



in Kooperation mit:



PROJEKT ZUKUNFTSFIT DIGITALISIERUNG

Destinationsmanagementkonzept für die Freizeit- und Tourismusregion Teutoburger Wald

Argumentationshilfe zum Ressourcenbedarf im Teutoburger Wald: Kommunen, Kreise, TWT

Karsten Heinsohn
Markus Seibold
dwif-Consulting GmbH

Mai 2021



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



Bild: Teutoburger Wald Tourismus/F. Gräwe

Alle Bestandteile dieses Dokuments sind urheberrechtlich geschützt. © 2021 dwif
Dieses Dokument ist Teil der Präsentation und ohne die mündliche Erläuterung unvollständig.

Anforderungen an eine
wettbewerbsfähige Destination
Teutoburger Wald

Tourismus als Wirtschafts- und Standortfaktor in der Destination Teutoburger Wald

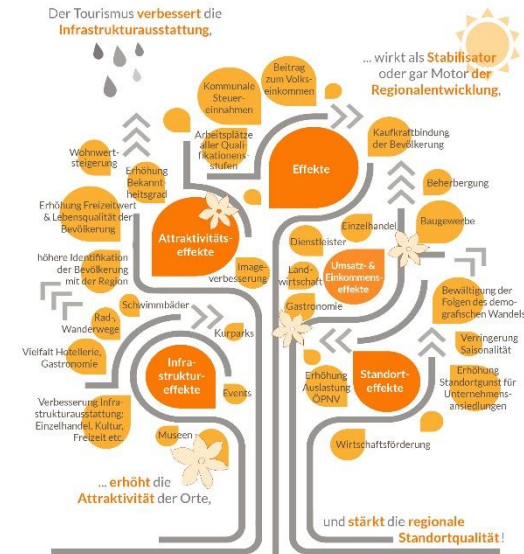
Zentrale Kennzahlen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus

2019

Bruttoumsätze aus dem Übernachtungstourismus	2,03 Mrd. €
Bruttoumsätze aus dem Tagestourismus	1,05 Mrd. €
Bruttoumsätze gesamt	3,08 Mrd. €
Steueraufkommen aus dem Tourismus	285,1 Mio. €
Einkommensäquivalent	53.700 Personen

Der **Tourismus- und Freizeitsektor** (Übernachtungs- und Tagesreisen, privat wie beruflich) ist ein **Milliardengeschäft** und **Jobmotor** für die Region OstWestfalenLippe. Er leistet über Steuereinnahmen einen Beitrag zur Finanzierung der öffentlichen Haushalte. Übersetzt auf den Tourismus stellt die Destination Teutoburger Wald damit eine der größten und volumenstärksten Destinationen in NRW dar.

Die Destination Teutoburger Wald fußt auf **zwei zentralen Säulen**, dem **Übernachtungstourismus** mit dem Schwerpunkt auf Gästen von Außerhalb und dem **Tagestourismus** mit Ausflügen und Tagesgeschäftsreisen. Hier spielen die Nachbarregionen, aber insbesondere die **Einheimischen als Zielgruppen** die zentrale Rolle, wenn es um die Freizeitbeschäftigung geht.



Der Tourismus ist eine klassische Querschnittsbranche. Egal ob Gastgewerbe, Einzelhandel, Dienstleistung oder Zulieferer wie regional Produzierende und Handwerksbetriebe, es gibt kaum einen Wirtschaftsbereich, der nicht vom Tourismus profitiert. Deshalb lohnt sich **Investitionen von Kommunen und Unternehmen** in die tourismusbezogene Infrastruktur, konkrete Produkte und die touristische Vermarktung. Das steigert die **Attraktivität** und **Lebensqualität** für **Einheimische** und **Gäste**.

Quelle: dwif 2021

Neue Anforderungen im Aufgabenspektrum einer DestinationsManagementOrganisation – Corona-Pandemie als Beschleuniger

Tourismusorganisationen als reine Marketingstellen anzusehen, reicht längst nicht mehr aus. Es erfolgt ein **Wandel von Destinationsmarketingorganisationen hin zu Destinationsmanagementorganisationen** (DMO). Diese Entwicklung setzte schon lange vor der Corona-Pandemie ein. Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit einer Destination und deren Akteure ist dabei eine enge **Kooperation** mit allen Partnern.

Ziel zukunftsweisender DMO ist es, einen Beitrag zur Steigerung der **Aufenthalts- und Lebensqualität** in einer Region zu leisten. Ihre Zielgruppen sind die **Besucher**, die **Bevölkerung**, die **Betriebe** und die **Beschäftigten**. Damit ist die Arbeit einer DMO Teil der regionalen Entwicklung.

