

Erarbeitung einer Organisationsstrategie und -struktur für die Familienmarke „Seenplatte“

Abschlussbericht



© BTE

Erarbeitung einer Organisationsstrategie und -struktur für die Familienmarke „Seenplatte“

Abschlussbericht

an die

WInTO GmbH

Neuendorfstr. 23a
D-16761 Hennigsdorf

Telefon: (0 33 02) 866 76 – 52

E-Mail: winto@winto-gmbh.de

www.winto-gmbh.de

B T E Tourismus- und Regionalberatung

Kreuzbergstraße 30 | 10965 Berlin

Tel. +49 (0)30 - 32 79 310

berlin@bte-tourismus.de | www.bte-tourismus.de

Berlin, Dezember 2023

Inhalt

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Hintergrund und Aufgabenstellung | 1 |
| 1.2 | Methodisches Vorgehen | 3 |
| 2 | Zusammenfassung vorab: die WIN-Region auf dem Weg zu einer der stärksten Destinationsmarken und -strukturen in Deutschland | 5 |
| 3 | Kompakte, übergeordnete Analyseergebnisse | 7 |
| 4 | Empfehlung für ein Organisations- und Finanzierungsmodell | 9 |
| 4.1 | Vorbemerkungen | 9 |
| 4.2 | Organisations- und Finanzierungsmodell „Seenplatte“ | 9 |
| 4.2.1 | Neues Aufgabenverständnis für eine DMO der Zukunft | 9 |
| 4.2.2 | Aufgabenorientiertes DMO-Modell der „Seenplatte“ | 10 |
| 4.2.3 | Organisationsentwicklung in drei Modellschritten..... | 13 |
| 4.2.4 | Empfohlene Organisationsstruktur: Seenplatte GmbH – Gesellschaft für Tourismus- (und Regionalentwicklung) | 14 |
| 4.2.5 | Personal- und Finanzressourcen | 18 |
| 4.3 | Organisatorische Transformation der drei DMO | 22 |
| 4.3.1 | Empfehlungen für den TV Ruppiner Seenland e. V..... | 23 |
| 4.3.2 | Empfehlungen für die WITO Barnim GmbH..... | 23 |
| 4.3.3 | Empfehlungen für den TV Mecklenburgische Seenplatte e. V. | 24 |
| 4.3.4 | Empfehlungen für die WIN-AG WInTO GmbH | 24 |
| 4.3.5 | Chancen und Vorteile für die Mitarbeiter und die DMO | 25 |
| 4.4 | Empfehlungen zur Unterzeichnung einer Kooperationsvereinbarung..... | 26 |
| 4.5 | Empfehlungen zum weiteren Vorgehen | 28 |
| 5 | Handlungsfelder | 30 |
| 5.1 | Handlungsfeld „Prüfen, Bewerten“ (intern) | 31 |
| 5.2 | Handlungsfeld „Kooperationsprozesse“ (intern)..... | 31 |
| 5.3 | Handlungsfeld „Angebots- und Produktentwicklung“ | 32 |
| 5.4 | Handlungsfeld „Kommunikation und Vertrieb“ | 32 |
| 5.5 | Handlungsfeld „Organisation und Kooperation“ | 33 |
| 6 | Literaturverzeichnis | 34 |

Abbildungen

| | | |
|---------|---|----|
| Abb. 1 | Organisations- und Managementfunktionen | 9 |
| Abb. 2 | Aufgabenorientierte Managementfunktionen der „Seenplatte“ | 10 |
| Abb. 3 | Modellschritte mit zentralen Merkmalen..... | 13 |
| Abb. 4 | Organisationsmodell Seenplatte GmbH | 14 |
| Abb. 5 | Markenarchitektur Familienmarke „Seenplatte“ mit Beispielen | 16 |
| Abb. 6 | Stärken/Chancen und Risiken/Herausforderung des Organisationsmodells „Seenplatte GmbH“ | 17 |
| Abb. 7 | Modell- und Entwicklungsschritt 2: eine DMO für die Marke „Seenplatte“ | 17 |
| Abb. 8 | Einnahmen-Ausgaben-Rechnung Brandenburgische Seenplatte NEU | 21 |
| Abb. 9 | Beitragsordnungen im Vergleich mit Fokus auf Kommunen und Landkreise (aktuell) | 22 |
| Abb. 10 | Fahrplan: Veränderung als (mehrjähriger) Prozess | 28 |
| Abb. 11 | Handlungsempfehlungen und Maßnahmen „Prüfen, Bewerten“ (intern) | 31 |
| Abb. 12 | Handlungsempfehlungen und Maßnahmen „Kooperationsprozesse“ (intern) | 31 |
| Abb. 13 | Handlungsempfehlungen und Maßnahmen „Angebots- und Produktentwicklung“ | 32 |
| Abb. 14 | Handlungsempfehlungen und Maßnahmen „Kommunikation und Vertrieb“ . | 32 |
| Abb. 15 | Handlungsempfehlungen und Maßnahmen „Organisation und Kooperation“ | 33 |



Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------------------|--|
| BRB | Brandenburg |
| DAMAS | Datenbankmanagementsystem |
| DMO | Destinationsmanagementorganisation |
| EW | Einwohner |
| GKGBbg | Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit im Land Brandenburg |
| KAG | Kommunalabgabenordnung |
| KI | Künstliche Intelligenz |
| LK | Landkreis |
| MSE | Mecklenburgische Seenplatte |
| MV | Mecklenburg-Vorpommern |
| MWAE | Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg |
| OA | Outdooractive AG |
| POI | Point of Interest |
| PWA | Progressive Web APP |
| QT | Quartal |
| TMB | Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH |
| TMV | Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V. |
| TV | Tourismusverband |
| USP | Unique Selling Point |
| ÜN | Übernachtungen |
| WIN-AG | Wassertourismus Initiative Nordbrandenburg |
| WInTO GmbH | Wirtschafts-, Innovations- und Tourismusförderung Oberhavel GmbH |
| WITO Barnim GmbH | Wirtschafts- und Tourismusedwicklungsgesellschaft mbH des Landkreises Barnim |

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Aufgabenstellung

Tourismus ist in den Städten und vor allem in ländlich geprägten Regionen ein **wichtiger Wirtschaftsfaktor**, der Einnahmen schafft und Arbeitsplätze sichert. Für den arbeitsintensiven Sektor mit überwiegend Klein- und Kleinstunternehmen ist mithin eine gezielte Wirtschaftsförderung erforderlich, gerade in Zeiten eines Fachkräftemangels.

Neben den quantitativ messbaren Auswirkungen, den ökonomischen Effekten des Tourismus und den dadurch generierten Umsätzen, Steuereinnahmen und der Schaffung von Arbeitsplätzen, hat der Tourismus darüber hinaus weitere positive Effekte, denn er verbessert den **Freizeitwert** der Bevölkerung, die **Standortqualität** für Unternehmen und steigert die **Attraktivität für alle vor Ort**.

Die „Brandenburgische Seenplatte“, im Norden Brandenburgs zwischen Berlin und Mecklenburg-Vorpommern gelegen, ist eine Region, die wassertouristisch zunehmend an Bedeutung gewinnt. Erklärtes Ziel der Wassertourismus Initiative Nordbrandenburg (WIN-AG) ist es, durch Investitionen in die wassertouristische Infrastruktur **im Norden Brandenburgs eines der attraktivsten Wassertourismusreviere Europas zu entwickeln**. Infrastrukturell wurden bereits viele Projekte angestoßen und umgesetzt.

Um diese Infrastruktur noch besser in Nutzung zu bringen und mehr Menschen zugänglich zu machen, verständigten sich Ende 2018 die Landräte der drei Mitgliedslandkreise der WIN-AG, der Landkreis Barnim, der Landkreis Oberhavel und der Landkreis Ostprignitz-Ruppin, auf **eine Neuausrichtung der Marketingstrategie für die Bewerbung der Wasserstraßen und -reviere der WIN-Region** (zunächst: „Brandenburgische Seenplatte“). Seither ist die WIN-AG in diesen Prozess eingebunden bzw. mit der Umsetzung befasst.

Basierend auf dieser umfangreichen Vorarbeit wurde **2021 eine (wasser-)touristische Familienmarke entwickelt**. Im Rahmen der Markenentwicklung wurden partizipativ Markenkern, Markenwerte, Markenleitgeschichten und Markenessenz wie auch potenzielle visuelle Übersetzungen (Farben, Formen, Schrift, Bilder etc.) erarbeitet. Eine finale Entscheidung über Naming bzw. Einführung der neuen Marke wurde noch nicht getroffen. Im Januar 2022 bekundeten **die WIN-AG und der Tourismusverband (TV) Mecklenburgische Seenplatte e. V.** die Absicht, **gemeinsam die Einführung einer Familienmarke „Seenplatte“ zu prüfen und zu verfolgen**.

Eine repräsentative Haushaltsbefragung hat im Vorläuferprojekt zur Markenentwicklung (BTE 2021-2022) ergeben, dass ein überwiegender Teil der Befragten eine „Seenplatte“ bereits räumlich zwischen **nördlich von Berlin und Ostsee** einordnen. Politische (Landes-)Grenzen spielen dabei keine Rolle. Westlich und östlich können Elbe und Oder eine Begrenzung bilden.

Im Nachgang der Markenentwicklung lautet die fortführende Aufgaben- und Zielstellung: Erarbeitung eines partizipativ entwickelten, gutachterlichen Vorschlags für **eine effiziente Kooperations-, Organisations- und Finanzierungsstrategie für die neue Familienmarke**, einschließlich einer **zielführenden Arbeitsteilung innerhalb der Region** und einer **an den**



Aufgaben orientierten Finanzierung. Die Erarbeitung hat in Abhängigkeit von der Markenarchitektur bzw. den definierten Anforderungen an den/oder die Markenträger sowie stets unter Beteiligung und in Abstimmung mit den regionalen Partnern und Akteuren zu erfolgen.

Überdies sind etwaige erforderliche Anpassungen/Nachjustierungen der Ergebnisse des bisherigen Markenprozesses vorzunehmen, die sich insbesondere aus der nun vollumfänglichen Beteiligung der Region Mecklenburgische Seenplatte am Prozess ergeben.

Ziel der zu erarbeitenden Organisationsstrategie/-struktur und des Finanzierungsmodells ist es, den über die Implementierung der neuen Marke samt Organisationsstruktur und Finanzierung befindenden Gremien eine **umfassende Entscheidungsgrundlage** zu bieten sowie eine **Blaupause für die erfolgreiche Umsetzung** bereitzustellen.

Wichtig an dieser Stelle: Gestartet ist der Prozess mit der Markenentwicklung und Konzentration zunächst „nur“ auf das Thema Wasser. Der Markenprozess hat geendet und die Aufgabe für den Organisationsentwicklungsprozess hat sich erweitert um alle Themen und Segmente **am, auf und zwischen den Gewässern**, demnach auch auf den Rad-, Wander- und Städte- bzw. Kulturtourismus.

1.2 Methodisches Vorgehen

Zur Erarbeitung einer Organisationsstrategie und -struktur für die wassertouristische Familienmarke „Seenplatte“ wurde **ein intensiver partizipativer Ansatz** verfolgt, d. h. aktive Einbindung einer operativen Lenkungsgruppe, die Durchführung von Arbeits-, Informations- und Abstimmungsrunden sowie die Einbindung weiterer Schlüsselpersonen über Expertengespräche bzw. -gesprächsrunden. Die **operative Lenkungsgruppe** setzt sich zusammen aus

- den Geschäftsführenden der beteiligten Destinationsmanagementorganisationen (DMO) TV Ruppiner Seenland e. V., WITO Barnim GmbH, TV Mecklenburgische Seenplatte e. V.
- den Vertretern der Landkreise Barnim, Oberhavel, Ostprignitz-Ruppin bzw. Mecklenburgische Seenplatte und weiteren Vertretern relevanter Kommunen innerhalb der Gebietskulisse (u. a. Stadt Rheinsberg, Stadt Eberswalde, Gemeinde Schorfheide).
- der REGIO-Nord mbH.
- Vertretern der WInTO GmbH als Auftraggeberin.

Die Entwicklung der Organisationsstrategie und -struktur erfolgte nach den folgenden wesentlichen Phasen und Bausteinen:

- **Phase 1 (Bestandanalyse und Sondierung):** Ermittlung des Lagebildes, Analyse der Organisations-, Aufgaben- und Finanzierungsstrukturen der relevanten Destinationsstrukturen, Expertengespräche etc.
- **Phase 2 (Strategie):** Durchführung einer Zukunftswerkstatt und Erarbeitung von Leitsätzen für die Kern-/Zukunftsaufgaben und Arbeitsteilung lokal/regional und groben Modellvarianten für die Zukunft sowie Entscheidung für ein fortzuschreibendes Modell.
- **Phase 3 (Handlungsempfehlungen und Maßnahmen):** Entwicklung von finalen, gutachterlichen Vorschlägen für die Organisations-, Aufgaben- und Finanzierungsstruktur der wassertouristischen Familienmarke „Seenplatte“ im Rahmen einer neuen Organisationsstruktur, inkl. Fahrplan und zentralen Leitmaßnahmen und -projekten für die Zukunft.

