als zentrale Informations- und Austauschplattform 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Binnennetzwerk und -kommunikation ▪ Vernetzung mit anderen Branchen ▪ Initiierung und Koordination von Investitionen ▪ Etablierung als Beratungszentrum für die Partner/Subregionen in der Region (Wissenstransfer) ▪ Tourismusbewusstsein/-akzeptanz für die Destination ▪ Regionale Interessenvertretung (Kommunen, Landkreise, regionale Politik) ▪ Einbringung regionaler Anliegen in landesweite Netzwerke ▪ Mitarbeit im Tourismusverband Niedersachsen → politische Interessenvertretung auf Landes-/Bundesebene ▪ Informations- und Netzwerkveranstaltungen, Schnittstellenmanagement, Stakeholdermanagement ▪ Enge Kooperation mit TMN, Kooperationsansätze zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche ▪ Weitergabe von Informationen der TMN in die DMO-Netzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivitäten zur Einbindung von Betrieben ▪ Tourismusbewusstsein/-akzeptanz bei Politik, Betrieben und Einwohnern schaffen ▪ Vernetzung mit anderen Branchen vor Ort ▪ Netzwerkmanagement und Innenmarketing in enger Abstimmung mit der jeweiligen Destination und den Funktionalpartner <p style="text-align: right;"><i>Hinweis: Aufgaben auf lokaler Ebene nicht final und nicht Gegenstand des Workshops</i></p>

Quelle: Abstimmung TMN, MW und PROJECT M



Aufgabenverteilung im Drei-Ebenen-Modell: (5) Digitalisierung und Datenmanagement

Aufgaben TMN	Aufgaben Destinationsebene	Aufgaben lokale Ebene
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterentwicklung der einer Digitalisierungsstrategie ▪ Aufbau/Bereitstellung von Know-how zu Digitalisierungsthemen, Innovation, Wissenstransfer ▪ Weiterentwicklung des Niedersachsen Hub (Open Data Datenbank) ▪ Aktive Partnerakquise zur Ansprache der jeweiligen B2B-Zielgruppen und Initiierung von gemeinsamen Digitalprojekten ▪ Lead beim Datenmanagement ▪ TMN-Website: Einstieg über Leitprodukte aus dem Inspirationsmarketing, weitere Darstellung von Informationen über lokal/regional gepflegte/bestehende Datenbankinhalte ▪ Eigene Datenpflege ausschließlich von reichhaltigem Inspirations-Content ▪ Anbindung von Daten auch außerhalb der DMO/touristischen Daten (Wetter, Parkplätze, etc.) ▪ (Weiter-)Entwicklung & Betrieb des Niedersachsen HUBs inkl. Website-Framework für DMOs ▪ Bereitstellung von standardisierten Tools & Services (z. B. Chatbots, zentrale Datenbanken) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veredler und Vermittler von Informationen von der Betriebs- und Ortsebene zum Land & umgekehrt ▪ Bereitstellung und Pflege von Inspirations- und Informationscontent ▪ Wichtige Schnittstellenfunktion im fortlaufenden Betrieb des Niedersachsen HUB (Open Data Datenbank) ▪ verantwortlich für Aktualität und Lizenzen der Regionsdaten ▪ Anlage und Pflege der Daten in regionaler Datenbank und Bereitstellung der Daten für den Niedersachsen Hub, verknüpft mit und abgestimmt mit der lokalen Ebene ▪ Koordinatoren-Funktion in Richtung Subregion/lokaler Ebene ▪ digitales Mobilitätsmanagement und Gästekarten in der Destination (bei Bedarf) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anlage und Pflege der Daten in lokaler / regionaler Datenbank und Bereitstellung der Daten für den Niedersachsen Hub, bestenfalls in Absprache mit der Destination ▪ Unterstützung des Betriebs des Niedersachsen HUB (Open Data Datenbank) <p><i>Hinweis: Aufgaben auf lokaler Ebene nicht final und nicht Gegenstand des Workshops</i></p>

Quelle: Abstimmung TMN, MW und PROJECT M



Aufgabenverteilung im Drei-Ebenen-Modell: (6) Innovationsmanagement, (7) Infrastruktur