Das neue Rollenverständnis von DMO:

- Unterstützer für kommunale, betriebliche und weitere Partner
- Impulsgeber für Innovationen und angepasstes Produktmanagement
- Plattformanbieter für Informationsgenerierung & -vermittlung, Erfahrungsaustausch, Best Practice-Vermittler
- Treiber und Vorbild für die Digitalisierung und Optimierung des Contentmanagements der regionalen Akteure
- konsequenter Impulsgeber und Player mit Ziel einer ganzheitlichen Nachhaltigkeit, Mobilität und Klimaschutz in der Destination
- engagierte Lobbyisten für die Bedeutung und Bedürfnisse der Tourismuswirtschaft
- integrierende Kommunikatoren und Multiplikatoren bei der Sensibilisierung der Bevölkerung, Politik, Medien und allen relevanten Akteursgruppen.

Aus diesem Rollenverständnis und den Anforderungen in der Tourismuswelt ergeben sich die **zentralen Aufgabenbereiche für eine DMO**: Strategische Führung, Markenführung und Marketing für Übernachtungs- und Tagesgäste, Produktentwicklung, Interne Kommunikation und Lobbyarbeit samt Innovationsmanagement, Qualitätsmanagement, Digitalisierung/Datenmanagement, Infrastruktur, Kundenservices.

Führende Destinationen geben die Schlagzahl vor

Ressourcenausstattung wettbewerbsfähiger regionaler Tourismusorganisationen (DMO)

DMO in NRW...

... der Blick über den Tellerrand



EIFEL



Gesamtbudget bei einer Spanne von rund **1,0 bis 2,5 Mio. €**



MÜNSTERLAND. DAS GUTE LEBEN.



rund **1,7 Mio. €**



Harzer Tourismusverband

ca. **4 Mio. €**



Hessen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen mit Empfehlungen für das Gesamtbudget von DMO zwischen **0,8 bis 1,5 Mio. €**

Kriterien für wettbewerbsfähige regionale Tourismusorganisationen (DMO) in NRW

Managementstärke		Marktstärke	
Indikator	Wert (für volle Punktzahl)	Indikator	Wert (für volle Punktzahl)
Historisch gewachsene Region mit mehreren Gebietskörperschaften	ja/nein	Gästezufriedenheit (TrustScore)	> 82 Punkte
Eigene Organisationseinheit	ja/nein	Übernachtungen (amtl. Statistik)	> 3 Mio.
Ansätze einer agilen Organisation	ja/nein	Betriebe/Betten (amtl. Statistik)	> 15.000
Tourismusstrategie/Marketingplan gemäß LTS	ja/nein	Tagesgäste	ca. 10 Mio.
Internes Controlling mit KPIs	ja/nein	Bekanntheitsgrad (bundesweit)	> 5% (ungestützte Abfrage)
Mitglied im TVNRW	ja/nein	Verbreitung von Q-Initiativen	0,5 pro Betrieb
Gesamtbudget	> 1,5 Mio. €		
Marketingbudget (frei verfügbar)	> 500.000 €		
Anzahl der Beschäftigten (mit Qualifizierung)	mind. 10 Vollzeitäquivalente		

Quelle: dwif 2019

Der **Teutoburger Wald Tourismus** ist mit einem Jahresbudget von **590.000 € im Wettbewerbsvergleich unterfinanziert** (jeweils ohne Fördermittel). Die Kombination von Marketing- und Managementaufgaben sowie rechtliche Vorgaben (EU-Beihilfe- und Vergaberecht) erfordern ein hohes Maß an Engagement der öffentlichen Hand. Zudem ist die regionale Ebene die einzige ohne direkte eigene Finanzierungsquellen.

Während die Destination Teutoburger Wald ein entsprechendes Gewicht bei der Marktstärke mit sich bringt, zeigen besonders die Indikatoren zur **Managementstärke** (Schwerpunkt Ressourcenausstattung) im Teutoburger Wald **Nachholbedarf**.

Quelle: dwif 2021

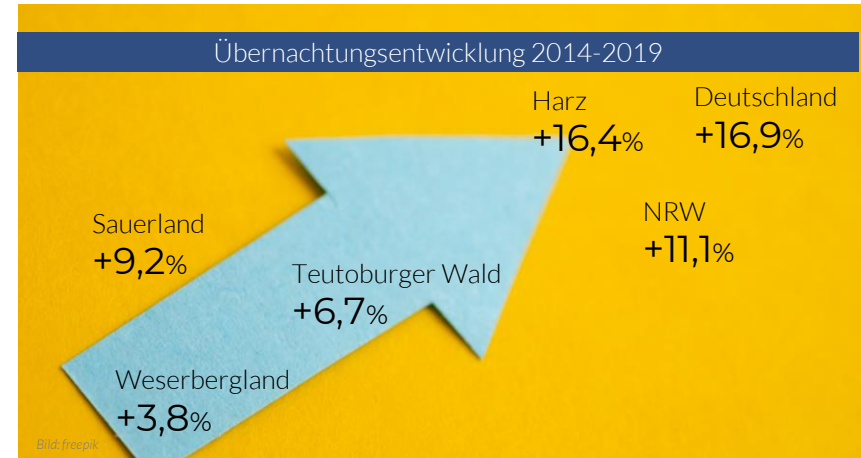
Der Teutoburger Wald schöpft seine großen Potenziale als Tourismus- und Freizeitregion noch nicht voll aus

Beispiel 1: Bekanntheit und Besuchsbereitschaft



Die **Bekanntheit** der Destination Teutoburger Wald liegt auf einem ausbaufähigen Niveau und **stagniert seit Jahren**. Gleichzeitig ist die Region bei der Besuchsbereitschaft im Destinationsranking schwächer platziert, die Begehrlichkeit demnach geringer. Dies spiegelt sich auch in einer **unterdurchschnittlichen Nachfrageentwicklung** in den letzten Jahren wieder. Auf der Gastgeberseite zeigt die **Gästezufriedenheit** einen hohen **Nachholbedarf** (Beispiel Trustscore). Der Teutoburger Wald liegt hier nur auf Rang 106 von 140 Destinationen und verliert Jahr um Jahr Plätze.