Die folgenden Informations- und Arbeitstermine haben zur gemeinsamen Erarbeitung der gutachterlichen Vorschläge bzw. der Organisationsstrategie und -struktur in den vorgenannten Phasen stattgefunden:

- Interne Auftaktberatung, 17.10.2022
- Mitgliederversammlung der WIN-AG, 21.10.2022
- 1. Lenkungsgruppensitzung, 29.11.2022
- 2. Lenkungsgruppensitzung, 28.02.2023
- Zukunftswerkstatt, 29.03.2023
- 3. Lenkungsgruppensitzung, 30.05.2023



- 1. operativer Arbeits-Workshop der DMO, 20.06.2023
- 4. Lenkungsgruppensitzung, 19.09.2023
- Mitgliederversammlung der WIN-AG, 17.10.2023
- 2. operativer Arbeits-Workshop der DMO, 24.10.2023
- Arbeitstreffen mit Fraktionsspitzen des Landkreises Barnim, 14.11.2023
- Arbeitstreffen mit Hauptverwaltungsbeamten des Landkreises Barnim, 15.11.2023
- Zudem 12 Expertengespräche bzw. -gesprächsrunden
 - mit den Geschäftsführenden bzw. Vertretern der DMO aus dem TV Ruppiner Seenland e. V. (Fr. Itta Olaj, Hr. Olaf Bechert, Hr. Egmont Hamelow, Hr. Werner Nüse), WITO Barnim GmbH (Hr. Bernd Skudelny, Hr. Holger Lampe) und TV Mecklenburgische Seenplatte e. V. (Hr. Robert Neidel, Hr. Frank Fechner, Hr. Wolf-Dieter Ringguth),
 - mit weiteren kommunalen Vertretern bzw. Personen aus den beteiligten Tourismusregionen Ruppiner Seenland, Barnimer Land bzw. Mecklenburgische Seenplatte,
 - mit Vertretern des Arbeitskreises zur Weiterentwicklung von Strategie und Design des Urlaubslandes bzw. der Urlaubsmarke Mecklenburg-Vorpommern,
 - mit Leistungsträgern aus der projektrelevanten Gebietskulisse in Brandenburg bzw. Mecklenburg-Vorpommern,
 - mit Hr. Tobias Weitendorf (Geschäftsführer TV Mecklenburg-Vorpommern e. V.),
 - mit Hr. Dieter Hütte (Geschäftsführer Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH),
 - mit Hr. Daniel Kurth (Landrat des Landkreises Barnim, Vorsitzender der WIN-AG) und Fr. Antje Uhlig (ehem. Projektkoordinatorin des Landkreises Barnim) sowie
 - mit Fr. Claudia Flick (Geschäftsführerin) bzw. Fr. Julia Pollok (Leiterin WIN-Projektbüro) als Vertreterinnen der Auftraggeberin WInTO GmbH.

Der nachfolgende Bericht versteht sich als **Dokumentation der Ergebnisse des Entwicklungsprozesses**. Bei weiterführendem Interesse stehen ausgewählte Protokolle sowie Präsentationen der genannten Termine auf Anfrage bei der Auftraggeberin zur Verfügung (siehe hierzu S. 35).

2 Zusammenfassung vorab: die WIN-Region auf dem Weg zu einer der stärksten Destinationsmarken und -strukturen in Deutschland

Die Erarbeitung einer Organisationsstrategie bzw. eines Organisationsmodells und der damit zusammenhängende Change-Prozess ist ein nächster **folgerichtiger Schritt zur Weiterentwicklung und Stärkung der Tourismusstrukturen in der Gebietskulisse**. Er hat seinen Ursprung bereits in der Gründung der WIN-AG im Jahr 2004 und deren erfolgreicher Arbeit der vergangenen Jahre.

Die WIN-AG ist eine kommunale Initiative der Landkreise Barnim, Oberhavel und Ostprignitz-Ruppin sowie der Städte Eberswalde, Liebenwalde, Neuruppin, Oranienburg und Templin und der Gemeinde Wandlitz mit dem Landkreis Mecklenburgische Seenplatte als ständigem Gast. Ebenfalls Gast ist seit Oktober 2023 der Landkreis Uckermark. Ziel der WIN-AG ist es, **durch Investitionen in die wassertouristische Infrastruktur und flankierende Maßnahmen im Norden Brandenburgs eines der attraktivsten Wassertourismusreviere in Europa zu entwickeln**.

Infrastrukturell wurden in dieser Hinsicht bereits zahlreiche Projekte erfolgreich umgesetzt. Marketingseitig nachzuziehen, damit **das große, wasserreiche Reisegebiet für Gäste – auch überregional und international – als Ganzes wahrnehmbar** ist, dieser Aufgabe hat sich die WIN-AG seit 2021 mit fachkundiger Unterstützung von BTE angenommen. Vorgesehen und realisiert wurde ein zweistufiges Verfahren mit zunächst der Entwicklung der Familienmarke „Seenplatte“ sowie darauf aufbauend und untersetzend im Einklang mit der DMO-Studie „Die Zukunft des Destinationsmanagements im Land Brandenburg“ (BTE/MWE 2018, [LINK](#) zum Leitfaden) des Modells einer Organisationsstrategie und -struktur für die neue Marke.

Die Grundlagen einer Markenstrategie mit u. a. Markenversprechen, -werten und -essenz wurden im ersten Teil des Prozesses entwickelt. Ebenso bestehen die abgestimmten Empfehlungen zu einem zukünftigen Marken-Corporate-Design und der Einigung auf den gemeinsamen Namen „Seenplatte“ – übrigens grenzüberschreitend als gemeinsames Verständnis für den Raum auf der Brandenburgischen und Mecklenburgischen Seite.

Im Rahmen des zweiten Teils konnte nun auch **ein Modell für die zukünftige Organisation und Finanzierung zur Untersetzung der Familienmarke „Seenplatte“** entwickelt werden. Dabei geht es darum, dass bereits ab 2025 die gemeinsame Marke für die Destination „Seenplatte“ nach außen zum Gast Landesgrenzen-überschreitend am Markt platziert wird. Für die Marktbearbeitung ist auf der Brandenburgischen Seite eine **neue GmbH** verantwortlich, in welcher der TV Ruppiner Seenland e. V. sowie die touristischen Aufgaben der WITO Barnim GmbH zusammengeführt werden. Hier soll auch die WIN-AG angesiedelt werden. Die GmbH kooperiert zunächst mit dem TV Mecklenburgische Seenplatte e. V. für alle Aufgaben nach innen wie außen. Die Marktbearbeitung konzentriert sich dabei nicht nur auf das Thema Wasser, sondern auf alle Themen und Segmente **am, auf und zwischen den Gewässern** (demnach auch auf den Rad-, Wander- und Städte- bzw. Kulturtourismus). Empfohlen wird deshalb, sich nicht nur auf ein kooperierendes Marketing, sondern **ein wirkliches Management der Familienmarke** zu fokussieren. Es gilt nun, den Prozess weiter auszugestalten und stufenweise umzusetzen. Zugunsten einer zügigeren praktischen Umsetzung, Sichtbarkeit und Aufbauarbeit werden die drei DMO TV Ruppiner Seenland e. V., WITO Barnim GmbH und TV Mecklenburgische Seenplatte e. V. bis zum

Beschluss und Realisierung empfohlener struktureller Veränderungen ihre **Kooperation im Bereich Marketing und Produktentwicklung** auf Grundlage einer **Kooperationsvereinbarung** intensivieren. Ziel ist es, bereits jetzt Synergien zu erkennen, diese auch zu nutzen und fortlaufend zu ertüchtigen.

Die Bildung einer **grenzüberschreitenden Destination „Seenplatte“** folgt somit der Sicht und dem Wunsch des Gastes wie auch der wirtschaftlich tätigen Unternehmen: eine repräsentative Haushaltsbefragung 2021 in den wesentlichen Quellmärkten in Deutschland ergab, dass die gestützte Bekanntheit der Mecklenburgischen Seenplatte bei 75% liegt, die der Brandenburgischen Seenplatte (trotz aktuell nur rudimentärer Bewerbung) bereits bei 39% - vor allen anderen Destinationsmarken und Regionsnamen.

Die Entwicklung einer wettbewerbsfähigen Destinationsmanagementorganisation, die sich an den Gästewünschen und Kooperationsstrukturen orientiert, ist darüber hinaus auch zentrale Forderung der Länder und folgt der **Empfehlung u. a. zur Zukunft des Destinationsmanagements im Land Brandenburg** (BTE/MWE 2018, siehe Link auf S. 5).

Die Herausforderung ist groß. Es geht um die **Veränderung und Zusammenführung von drei bisher unabhängigen und strukturell sehr unterschiedlichen DMO** sowie dem Projektbüro der WIN-AG, zudem in zwei Bundesländern, mit verschiedenen Rahmenbedingungen, Finanzierungsstrukturen usw. Andere Destinationen wie die Rhön mit fünf Landkreisen in drei Bundesländern, die Eifel oder das Allgäu mit einer vergleichbaren Größe haben es erfolgreich vorgemacht. Die „Seenplatte“ kann diesen Beispielen folgen, wenn dies wirklich gewollt ist. Die genannten **Best Practices** sind heute in der Lage, auf aktuelle Trends und Rahmenbedingungen wie den relevanten Herausforderungen im Bereich Digitalisierung, Besucherlenkung, Nachhaltigkeit etc. adäquat zu reagieren und mit starken Tourismusmarken eine Imagewirkung zu erzeugen, die Arbeits- und Fachkräfte aufgrund des attraktiven Freizeitfaktors, auch in anderen Branchen, in der Region bindet.

Die **gutachterlichen Empfehlungen** für die Organisationsstrategie und -struktur bzw. das Modell und die damit verbundenen Handlungsempfehlungen sind **mit der begleitenden Lenkungsgruppe umfassend abgestimmt** und finden Zustimmung. Dennoch bestehen weitere offene Fragen. Diese gilt es im Vorfeld der Umsetzung mit einer weiteren Konkretisierung der Organisationsstrategie zu beantworten.

Wenn dies gelingt, entsteht **grenzüberschreitend eine der stärksten Destinationsmarken in Deutschland**, mit einer DMO, die sich den Aufgaben und damit verbundenen Herausforderungen des Übernachtungs- und Tagestourismus **mit ausreichend Ressourcen** in einem hart umkämpften Markt wettbewerbsfähig stellen kann.

3 Kompakte, übergeordnete Analyseergebnisse

Zusammenfassend lassen sich folgende übergeordnete Erkenntnisse aus der Evaluierung der Organisations-, Aufgaben- und Finanzierungsstruktur der regionalen Ebene ziehen:

- Die drei DMO sind hinsichtlich ihrer **Organisationsstruktur** und mit Blick auf ihre Aufgabenwahrnehmung, personelle Ausstattung, finanziellen Ressourcen, rechtliche Struktur bzw. Kooperationsstruktur unterschiedlich aufgestellt.
 - Es zeigen sich stark unterschiedliche Strukturen, mit zwei als Tourismusverband organisierten DMO und einer GmbH. Während der Verband in Mecklenburg-Vorpommern mitgliederstark ist, sind es im TV Ruppiner Seenland eher wenige organisierte Mitglieder. In der WITO Barnim GmbH sind alle Kommunen vertreten, wobei die Gesellschaft auch nicht-touristische Aufgaben wahrnimmt.
 - Keine der drei regionalen DMO erfüllt die Wettbewerbskriterien orientiert an den Vorgaben des jeweiligen Landes¹.
 - Das Projektbüro der WIN-AG ist bei keiner der drei DMO angesiedelt, sondern bei der WInTO GmbH – Wirtschafts-, Innovations- und Tourismusförderung Oberhavel GmbH – und erfüllt von hier aus seine Aufgaben im Bereich der wassertouristischen Infrastrukturentwicklung im Raum der drei DMO plus partiell in der Uckermark (Templin).
- Die drei DMO stehen bereits heute vor der Herausforderung, die Vielzahl der ihnen übertragenen (**touristischen**) **Aufgaben** mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, Personal, Finanzen) adäquat zu erfüllen.
 - Die zahlreichen Kern- und Zukunftsaufgaben werden von den drei DMO alle als wichtig bewertet und mit ihren Teams bearbeitet. Allerdings werden unterschiedliche Schwerpunkte in der Bearbeitung gesetzt.
 - Der Bedeutung der Aufgaben – bis auf im klassischen Marketing – entsprechen allerdings nicht die zur Verfügung stehenden Personalressourcen. Diese fehlen in allen DMO.
 - Die Aufgabenfelder „Angebots-, Produkt- und Innovationsmanagement“ sowie „Impulsgeber in der Infrastrukturentwicklung“ werden mit nur geringen Personalkapazitäten bearbeitet.
 - Hinzu kommt, dass die drei DMO im Kern dieselben touristischen Aufgaben innehaben oder bspw. im Rahmen des Marketings über nahezu dieselben Profilthemen versuchen, die gleichen Zielgruppen auf den gleichen Quellmärkten anzusprechen.
 - Wesentlich neue, aus den Trends abgeleitete Aufgaben insbesondere im Bereich der Digitalisierung oder der Nachhaltigkeit (Besucherlenkung, Gästekarte etc.) können nur durch Fördermittel, aber nicht aus eigener Kraft finanziert werden. Hierdurch entsteht ein hohes Risiko für die Wissens- und Fachkräftebindung.

¹ Vgl. BTE/MWE, 2018 ([Link](#) zum Leitfaden); Organisationsgutachten für die Destinationsstrukturen in Mecklenburg-Vorpommern, Project M/TVM, 2020



- Kooperationen im grenzüberschreitenden Marketing werden bereits gesucht und umgesetzt, wie bspw. durch den gemeinsamen Messeauftritt auf der boot Düsseldorf oder die Erstellung von Printmaterialien.
- Hinsichtlich der **Finanzierungsstruktur** wird deutlich, dass sich die drei DMO wesentlich unterscheiden, insgesamt aber die an eine DMO gerichteten Aufgaben nach innen wie außen nicht umfassend erfüllen können:
 - Der TV Ruppiner Seenland e. V. finanziert sich überwiegend aus einem Mix aus Mitgliedsbeiträgen von Landkreisen, Kommunen bzw. privaten Mitgliedern. Der TV Mecklenburgische Seenplatte e. V. ist ebenfalls auf seine Mitgliedsbeiträge angewiesen, ist aber auch (sehr) erfolgreich in der Erwirtschaftung eigener Erträge sowie im Einwerben von Fördermitteln. Die WITO Barnim GmbH ist eine kreiseigene Wirtschaftsförderungsgesellschaft, die überwiegend mit landkreiseigenen Mitteln finanziert wird.
 - Im Verhältnis zu der Anzahl an Einwohnern und gewerblichen Übernachtungen sind die Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln in die Gesellschaften im Barnim am höchsten, in der Mecklenburgischen Seenplatte am geringsten. Allerdings erfüllt keine der drei DMO die Kriterien der Finanzierungsstärke einer regionalen Destinationsmanagementorganisation.
 - Im Ergebnis zeigt sich, dass in einer Einzelbetrachtung jeder dieser DMO für viele Kern- bzw. Pflichtaufgaben einer regionalen DMO eine gesicherte Grundfinanzierung aus öffentlichen Mitteln fehlt.

