



EMPFEHLUNGEN FÜR DIE KÜNFTIGE TOURISTISCHE ORGANISATIONSSTRUKTUR IN DER NATIONALPARKREGION UNTERES ODERTAL (STRUKTURPLAN)



EMPFEHLUNGEN FÜR DIE KÜNFTIGE TOURISTISCHE ORGANISATIONSSTRUKTUR IN DER NATIONALPARK- REGION UNTERES ODERTAL (STRUKTURPLAN)

STAND: 7. JULI 2023

Auftraggebende Institutionen

Stadt Schwedt/Oder
Stabsstelle Wirtschaftsförderung
Dr.-Theodor-Neubauer-Straße 5
16303 Schwedt/Oder
www.schwedt.eu/wirtschaft



Fachliche Begleitung

dwif-Consulting GmbH
Maike Berndt und Elena Schmidt
Marienstr. 19/20
10117 Berlin
www.dwif.de



Gefördert aus Mitteln des Bundes und des Landes Brandenburg im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe: "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsinfrastruktur" - GRW-Infrastruktur"

INHALT

1.	Hintergrund: Warum es eine neue Organisationsstruktur für den Tourismus in der Nationalparkregion braucht.....	- 4 -
1.1	Ein neues Tourismuskonzept für die Nationalparkregion Unteres Odertal.....	- 4 -
1.2	Warum es sinnvoll ist, in die Tourismusentwicklung zu investieren	- 4 -
1.3	Warum die bisherigen Strukturen an ihre Grenzen stoßen.....	- 5 -
2.	Strukturplan für die neue Organisationsstruktur im Tourismus in der Nationalparkregion.....	- 7 -
2.1	Empfehlungen zur künftigen Organisations- und Rechtsform.....	- 7 -
2.2	Personalressourcen, Akteure und Partnerstrukturen.....	- 9 -
2.3	Aufgabenbeschreibung und Anforderungen im Detail	- 11 -
2.4	Finanzierungsbedarf für die neue Tourismusorganisation	- 12 -
3.	Optionen für die stärkere Einbindung privater Akteur*innen.....	- 15 -
4.	Handeln im Sinne der Gesamtregion.....	- 16 -

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Nutzeneffekte der Tourismusentwicklung.....	- 5 -
Abb. 2:	Optionen für die künftige Rolle des MomentUM e.V. (Ergebnis der Mitgliederversammlung am 18. April 2023).....	- 6 -
Abb. 3:	Touristisch relevante Gesamtstruktur in der Nationalparkregion.....	- 10 -
Abb. 4:	Modellrechnung: Finanzierungsbedarf der neuen Tourismus-GmbH	- 13 -
Abb. 5:	Freiwillige Finanzierungsmodelle im Überblick	- 15 -

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS:

NLP	Nationalpark
NLPR	Nationalparkregion
PS	Personalstelle
VZÄ	Vollzeitäquivalent
TO	Tourismusorganisation

1. Hintergrund: Warum es eine neue Organisationsstruktur für den Tourismus in der Nationalparkregion braucht

1.1 Ein neues Tourismuskonzept für die Nationalparkregion Unteres Odertal

Anfang 2023 wurde das neue, gemeinsame Tourismuskonzept für die gesamte Nationalparkregion fertiggestellt und im Juni 2023 von der Stadtverordnetenversammlung der Stadt Schwedt/Oder beschlossen. Darin ist folgende Vision für den Tourismus in der Nationalparkregion verankert:

***Die Nationalparkregion Unteres Odertal macht sich auf den Weg,
einen „Platz für morgen“ im Tourismus zu schaffen.***

Um diese Vision zu erreichen und mit Leben zu füllen, ist es zwingend erforderlich, das Tourismusmanagement vor Ort zu professionalisieren und damit auf zukunftsfähige Beine zu stellen. Im Tourismuskonzept selbst sind dazu bereits erste Empfehlungen für das Aufgabenspektrum einer künftigen Tourismusorganisation enthalten. Demnach wird sich das Handlungsfeld im Tourismus deutlich verschieben und weiter gefasst werden (müssen). Dies bedeutet auch ein in der Region völlig neues Selbstverständnis für eine agierende Tourismusorganisation:

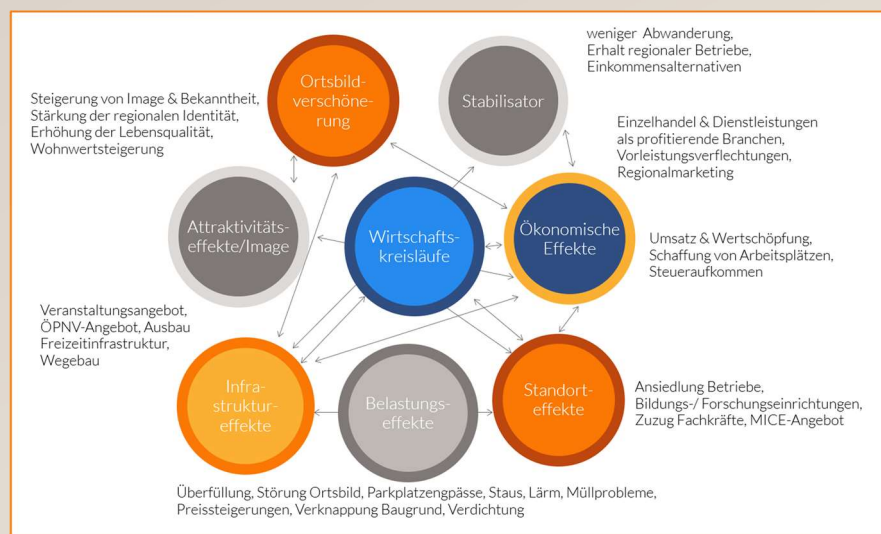
- **Management- und Service-Organisation als Innovationsmotor:** Der Aufgabenfokus verschiebt sich von einer Tourist Information mit Regionalladen und Marketingaufgaben hin zu Produktentwicklung und Digitalisierungsthemen.
- **Netzwerkorganisation:** Aktive Förderung der Vernetzung, des Austauschs und des Zusammenhalts der Partner*innen und touristischen Leistungstragenden vor Ort (z. B. Austauschformate, Workshops, Wissenstransfer, gemeinsame Qualitäts- und Produktentwicklung)
- **Erlebnis-Architekt und Glücks-Gestalter:** Kreation von Anker- und Leitprodukten mit WOW-Effekt, die die Destination weit über ihre Grenzen hinaus strahlen lässt, Gestaltung von Glücksmomenten für Gäste und Einheimische, Initiieren und Koordinieren von privaten Investitionen in die touristische Infrastruktur.

1.2 Warum es sinnvoll ist, in die Tourismusedwicklung zu investieren

Ein neues Selbstverständnis mit erweitertem Auftrag und Aufgabenspektrum erfordert selbstverständlich auch ein umfassendere Ressourcenausstattung für das künftige Tourismusmanagement in der Region. Das betrifft zum einen die fachlichen und inhaltlichen Anforderungen an das Personal sowie die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Budgets. Aus Sicht der Stadt Schwedt/Oder als zentraler Impulsgeberin für die Nationalparkregion bedeutet dies eine höhere finanzielle Beteiligung als bisher. Doch es lohnt sich: Denn die Professionalisierung der Tourismusedwicklung kommt der Region auf vielfältige Weise – zum Teil weit über den Tourismus hinaus – zugute.

Der Tourismus ist eine klassische Querschnittsbranche. Egal ob Gastgewerbe, Einzelhandel, Dienstleistungen oder zuliefernde Branchen (z.B. regional Produzierende, Handwerksbetriebe) - es gibt kaum einen Wirtschaftsbereich, der nicht vom Tourismus profitiert. Er ist Umsatzbringer und leistet über Steuereinnahmen einen Beitrag zur Finanzierung der öffentlichen Haushalte. Er schafft und sichert ortsgebundene Arbeitsplätze und trägt direkt zur Verbesserung der lokalen Infrastruktur bei. Von Attraktivität und Lebensqualität profitieren Gäste ebenso wie Einheimische und Unternehmen vor Ort. Der Tourismus ist damit wichtiger **Wirtschafts- und Standortfaktor**, der als wichtiger Impulsgeber lebenswerte Räume für Alle schafft.