	Aufgaben TMN	Aufgaben Destinationsebene	Aufgaben lokale Ebene
Innovationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovationsmanagement ist Querschnittsaufgabe bei der TMN ▪ Sensibilisierung für das Thema Innovation (TMN-intern, Schaffung eines innovationsfreundlichen Klimas) ▪ TMN im Themenfeld Innovation als Impulsgeber ▪ Suchfelder für Innovationen festlegen ▪ Innovationsanschub für Partner im Land leisten (regelmäßige Kommunikation, Wissenstransfer, Werkzeuge etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovationstreiber entlang der regionalen Positionierung ▪ Innovationsmanagement für die Destination ▪ Rückspiegelung von Innovationsideen & Praxiserfahrungen an TMN 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovationsmanagement für die eigene Organisation (in Abstimmung und Rückkoppelung mit DMO & TMN) <p><i>Hinweis: Aufgaben auf lokaler Ebene nicht final und nicht Gegenstand des Workshops</i></p>
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulsgeber für Infrastruktur (an Destinationsebene weitergeben) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anstoß und Impulsgebung für Infrastrukturentwicklung (z.B. Wege, Landschaftsmöblierung) und Ansiedlung von privatwirtschaftlichen Angeboten, in enger Abstimmung mit der lokalen Ebene und den Funktionalpartnern ▪ Übernahme von Aufgaben im Wegemanagement in der Destination 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infrastrukturentwicklung, -pflege und -betrieb, abgestimmt mit der gemeinsamen Destinationsstrategie und in Abstimmung mit Verwaltung ▪ Initiierung, Planung und Bau touristischer Infrastruktur ▪ Betrieb eigener kommunaler touristischer Infrastruktur/Einrichtungen <p><i>Hinweis: Aufgaben auf lokaler Ebene nicht final und nicht Gegenstand des Workshops</i></p>

Quelle: Abstimmung TMN, MW und PROJECT M



Aufgabenverteilung im Drei-Ebenen-Modell: (8) Vertrieb, Distribution & Gästeservice

Aufgaben TMN	Aufgaben Destinationsebene	Aufgaben lokale Ebene
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellung von standardisierten Tools & Services (z. B. Chatbots, zentrale Datenbanken) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzung von standardisierten Tools & Services für den eigenen Gästeservice ▪ Vertrieb lediglich dort, wo bestehende Strukturen vorhanden sind und noch effizient genutzt werden können ▪ Verkaufsförderndes Marketing ▪ Unterstützung und Qualifizierung der Betriebe im Bereich digitaler Vertrieb ▪ Pflege regionaler Angebote in die vertriebsrelevanten Systeme ▪ Unterstützung der lokalen Ebene (Tourist-Infos, Gastgeber) bei Nutzung der Systeme ▪ Rückspiegelung von Serviceerfahrungen & Nachfragetrends an die TMN und andere DMOs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfassende(r) Gästeservice/-information ▪ Betrieb der Tourist-Information mit adäquater Ausstattung und Servicestandards, mindestens Zertifizierung nach i-Marke <p><i>Hinweis: Aufgaben auf lokaler Ebene nicht final und nicht Gegenstand des Workshops</i></p>

Quelle: Abstimmung TMN, MW und PROJECT M



Aufgabenverteilung im Drei-Ebenen-Modell: Querschnittsthemen Nachhaltigkeit, Barrierefreiheit, Mobilität