Die Bündelung der Ressourcen und eine effizientere Aufgabenteilung, unter Vermeidung von Dopplungen und Konkurrenzen, würde viele Synergien freisetzen und ein wesentlich effizienteres Arbeiten ermöglichen. So bearbeiten alle drei Organisationen die gleichen Quellmärkte wie bspw. Berlin oder Sachsen und versuchen auf Messen, in Online- und Printmedien mit ähnlicher Bildsprache und Botschaften für sich zu werben. Webseiten und Social-Media-Kanäle, die parallel und doppelt geführt werden (z. B. auf Facebook, Instagram usw.), erschweren es Gästen, die an Erlebnissen in den Gewässern im Norden Berlins interessiert sind, den passenden Absender und die passende Inspirations- und Kommunikationsplattform zu finden. Die Zusammenführung von Zeit, Personalressourcen und Sachkosten allein hätte bereits eine signifikante positive Wirkung.

Im Rahmen des Projektes ist eine fokussierte Analyse der regionalen Ebene und deren Ressourcen erfolgt. Festgestellt wurde aber auch, dass es in den Teilregionen mit ihren Landkreisen viele örtliche Anlaufpunkte für den Gast gibt und Tourismusorganisationen als Teil der Verwaltung, Verein oder GmbH die lokalen Aufgaben mit eigenen Budgets wahrnehmen. Diese „örtlichen Büros“ sind und bleiben wichtig im Gesamtsystem, es geht deshalb auch nicht um eine Zusammenführung dieser lokalen Einheiten.

4 Empfehlung für ein Organisations- und Finanzierungsmodell

4.1 Vorbemerkungen

Die vorliegenden Empfehlungen dokumentieren das Zwischenergebnis des aktuellen Entwicklungsprozesses. Diesen Ergebnissen ging eine umfassende Analyse der Organisationen voraus. Die gutachterlichen Vorschläge wurden mit der Lenkungsgruppe abgestimmt. Gleichwohl konnten nicht alle Detailfragen beantwortet werden und neue Fragen sind während der Bearbeitung aufgekommen. Diese gilt es im weiteren Prozess zu klären.

4.2 Organisations- und Finanzierungsmodell „Seenplatte“

4.2.1 Neues Aufgabenverständnis für eine DMO der Zukunft

Mit veränderten Rahmenbedingungen, einem steigenden Wettbewerb der Destinationen untereinander und der Neuausrichtung des Tourismus in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern verändern sich auch die Aufgaben der regionalen DMO. Dem Organisationsgutachten für die Destinationsstrukturen in Brandenburg folgend, lassen sich die Zukunftsaufgaben einer DMO zwei zentralen Aufgabenfeldern / Funktionen zuordnen:

Abb. 1 Organisations- und Managementfunktionen



Quelle: BTE 2023

4.2.2 Aufgabenorientiertes DMO-Modell der „Seenplatte“

Auf Basis des Grundmodells einer DMO der Zukunft ergibt sich folgendes Aufgabenverständnis für die „Seenplatte“:

Abb. 2 Aufgabenorientierte Managementfunktionen der „Seenplatte“

| DMO als ... | Kernaufgaben im Tourismusmanagement |
|---|---|
| Qualitäts- und Wissensmanager zur Stärkung innovativer Unternehmen | <ul style="list-style-type: none"> ■ DMO als koordinierender Manager für die Marke und wichtiger, regionaler Qualitätsentwickler bezogen auf Infrastruktur, Produkte und Services (siehe Arbeit der WIN-AG) ■ Mitnahme der Leistungsträger, um die Marke und ihr Qualitätsversprechen auf der Angebotsebene „sichtbar und spürbar zu machen“ ■ Bei der DMO laufen die wichtigsten Daten zusammen. Sie pflegt diese in zentralen Datenbanken (z. B. DAMAS, OA) und nutzt diese im Monitoring und für die Steuerung regionaler Prozesse |
| Netzwerker, Interessenvertreter und Überzeuger | <ul style="list-style-type: none"> ■ Netzwerker: Aufbau und Förderung von regionalen, grenzüberschreitenden (LK, MV-BRB) Netzwerken; Beziehungen zu Akteuren pflegen; (thematische) Zusammenarbeit und Wissensaustausch fördern; Ziel: Zusammenarbeit, Synergien erkennen, Ressourcenteilung ■ Interessenvertretung gegenüber öffentlichen/privaten Akteuren für relevante Themen, u. a.: Infrastruktur (zu Wasser, zu Land), Mobilität, Digitalisierung usw. ■ Überzeuger: für Akteure, Partner, bspw. in puncto Qualität, Digitalisierung, Nachhaltigkeit |
| Inspirator in der Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> ■ Markenmanagement für die Familienmarke „Seenplatte“ ■ Nationales Marketing in relevanten Quellmärkten, d. h. aktive Rolle, die Kommunikation in der Destination „Seenplatte“ zu gestalten bzw. zu fördern ■ Eigene Kommunikation (sowohl in BRB und MV) als Vorbild für teilregionale bzw. lokale Ebene, immer auf Basis der gemeinsamen Marke „Seenplatte“ ■ Beratung und Unterstützung (auch Bereitstellung/Erläuterung von Inhalten) für Gesellschafter, Partner, Akteure in der markenkonformen Kommunikation |
| Mediator im Vertrieb | <ul style="list-style-type: none"> ■ DMO „Seenplatte“ als Vermittler/Zwischenstelle zwischen diversen Akteuren, um den Vertrieb/Verkauf touristischer Produkte zu erleichtern, d. h. Herstellung der Verbindung zwischen Anbietern und Vertriebskanälen ■ Förderung von Kooperationen bzw. Kooperationsvereinbarungen, regelmäßige Marktforschung und zusammenführende Datenanalyse ■ Verkaufsförderung/Vermarktung ■ Unterstützung von Akteuren bei Markteintritt ■ Bereitstellung von digitalen Lösungen, um Effizienz/Effektivität des Vertriebsprozesses zu fördern (bspw. MSE mit Listung Online-Shops, regionale Produkte) |
| Infrastruktur-entwicklung und -management | <ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeinsame Abstimmung von touristischen Wegen/Routen ■ Begleitung von Investitionsentscheidungen und Umsetzungsprozessen ■ Sensibilisierung für den Erhalt der Infrastrukturen und Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit im Austausch mit der Region u. a. auch |

| | |
|--|---|
| | <p>für die Themen „Tourismus und Mobilität“, Aktivtourismus, Digitalisierung etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Impulse für weitere lokale und regionale Projekte zur Profilierung der Destination und Schließung identifizierter Lücken entlang der Customer Journey ■ ggf. Betrieb eigener Infrastruktur z. B. Museen oder Erholungsinfrastruktur in prädikatisierten Orten |
| Impulsgeber für Infrastrukturprojekte | <ul style="list-style-type: none"> ■ Impulsgeber und Unterstützer (z. B. der Landkreise als Gesellschafter; Kommunen) zur Sicherung, Erhalt und zum Ausbau von für die Region „Seenplatte“ (gemeinsamer, grenzüberschreitender) relevanter Infrastrukturen (Rad-/Wander-/Wasserwege, Begleitinfrastrukturen, Erschließung von POI, Sehenswürdigkeiten usw.) → gemeinsame Koordination von touristischen Infrastrukturmaßnahmen ■ Impulsgeber für bedeutende Infrastrukturprojekte der Region (siehe Arbeit der WIN-AG) |
| Produkt- und Innovationsmanager | <ul style="list-style-type: none"> ■ DMO als „Erlebnisarchitekt“: verbindende Elemente (z. B. Wasser) betonen, daraus Erlebnisprodukte entwickeln ■ Hierfür: Innovations-/Produktentwicklungs-Workshops mit lokaler Ebene, Akteuren und Partnern, um Leitprodukte, im Sinne der Marke „Seenplatte“ zu finden, zu entwickeln, zu schärfen und zusammenzuführen ■ Weitergabe von Wissen zu Trends, Innovationen, Neuheiten usw. Fortlaufende Marktforschung, um Bedürfnisse, Präferenzen der Zielgruppen zu verstehen ■ Vermarktung von Produktneuheiten und „Seenplatte“-Schaufensterprodukten |
| Botschafter der Marke | <ul style="list-style-type: none"> ■ Aktive Rolle bei der Förderung, Vertretung und Weiterentwicklung der Marke „Seenplatte“ ■ Positionierung der Marke „Seenplatte“, Aufbau und Pflege des „Markenimages“, in Zukunft: Seenplatte MV/BRB, größtes Seengebiet Deutschlands, usw. ■ Sensibilisierung der und Einflussnahme auf Partner und Akteure zur „korrekten“ Markenkommunikation (Marketing, Produkte) ■ Fortlaufende Marktforschung und Erfolgsmessung (bspw. Steigerung der Bekanntheit/Verortung der Marke „Seenplatte“) |

© BTE 2023

Besondere Bedeutung der Digitalisierung

Der Digitalisierung kommt in allen vorgenannten Funktionen und Kernaufgaben eine besondere Bedeutung zu. Es ist deshalb wichtig, dass eigene Digitalmanager in der DMO die Zukunft bereits heute vorbereiten, neue Trends in ihrer Relevanz für die „Seenplatte“ gesamt sowie als Unterstützer der Teilregionen bewerten und den Kollegen als beratende und impulsgebende Fachkraft/Fachkräfte dienen. Dies betrifft sowohl technische Fragestellungen im Bereich Angebot (WLAN, Virtual oder Augmented Reality etc.), Kommunikation (Chatbots, KI, APPs, Mobile Payment, Content Architektur und Management etc.), aber auch Prozesse im Unternehmen/Netzwerk (Datenbank, Projektmanagement, interne Geschäftsprozesse und Kommunikation etc.), um die „Seenplatte“ perspektivisch zu einer smarten Destination 4.0 zu entwickeln.

Eine besondere Rolle nehmen dabei eine professionelle **Strukturierung und Aufbereitung sowie das Management und Controlling von Daten** ein. Branchenübergreifend wurde bereits vor einigen Jahren der Satz geprägt: „Daten sind das neue Öl oder Gold“. Dies gilt auch für den Tourismus, um a) den Branchenriesen und Tech-Giganten Amazon, Apple, Meta oder Google etwas entgegenzusetzen und nicht das Feld zu überlassen, und b) vor allem den Tages- und Übernachtungsgästen einen besseren Service mit tagesaktuellen Informationen zu ihrem Aufenthalt zu bieten. **Gute Daten sind z. B. die Grundlage für eine erfolgreiche (digitale) Besucherlenkung.** Anders als Öl oder Gold, sind Daten allerdings mehrfach zu verwerten. So gesehen, sind sie also sogar wertvoller, als die physischen Rohstoffe.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist es unerlässlich, **relevante Daten in der Destination zu sammeln und zu koordinieren.** Die Daten sollten zentral gespeichert werden, um sie integriert zu verarbeiten und sie sowohl zur **Information der Leistungsträger** als auch zur gezielten **Bedürfnisbefriedigung der Gäste** nutzen zu können. Daten können dabei sowohl angebotsseitig aus Informationen über Gastgeber- und Freizeitinfrastruktur als auch nachfrageseitig aus Marktforschungsinformationen über die Gäste selbst bestehen.

Die gepflegten und aktuellen Daten können so z. B. als aufbereiteter **Content** (Texte, Videos, Fotos etc.) **zur Information der Gäste** an den verschiedenen Kontaktpunkten mit der Destination (Webseite, APP, Infostelen, Hotel-TV etc.) ausgespielt werden. Über die Interaktion des Gastes mit den technischen Anwendungen (z. B. APP/PWA) sammeln die Systeme wiederum **wichtige Daten über das Reise- und Mobilitätsverhalten typischer Gästegruppen.** Die Informationen werden zur Verbesserung der Angebote und zielgerichteten Services für den Gast (z. B. tagesaktuelle Schlechtwetterangebote) genutzt und so die Zufriedenheit der Kunden gesteigert. Die DMO TV Mecklenburgische Seenplatte e. V. ist in diesem Rahmen in einem aktuellen Förderprojekt „Seenplatte rundum“ beteiligt, um bei der Entwicklung eines digitalen Reisebegleiters (inkl. Gästekarte) wichtige Entwicklungsarbeit zu leisten. Hiervon kann die „Seenplatte“ insgesamt profitieren.

Eine Herausforderung stellt aktuell noch die **Verschneidung und Verbindung der bestehenden Datenbanken zur Nutzung der offenen Daten** in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg dar. Ziel muss es sein, zukünftig bei öffentlichen und privaten Partnern mögliche Doppeleingaben zu vermeiden und die Pflege dieser Daten zu vereinfachen.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor, um die Wettbewerbsfähigkeit der Destination langfristig zu sichern und sie für die Zukunft zu rüsten, besteht in der **effizienten Umsetzung einer regionalen Content-Strategie und eines Content-Marketings,** das auf eigenen und externen Daten basiert und auf der Ebene der DMO koordiniert wird. Die nächste Welle digitaler Innovationen, die auf verschiedenen Formen von digitaler Assistenz und **künstlicher Intelligenz** beruht, darunter ChatGPT, Alexa, Siri und Google Home, steht bereits in den Startlöchern. Damit die DMO in diesem Bereich erfolgreich agieren kann, ist es von entscheidender Bedeutung, die Kontrolle über die Daten zu behalten und sie effektiv einzusetzen. Dies bietet hervorragende Möglichkeiten, um im Wettbewerb mit Google, Amazon, Facebook und anderen relevanten Akteuren erfolgreich zu bestehen.