Beispiel 2: Nachfrageentwicklung



Nur durch eine konsequente Destinationsentwicklung vom TWT über die Kreise und Orte/Städte bis zu den Betrieben selbst wird sich der Teutoburger Wald im Wettbewerb halten können. Scheitert dieser Ansatz, **droht die Destination mitsamt ihren Teilräumen endgültig abgehängt zu werden**.

Warum Zukunftsfit Digitalisierung?

Ausflugsziele und Urlaubsangebote werden heute online gesucht

- Wir haben es selbst in der Hand, was im Netz, in welcher Qualität, über die Region sichtbar ist
- Einwohner und Gäste erwarten aktuelle und verlässliche digitale Informationen
- OWL darf digital nicht unsichtbar werden und hinter andere Regionen zurückfallen
- höhere Priorität für digitale Aufgaben
- Neujustierung von Aufgaben und Arbeitsteilung der Touristiker
- Aufbau von digitalem Know-how

... dort sein, wo der Gast sucht

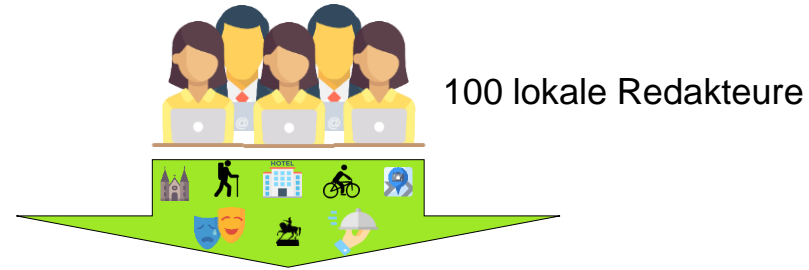


TEUTOBURGERWALD

Smarte Lösungen für den Erfolg

Prinzip der Regionalen Datenbank

- ➔ Inhalte nur einmal einpflegen
- ➔ Ausspielung in vielen Kanälen
- ➔ Reichweite wird potenziert
- ➔ 100 lokale Redakteure halten die Inhalte aktuell
- ➔ Inhalte auf Orts- und Kreiswebsites ausspielbar



Regionale Datenbank



Aufgabenteilung und
Ressourcenbedarf im System
Tourismus im Teutoburger Wald

Hintergrund zur Aufgabenteilung

Die Rollen und die Aufgaben(teilung) für bzw. zwischen den Ebenen TWT, Kreise, Orte/Städte wurden im Rahmen eines intensiven Prozesses gemeinsam zwischen externen Gutachtern, Auftraggeber und Mitgliedern des Lenkungskreises (Vertreter aller Kreise sowie der Stadt Bielefeld, Vertreter von Kommunen, Betrieben und der Bezirksregierung) sowie auf Grundlage von umfassenden Befragungen in der Region einvernehmlich erarbeitet und als Empfehlung verabschiedet.

Die vorliegende Aufgabenteilung ist somit keine gutachterliche Empfehlung, sondern ausdrücklich ein von allen Lenkungskreismitgliedern unterstütztes Ergebnis und eine individuell auf den Teutoburger Wald zugeschnittene Zielvorstellung.

Die folgende Übersicht stellt die Kurzfassung dar. Die Details für die regionale, die Kreis- und die lokale Ebene sind ebenso wie beispielhafte Musterprozesse für die konkrete Arbeitsteilung in einem separaten Dokument zum Projekt Zukunftsfit Digitalisierung nachzulesen (einsehbar beim TWT als Auftraggeber).



Rollen und Aufgaben im Tourismus im Teutoburger Wald - Kurzfassung

TWT

Destinations-Management-Organisation

Rolle: Markenführung und destinationsweite Koordination

- Touristische Markenführung Teutoburger Wald
- Überregionales touristisches (Dach-) Marketing und Bündelung von tages touristischen Aktivitäten
- Lobbyarbeit auf Regions-, Landes- und Bundesebene und Kommunikation nach außen und innen (bei Politik, Verbänden und Wirtschaft)
- Etablierung als Beratungszentrum für die Partner in der Region
- Vorgabe von Zielgruppen und Produktlinien auf Destinationsebene
- Empfehlung der wichtigsten Qualitätszertifizierungen
- Koordinierung und Beschaffung der Datentechnik (inkl. laufende Kosten) und Vorgabe von Datenstandards
- Koordination einheitlicher Infrastrukturstandards (z. B. Beschilderung, Wegemanagement)