Aufgaben TMN	Aufgaben Destinationsebene	Aufgaben lokale Ebene
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontinuierliche Information und Kommunikation zur Sensibilisierung in den Themenfeldern Nachhaltigkeit und Klimawandel, Touristische Mobilität und Barrierefreiheit ▪ Entwicklung von Projektleitlinien zur nachhaltigen Produktentwicklung; dazu: Erarbeitung von Handreichungen/Checklisten, Unterstützung von (Modell)Orten/Regionen ▪ Verbesserung der Vernetzung der Tourismuswirtschaft mit strategischen Partnern (Schutzgebiete, fachliche Partner auf Landesebene, Wissenschaft ...) mit dem Ziel der Stärkung des Wissenstransfers im Bereich des nachhaltigen Tourismus ▪ Prüfung der Übertragbarkeit und Anschlussfähigkeit von Nachhaltigkeits- und Klimazielen auf EU-, Bundes- und Landesebene auf die Tourismusbranche ▪ Fachliche Mitarbeit bei der Entwicklung landesweiter Konzepte und Strategien (z.B. Klimaanpassungsstrategie des Landes, Inklusionsplan, Fahrradmobilitätskonzept) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenständige Umsetzung von Projekten und Maßnahmen der TMN zu Klima und Nachhaltigkeit ▪ Weitergabe von Informationen in die Fläche innerhalb der Destination und an die Leistungsträger ▪ Rückspiegelung von Projektergebnissen und -erfolgen an die TMN ▪ Anwendung der Projektleitlinien bei der Umsetzung von Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nachhaltige Tourismusentwicklung und Verknüpfung mit der einheimischen Bevölkerung ▪ Mitarbeit an Projekten der TMN zu Klima und Nachhaltigkeit ▪ Unterstützung der Betriebe (Ideen, Anregungen, Fördermöglichkeiten) ▪ Investitionen in Infrastrukturen, Projekte und Prozesse ▪ Anwendung der Projektleitlinien bei der Umsetzung von Projekten

Quelle: Abstimmung TMN, MW und PROJECT M



Zusammenfassung

1. Strategie, Steuerung & Wissen
2. Marketing & Kommunikation
3. Nachhaltige Produktentwicklung & Angebotsgestaltung
4. Interessenvertretung & Netzwerkarbeit
5. Digitalisierung & Datenmanagement
6. Innovationsmanagement
7. Infrastruktur
8. Vertrieb, Distribution & Gästeservice

Querschnittsthemen: Nachhaltigkeit, Barrierefreiheit, Mobilität

Klärung von Verständnisfragen



Haben Sie Verständnisfragen?

(→ inhaltliche Diskussion am Nachmittag)



Mittagspause

Teil 3: Vertiefung der Kriterien für Destinationsen



Mögliches Vorgehen zur Etablierung eines Destinationsmodells und Grundlage für die anreizbasierte Vergabe von Fördermitteln.

Kriterien für Destinationen

Entwicklung von **Soll-Kriterien** in Bezug auf:

- Aufgaben
- Marken- und Marktfähigkeit
- finanzielle und personelle Ausstattung
- stabile Finanzierung
- Rechtssicherheit

Transformationsprozess

Entwicklungsprozess in mehreren Stufen:

- Status-Feststellung in allen Destinationen, Prüfung der Eingangsvoraussetzungen, Einordnung auf Entwicklungsstufen
- destinationsindividuelle Handlungswege zur stufenweisen Umsetzung eines ggf. erforderlichen Transformationsprozesses
- regelmäßiges Monitoring des Umsetzungsfortschritts

System für Förderung

Ableitung eines **Scoring-/ Punkte-systems**:

- Grundlage für die Vergabe von Fördermitteln
- Orientierung der Förderung an Größe der Destination, Erfüllung der Kriterien und Umsetzungsfortschritt im Transformationsprozess

Erste Überlegungen zu Kriterien für die Anerkennung als Destination

Bereich „Relevanz“	Bereich „Resilienz“
<ul style="list-style-type: none">▪ Markenfähigkeit in Bezug auf Bekanntheit, Image▪ räumliche und angebotsseitig homogene Gebietsstruktur mit hinreichender Erlebnisqualität▪ Orientierung an (ggf. Bundesland-übergreifenden) gebietsräumlichen Strukturen, nicht an Verwaltungsgrenzen▪ Mindestgröße bzgl. Übernachtungs-/ Bettenzahlen und / oder Wertschöpfung / Wirtschaftsfaktor Tourismus▪ Erlebnisdichte und -qualität (POIs)▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ rechtskonforme Destinationsorganisation▪ Mindestbudget und Mindeststärke an Mitarbeitenden▪ Bekenntnis zur Destinationsorganisation und deren Finanzierung über einen mittelfristigen Zeitraum▪ gemeinsames beschlossenes Tourismuskonzept mit definierter Verknüpfung zur Landestourismusstrategie▪ verbindlich wahrgenommene Aufgaben im touristischen System in Niedersachsen▪ ...