Damit wandeln sich die Aufgaben weg von einer eher nach außen gerichteten Marketingorganisation hin zu einer nach außen UND innen orientierten Managementorganisation für die „Seenplatte“ mit ihren Teilregionen. Im Mittelpunkt steht die

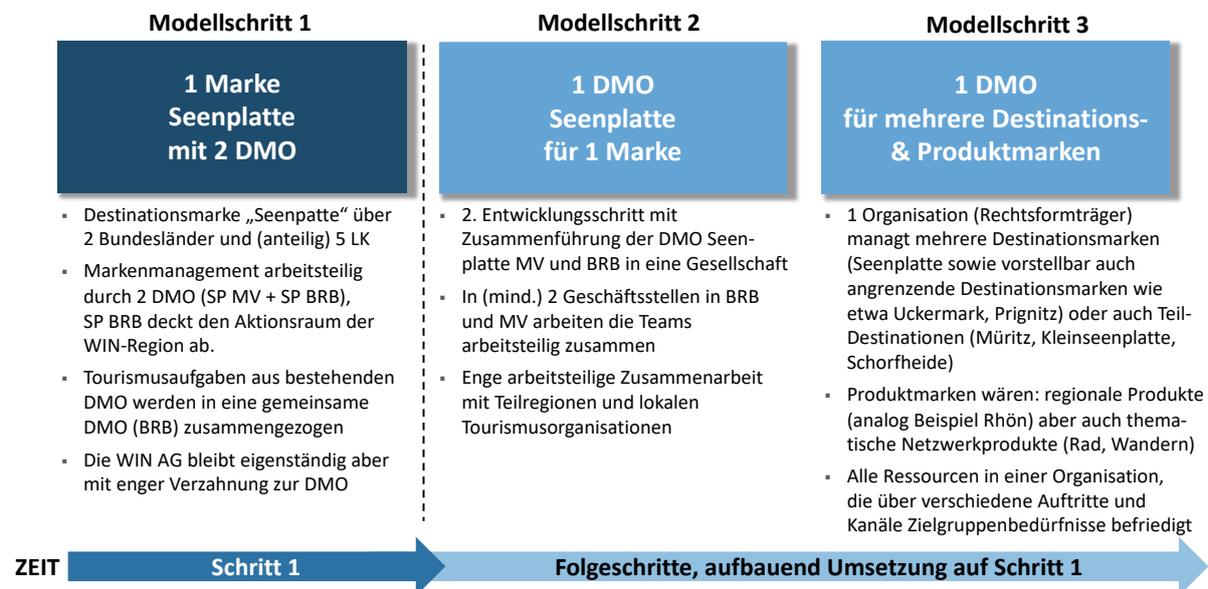
übergeordnete Aufgabe, die Familienmarke "Seenplatte" zu stärken und sowohl das Image nach innen als auch nach außen positiv zu gestalten. Ziel ist es, sowohl Tages- als auch Übernachtungsgäste für kürzere oder längere Aufenthalte zu gewinnen und gleichzeitig die Bewohner und Fachkräfte von der hohen Lebensqualität der Region zu überzeugen. Dabei spielt die Digitalisierung in all ihren Facetten eine zentrale Rolle.

Insbesondere – aber natürlich nicht nur – kooperiert die „Seenplatte“ mit ihren DMO intensiv mit dem **Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V. (TMV)** sowie der **Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH (TMB)**. Auch die Landesorganisationen befinden sich mit neuen strategischen Konzepten im Bereich Marke, Organisation etc. in einer Phase der Neuausrichtung. Zudem kooperieren die beiden Länder mit dem Land Berlin zur Bespielung der Webseite www.deutschlands-seenland.de. Sowohl TMV und TMB haben ihre Unterstützung für den Entwicklungsprozess der „Seenplatte“ ausgedrückt. Die „Seenplatte“ würde zudem zukünftig das räumliche Zentrum von „Deutschlands Seenland“ bilden.

4.2.3 Organisationsentwicklung in drei Modellschritten

Die Entwicklung hin zu einer zukunftsweisenden und wettbewerbsfähigen Organisationsstruktur erfolgt in mehreren Modellschritten, die in der folgenden Abbildung erläutert werden:

Abb. 3 Modellschritte mit zentralen Merkmalen



Quelle: BTE 2023

4.2.4 Empfohlene Organisationsstruktur: Seenplatte GmbH – Gesellschaft für Tourismus- (und Regionalentwicklung)

Die Organisationsentwicklung fokussiert zunächst auf den Modellschritt 1, hat den Modellschritt 2 aber bereits im Blick, um bestimmte Grundlagen rechtzeitig vorzudenken und notwendige Weichen zu stellen.

Grundgedanke ist, dass nach außen bereits ab dem Jahr 2025 die „Seenplatte“ mit ihrer Familienmarke zum Gast hin als Einheit auftritt. Zentrales Alleinstellungsmerkmal ist das **größte, zusammenhängende Wassertourismusrevier Deutschlands**. Die Marke ist geprägt von den entwickelten Leitgeschichten der Markenessenz **FREIRAUM FÜR DIE SEELE**:

- Entspanntes Bewegen am, im und auf dem Wasser
- Natürlich viel Freiraum
- Wasser als Kulisse und Kulturgut

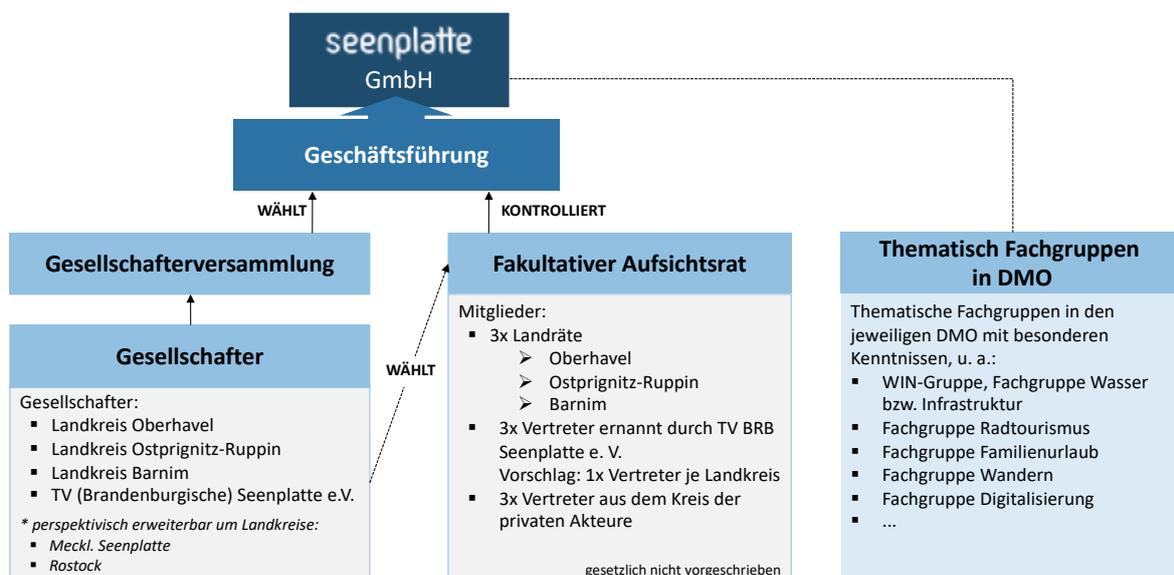
Dabei geht es nicht nur um den Wassertourismus, sondern um jegliche Tourismusform auf, am und zwischen den Gewässern, d. h. auch Rad-, Wander- und Kulturtourismus.

Für die Marke erfolgt ein gemeinsames und arbeitsteiliges Markenmanagement durch:

- die DMO Mecklenburgische Seenplatte und
- die DMO „Seenplatte GmbH“ für die Brandenburgische Seenplatte.

Während sich der TV Mecklenburgische Seenplatte e. V. mit dem Management der Mecklenburgischen Schweiz bereits in einem gemeinsamen Rechtsformträger im Rahmen eines mehrjährigen Change-Prozesses gefunden hat, gilt es, zunächst auf der Brandenburgischen Seite strukturell „nachzuziehen“ und ein Rechtsformkonstrukt zu finden, in dem die bisherigen DMO TV Ruppiner Seenland e. V. und WITO Barnim GmbH aufgehen.

Abb. 4 Organisationsmodell Seenplatte GmbH



Quelle: BTE 2023

In diesem Zusammenhang wird gutachterlich empfohlen, dass der neu zu gründende Rechtsformträger auf der brandenburgischen Seite zukunftsweisend bereits den Namen „Seenplatte“ trägt, um eine Zusammenführung der brandenburgischen und mecklenburgischen Strukturen perspektivisch vorzubereiten.

Folgende Merkmale des Organisationsmodells lassen sich zusammenfassen:

- Empfohlen wird die Neugründung der **Seenplatte GmbH – Gesellschaft für Tourismus- (und Regionalentwicklung)**
- Gesellschafter werden:
 - die 3 Landkreise der „Brandenburgischen Seenplatte“ (Landkreise Oberhavel, Ostprignitz-Ruppin und Barnim),
 - perspektivisch erweiterbar um den Landkreis Mecklenburgische Seenplatte und Landkreis Rostock (mit Blick auf Modellschritt 2).
- Es erfolgt ferner die Neugründung des **Tourismusverbandes (Brandenburgische Seenplatte e. V.)**
 - als Zusammenschluss der zunächst brandenburgischen touristisch aktiven Städte und Gemeinden.
 - Der Tourismusverband ist Gesellschafter der „Seenplatte GmbH“.
 - Bewertung: Die Kommunen sind nicht direkt Gesellschafter der GmbH, da der Kreis der Städte und Gemeinden im Raum sehr groß ist: aktuell 17 zahlende kommunale Mitglieder/Gesellschafter in den zwei DMO in Brandenburg, zusätzlich mind. 25 mit touristischer Bedeutung und perspektivisch 57 (+32) Kommunen mit Blick auf eine grenzüberschreitende DMO für Brandenburg und die Mecklenburgische Seenplatte.
- **Private Leistungsträger bzw. Vereine** werden nach dem Vorbild und guten Erfahrungen des TV Mecklenburgische Seenplatte e. V. individuell in Projekte bzw. das Marketing der künftigen DMO eingebunden. Grundlegende Annahme ist dabei: Die Leistungsträger haben stärkeres Interesse an
 - einer Unterstützung der produktbezogenen Zusammenarbeit (Netzwerk) in einer Region und hierbei der Nutzung und dem Ausbau von Synergien,
 - einem konkreten Einkauf von Marketingleistungen oder der Vermittlung von Angeboten/Produkten (Leistung-/Gegenleistungsprinzip) über die DMO sowie
 - Seminarangeboten, Messekooperationen, Informationsweitergabe etc.,
 - aber *nicht* an strategischer/operativer Tourismusentwicklung/-arbeit (u. a. fehlende Ressourcen, ...). Wenn Interesse an einer aktiven Einbindung besteht, ist dies über die spezifischen Fach-/Arbeitsgruppen möglich.
- Wichtiges Gremium der GmbH wird ein **fakultativer** (da nicht gesetzlich vorgeschrieben) **Aufsichtsrat** mit folgenden Mitgliedern
 - 3 (bzw. perspektivisch 5) Landräte aus den Landkreisen Oberhavel, Ostprignitz-Ruppin, Barnim; perspektivisch: Mecklenburgische Seenplatte, Rostock,

- 3 (bzw. perspektivisch 5) Vertretern bestimmt durch den Tourismusverband (BRB) Seenplatte e. V., Vorschlag: 1x Vertreter je Landkreis Oberhavel, Ostprignitz-Ruppin, Barnim; perspektivisch weitere aus Mecklenburgische Seenplatte, Rostock,
- 3 Vertreter aus dem Kreis der privaten Akteure; bspw. 1x Vertretung Beherbergung, 1x Vertretung Freizeit, 1x Vertretung Gastronomie.

Der Charme und der Vorteil der Organisationsstruktur innerhalb der Familienmarke „Seenplatte“ liegt darin, dass die einzelnen Teilräume als Familienmitglieder die Möglichkeit haben, sich individuell hinsichtlich ihres Profils, ihrer Stärken und ihrer Zielgruppeneignung zu entwickeln. Dies wird in der beispielhaften Darstellung der folgenden Abbildung verdeutlicht.

Abb. 5 Markenarchitektur Familienmarke „Seenplatte“ mit Beispielen



© BTE 2023, Foto: brandenburgische-seenplatte.de

Der große Vorteil der Markenfamilie besteht darin, dass diese neben den Einzelmarken bestehen kann, ohne den Anspruch der Markenführung an die einzelnen Marken erfüllen zu müssen. So erfährt die Familienmarke eine höhere Akzeptanz bei den Akteuren und Leistungsträgern.

Es geht darum, die eher homogenen Teilräume wie die z. B. Schorfheide, die Kleinseenplatte oder die Mecklenburgische Schweiz gegebenenfalls als eigenständige Marken gezielt für spezifische Quellmärkte oder Zielgruppen zu entwickeln, ohne die Notwendigkeit eines eigenen Rechtsformträgers für ein ressourcenintensives Markenmanagement. Gleiches gilt für mögliche (zukünftige) Produktmarken in Verbindung mit einzelnen Themen (Rad, Wandern etc.).

Folgende Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Herausforderungen lassen sich für die beschriebene Lösung zur Organisationsstrategie benennen:

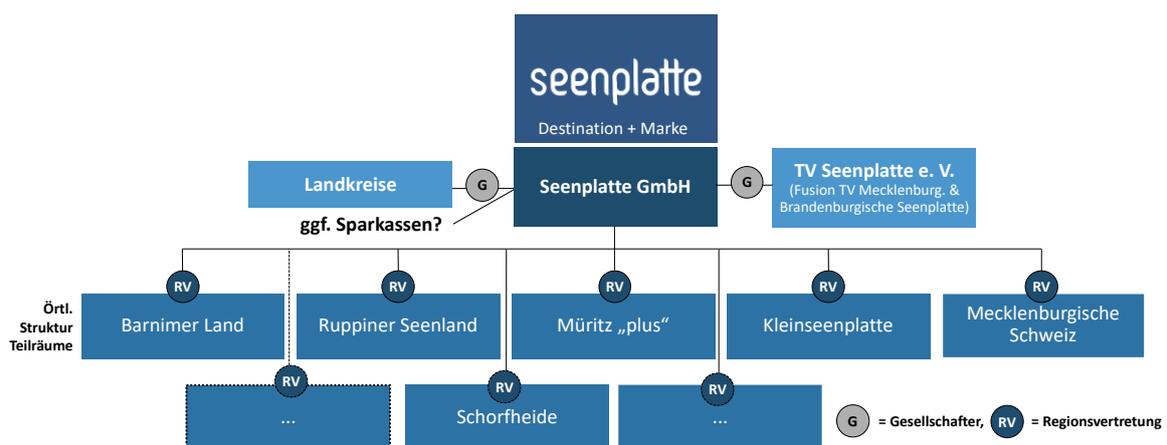
Abb. 6 Stärken/Chancen und Risiken/Herausforderung des Organisationsmodells „Seenplatte GmbH“

| Stärken/Chancen | Schwächen/Herausforderungen |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Schlanke Organisationsform der GmbH für das Management, die operativ effektiv die ihr gestellten Aufgaben erfüllen kann ■ Kopplung der Struktur für die operative Tätigkeit der GmbH mit einem Verein, über den die Interessen der großen Anzahl an Kommunen gebündelt werden können ■ Damit: Mitsprache der örtlichen Ebene über den Tourismusverband als Gesellschafter der GmbH ■ Verein ggf. nutzbar bzw. mit Vorteilen in der Fördermittelakquirierung ■ Stabiles, auf wirtschaftliche Tätigkeit ausgerichtetes Konstrukt ■ Höhen der Gesellschafterbeteiligungen können voneinander differieren und auf unterschiedliche Einflussnahmen ausgerichtet sein ■ Haftungsbegrenzung der GmbH | <ul style="list-style-type: none"> ■ Neugründung der Rechtformträger GmbH und Verein ist mit Gründungskosten verbunden ■ Bestehende Gesellschaften müssen aufgelöst werden bzw. neue Aufgaben zugewiesen bekommen ■ Mitnahme und Überzeugung der bestehenden Gesellschafter und Mitglieder |

© BTE 2023

Auf Basis des ersten Modellschrittes folgt ein **zweiter Entwicklungsschritt** ab/nach dem Jahr 2026. Dieser beschreibt die Fusion der beiden Tourismusverbände Mecklenburgische und Brandenburgische Seenplatte, vgl. Abb. 3 bzw. folgende Abbildung.