Abb. 1: Nutzeneffekte der Tourismusentwicklung



Quelle: dwif 2022

1.3 Warum die bisherigen Strukturen an ihre Grenzen stoßen

Die bisherigen touristischen Organisationsstrukturen innerhalb der NLPR sind auf die künftigen Herausforderungen und Aufgaben nur bedingt vorbereitet. Es fehlt an einer klaren Aufgabenabgrenzung zwischen den handelnden Organisationen (z.B. MomentUM e.V., Stadt Schwedt/Oder, Nationalpark und Umlandgemeinden). Das führt zu einem hohen Abstimmungsbedarf und Reibungsverlusten, teils aber auch zu Zuständigkeitslücken und Parallelstrukturen. Ebenfalls hat die Kommunikation der beteiligten Akteur*innen untereinander in den letzten Jahren deutlich gelitten. Eine strukturelle Neuausrichtung muss daher in erster Linie an einer klaren Aufgabenteilung, verbindlichen Kooperationsvereinbarungen und einer gemeinsamen, auf Vertrauen und Transparenz basierenden Kommunikationskultur ansetzen. Zudem braucht es eine bessere Anschlussfähigkeit für und aktive Einbindung von privaten Akteur*innen.

Der MomentUM e. V. als bislang zuständige Organisation für die touristischen Aufgaben konnte in den vergangenen Jahren nicht die Professionalität und Schlagkraft an den Tag legen, die die Region

und die Partner*innen gebraucht hätten. Personelle Kapazitäten waren stark an die Besetzung der Tourist-Information und damit vor allem die Erfüllung der Funktion als Regionalladen gebunden. Damit konnten wichtige und deutlich wirksamere touristische Aufgaben (z. B. Netzwerkbildung, Produktentwicklung) nur unzureichend angegangen werden. Eine weitere Hürde war in diesem Kontext ebenfalls die fachliche Qualifikation des Personals in der Geschäftsstelle. Eine kompetente Bearbeitung touristischer Aufgaben war dadurch kaum möglich – nicht zuletzt aufgrund der bisher zur Verfügung stehenden Personalbudgets, für die es nahezu unmöglich sein dürfte, ausreichend qualifizierte Fachkräfte in die Region zu holen bzw. in der Region zu halten. Diese Situation führte dazu, dass viele operative Entscheidungen letztendlich an den ehrenamtlich arbeitenden Vorstand des MomentUM ausgelagert wurden, was die Vereinsarbeit stark belastet und Prozesse deutlich verlangsamt hat. Der MomentUM e. V ist damit in der Vergangenheit als verantwortliche Tourismusorganisation budgetär, inhaltlich und organisatorisch deutlich an seine Grenzen gestoßen. Für die Umsetzung der Tourismuskonzeption wäre eine Neuaufstellung der Strukturen ohnehin erforderlich gewesen.

Durch akute personelle Veränderungen Anfang 2023 (Kündigung der Geschäftsführerin) wurde ein Handeln darüber hinaus unabdingbar. Vor diesem Hintergrund diskutierten die Mitglieder des Vereins in einer Mitgliederversammlung im April 2023 daher mögliche Optionen für die künftige Rolle des MomentUM e. V. (siehe Abb. 2). Nach Abwägen aller Vor- und Nachteile der drei Optionen verständigten sich die Teilnehmenden auf ein Zukunftsszenario, dass den MomentUM als Tourismusverein mit rein privaten Akteur*innen vorsieht und als Beirat bzw. Pool-Lösung eine künftige kommunale Organisation finanziell wie ideell unterstützt. Dies bildete den Startschuss für die folgenden Überlegungen für eine neue tragfähige Organisationsstruktur des Tourismus in der Nationalparkregion.

Abb. 2: Optionen für die künftige Rolle des MomentUM e.V.
(Ergebnis der Mitgliederversammlung am 18. April 2023)



Quelle: dwif 2023

2. Strukturplan für die neue Organisationsstruktur im Tourismus in der Nationalparkregion

2.1 Empfehlungen zur künftigen Organisations- und Rechtsform

Es wird deutlich: touristische Aufgaben können künftig in der Nationalparkregion nicht mehr hauptverantwortlich beim MomentUM e. V. angesiedelt werden. Dieser konzentriert sich in einer künftigen Struktur vielmehr auf seine Funktion als Interessenvertretung. Das Tourismusmanagement muss daneben über eine kommunal getragene Tourismusorganisation abgedeckt werden.