Mögliche Kriterienbereiche für Destinationsstrukturen (1)

Bereich	Entwurf
Gebietskulisse	<ul style="list-style-type: none">▪ räumlich-geographisch abgrenzbares und abgegrenztes Gebiet▪ Stabilität im Hinblick auf die eingebundenen Kommunen▪ Homogenität in Bezug auf Angebot und Identität▪ Orientierung an (ggf. Bundesland-übergreifenden) gebietsräumlichen Strukturen, nicht an Verwaltungsgrenzen▪ aus Gästesicht wahrnehmbarer und erfahrbarer Erlebnisraum mit gemeinsamer verbindenden Identitätskultur und Regionalität▪ Erlebnisdichte und -qualität (POIs)
Destinationsnachfrage / Größe	<ul style="list-style-type: none">▪ Übernachtungen gemäß amtlicher Statistik▪ Kapazitätseinheiten/Betten gemäß amtlicher Statistik▪ oder vergleichbare tagestouristische Frequenz▪ Erreichbarkeit der Angebote in PKW-Minuten

Mögliche Kriterienbereiche für Destinationsstrukturen (2)

Bereich	Inhalte
Destinations-organisation / Ressourcen	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mindestanzahl VZÄ im Destinationsmanagement ▪ Mindestanzahl z.B. Mitarbeitende mit fachtouristischem Studium oder Ausbildung ▪ ggf. weitere personalbezogene Maßnahmen, wie regelmäßige Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden <p>Finanzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesamtbudget ▪ Marketing-/Maßnahmenbudget ▪ ggf. Anteil Refinanzierung durch eigene Einnahmen
Destinations-management / Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorhandensein strategischer Grundlagen (Tourismuskonzept, jährliche Maßnahmen- und Marketingplanung, Destinationsmarkenkonzept ...) ▪ Erfüllung von Kernaufgaben der Destinationen ▪ systematische Bearbeitung der inhaltlichen Schwerpunktthemen der Landestourismusstrategie
Destinations-resonanz / -wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestützte Markenbekanntheit (Markenstärke durch Marktforschung) ▪ Trust Score bzw. seit 2024 Performance Score* (= am Markt verfügbare Maßzahl für die aggregierten Online-Qualitätsbewertungen der Gäste) ▪ Binnenbekanntheit und -zufriedenheit mit Destinationsmanagement (Befragung der Leistungsanbietenden und Anspruchsgruppen)

Klärung von Verständnisfragen



Haben Sie Verständnisfragen?

(→ inhaltliche Diskussion am Nachmittag)



Teil 1: Grundsätzlicher Handlungsrahmen

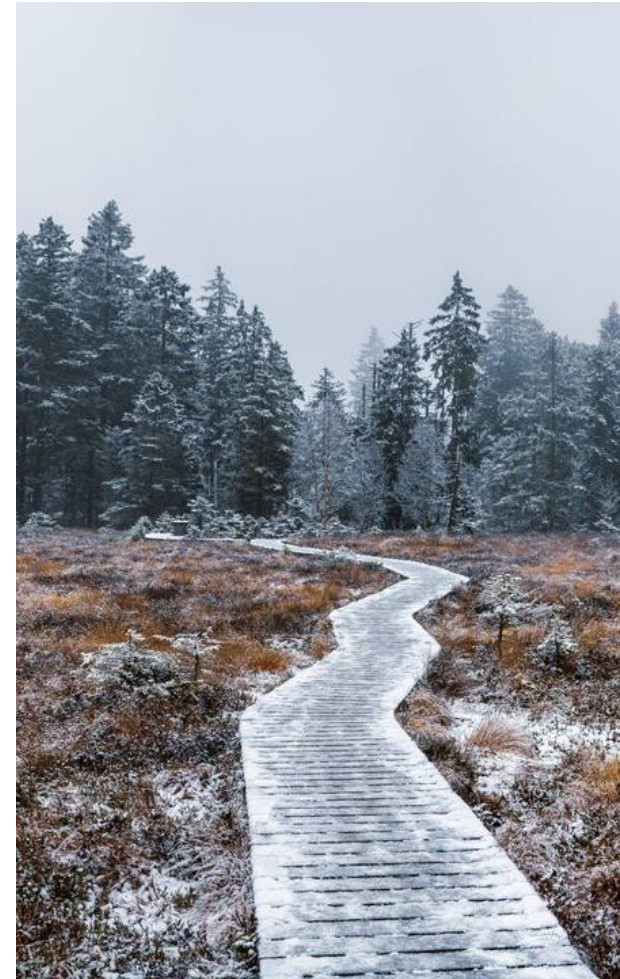
Teil 2: Vertiefung der Aufgaben der Destinationen