Abb. 7 Modell- und Entwicklungsschritt 2: eine DMO für die Marke „Seenplatte“



© BTE 2023

Eine zentrale Herausforderung räumlich sehr großer, vergleichbarer Destinationen wie bspw. der Rhön, der Eifel oder des Allgäus, ist die Verantwortlichkeit für die Entwicklung der oftmals vorher selbständigen Teilräume sowie der Wunsch und die Notwendigkeit, in den örtlichen bzw. interkommunalen Strukturen feste (und bekannte) Ansprechpartner zu benennen. Zielführend ist daher die Benennung von sog. **Regionsvertretern für die einzelnen Teilregionen** (siehe auch Abb. 7). Das schafft Vertrauen und integriert die ortspezifischen Kenntnisse in angemessener Weise in die Organisation. Die Regionsvertretung dient außerdem als Bindeglied zwischen der regionalen DMO und der örtlichen Ebene, wodurch sie sowohl als Wissensvermittler als auch als Interessenvertreter in beide Richtungen agiert. Denkbar ist, dass die Personen entweder

- a) Mitarbeiter der Seenplatte GmbH sind und parallel andere, inhaltliche Aufgaben übernehmen, oder
- b) auch Teil einer interkommunalen oder bestehenden Kreisorganisation sein können. Sowohl dieser Aspekt als auch die Überlegung, ob Sparkassen oder die IHK eventuell weitere Gesellschafter der neu zu gründenden Organisation werden können oder sollten, muss im Rahmen von Prüfungen noch detaillierter untersetzt werden.

4.2.5 Personal- und Finanzressourcen

Die Personal- und Finanzressourcen orientieren sich an den Vorgaben und Empfehlungen des Organisationsgutachtens des Landes Brandenburg, an den vereinbarten Aufgaben, Bedarfen und Maßnahmen sowie der räumlichen Größe der Destination.

Folgende **Richtwerte** aus dem Leitfaden „Zukunft des Destinationsmanagements im Land Brandenburg“ ergeben sich für den perspektivischen Umsatz der DMO gesamt:

- Grundsätzliche Orientierung
 - 1 EUR pro gewerbliche Übernachtung auf Basis der amtlichen Statistik
 - aber: mind. 1 Mio. EUR Budget für regionale Aufgaben
 - 60% des eingesetzten Budgets für regionale Aufgaben sollten bei der DMO liegen. 40% des Budgets könnten für regionale Aufgaben auch durch andere Akteure wahrgenommen werden, bspw. im Produktmanagement auf Kreisebene oder durch den Naturpark. Die WIN-AG fällt mit ihren Aufgaben in diese Kategorie.
 - Ein wesentlicher Teil des Budgets sollte aus öffentlichen Mitteln finanziert werden, da die Eigenfinanzierungsquote stark limitiert ist. Grund dafür ist das veränderte EU-Beihilferecht und das EU-Vergaberecht sowie auch eine starke Konkurrenzsituation im Vertrieb durch die verschiedenen Buchungsplattformen.
- Bei größeren DMO-Einheiten skaliert sich der Budgetbedarf nicht linear nach oben, vielmehr werden Synergien genutzt:
 - Empfehlung: mindestens 1,5 Mio. EUR DMO-Budget bei 3 Mio. gewerblichen Übernachtungen, bzw. ca. 2,5 Mio. EUR für regionale Aufgaben gesamt
 - Orientierung: In der Gebietskulisse der Brandenburgischen und Mecklenburgischen „Seenplatte“ konnten 2019 vor der Corona-Pandemie ca. 6,86 Mio. gewerbliche Übernachtungen registriert werden, die „Seenplatte“ in Brandenburg



registrierte ca. 2,15 Mio. Übernachtungen (Ruppiner Seenland + Barnimer Land, ohne Templin (Uckermark) in der WIN-Region)².

In der Analysephase wurde festgestellt, dass der Landkreis Barnim unter den Landkreisen absolut wie relativ am meisten Zuschüsse in die DMO WITO Barnim GmbH gibt. Der TV Ruppiner Seenland e. V. ist die finanziell am schwächsten aufgestellte DMO, auch wenn der Landkreis Ostprignitz-Ruppin für 2024 seine Budgetzusagen um 50.000 EUR erhöht hat. Die Mecklenburgische Seenplatte verfügt angesichts der Bedeutung der Destination, bspw. mit Blick auf die Übernachtungen oder die Gebietskulisse, auch nur über eine mittelmäßige öffentliche Budgetausstattung. Sehr gute Erfahrungen werden aber mit dem Einwerben weiterer produkt- bzw. leistungsbezogener Finanzierungen von Kommunen und Leistungsträgern gemacht. Von diesen Erfahrungen können die neue Organisation sowie alle Partner im Verbund lernen und profitieren.

Grundüberlegungen und Prämissen für eine zukünftige DMO-Finanzierung

Die zentrale **Grundfinanzierung** der DMO „Seenplatte“ sollte auch zukünftig von den Landkreisen und Kommunen geleistet werden.

Die Landkreise entrichten hierbei den größten Beitrag. Das entspricht ausdrücklich dem gewünschten Ansatz, da

- a) es bislang bereits so gehandhabt wurde, und
- b) ihr Beitrag nicht nur als Bestandteil der touristischen Wirtschaftsförderung betrachtet wird. Der Tourismus wird darüber hinaus als eine bedeutende Querschnittsbranche für die Daseinsvorsorge im ländlichen Raum verstanden, die zur Stärkung der Regionalentwicklung und zur Verbesserung der Lebensqualität beiträgt.

Grundsätzlich sollen aber alle Profiteure des Tourismus einen finanziellen Beitrag leisten, d. h. auch die Kommunen, Unternehmen und Gäste. Angesichts der eingeschränkten Möglichkeiten im Rahmen der aktuellen **Kommunalabgabenordnungen (KAG)** in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern ist das derzeit nur bedingt möglich³. Mit der Formulierung und ggf. Verabschiedung des Tourismusgesetzes in Mecklenburg-Vorpommern wird sich ggf. auch die finanzielle Situation für den öffentlich geförderten Tourismus verbessern.

Daher ist es zunächst wichtig, **Ressourcen dort zu bündeln und zu zentralisieren**, wo es sinnvoll ist, um einen effizienteren Einsatz zu gewährleisten. Gleichzeitig sollten dezentrale Lösungen für Bereiche in Betracht gezogen werden, die eine dezentrale Organisation erfordern. Dazu gehört bspw. die Arbeitsteilung zwischen internen und externen

² Grundlage für die Zahlen sind die bei den statistischen Landesämtern erfassten Übernachtungen in gewerblichen Beherbergungsbetrieben ab 10 Betten bzw. auf Campingplätzen. Nicht miteingerechnet sind Übernachtungen auf Booten oder in privaten Unterkünften, die nicht über die Statistik erfasst werden aber in namhafter Zahl vorhanden sind.

³ Die Änderung des KAG in Brandenburg stand am 14.12.2023 auf der Tagesordnung im Landtag (1. Lesung). Vorgesehen sind die Gleichstellung von Kur- und Gästebeitrag allgemein für "touristische Zwecke" sowie die Möglichkeit, auch Tagesgäste abgabepflichtig zu machen.

Aufgaben, zwischen den Kommunen und der regionalen DMO sowie in Zusammenarbeit mit Schutzgebietsverwaltungen und Landesmarketingorganisationen usw.

Ein **zusätzlicher Finanzierungsbedarf** wird vor allem in den nach innen gerichteten Aufgaben wie Produktentwicklung und -management, Digitalisierung etc. gesehen.

Die Kommunen zahlen einen überschaubaren Betrag als **Grundfinanzierung des Verbandes**. Dabei dient das Neutralitätsprinzip dazu, die DMO in die Lage zu versetzen, tätig zu werden. Anvisiert wird hierbei ein **Finanzierungsschlüssel**, der sich aus einer Mischkalkulation aus der Anzahl der Einwohner wie der touristischen Bedeutung zusammensetzt. Als Richtwert wird von einer öffentlichen Grundfinanzierung von 1 Mio. EUR für die Brandenburgische Seenplatte und 1,5 Mio. EUR für die „Seenplatte“ gesamt (Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern) ausgegangen. Überschlägig sollte aus jeder der drei bisherigen Destinationsräume Ruppiner Seenland, Barnimer Land und Mecklenburgische Seenplatte ein jährlicher Zuschuss von den Landkreisen und Kommunen in Höhe von je 500.000 EUR kommen.

Die Grundfinanzierung wird durch **individuelle Leistungen und Zahlungen** von Kommunen und Leistungsträgern ergänzt. Diese können verschiedene Formen annehmen wie z. B. Marketing-Einzelleistungen, die sich auf gebuchte Marketingpakete oder Einzelmaßnahmen beziehen. Des Weiteren sind Managementleistungen denkbar, wie beispielsweise ein gemeinsames Wegemanagement für Rad- und Wanderwege, sowohl für regionale als auch Premiumwege, inklusive einer speziellen Vermarktung durch einen eigenen Marketing-Pool (Produktnetzwerk). In einem solchen Fall gilt das Prinzip, dass nur diejenigen, die ein Interesse (und somit Vorteile) an dem betreffenden Thema oder Produkt haben, die entsprechenden Leistungen finanzieren (Produktprinzip).

Ferner besteht die Chance auf **eigenwirtschaftliche Erträge** (v. a. Provisionserlöse im Vermittlungsgeschäft) sowie das ergänzende Einwerben von **Fördermitteln**.

Beiträge von Landkreisen und Kommunen

Aktuell bietet nur die kürzlich verabschiedete Beitragsordnung des TV Mecklenburgische Seenplatte e. V. eine Orientierung für die **Bemessung der Beiträge auf Basis von Einwohnern und Übernachtungen als touristischer Faktor**. Diese wird für eine Empfehlung als erste Orientierung herangezogen; die Bemessung aber leicht justiert. Für die Landkreise werden pauschale Werte festgesetzt, wobei auch die bisherigen Zahlungen für die DMO berücksichtigt werden:

- Empfehlung für die Beiträge der Landkreise
 - Landkreis Barnim: 450.000 EUR
 - Landkreis Oberhavel: 275.000 EUR
 - Landkreis Ostprignitz Ruppin: 175.000 EUR
 - Landkreis Mecklenburgische Seenplatte (perspektivisch ab 2026): 350.000 EUR
 - Landkreis Rostock (perspektivisch ab 2026): 50.000 EUR
- Empfehlungen für die Beiträge der Kommunen:
 - pro Einwohner: 0,20 EUR
 - pro gewerblicher Übernachtung: 0,015 EUR

Bei der Bereitstellung der Finanzmittel sollte ferner eine jährliche prozentuale Anpassung (z. B. orientiert am Verbraucherpreisindex) vorgesehen werden. Bei zu starren Zuschüssen/Beiträgen bestünde ansonsten das Risiko einer Unterfinanzierung der GmbH.

Nachfolgende Ausführungen für eine erste vereinfachte Einnahmen-Ausgaben-Rechnung konzentrieren sich zunächst auf die Umsetzung des Modellschrittes 1 auf der Brandenburgischen Seite.