KREIS

Koordinierende Organisation auf Kreisebene

Rolle: Serviceagentur für Kommunen und kreisweite Koordination

- Verzahnung von Standort- und Tourismusentwicklung
- Touristisches Marketing in Kooperation und überregional unter dem Dach oder unter prominenter Mitnahme des Teutoburger Waldes
- Lobbyarbeit auf Kreisebene und Hilfestellung für Kommunen
- Koordinierung Kreisgrenzen überschreitender Infrastruktur und ggf. Dienstleistungen für die Orte
- Hilfestellung bei Produktentwicklung
- Beratung und Koordinierung des Qualitätsmanagements
- Digitalcoaching und Contenterstellung für eigene Produkte (ggf. Dienstleistungen für die Orte)
- Beratung und überörtliche Koordination bei der Infrastrukturentwicklung

KOMMUNEN

Touristinformationen und Stadtmarketinggesellschaften

Rolle: Datenpflege, Infrastruktur-entwicklung und Gästeservice

- Gästeservice
- I.d.R. touristisches Marketing für Tages-touristen; Heilbäder, Großstädte, etc.; Marketing für Übernachtungsgäste in Kooperation und unter dem Dach Teutoburger Wald
- Lobbyarbeit auf Ortsebene
- Beratung für Qualitätsentwicklung und Durchführung von Klassifizierungen/ Zertifizierungen (in Abstimmung mit den Kreisen und weiteren Partnern)
- Produktentwicklung (mit Leistungsträgern)
- Content-/Datenpflege
- Entwicklung und Pflege der lokalen Infrastruktur

Die Orte/Städte

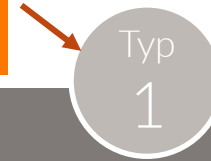
Orientierungswerte für unterschiedliche Ortstypen im Teutoburger Wald

Empfehlung für Orte des Typs 1: Zusammenschluss touristischer Aufgaben über eine interkommunale Kooperation oder Aufgabenübertragung an den Kreis (Geschäftsbesorgung) prüfen

Die nachfolgend dargestellten Ortstypen berücksichtigen ausgehend von den variierenden Möglichkeiten der Orte jeweils unterschiedliche Aufgabenspektren. Sie wurde auf Grundlage der Ortsbefragung im Teutoburger Wald, der Hinweise aus den teilregionalen Workshops sowie unter Berücksichtigung von bundesweiten Wettbewerbsvergleichen und gutachterlichen Empfehlungen erarbeitet.

Die Typisierung soll dabei helfen, die eigene Situation mit den Bedarfen besser abschätzen zu können und gleichzeitig Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen.

Die **Übergänge sind fließend** und gerade die lokalen Schwerpunkte haben bei infrastrukturellen Aufgaben erheblichen Einfluss auf den Ressourcenbedarf im Bereich Tourismus und Freizeit. Dennoch ist mitgedacht, dass die Tourismusintensität vom Typ „Lokale Ebene: Mindestaufgaben“ bis zum Typ „Lokale Ebene: Vollintegrierte Tourismusorganisation“ selbstverständlich stetig zunimmt.



Mindestaufgaben

Partner bei der Infrastrukturentwicklung/-pflege und Digitalisierung (als Teil der lokalen Verwaltung)

ca. 10.000 bis 50.000 Euro Jahresbudget
(davon ca. 5.000 bis 35.000 Euro Personalkosten;
ohne Baukosten, Materialien etc. für
Infrastrukturvorhaben)

bis 1,0 VZÄ

Beispiel: Ort/Kleinstadt mit niedriger
Tourismusintensität

Orientierungswerte für unterschiedliche Ortstypen im Teutoburger Wald

Typ
2

Mindestaufgaben plus Kundenservice und interne Kommunikation

Touristische Servicestelle für Besucher/Bevölkerung (z.B. über das Bürgerbüro), Partner bei der Infrastrukturentwicklung/-pflege und Digitalisierung (als Teil der Verwaltung oder separate Organisation)

100.000 bis 150.000 Euro Jahresbudget
(davon 50.000 bis 105.000 Euro Personalkosten; ohne Baukosten, Materialien etc. für Infrastrukturvorhaben)
1,5 bis 3 VZÄ (zzgl. eingeschränkter Info-Service vor Ort über die Ressourcen des Bürgerbüros)

Beispiel: Ort/Kleinstadt mit mittlerer Tourismusintensität

Typ
3

Mindestaufgaben plus Kundenservice (inkl. Tourist-Information) u. interne Kommunikation

Touristische Servicestelle für Besucher/Bevölkerung (mit zertifizierter Tourist-Information vor Ort), Partner bei der Infrastrukturentwicklung/-pflege und Digitalisierung (als Teil der Verwaltung oder separate Organisation)

200.000 bis 300.000 Euro Jahresbudget
(davon 105.000 bis 210.000 Euro Personalkosten; ohne Baukosten, Materialien etc. für Infrastrukturvorhaben)
3 bis 6 VZÄ (ca. 50 % für den Betrieb der TI)

Beispiel: Ort/Kleinstadt mit mittlerer Tourismusintensität

Typ
4

Vollintegrierte Tourismusorganisation ohne infrastrukturelle Aufgaben

Touristische Servicestelle für Besucher/Bevölkerung, Partner bei der Infrastrukturentwicklung/-pflege und Digitalisierung, Produktentwickler, Vermarkter, Netzwerker (GmbH, Verein etc.)