Dafür bieten sich grundsätzlich unterschiedliche Rechtsformen an. Diese geben einerseits einen gewissen Handlungsrahmen vor (z. B. Gesamtdeckungsprinzip des kommunalen Haushalts, Entlohnung und Arbeitszeiten nach öffentlichen Tarifen). Andererseits ist die richtige Rechtsformwahl auch aus inhaltlichen Gesichtspunkten sehr genau abzuwägen. Dabei stellen sich unter anderem folgende Fragen:

- Wie (un-)abhängig kann/muss die Tourismusorganisation agieren?
- Wieviel Einfluss sollen welche Akteur*innen auf die Tourismusorganisation haben?
- Wie stark ist die Tourismusorganisation aufgrund der Rechtsform in der Ausübung der Aufgaben- und Zielstellungen eingeschränkt (z. B. Ausschreibungen, Einnahmen aus tendenziell marktwirtschaftlichen Tätigkeiten etc.)?
- Wie schnell können/müssen unternehmerische Entscheidungen getroffen werden?
- Wie sollen haftungsrechtliche Fragen geregelt sein?
- Wer gewährleistet die Finanzierung der lokalen Tourismusorganisation und welche rechtlichen Regeln sind daran gebunden?

Nur durch die individuelle Beantwortung dieser Fragen werden mögliche Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen ersichtlich. Im Anhang dieses Dokumentes findet sich eine Tabelle, die in kompakter Form die wesentlichen Aspekte und Kriterien bezogen auf die Auswahl der Rechtsform veranschaulicht. Im Anschluss sind Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen im Detail aufgeführt.

Die Rechtsform ist grundsätzlich neutral. Eine entsprechende Auswahl muss auf Basis der Organisationsziele und gewünschten Einflussmöglichkeiten der Akteur*innen festgelegt werden!

Grundsätzlich jedoch gilt: Die Zukunftsfähigkeit einer lokalen Tourismusorganisation/Tourist Information hängt nicht von der Rechtsform ab. Auf Basis von Erfahrungswerten aus anderen Umstrukturierungs- und Organisationsprozessen von Tourismusorganisationen lassen sich vielmehr folgende wesentliche **Erfolgsfaktoren** ableiten:

- In erster Linie sind stabile Rahmenbedingungen (z. B. klare gemeinsame Vision aller Beteiligten, Budgetausstattung, aktives Netzwerk und gute Kommunikationsstrukturen) der

Grundstein für den Erfolg. Diese ermöglichen eine gezielte Umsetzung von Strategien und mittel- bis langfristige Pläne auf einem qualitativ guten Niveau.

- Unabhängig von der Rechtsform müssen lokale Tourismusorganisationen durch eine mittel- bis langfristig stabile Finanzierung getragen werden. Nur so können nachhaltige und konstante Prozesse und damit eine qualitativ hochwertige Tourismusarbeit, etabliert werden.
- Beobachtungen zeigen, dass die finanziellen Mittel von vielen Tourismusorganisationen, vor allem denen, die als e.V. organisiert sind, zu einem hohen Anteil von einmalig geförderten Projekten oder Zuschüssen kommen. Dies führt zu einer geringen Planbarkeit, häufig wechselnden kurzfristigen Aktivitäten und schlussendlich zu keiner zufriedenstellenden, nachhaltigen Arbeit der Tourismusorganisation.

Klar ist: Es bedarf einer neuen Organisation der touristischen Aufgaben, sodass sich die Zuständigen in Zukunft verbindlich um Ihre Aufgaben kümmern und Wirkung für die Tourismusentwicklung der Nationalparkregion entfalten können. Ein „Weiter-wie-bisher“ darf es nicht geben, nimmt man die Ziele und Ideen aus der neuen Tourismuskonzeption ernst. Daher ist die Suche nach einer neuen Organisationsstruktur auch eng verknüpft mit dem Abwägen aller zur Verfügung stehender Optionen und Möglichkeiten. Zudem steht der MomentUM e.V. als verantwortliche Institution nicht länger zur Verfügung (vgl. Kapitel 1).