Abb. 8 Einnahmen-Ausgaben-Rechnung Brandenburgische Seenplatte NEU

| Einnahmen (SOLL I Vorschlag grob) | Seenplatte GmbH |
|--|------------------------|
| Beiträge I Zuschüsse GmbH + Verein (Landkreise I Kommunen) | 1.007.810 EUR |
| Beiträge WIN-AG* | 140.000 EUR |
| Wegemanagement und -Marketing | 100.000 EUR |
| Wirtschaftliche Tätigkeit | 100.000 EUR |
| Kooperationsmarketing | 50.000 EUR |
| Förderprojekte | 100.000 EUR |
| Sonstige Einnahmen | 5.000 EUR |
| SUMME EINNAHMEN | 1.502.810 EUR |
| Ausgaben (SOLL I Vorschlag grob) | Seenplatte GmbH |
| Personalkosten (inkl. Qualifizierung, Aushilfen)**, inkl. WIN-AG | 825.000 EUR |
| Marketing- & Projektkosten (inkl. Fördermittel) | 517.810 EUR |
| Sach- & Betriebskosten (Zentrale und Nebenstelle) | 50.000 EUR |
| Sach- und Personalkosten Wegemanagement | 70.000 EUR |
| Material Wegemanagement Wandern/Radfahren | 30.000 EUR |
| Sonstige (u. a. Mitgliedsbeiträge) | 10.000 EUR |
| SUMME AUSGABEN | 1.502.810 EUR |

© BTE 2023, *Berechnung orientiert an zugelieferten IST Werten und Annahmen, *OHNE Uckermark,

**Annahme: 15 VZÄ x 55.000 EUR AG Brutto Personalausgaben im Durchschnitt

Abb. 9 Beitragsordnungen im Vergleich mit Fokus auf Kommunen und Landkreise (aktuell)

| Destination | Beiträge Kommunen | Beiträge Landkreise |
|---|--|---|
| Mecklenburgische Seenplatte | <ul style="list-style-type: none"> ■ EW-Schlüssel: 0,25 EUR ■ ÜN-Schlüssel: 0,01 EUR ■ Mindestbeitrag: 250 EUR | <ul style="list-style-type: none"> ■ Berechnet über EW-Schlüssel mit 0,42 EUR ■ Kreis Mecklenburgische Seenplatte: 110.000 EUR ■ Kreis Rostock: 50.000 EUR |
| Ruppiner Seenland | <ul style="list-style-type: none"> ■ EW-Schlüssel: 0,26 EUR ■ Mindestbeitrag: 2.600 EUR | <ul style="list-style-type: none"> ■ Berechnet über EW-Schlüssel mit 0,26 EUR ■ Mindestbeitrag: 2.600 EUR ■ Kreis Ostprignitz-Ruppin: 150.000,00 EUR* ■ Kreis Oberhavel: 150.000,00 EUR |
| Sächsische Schweiz | <ul style="list-style-type: none"> ■ EW-Schlüssel: 0,10 EUR ■ ÜN-Schlüssel: 0,275 EUR ■ Ab 250.000 ÜN: 0,20 EUR | <ul style="list-style-type: none"> ■ Jährlicher ordentlicher Beitrag ■ Kreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge: 70.500 EUR |
| Erzgebirge (nur Erzgebirgskreis vollständig Teil des ERZ, andere LK nur anteilig) | <ul style="list-style-type: none"> ■ EW-Schlüssel: 0,15 EUR ■ ÜN-Schlüssel: 0,23 EUR ■ Deckelbeitrag gestaffelt von bis 50.000 – ab 300.001 ÜN ■ Mindestbeitrag: 500 EUR | <ul style="list-style-type: none"> ■ Beitrag berechnet über EW- und ÜN-Schlüssel ■ Erzgebirgskreis: 167.970 EUR ■ Kreis Mittelsachsen: 52.182 EUR ■ Kreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge: 32.438 EUR |
| Sauerland | <ul style="list-style-type: none"> ■ Auf Basis von ÜN festgesetzte Beiträge (mind. 250 EUR) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Jährlicher ordentlicher Beitrag ■ Hochsauerlandkreis: 622.500 EUR ■ Märkischer Kreis: 42.700 EUR ■ Kreis Olpe: 311.250 EUR ■ Kreis Soest: 42.700 EUR ■ Kreis Waldeck-Frankenberg: 15.000 EUR |

© BTE 2023 auf Basis aktueller Beitragsordnungen; * Landkreis Ostprignitz-Ruppin: Erhöhung um 50.000 EUR im Jahr 2024 laut S. 3 des Protokolls der Lenkungsgruppensitzung vom 30.05.2023.

4.3 Organisatorische Transformation der drei DMO

Nach der Vorstellung der Empfehlungen auf der regionalen Ebene (Kap. 3.2) zur Gründung einer neuen, zentralen DMO „Seenplatte“ in mehreren Prozessschritten werden nachfolgend die notwendigen Veränderungen für die bisherigen drei DMO diskutiert:

1. TV Ruppiner Seenland e. V.
2. WITO Barnim GmbH
3. TV Mecklenburgische Seenplatte e. V.

4.3.1 Empfehlungen für den TV Ruppiner Seenland e. V.

Erklärtes Ziel ist es, auf Doppelstrukturen zu verzichten und Synergieeffekte und Größenvorteile zu nutzen, ohne die Verbindung von der regionalen zur Ortsebene zu verlieren.

Für den TV Ruppiner Seenland e. V. bedeutet die Entwicklung der „Seenplatte“:

- Die Aufgaben des Tourismusverbandes werden in die Seenplatte GmbH überführt.
- Die Personalkräfte folgen den Aufgaben in die neue Struktur. Der Einsatzort des Personals ist noch nicht geklärt. Empfohlen werden aber zeitgemäße Lösungen inkl. regionaler Vertretung/Büros und der Möglichkeit des Homeoffice.
- Der satzungsmäßige Zweck des Vereins löst sich auf.
- Ob der Verein zukünftig eine andere Funktion übernehmen kann mit neuer Satzung, Beitragsordnung etc., ist intern mit den Mitgliedern zu prüfen.
- Für die privaten Mitglieder gilt es, Kooperationsangebote zu entwickeln, mit denen die Arbeit in einer neuen DMO trotz des Wegfalls eines Tourismusverbandes fortgesetzt werden kann.

4.3.2 Empfehlungen für die WITO Barnim GmbH

Die Wirtschafts- und Tourismusentwicklungsgesellschaft mbH des Landkreises Barnim GmbH (WITO) hat – wie der Name des Rechtsformträgers schon sagt – nicht nur Tourismusaufgaben, sondern auch Aufgaben im Rahmen der Wirtschaftsförderung.

Aktuell befindet sich die WITO parallel in einem von unten angeschobenen internen Diskussions- und Neustrukturierungsprozess.

Für die WITO GmbH bedeutet die Entwicklung der „Seenplatte“:

- Die WITO GmbH erhält die Chance, die begrenzten Ressourcen und Möglichkeiten der Kreisorganisation in einem größeren Managementverbund effizienter für den Tourismus einzusetzen und zu nutzen.
- Wenn diesen Überlegungen gefolgt wird, würden die regionalen Tourismusaufgaben aus der WITO herausgelöst und in die Seenplatte GmbH übertragen.
- Den Aufgaben folgen dann ebenfalls auch die Personal- und Finanzressourcen. Der Einsatzort des Personals ist noch nicht geklärt. Empfohlen werden aber zeitgemäße Lösungen inkl. regionaler Vertretung/Büros und der Möglichkeit des Homeoffice.
- Zu diskutieren ist, welche Aufgaben sehr „Barnim-spezifisch“ sind, und daher zwingend weiter von der WITO oder der Kreisverwaltung übernommen werden.
- (Nicht-touristische) Aufgaben der klassischen Wirtschaftsförderung werden nicht in die neue Gesellschaft der Seenplatte GmbH überführt. Über die Aufgaben und organisatorische Struktur des „WI-Teils“ muss auf den entsprechenden Ebenen diskutiert und entschieden werden.

4.3.3 Empfehlungen für den TV Mecklenburgische Seenplatte e. V.

Die Mecklenburgische Seenplatte ist mit ihrem Tourismusverband von Beginn an fester Partner in der Entwicklung des Organisationsmodells. Die bisherigen Ergebnisse werden vom Vorstand mitgetragen. Allerdings ist der Verband vorerst auch nicht so stark und direkt von einer Veränderung betroffen, da er einen Veränderungsprozess zur Integration der DMO Mecklenburgische Schweiz in die Verbandsstruktur bereits abgeschlossen hat und für den Mecklenburgischen Teil der Seenplatte durch die DMO-Struktur den Raum bereits vertritt und abdeckt.

Für den TV Mecklenburgische Seenplatte e. V. bedeutet die Entwicklung der „Seenplatte“:

- Im ersten Modellentwicklungsschritt sind zunächst keine strukturellen Veränderungen vorzunehmen.
- Gleichwohl will und soll der Tourismusverband gemeinsam mit der DMO Seenplatte GmbH (zunächst nur Brandenburg) nach außen zum Gast hin ab 2025 gemeinsam wirken und auch nach innen handeln.
- Diese veränderte Außen- und Innenwirkung gilt es mit den Kollegen in den anderen DMO gründlich vorzubereiten und auf Basis der Kooperationsvereinbarung auch umzusetzen.
- Parallel sollte an der Vorbereitung des Modellschrittes II gearbeitet werden. Strukturelle Veränderungen werden im Kontext der neuen Tourismusgesetzgebung im Land Mecklenburg-Vorpommern bereits diskutiert.
- Zu prüfen ist, ob der Landkreis Mecklenburgische Seenplatte und der Landkreis Rostock bereits zu Beginn mitgründende Gesellschafter werden (ggf. aber mit einer eher zunächst symbolischen Einlage ohne jährliche Zuschüsse). Als Gesellschafter wären sie somit sogleich an der neuen Rechtsform beteiligt, die den Markennamen der bisher nur durch sie vertretenen „Seenplatte“ trägt. Für einen Modellschritt II würden diese Einlagen dann erhöht und ebenso jährliche Zuschüsse gezahlt.

4.3.4 Empfehlungen für die WIN-AG I WInTO GmbH

Das Projektbüro der Wassertourismus Initiative Nordbrandenburg (WIN-AG) ist derzeit bei der WInTO GmbH - Wirtschafts-, Innovations- und Tourismusförderung Oberhavel GmbH angesiedelt.

Für die WIN-AG bzw. das Projektbüro aktuell bei der WInTO bedeutet die Entwicklung der „Seenplatte“:

- Die Besonderheit des Status einer kommunalen Arbeitsgemeinschaft soll erhalten bleiben, inkl. der Organe der Mitgliederversammlung sowie der Geschäftsführung oder auch der Finanzierung. Die Arbeit hat sich bewährt und soll in dieser Form fortgesetzt werden. Die WIN-AG hat sich bei ihren Zielgruppen einen Namen gemacht. Eine Integration als z. B. lose „Facharbeitsgruppe Wasser“ in die DMO „Seenplatte“ ist deshalb nicht vorgesehen, da sonst der Status und ggf. die Finanzierung der WIN zur Disposition stehen würden.

- Aufgrund der Besonderheit, dass die WIN eine kommunale Arbeitsgemeinschaft nach dem Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit im Land Brandenburg (GKGBbg) - § 4 Arbeitsgemeinschaft⁴ ist, können keine Gebietskörperschaften aus Mecklenburg-Vorpommern vollwertiges Mitglied werden. Aus diesem Grund gibt es seit 2018 auch den Gaststatus für den Landkreis Mecklenburgische Seenplatte. Auch dies gilt es, zu halten und die erfolgreiche Zusammenarbeit fortzusetzen.
- Um eine noch bessere Verzahnung mit der Arbeit der DMO sowie den Schnittstellen zu anderen Tourismussegmenten zu gewährleisten (z. B. Rad-, Kulturtourismus etc.), wird empfohlen, das WIN-Projektbüro ab 2025 bei der Seenplatte GmbH anzusiedeln.
- Eine offene Frage ist, wie die Arbeit und Erfahrungen der WIN, bezogen auf die Entwicklung der Infrastruktur, auf die Gebietskulisse in Mecklenburg-Vorpommern noch stärker übertragen werden kann.

4.3.5 Chancen und Vorteile für die Mitarbeiter und die DMO

Von der Veränderung stark „betroffen“ sind immer die Mitarbeiter, hier in den drei DMO sowie die der WIN/WInTO. Nachfolgend findet sich eine sicherlich nicht endliche Liste an Chancen und Vorteilen einer Zentralisierung, die sich aus der Zusammenführung der Fachkräfte in einen gemeinsamen Personalpool sowie im Rahmen der Arbeit unter einer starken Marke „Seenplatte“ ergeben können:

- **Einheitlicher Auftritt als starke und bekannte Destination:** Nutzung eines gemeinsamen Corporate Designs sowie Marketings (online/offline); Auftreten der Mitarbeiter unter gemeinsamen Standards und bessere Wahrnehmung als eine Einheit. Damit verbunden ist eine Erhöhung der Sichtbarkeit bei gleichzeitiger Chance zur Profilierung, insbesondere auch für einzelne Teilräume, die bei bestimmten Zielgruppen zu bestimmten Themen und in bestimmten Märkten ihre Bekanntheit haben.
- **Schaffung von Synergien bei der Vermarktung von Angeboten und Produkten:** bessere Abstimmung und Planung von Angeboten und Produkten, Veranstaltungen, eines gemeinsamen Wegemanagements sowie Wander- oder Radwegekonzeptionen für regionale Qualitätswege. Vermeidung von Dopplungen, Nutzung von Kostenvorteilen durch gemeinsame Technik bzw. auch Einkauf etc., Konzentration bspw. auf regionsweite Veranstaltungsformate.
- **Stärkere Konzentration auf und professionelle Bearbeitung von zukunftsweisenden Themen** und Herausforderungen wie z. B. Digitalisierung, Barrierefreiheit, Nachhaltigkeit, Betriebsnachfolge, Arbeits- und Fachkräftemangel etc.
- **Besserstellung der Mitarbeiter:** Verbesserung der Work-Life-Balance und der Bezahlung durch Kooperationsmöglichkeiten, Talentpool/Arbeitskräftepool, Aufbau thematischer Kompetenzzentren, nicht nur für das Thema Wasser in der WIN-AG, sondern auch z. B. für das Thema Rad.

⁴ Siehe <https://bravors.brandenburg.de/gesetze/gkgbbg#4>; die Kommunalverfassung Mecklenburg Vorpommern sieht die Rechtsform der kommunalen AG nicht vor und der Staatsvertrag zwischen Brandenburg und Mecklenburg Vorpommern über grenzüberschreitende kommunale Zusammenarbeit beinhaltet keine Regelung, wonach eine Kommune aus MV sich an einer brandenburgischen AG beteiligen kann

- **Bessere Karriere-, Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten** für die Mitarbeiter in einer großen DMO. Damit wird die DMO auch attraktiver für neue Arbeits- und Fachkräfte auf dem umkämpften Arbeitsmarkt.
- **Kooperationsgedanke/Veränderungsbereitschaft**, die von unten (aus den Kommunen bzw. den Teilregionen) nach oben in das Management der DMO getragen wird.
- **Verbindende Elemente mit starker Anziehungskraft bzw. hoher Attraktivität**, wie z. B. das Thema Wasser (USP: größtes, zusammenhängendes Wassersportrevier Mitteleuropas), können auch für andere Themen an und zwischen den Gewässern genutzt werden. Hier gilt es nicht nur – wie in der WIN – auf die schiffbaren Fließgewässer zu setzen, sondern insbesondere auch die stehenden Gewässer weiterzuentwickeln.

4.4 Empfehlungen zur Unterzeichnung einer Kooperationsvereinbarung

Gutachterlich empfohlen wird die Unterzeichnung einer Vereinbarung zur Intensivierung der Kooperation zwischen den DMO TV Ruppiner Seenland e. V., WITO Barnim GmbH und TV Mecklenburgische Seenplatte e. V.