500.000 bis 800.000 Euro Jahresbudget
(davon ca. 350.000 bis 525.000 Euro Personalkosten;
ohne Baukosten, Materialien etc. für
Infrastrukturvorhaben)

10 bis 15 VZÄ

Beispiel: Großstadt

Typ
5

Vollintegrierte Tourismusorganisation mit infrastrukturelle Aufgaben

Touristische Servicestelle für Besucher/Bevölkerung, Partner bei der Infrastrukturentwicklung/-pflege und Digitalisierung, Produktentwickler, Vermarkter, Netzwerker (GmbH, Verein etc.)

ab 750.000 Euro Jahresbudget
(davon mindestens 350.000 Euro Personalkosten; u.a.
abhängig von den Einnahmen aus den Kurbeiträgen und
den Verantwortlichkeiten für die Infrastruktur)

ab ca. 10 VZÄ

Beispiel: Kurort

Die Kreise

Ressourcenbedarf Tourismus und Freizeit auf der Kreisebene – eine Orientierung

Ein zentrales Ziel des Projektes Zukunftsfit Digitalisierung ist eine **klare Aufgabenteilung** zwischen den drei Ebenen Region, Kreis, Ort/Stadt. Darauf aufbauend wurden Orientierungswerte für die empfohlene finanzielle und personelle Mindestausstattung in den Kreisen abgeleitet.

Ein **absolutes Minimum** in Sachen Aufgabenspektrum auf Kreisebene ist die Wahrnehmung der Aufgaben in den Bereichen Koordinierung innerhalb des Kreises und mit Partnern sowie Digitalisierung. **Ressourcenansatz für die Minimalvariante:**
0,75 Vollzeitäquivalente = ca. 40.000 €
+ 40.000 € Maßnahmenbudget (z. B. Website, Veranstaltungen für Leistungsträger)
= 80.000 €

Für eine solide **Erfüllung der in der Kurzfassung der Rollen und Aufgaben dargestellten Zuständigkeiten** (ohne z.B. überregionales Marketing, eigene Vertriebsaktivitäten oder die Übernahme von infrastrukturellen Aufgaben der Orte) wird folgender Ressourcenbedarf in Ansatz gebracht:
1,5 (bis 2,5; inkl. Leitungsposition) Vollzeitäquivalente = ca. 75.000 (bis 125.000) €
+ 75.000 € Maßnahmenbudget (z.B. tagestouristisches Marketing, Website)
= 150.000 (bis 200.000) €

Die detaillierten Aufgaben der Kreisebene und der kreisindividuelle Umgang damit sind in einem separaten Dokument zum Projekt Zukunftsfit Digitalisierung nachzulesen.

Bei aller Individualität ist es entscheidend, dass die Kreise und der TWT Hand in Hand arbeiten und sich durch ihre Aktivitäten entsprechend ergänzen.

Quelle: dwif 2021



Hinweis: Freiwillige Zusatzaufgaben insbesondere bei Vermarktung und Vertrieb sowie individuelle Zusatzaufgaben in Abstimmung mit den Orten (z.B. Infrastruktur) kommen jeweils noch hinzu und sind pauschal nicht zu kalkulieren. Dadurch kann sich der Ressourcenbedarf je nach kreisindividuellen Zielen erhöhen.

Die DMO (TWT)

Nachrichtlich: Aktuelle Aufgaben und Ressourcen des TWT

Aufgabenbereiche und beispielhafte Aufgaben des TWT – Status quo 2020

Aufgabenbereiche	Beispielhafte Aufgaben
Strategie, Lobbyarbeit und Weiteres	Leitung, Gremienarbeit, Finanzen, Fördermittelakquise, Orga
Querschnittsfunktion	Mitgliedschaft TV NRW
Interne Kommunikation	Ansatzweise Betreuung der Kommunen
Infrastruktur	derzeit nicht bearbeitet
Qualitätsmanagement	derzeit nicht bearbeitet
Kundenservices	Gäste-Service (rudimentär), Katalogvertrieb
Marke und Marketing	Kommunikation online / offline, Marketing in Themenmanagements
Produktentwicklung	derzeit nicht bearbeitet
Digitalisierung/ Datenmanagement	Koordinierung Teuto Navigator

Mit einer bisherigen **Ressourcenausstattung von 590.000 € im Kern (ohne Fördermittel) und 4,2 Vollzeitäquivalenten** war und ist der TWT **bedingt handlungsfähig**. Viele Aufgabenbereiche werden zwar bearbeitet, allerdings können gemeinsam mit den Partnern in der Region derzeit bei weitem nicht die vollen Tourismus- und Freizeitpotenziale des Teutoburger Waldes in Wert gesetzt werden.