Daher wird die **Gründung einer kommunal getragenen Tourismus-GmbH** empfohlen. So wird das Tourismusmanagement stärker an die Stadt Schwedt/Oder angedockt, die auch in der Vergangenheit bereits Hauptgeldgeberin des MomentUM e.V. war. Die Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten der Kommune steigen. Gleichzeitig kann eine Tourismus-GmbH aber unabhängiger und flexibler agieren sowie die Beteiligung privater Akteur*innen (z.B. über einen Beirat oder eine Pool-Lösung) leichter umsetzen als dies beispielsweise in der Verwaltungsstruktur möglich wäre. Auch die Attraktivität für die Gewinnung kompetenter Fachkräfte wird dadurch erhöht. Die Tourismus-GmbH kann als eigenständiges Unternehmen fungieren oder ggf. an bestehende Strukturen angedockt werden. Welche Option hier sinnvoll ist, muss geprüft werden – nicht zuletzt vor dem Hintergrund rechtlicher Rahmenbedingungen und der optimalen Nutzbarkeit von öffentlichen Fördermitteln aus dem städtischen Haushalt. Wichtig ist es, dass eine möglichst eigenständige Organisation entsteht, die sowohl fachlich als auch hinsichtlich ihrer Gremienstruktur optimal auf die Tourismusarbeit ausgerichtet ist und auch die regionale Perspektive (Blick auf die gesamte Nationalparkregion!) hinreichend berücksichtigt.

Da eine GmbH-Gründung eine gewisse Vorlaufzeit benötigt, kann diese Tourismus-GmbH voraussichtlich erst ab 2025 ihre Arbeit vollumfänglich aufnehmen. Zur Überbrückung der touristischen Aufgaben und Initiierung der ersten Umsetzungsschritte aus dem Tourismuskonzept braucht es daher eine **Übergangslösung**, die möglichst an eine bestehende Organisation angedockt ist. Hier gilt es die beste Struktur zu finden, um das benötigte Personal zu akquirieren und übergangsweise bis zur GmbH-Gründung zu beschäftigen. Dabei sind alle Optionen abzuwägen.

2.2 Personalressourcen, Akteure und Partnerstrukturen

Die neue Tourismus-GmbH soll sich als **professionelle Service- und Vernetzungsstelle** für die touristischen Aufgaben in der gesamten Nationalparkregion verstehen. Dieses Selbstverständnis folgt den folgenden Prämissen, die auch im Tourismuskonzept vereinbart sind:

- Wir erweitern unsere **Perspektive auf die gesamte Nationalparkregion** und stellen stets die Stadt-Umland-Vernetzung in den Fokus unserer Arbeit.
- Wir wollen den Austausch untereinander fördern und forcieren und eine **starke Gemeinschaft mit unseren Partner*innen** aus der Stadt Schwedt/Oder, den Umlandgemeinden, dem Nationalpark sowie unseren engagierten Leistungstragenden aus der Nationalparkregion bilden.
- Wir arbeiten eng mit den **übergeordneten Ebenen im Tourismus** (Land Brandenburg, Reise-region Uckermark) gemäß der definierten Aufgabenteilung zwischen Landesmarketingorganisation, regionaler Tourismusorganisation und der Ortsebene zusammen.
- Unser Aufgabenfokus verschiebt sich: Von der Gästebetreuung in der Touristinformation und den Marketingaktivitäten hin zu **mehr Vernetzung nach innen, Produktentwicklung und Digitalisierung**.

Dazu sollen die bisherigen Ressourcen sinnstiftend neu verteilt und auf die wesentlichen Zukunftsaufgaben fokussiert werden. Ab 2024 soll die neue Struktur verankert werden und in enger Aufgabenteilung mit den beteiligten Partner*innen aus Stadt, Nationalpark und weiteren Akteur*innen ihre Arbeit aufnehmen. Für die die Startvariante sind dazu in der Übergangslösung bzw. späteren Tourismus-GmbH **zunächst drei Personalstellen** (PS) vorgesehen:

- 1,0 PS Leitung bzw. Geschäftsführung
- 1,0 PS Assistenz und Datenmanagement
- 1,0 PS Produktentwicklung, Innenmarketing & Koordination Außenkommunikation (in Zusammenarbeit mit den zuständigen Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeit im Nationalpark und der Stadt Schwedt/Oder). Diese PS sollte perspektivisch aufgrund der vielfältigen Aufgaben auf zwei 2 PS ausgeweitet werden.