Die Kooperationsvereinbarung soll

- das klare Ziel einer verstärkten Zusammenarbeit zum Ausdruck bringen,
- helfen, die Zusammenarbeit – auch ohne bereits erfolgter struktureller Veränderungsschritte, die erst nach den kommunalen Beschlüssen in 2024 ab 2025 möglich sein werden – zu organisieren,
- die Grundlage für die Bildung einer operativen Arbeitsgruppe zur weiteren Durchdringung der möglichen Veränderungsmaßnahmen und -schritte auf der praktischen Ebene darstellen.

Präambel und Gegenstand der Zusammenarbeit

Für den kommunal basierten und finanziell geförderten touristischen Sektor wird die Bildung leistungsfähiger größerer Einheiten zukünftig unabdingbar sein. 2022/2023 wurde im Rahmen des Projektes „Organisationsstrategie und -struktur für die Familienmarke „Seenplatte“ eine Kooperations-, Organisations- und Finanzierungsstrategie (inkl. einer zielführenden Arbeitsteilung innerhalb der Region) für die zugehörige Familienmarke „Seenplatte“, unter Einbindung der genannten Organisationen, entwickelt.

Um eine dauerhafte Kooperation zu initiieren und den Tourismus in der Region nachhaltig zu fördern, bauen die Vertragspartner auf den ersten strategischen Grundsteinen auf.

Vorliegende Kooperationsvereinbarung soll die Grundlage für eine Intensivierung der interregionalen Zusammenarbeit der drei Organisationen bilden. Die Organisationen sind der Überzeugung, dass durch die Kooperation positive Effekte für den Tourismus in der (Brandenburgischen und Mecklenburgischen) „Seenplatte“ sowie in den dazugehörigen Teilregionen erzielt und Synergien zielführend genutzt werden können.

Folgende Vereinbarungen wurden im Rahmen des partizipativen Prozesses getroffen:

§ 1 – Abstimmung zwischen den Vertragspartnern

Die drei Vertragspartner bilden einen gemeinsamen „Arbeitskreis Seenplatte“.

Das einberufene Beratungs- und Entscheidungsgremium, ausschließlich besetzt durch die Geschäftsführung bzw. Vertreter der Vertragspartner sowie Fachpersonal, dient zur regelmäßigen Beratung und Abstimmung zur Umsetzung der unter § 2 aufgeführten Ziele.

Darüber hinaus dient das Fachgremium zur Vorbereitung politischer Entscheidungen. Der Arbeitskreis kann je nach Bedarf und Thema durch ausgewählte Akteure (ggf. Leistungsträger) im Sinne einer Fachberatung erweitert werden.

Der Arbeitskreis trifft sich in regelmäßigen Abständen – mindestens viermal pro Jahr. Die Vertreter des Arbeitskreises berichten innerhalb ihrer eigenen Organisation sowie mindestens einmal pro Jahr über die Zusammenarbeit in den verantwortlichen Ausschüssen, Beiräten oder Vorständen der Organisationen.

§ 2 – Aufgaben und Ziele

Im Zentrum der Bestrebungen hinsichtlich der Verbesserung und Stärkung der Zusammenarbeit zwischen den Vertragspartnern im Bereich Tourismus stehen die folgenden übergeordneten Ziele:

- Stufenweiser operativer und struktureller Zusammenschluss unter dem Dach der Familienmarke „Seenplatte“.
- Die Forcierung und konkrete Planung einer Zusammenführung gemeinsamer Ressourcen, Aufgaben, Instrumente und Arbeitsprozesse.
- Zielführende Unterstützung des Prozesses der Umsetzung der gemeinsamen Kooperations-, Organisations- und Finanzierungsstrategie, wie die Vorbereitung einer strukturellen Veränderung orientiert am Organisationsgutachten für die Familienmarke „Seenplatte“.

§ 3 – Laufzeit und Kündigungsfrist

Die Kooperation ist unbefristet und dient der Prüfung und Vorbereitung eines strukturellen Zusammenschlusses der drei Tourismusregionen mit ihren Organisationen.

Die Kooperationsvereinbarung kann unter Einhaltung einer Frist von 4 Wochen zum Quartalsende gekündigt werden. Das Recht zur außerordentlichen Kündigung bleibt hiervon unberührt. Jede Kündigung bedarf zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform.

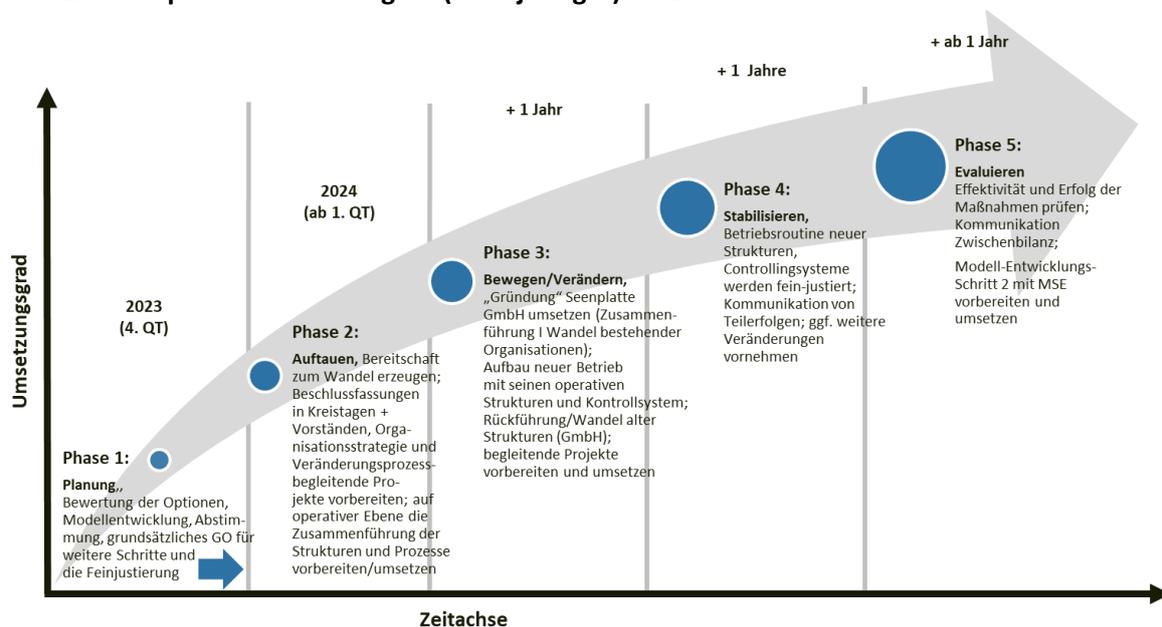
Empfohlen wird, die Kooperationsvereinbarung öffentlichkeitswirksam, begleitet durch eine Presseerklärung, bspw. auf der Messe boot Düsseldorf Ende Januar 2024 oder im Rahmen einer regionalen Veranstaltung in der Gebietskulisse der „Seenplatte“ von der Geschäftsführung der drei DMO unterzeichnen zu lassen.

4.5 Empfehlungen zum weiteren Vorgehen

Die erforderlichen Umsetzungsschritte lassen sich verschiedenen Phasen zuordnen, die über mehrere Jahre hinweg verfolgt werden müssen. Eine Übersicht findet sich in der folgenden Abbildung.

Der Zeitplan ist fakultativ, dient als eine Orientierung und entspricht aber den aktuellen Planungen. Die Laufzeiten und individuelle Ausgestaltung der Phasen orientieren sich an der Ausgangssituation, den Bedürfnissen und den Möglichkeiten der kommunalen und regionalen Partner, welche die Mecklenburgische und Brandenburgische „Seenplatte“ nicht nur zu einer wettbewerbsfähigen, sondern auch zu einer der stärksten Destinationen bzw. Destinationen im Deutschlandtourismus entwickeln wollen.

Abb. 10 Fahrplan: Veränderung als (mehrjähriger) Prozess



© BTE 2023

Die in Kapitel 4.1 erwähnten Vorüberlegungen und im Rahmen der Zukunftswerkstatt dokumentierten Ergebnisse der Analysephase (siehe Anhang), die den Balanceakt zwischen den vielfältigen Bedürfnissen der Interessengruppen betreffen, erfordern in der ersten Phase zusätzliche Anstrengungen zur Feinabstimmung des Modells. Die Aufgabe stellt insgesamt eine große Herausforderung dar, da sie die Zusammenführung und Umgestaltung von drei bisher eigenständigen und strukturell sehr unterschiedlichen DMO sowie der WIN-AG beinhaltet. Hinzu kommt, dass dies in zwei Bundesländern geschieht, die u. a. unterschiedliche Rahmenbedingungen und Finanzierungsstrukturen aufweisen. Es ist notwendig, weitere Klarstellungen vorzunehmen und Fragen, die während des Prozesses aufgekomen sind, zu beantworten. Fragen, die es zu klären gilt, sind:

- Sollen die IHK oder Sparkassen als Gesellschafter in der neuen DMO auftreten?
- Welche rechtlichen Fragen in Bezug auf das Beihilfe-, Vergabe-, Steuer-, Kommunal- und Personalrecht sind zu klären und zu beantworten?

- Welche Fragen in Hinblick auf ein tieferes Verständnis und Vorbereitung von Veränderungen auf der operativen Ebene (Pflichtenheft für die Zusammenführung der Instrumente in den drei DMO) sind zu beachten?
- Welche Auswirkung haben die Kommunalwahlen in 2024 auf die Beschlussfassungen? Ist der 1.1.2025 als Gründungsdatum machbar oder ist eher der 1.7.2025 realistisch? Könnte es deshalb ein differenziertes Stufenmodell geben und wie könnte dieses aussehen?
- Wie weit könnte die Kooperation der drei DMO auf Basis des Kooperationsvertrages gehen, um eine verbesserte Sichtbarkeit nach außen und Zusammenarbeit nach innen bereits zu realisieren, ohne politische Beschlussfassungen, die für die strukturellen Veränderungen notwendig sind?
- Erfordert die Vorlaufzeit der operativen Veränderungen (Planung einer neuen Webseite, Anpassung der Datenbankstrukturen und Schnittstellen, Planungszyklen für Printmedien etc.) eine angepasste Zeitplanung? Wie könnte diese im Detail aussehen?

Es ist von entscheidender Bedeutung, neben den Mitgliedern der Lenkungsgruppe viele weitere relevante Personen von dem entwickelten Modell zu überzeugen und für dessen Akzeptanz zu werben. Es stehen noch weitere Fragen zur Klärung an, die dazu dienen, das Organisationsmodell weiter zu verfeinern, damit es bis und für eine Beschlussfassung in den kommunalen Gremien noch weiter optimiert werden kann.

5 Handlungsfelder

Als Schlussfolgerung aus der Analyse sowie den gutachterlichen Modellempfehlungen ergeben sich folgende Handlungsfelder zur strukturellen Weiterentwicklung der „Seenplatte“:

- **Prüfung, Bewertung (intern)**
- **Kooperationsprozesse (intern)**
- **Angebots- und Produktentwicklung**
- **Kommunikation und Vertrieb**
- **Organisation und Kooperation (extern)**

Nachfolgend werden die einzelnen Handlungsfelder mit den zugehörigen Handlungsempfehlungen als **Leitmaßnahmen und -projekte** dargestellt. Zu jedem Handlungsfeld sind die abgeleiteten wesentlichen Maßnahmen zur weiteren Umsetzung der (Modell-)Empfehlungen tabellarisch aufgeführt.

Die Organisationsstrategie ist ein Leitfaden und gibt Orientierung über geplante, in Umsetzung befindliche sowie wünschenswerte Projekte, sofern sie zur Erfüllung der strategischen Ziele der Entwicklung der „Seenplatte“ beitragen. In der operativen Umsetzung sind Querverbindungen zwischen den **einzelnen Maßnahmen und Projekten** zu prüfen und zu berücksichtigen. Einzelne Projekte entfalten u. a. ihre Wirkung nur in Zusammenarbeit mit anderen. An einigen Stellen sind bereits erste Querverweise benannt.

Für die einzelnen Projekte ist

- eine **Priorität** für die Umsetzung festgelegt: hoch, mittel, gering; bei Maßnahmen mit hoher Priorität wurden ergänzend Schlüsselmaßnahmen identifiziert;
- ein **Zeitraumen** genannt, in dem die Maßnahme möglichst umgesetzt werden sollte: kurzfristig (bis zwei Jahre), mittelfristig (drei bis vier Jahre), langfristig (ab fünf Jahre), fortlaufend;
- eine **Verantwortlichkeit** benannt, wer die Umsetzung federführend übernimmt, und bedarfsorientiert weitere **Partner** einbindet;
- **weitergehende Hinweise** wie der aktuelle Umsetzungsstand etc. skizziert.

5.1 Handlungsfeld „Prüfen, Bewerten“ (intern)

In dem Handlungsfeld erfolgt eine Vorstellung und Prüfung der gutachterlichen Vorschläge in den verschiedenen Gremien, Ausschüssen, Räten und Arbeitsgruppen der Projektregion, die Klärung von Rückfragen und die Beschlussfassung zur weiteren Vorgehensweise.

Abb. 11 Handlungsempfehlungen und Maßnahmen „Prüfen, Bewerten“ (intern)

| | | |
|----|--|--|
| PB | <p>Zentrale Schlüsselmaßnahmen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorstellung der gutachtlichen Empfehlungen in Gremien, Ausschüssen und Arbeitsgruppen der „Seenplatte“ (Raum der aktuellen 3 DMO) ▪ Sammlung von offenen Fragen und Handlungsbedarfen ▪ <i>(Beschlussfassung zum grundsätzlichen „Weitermachen“ und zur weiteren Vorgehensweise, dem neuen Organisationsmodell sowie der Bereitstellung notwendiger Ressourcen und Finanzierung der nächsten Schritte des Wandels (v. a. für 2024) bereits erfolgt auf der WIN-MG-Versammlung im Oktober 2023)</i> | <p>Priorität: hoch</p> <p>Zeitraumen: ab 4. QT 2023 (partiell bereits angelaufen)</p> <p>Verantwortung: WIN-AG</p> <p>Partner: 3 DMO, Landkreise, ggf. ext. Dienstleister</p> <p>Anmerkung: -</p> |
|----|--|--|

© BTE 2023

5.2 Handlungsfeld „Kooperationsprozesse“ (intern)

In dem Handlungsfeld erfolgen Maßnahmen zur Optimierung der internen Arbeits- und Kooperationsprozesse.