Das gilt **insbesondere für zukunftsweisende Managementaufgaben** wie Qualität, interne Kommunikation mit den Partnern oder Digitalisierung. Gerade die **Digitalisierung** bringt Chancen mit sich, erfordert aber auch einen entsprechenden Ressourceneinsatz. Zudem fehlt im Wettbewerb der Destinationen bislang die Schlagkraft bei der regionalen Produktentwicklung und dem Bespielen der zielgruppenrelevanten Kanäle.

Ressourcenbedarf des TWT 2023+ nach Handlungsfeldern

Aufgabenbereiche	Beispielhafte Aufgaben	Maßnahmenbudget	Personalkosten, Overhead und Sachkosten	Vollzeit-äquivalent (VZÄ)
Strategie, Lobbyarbeit und Weiteres	Leitung, Lobbyarbeit, Finanzen, Fördermittelakquise, Orga	10.000 €	200.000 €	2,50
Querschnittsfunktion	Mitgliedschaft TV NRW	60.000 €	-	-
Interne Kommunikation	Trend- & Marktforschung, Standards & Koordination Infrastruktur, Beratung & Sensibilisierung	30.000 €	100.000 €	1,50
Infrastruktur				
Qualitätsmanagement				
Kundenservices	Gästeservices Mitgliederbetreuung und -kommunikation	20.000 €	60.000 €	1,00
Marke und Marketing	Kommunikation online / offline, Markenmanagement, PR	310.000 €	420.000 €	6,00
Produktentwicklung	Zielgruppenmanagement, Themenfit, Leitprodukte & Vertriebskooperationen			
Digitalisierung/ Datenmanagement	Digitalisierungsstrategie, Datentechnik Channelmanagement, Daten-Veredelung, Qualitätsmanagement des Contents	100.000 €	150.000 €	2,00
Gesamtbudget: 1,46 Mio. €		530.000 €	930.000 €	13,0

Hintergrund zum Maßnahmenpektrum des TWT 2023+ nach Handlungsfeldern

Aufgabenbereiche	Beispielhafte Aufgaben	Maßnahmenpektrum (Auswahl)
Strategie, Lobbyarbeit und Weiteres	Leitung, Lobbyarbeit, Finanzen, Fördermittelakquise, Orga	<ul style="list-style-type: none"> Gremienpräsenz (Regional und Land) regelmäßige Besuche bei Bürgermeistern/Touristikern (Ortsebene) Projektentwicklung
Querschnittsfunktion	Mitgliedschaften	<ul style="list-style-type: none"> z.B. TV NRW, Verband Dt. Mittelgebirge, BahnRadRouten
Interne Kommunikation	Trend- & Marktforschung, Standards & Koordination	<ul style="list-style-type: none"> Tourismustag, Newsletter, ITB Berlin mit OWL Abend, E-Learning-Plattform mit B2B-Bereich Runde Tische mit Infrastrukturbeauftragten der Kreise/dem Ehrenamt, Entwicklung digitaler Planungstools (z.B. Natursportplaner), Empfehlungen zu gesamtregionalen Infrastrukturstandards Beratung zu Qualitätssiegeln, Förderung von Maßnahmen zur Barrierefreiheit, Seminarangebote, Professionalisierung des Beschwerdemanagements, Wirtschaftlichkeitsberechnungen
Infrastruktur	Infrastruktur, Beratung & Sensibilisierung	
Qualitätsmanagement		
Kundenservices	Gästeservices Mitgliederbetreuung und -kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Erstinformation für Gäste und OWLer, Vermittlung und Weiterleitung von Anfragen an Orte und Anbieter, Verteilung von Prospektmaterial Mitgliederbetreuung
Marke und Marketing	Kommunikation online / offline, Markenmanagement, PR	<ul style="list-style-type: none"> Markenpflege und -aufladung (z.B. Image-Kampagnen, Kooperations-/Cross-Marketing) Produktion von Druckerzeugnissen Blogger Events, Social-Media-Kanäle, Online-Marketing, Betrieb und laufende Optimierung der Website www.teutoburgerwald.de (>1 Million Besuche) regionale und überregionale Pressearbeit Beratung zur Angebotskonfiguration, Workshops zur Zielgruppenausrichtung, A/B Testing von Produktdarstellungen
Produktentwicklung	Zielgruppenmanagement, Themenfit, Leitprodukte & Vertriebskooperationen	
Digitalisierung/ Datenmanagement	Digitalisierungsstrategie, Datentechnik, Channelmanagement, Daten-Veredelung, Qualitätsmanagement des Contents	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung der gesamtregionalen Datenbank für Freizeit-, Kultur- und Tourismusangebote Reichweitenerhöhung durch Kooperationen und Umsetzung von Open-Data-Strategien Beratung und Support von regionalen Partnern

Hintergrund zum Ressourcenbedarf des TWT 2023+

Der **Ressourcenbedarf des TWT ab 2023** wurde auf Grundlage der von Kreisen und Kommunen definierten Aufgaben abgeleitet. Das Ergebnis wurde zudem im **Lenkungskreis** diskutiert und mehrheitlich als **nachvollziehbar** und **angemessen** eingestuft.