Teil 3: Vertiefung der Kriterien für Destinationen

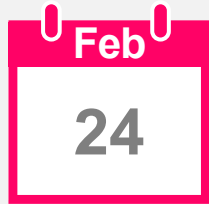
Zusammenfassung, Ausblick und weiteres Vorgehen

Nächste Arbeitsschritte

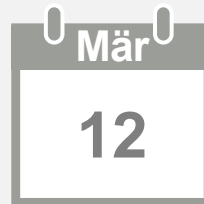
- Schärfung des **Destinationsmodells**
- Ableitung von möglichen Veränderungen der **Gebietskulissen und Anzahl** der Destinationen
- Entwicklung eines **anreiz- und kriterienbasierten Fördermechanismus**
- Aufsetzen eines **mehrjährigen Transformationsprozesses** für die Destinationen



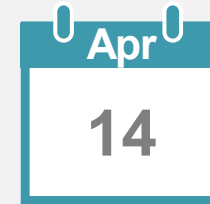
Nächste Termine



Workshop #2
Tourismusfinanzierung



Themen-Workshop



Workshop #3
Destinationsstrukturen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

PROJECT 



www.projectm.de



www.kompetenzzentrum-tourismus.de



www.eti-institut.de



www.destinationquality.de



www.gesundheit-tourismus-blog.com



[PROJECTM.Tourismusinnovation](https://www.facebook.com/PROJECTM.Tourismusinnovation)



www.linkedin.com/company/project-m-gmbh

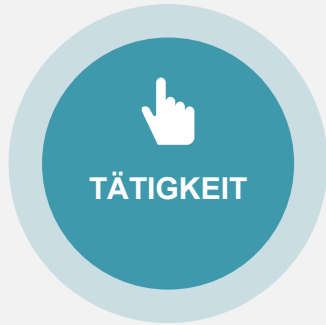


PROJECT^M

GRÜNDUNGSJAHR: 1998

GESCHÄFTSFÜHRUNG: Dipl.-Kfm. Cornelius Obier, Dipl.-Ing. Peter C. Kowalsky

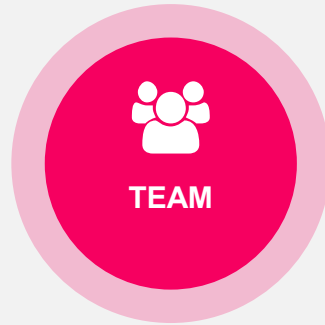
Mitglieder der Geschäftsleitung: Detlef Jarosch, Tobias Klöpf, Dr. Katja Zielke



TÄTIGKEIT

CONSULTING

für die Tourismus- und Freizeitwirtschaft: Strategie- und Markenmanagement, Organisationsentwicklung, Infrastrukturentwicklung, Marktforschung und Analyse, Gesundheitstourismus



TEAM

INTERDISZIPLINÄR

mit über 25 festen und 12 freien Mitarbeitenden in einem praxisorientierten Team (Betriebswirt:innen, Tourismusfachleute, Marktforscher:innen, Stadt- und Regionalplaner:innen, Architekt:innen...)



WISSEN

STARKE BASIS

Wissenschaftliche Verankerung über die Wissenschaftliche Leitung:
Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack



STANDORTE

Hamburg
München