Abb. 12 Handlungsempfehlungen und Maßnahmen „Kooperationsprozesse“ (intern)

| | | |
|----|--|--|
| PB | <p>Zentrale Schlüsselmaßnahmen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung im Vorstand und Feinjustierung sowie Unterzeichnung des Kooperationsvertrages ▪ Implementierung Lenkungsgruppe und Arbeitsgruppe „Change“ für die weitere Umsetzung, Klärung eines Arbeitsplans und von internen Verantwortlichkeiten ▪ Intensivierung der Kooperation in und zwischen den drei DMO ▪ Hierfür notwendig: Initiierung (thematischer) Netzwerke mit Arbeitsgruppen des Wandels | <p>Priorität: hoch</p> <p>Zeitraumen: ab 4. QT 2023 (partiell bereits angelaufen)</p> <p>Verantwortung: 3 DMO</p> <p>Partner: WIN-AG, Landkreise, ggf. ext. Dienstleister</p> <p>Anmerkung: -</p> |
|----|--|--|

© BTE 2023

5.3 Handlungsfeld „Angebots- und Produktentwicklung“

In dem Handlungsfeld erfolgt ein Aufbau interkommunaler/-regionaler Kooperationen bezogen auf die verschiedenen Angebote und Produkte mit einer Differenzierung der und Vereinbarung von gemeinsamen Aktivitäten und Kosten.

Abb. 13 Handlungsempfehlungen und Maßnahmen „Angebots- und Produktentwicklung“

| | | |
|----|--|--|
| PB | <p>Zentrale Schlüsselmaßnahmen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Initiierung von interkommunalen Kooperationen auf Produktebene (z. B. Wasser, Rad, Wandern etc.) ■ Identifizierung und Differenzierung der Maßnahmen im Bereich Angebot, Qualität und Produkt sowie von Kommunikation und Vertrieb ■ Klärung von Verantwortlichkeiten und Aufgabenträgern ■ Schriftliche Vereinbarung einer mehrjährigen Kooperation bezogen auf Leistungen, Kosten, Verantwortung (z. B. Prüfung eines regionalen Wegemanagement und -marketings für z. B. den Havelradweg o. ä.) ■ Initiierung und Aufnahme der Arbeit in produktbezogenen Arbeitsgruppen mit intensiver Kooperation auf Augenhöhe zwischen lokaler und regionaler Ebene | <p>Priorität: hoch</p> <p>Zeitraumen: ab 1. QT 2024</p> <p>Verantwortung: 3 DMO</p> <p>Partner: WIN-AG, Kommunen, Leistungsträger</p> <p>Anmerkung: -</p> |
|----|--|--|

© BTE 2023

5.4 Handlungsfeld „Kommunikation und Vertrieb“

In dem Handlungsfeld erfolgt ein schrittweiser Umbau der Kommunikation orientiert am Bekenntnis zur Marke „Seenplatte“ und dem schrittweisen Aufbau und Ausbau gemeinsamer Kommunikations- und Vertriebsaktivitäten.

Abb. 14 Handlungsempfehlungen und Maßnahmen „Kommunikation und Vertrieb“

| | | |
|----|--|--|
| PB | <p>Zentrale Schlüsselmaßnahmen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Anwendung der Marke „Seenplatte“ für erste Marketingaktivitäten in 2024, u. a. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Messe (Roll-Ups, Beach-Flags, ggf. Messestand mit Logo) ▪ Printprodukte (z. B. Start mit gemeinsamer Wasserkarte) ■ Prüfung des Ausbaus der gemeinsamen Kommunikations- und Vertriebsaktivitäten über geplante erste Marketingaktionen hinaus, auch als Grundlage der gemeinsamen Arbeit ab 2025 | <p>Priorität: hoch</p> <p>Zeitraumen: ab 1. QT 2024 (partiell bereits angelaufen)</p> <p>Verantwortung: 3 DMO</p> <p>Partner: WIN-AG, Kommunen, Leistungsträger</p> <p>Anmerkung: -</p> |
|----|--|--|

© BTE 2023

5.5 Handlungsfeld „Organisation und Kooperation“

In dem Handlungsfeld erfolgt eine weitere Differenzierung des Organisationsmodells und begleitende Umsetzung.

Abb. 15 Handlungsempfehlungen und Maßnahmen „Organisation und Kooperation“

| | | |
|----|--|--|
| PB | <p>Zentrale Schlüsselmaßnahmen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestimmung einer Lenkungsgruppe für die interne Begleitung des weiteren Veränderungsprozesses sowie Beratung in dieser 1x/Quartal in 2024 ▪ Werkstätten zur weiteren Vertiefung einzelner Fragestellungen (z. B. Finanzierungsschlüssel, Coaching der operativen Ebene (Marketing, Prozesse, begleitende Projekte etc.) ▪ Entwicklung eines Kooperationsmodells mit benachbarten Reisegebieten bei thematischen Anknüpfungspunkten (Wasser, Rad etc.) ▪ Gutachterlich begleitete Differenzierung des Organisationsmodells (Feinjustierung nach Klärung offener Fragen: Finanzierung/Beiträge, Rechtsfragen etc.) ▪ Bedarfsabhängige Kommunikation in Gremien zur Gewinnung von Mehrheiten für das Modell ▪ Ausarbeitung Gesellschaftsverträge, Satzungen, Beitragsordnungen | <p>Priorität: hoch</p> <p>Zeitraumen: ab 1. QT 2024</p> <p>Verantwortung: WIN-AG</p> <p>Partner: Landkreise, 3 DMO</p> <p>Anmerkung: Beschlussfassung hierzu bereits auf der MG-Versammlung der WIN im Okt. 2023 erfolgt.</p> |
|----|--|--|

6 Literaturverzeichnis

Studien, Konzepte, Statistiken

- BTE, MWE (2018): Die Zukunft des Destinationsmanagements im Land Brandenburg, Berlin
- Project M, TMV (2020): Organisationsgutachten für die Destinationsstrukturen in Mecklenburg-Vorpommern, Hamburg
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg
- Landesamt für innere Verwaltung, Statistisches Amt, Mecklenburg-Vorpommern

Webseiten

- www.win-brandenburg.de
- www.winto-gmbh.de
- Landesebene (LTO)
 - www.tourismusmarketing-brandenburg.de
 - <https://tourismusnetzwerk-brandenburg.de>
 - www.tourismus.mv
- Regionalebene (DMO)
 - www.mecklenburgische-seenplatte.de
 - www.ruppiner-seenland.de
 - www.wirtschaft-barnim.de/wito-barnim-gmbh/wito-barnim-gmbh
- Weitere Webseiten
 - www.brandenburgischeseenplatte.de
 - www.deutschlands-seenland.de/index.html
 - www.regio-nord.com/startseite
- Statistische Daten
 - www.statistik-berlin-brandenburg.de
 - www.laiv-mv.de/Statistik
 - www.regionalstatistik.de/genesis/online

Anlagen (auf Anfrage bei der Auftraggeberin verfügbar)

- Anhang 1: Mitgliederverzeichnis der begleitenden Lenkungsgruppe
- Anhang 2: Protokolle der Lenkungsgruppensitzungen
- Anhang 3: Präsentationen der Lenkungsgruppensitzungen
- Anhang 4: Präsentation des Impulsvortrages der Zukunftswerkstatt

Kontaktdaten

Wirtschafts-, Innovations- und Tourismusförderung Oberhavel GmbH (WInTO GmbH)

Neuendorfstr. 23a

D-16761 Hennigsdorf

Julia Pollok (Leitung WIN-Projektbüro)

Telefon: (0 33 02) 866 76 – 52

E-Mail: pollok@winto-gmbh.de

www.winto-gmbh.de



Kooperationsvereinbarung zur regionalen Zusammenarbeit im Bereich Tourismus

zwischen

dem Tourismusverband Ruppiner Seenland e. V.,

Fischbänkenstraße 8, 16816 Neuruppin

vertreten durch Frau Itta Olaj,

- nachstehend TV RSL genannt -

und

der WITO Barnim GmbH,

Alfred-Nobel-Straße 1, 16225 Eberswalde

vertreten durch Herrn Bernd Skudelny,

- nachstehend WITO genannt -

sowie

dem Tourismusverband Mecklenburgische Seenplatte e. V.,

Turnplatz 2, 17207 Röbel/Müritz

vertreten durch Herrn Robert Neidel

- nachstehend TV MSE genannt -

Präambel und Gegenstand der Zusammenarbeit

Für den kommunal basierten und finanziell geförderten touristischen Sektor wird die Bildung leistungsfähiger größerer Einheiten zukünftig unabdingbar sein. 2022/2023 wurde im Rahmen des Projektes „Organisationsstrategie und -struktur für die Familienmarke „Seenplatte““ eine Kooperations-, Organisations- und Finanzierungsstrategie (inkl. einer zielführenden Arbeitsteilung innerhalb der Region) für die zugehörige Familienmarke „Seenplatte“, unter Einbindung der genannten Organisationen, entwickelt.

Um eine dauerhafte Kooperation zu initiieren und den Tourismus in der Region nachhaltig zu fördern, bauen die Vertragspartner auf den ersten strategischen Grundsteinen auf.

Vorliegende Kooperationsvereinbarung soll die Grundlage für eine Intensivierung der interregionalen Zusammenarbeit der drei Organisationen bilden. Die Organisationen sind der Überzeugung, dass durch die Kooperation positive Effekte für den Tourismus in der (Brandenburgischen und Mecklenburgischen) „Seenplatte“ sowie in den dazugehörigen Teilregionen erzielt und Synergien zielführend genutzt werden können.

Folgende Vereinbarungen wurden im Rahmen des partizipativen Prozesses getroffen:

§ 1

Abstimmung zwischen den Vertragspartnern

Die drei Vertragspartner bilden einen gemeinsamen „Arbeitskreis Seenplatte“.

Das einberufene Beratungs- und Entscheidungsgremium, ausschließlich besetzt durch die Geschäftsführung bzw. Vertreter der Vertragspartner sowie Fachpersonal, dient zur regelmäßigen Beratung und Abstimmung zur Umsetzung der unter § 2 aufgeführten Ziele.

Darüber hinaus dient das Fachgremium zur Vorbereitung politischer Entscheidungen. Der Arbeitskreis kann je nach Bedarf und Thema durch ausgewählte Akteure (ggf. Leistungsträger) im Sinne einer Fachberatung erweitert werden.

Der Arbeitskreis trifft sich in regelmäßigen Abständen – mindestens viermal pro Jahr. Die Vertreter des Arbeitskreises berichten innerhalb ihrer eigenen Organisation sowie mindestens einmal pro Jahr über die Zusammenarbeit in den verantwortlichen Ausschüssen, Beiräten oder Vorständen der Organisationen.

§ 2

Ziele

Im Zentrum der Bestrebungen hinsichtlich der Verbesserung und Stärkung der Zusammenarbeit zwischen den Vertragspartnern im Bereich Tourismus stehen die folgenden übergeordneten Ziele:

- Stufenweiser operativer und struktureller Zusammenschluss unter dem Dach der Familienmarke „Seenplatte“.
- Die Forcierung und konkrete Planung einer Zusammenführung gemeinsamer Ressourcen, Aufgaben, Instrumente und Arbeitsprozesse.
- Zielführende Unterstützung des Prozesses der Umsetzung der gemeinsamen Kooperations-, Organisations- und Finanzierungstrategie, wie die Vorbereitung einer strukturellen Veränderung orientiert am Organisationsgutachten für die Familienmarke „Seenplatte“.

§ 3

Laufzeit und Kündigungsfrist

Die Kooperation ist unbefristet und dient der Prüfung und Vorbereitung eines strukturellen Zusammenschlusses der drei Tourismusregionen mit ihren Organisationen.

Die Kooperationsvereinbarung kann unter Einhaltung einer Frist von 4 Wochen zum Quartalsende gekündigt werden. Das Recht zur außerordentlichen Kündigung bleibt hiervon unberührt. Jede Kündigung bedarf zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform.

Tourismusverband Ruppiner Seenland e. V.,

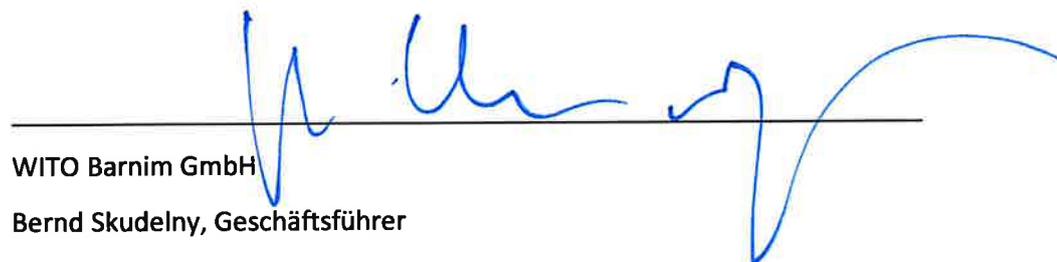


Tourismusverband Ruppiner Seenland e. V.

Frank Stege, Vorstandsvorsitzender

Itta Olaj, Geschäftsführerin

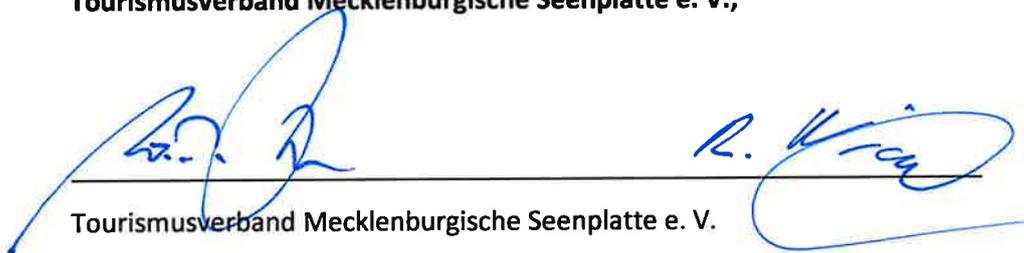
WITO Barnim GmbH,



WITO Barnim GmbH

Bernd Skudelny, Geschäftsführer

Tourismusverband Mecklenburgische Seenplatte e. V.,



Tourismusverband Mecklenburgische Seenplatte e. V.

Wolf-Dieter Ringguth, Vorstandsvorsitzender

Robert Neidel, Geschäftsführer

Düsseldorf, den 23. Januar 2024