Wichtig: Im Ressourcenbedarf in Höhe von insgesamt 1,46 Mio. € sind **Fixkosten in Höhe von 1,03 Mio. €** enthalten (Hosting, Mitgliedschaften, Miete, Personal etc.), die **über gesicherte Einnahmen zu finanzieren** sind (siehe Modellansatz zur Mittelherkunft).

Gemeinsames Ziel: **Erfüllung des gemeinsam festgelegten Aufgabenspektrums über die Ebenen hinweg**. Nach Einschätzung der Kreisvertreter bestehen auf Kreisebene im Zusammenspiel mit dem TWT derzeit keine Möglichkeiten, Synergieeffekte aus den bestehenden Budgets zu heben. Die Strategie lautet daher: **Den zusätzlichen Ressourcenbedarf des TWT**, über die bisherigen 590.000 € hinaus, **gemeinsam über zusätzliche Budgets zu akquirieren**.



Modellansatz für die Mittelherkunft

Finanzierungsquellen Teutoburger Wald Tourismus (Entwurf)

	Aktuell (2020)	Anteil	Zielvariante	Anteil
Gesellschafterzuschüsse (Kreise)	158.000 €	27 %	970.000 €	66 %
Weitere Beteiligungen der Kreise (bislang Themenmanagements, Partnerbeteiligungen)	57.000 €	10 %	-	-
Tourismuspartnerschaften (Kommunen und Unternehmen)	120.000 €	20 %	130.000 €	9 %
Freiwillige Beteiligungen (Aktuell: nur Kommunen, Zielvariante: Kommunen und Kreise)	215.000 €	36 %	315.000 €	22 %
Freiwillige Beteiligungen (Unternehmen)	40.000 €	7 %	45.000 €	3 %
Fördermittel	<i>nur optional, da nicht gesichert (Potenzial für Innovationsmanagement/neue Themen)</i>			
Summe	590.000 €	100	1.460.000 €	100

Hintergrund zu den künftigen Finanzierungsquellen

Die Finanzierungsquellen lassen sich grundsätzlich in **festen Einnahmen** (Gesellschafterzuschüsse und Tourismuspartnerschaften) und **variablen Einnahmen** (freiwillige Beteiligungen) untergliedern.

Die Annahmen für die Höhe der **variablen Einnahmen basieren auf Erfahrungswerten der Gutachter sowie realen Werten aus den letzten Jahren im Teutoburger Wald** und sind somit nach dem Grundsatz kaufmännischer Vorsicht kalkuliert. Sie machen rund ein Viertel des Gesamtbudgets aus (Status quo bislang über 50 %) und stellen ebenso wie die Finanzierungsanteile der Gesellschafter eine im Vergleich zu anderen DMO übliche Größenordnung dar.

Entscheidend ist zudem, dass die festen Einnahmen in Höhe von 1,1 Mio. € über den abgeleiteten Fixkosten in Höhe 1,03 Mio. € (Hosting, Mitgliedschaften, Miete, Personal etc.) liegen. Selbst wenn die freiwilligen Beteiligungen im äußerst unwahrscheinlichen Fall also komplett wegbrächen, wäre die Finanzierung des TWT gesichert. Somit besteht **keinerlei Zuschusspflicht seitens der Kreise** über die kalkulierten festen Gesellschafterzuschüsse in Höhe von 970.000 € hinaus.

Sollten die variablen Einnahmen mittelfristig die Modellannahmen übertreffen, könnte der TWT entsprechend zusätzliche Maßnahmen realisieren. Sollten sie die Annahmen mittelfristig unterschreiten, müsste der aktuelle Ressourcenansatz des TWT überprüft werden. **Entscheidend sind somit ein positives Engagement über alle Ebenen hinweg, ebenso wie attraktive freiwillige Beteiligungsangebote für Partner durch den TWT.**

Quelle: dwif 2021; Bild: freepik



Diese in allen Destinationen Deutschlands gängigen **Beteiligungsangebote** im Rahmen eines Kooperationsmarketingplans sind selbstverständlich **komplett freiwillig**. Partner (Kreise, Orte, Betriebe) entscheiden gemäß ihrer **individuellen Wünsche**, ob und was für sie über die ohnehin schon umfassenden Aktivitäten des künftigen TWT hinaus interessant ist (z.B. herausragende Platzierung bei Kampagnen, Anzeigenschaltung digital und offline, Messebeteiligungen mit eigenen Counter). Dies ist auch eine **Chance für die Kreisorganisationen**, die **gewünschten Synergien** durch ein koordiniertes Marketing in der Destination Teutoburger zu heben.

Im Vergleich zum Status quo stellt dieser Ansatz eine **deutliche Verbesserung in puncto Planungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit** dar. Gleichzeitig ist aber auch der TWT gefordert, mit seinen Aktivitäten und Angeboten die Partner in der Region zu überzeugen.

Varianten für einen
Verteilungsschlüssel
des Mittelbedarfs
der Gesellschafter

Kennzahlen für mögliche Verteilungsschlüssel

	BI	GT	HF	HX	LIP	MI	PB	OWL
Übernachtungen (ÜN) gesamt 2019 (ohne VFR)	787.000	879.000	720.000	1.342.000	2.140.000	1.713.000	1.234.000	8.815.000
Anteil ÜN gesamt an OWL (in %)	8,9	10,0	8,2	15,2	24,3	19,4	14,0	100,0
Tagesreisen (TR) 2019	20.700.000	10.100.000	7.300.000	4.000.000	13.100.000	9.500.000	11.200.000	75.900.000
Anteil TR an OWL (in %)	27,3	13,3	9,6	5,3	17,3	12,5	14,8	100,0
Einwohner (EW) 2019	333.786	364.083	250.783	140.667	348.391	310.710	306.890	2.055.310
Anteil EW an OWL (in %)	16,2	17,7	12,2	6,8	17,0	15,1	14,9	100,0

Verteilungsschlüssel für die Zielvariante – Empfehlung des Lenkungscreises

Beispielhafte Berechnung
auf Basis der dargestellten
Kennzahlen für 2019

	BI	GT	HF	HX	LIP	MI	PB	OWL
ÜN gesamt und TR und EW (Gewichtung je $\frac{1}{3}$)	170.000 €	133.000 €	97.000 €	88.000 €	189.000 €	152.000 €	141.000 €	970.000

Ein künftiger **Verteilungsschlüssel** für die Gesellschafterzuschüsse (sechs Kreise und die kreisfreie Stadt Bielefeld) muss **transparent, fair** – im Sinne einer Gesamtbetrachtung von Freizeit und Tourismus – und **valide** sein.

Nachvollziehbarkeit bedeutet **Klarheit in den Kennzahlen und in der Gewichtung** und keine komplizierten Scheingenauigkeiten. Fairness bedeutet, dass nicht nur die Zahlen der **amtlichen Tourismusstatistik** Eingang finden, sondern ebenso der **Graue Beherbergungsmarkt** mit Keinstbetrieben unter 10 Betten, Privatvermieter*innen oder Dauercamping, wie der **Tagestourismus** mit Ausflügen und Tagesgeschäftsreisen und die **Einwohner** vor dem Hintergrund der Naherholung. Validität bedeutet, dass die Zahlen **belastbar** und nach **allgemein anerkannten Methoden** erhoben wurden.

Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen empfehlen die Gutachter und der Lenkungscreis einen Dreiklang aus Übernachtungen insgesamt, Tagesreisen und Einwohnern in einer Gewichtung zu je einem Drittel.

Um die Zahlen für die Übernachtungen insgesamt sowie die Tagesreisen zu aktualisieren, ist jeweils die **Berechnung eines Wirtschaftsfaktors Tourismus** für die sechs Kreise und die kreisfreie Stadt Bielefeld notwendig. Der Lenkungscreis empfiehlt, den **Verteilungsschlüssel** (Finanzierungsanteile der Kreise/Stadt Bielefeld) **alle 4 Jahre anzupassen**.

Die notwendige Erhebung wird durch den TWT organisiert und finanziert. Neben der Ableitung eines aktuellen Verteilungsschlüssels stehen somit auch regelmäßig wichtige Kennzahlen zur ökonomischen Bedeutung des Tourismus zur Verfügung, die in der Innen- und Außenkommunikation genutzt werden können

Umsetzungsschritte nach einer Bestätigung/Bewilligung des Ressourcenbedarfs des TWT der Zukunft (Ziel: Start ab Jan 2023)

- Start der **Transformationsphase** des TWT (2021)
- Entwicklung einer effizienten **Gremienstruktur** (2021)
- Erstellung eines neuen **Organigramms** mit Aufgaben- und Stellenzuweisungen (2021/2022)
- Formulierung von **Stellenbeschreibungen** mit klaren **Kompetenzbedarfen** und deren Ausschreibung (2022)
- **Kompetenzaufbau** des **bestehenden Personals** des TWT (2022/2023)
- Entwicklung eines detaillierten **Maßnahmen- und Businessplans** für das Startjahr 2023 (2022)



Ihre Ansprechpartner



**KARSTEN
HEINSOHN**

Leiter Tourismus-
barometer & -monitoring

k.heinsohn@dwif.de

Tel. +49(0)30 /
757 94 9- 30



**MARKUS
SEIBOLD**

Leiter Destinations-
management

m.seibold@dwif.de

Tel. +49(0)89 /
237 028 9-19



**FLORIAN
BAUHUBER**

Geschäftsführer

[f.bauhuber@tourismus-
zukunft.de](mailto:f.bauhuber@tourismus-
zukunft.de)

Tel. +49(0)160/
991 895 60

dwif

WEGWEISEND IM TOURISMUS

Tourismuszukunft 
REALIZING PROGRESS

URHEBERSCHUTZ

Alle Rechte vorbehalten. © 2019 dwif

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes und des Vertrags zwischen auftraggebender und auftragnehmender Institution/Organisation ist ohne Zustimmung des dwif unzulässig und strafbar.