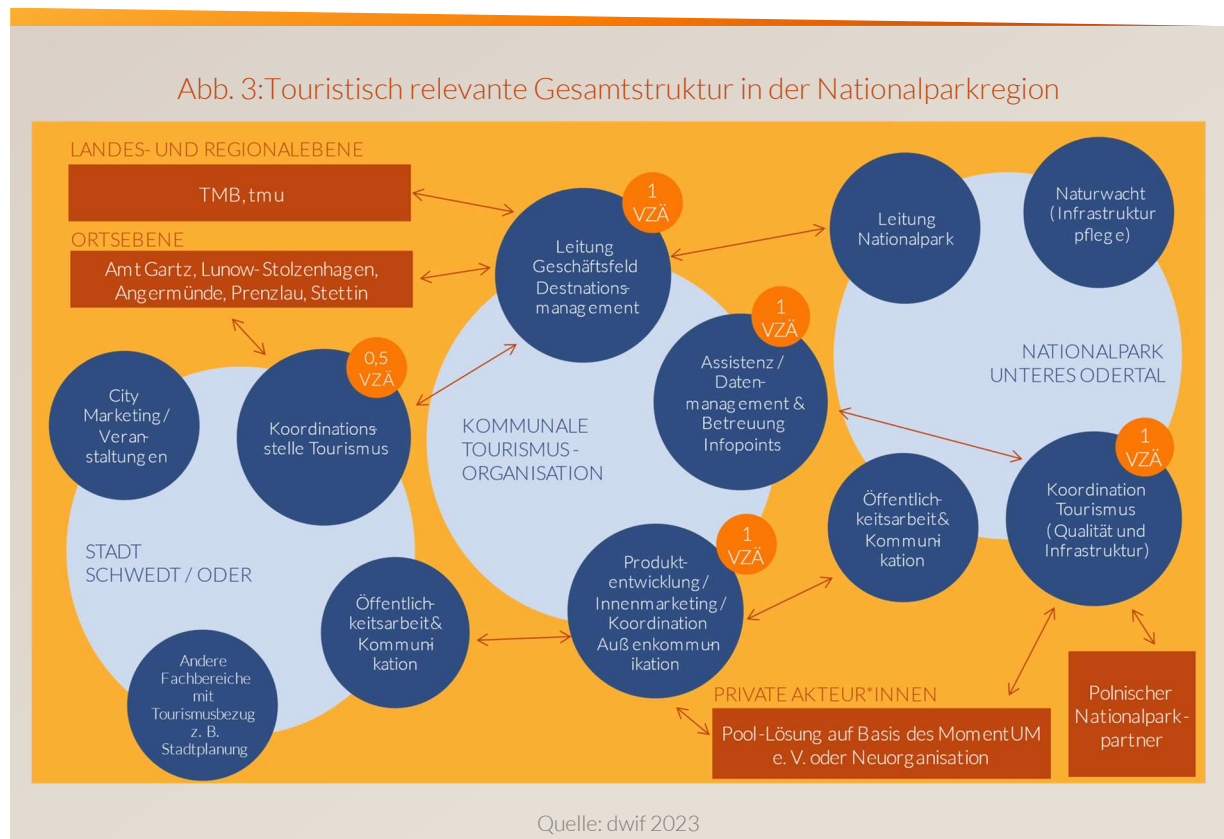
Darüber hinaus gibt es Schnittstellen und Verbindungen zu bereits bestehenden bzw. zu schaffenden Personalstellen bei der Stadt/Schwedt und im Nationalpark. Dies betrifft vorrangig die Themen

- Qualitätsentwicklung, die künftig ausschließlich im Rahmen der Nationalparkpartner-Initiative stattfinden und durch den Nationalpark verantwortet werden soll (siehe hierzu auch Kapitel „Unser Qualitätsanspruch“ im Tourismuskonzept);
- die gemeinsame Außenkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit in der Nationalparkregion, die in der Tourismus-GmbH nur koordinierend begleitet wird (siehe hierzu auch Kapitel „Neuausrichtung der gemeinsamen Außenkommunikation“ im Tourismuskonzept);

- die Umsetzung von Infrastrukturmaßnahmen und Akquise von Fördermitteln, die künftig in der Stadtverwaltung durch eine „Koordinationsstelle Tourismus“ abgedeckt werden soll.

Ebenfalls zu betonen ist die künftig noch wichtigere Rolle der Leistungsträger*innen und touristischen Anbieter*innen. Hierzu zählen sowohl größere Kultureinrichtungen (z.B. UBS, Museum) als auch private Unternehmen.

Die folgende Grafik zeigt das künftig für den Tourismus relevante Gesamtgefüge aller beteiligten Akteur*innen und Institutionen innerhalb und außerhalb der Nationalparkregion. Betrachtet werden dabei in erster Linie die Strukturen, die an der Erfüllung der künftigen touristischen Aufgaben (Details siehe Kapitel 2.3) mitarbeiten. Die mit den aufgezeigten Kernaufgaben betrauten Personalstellen sind gesondert hervorgehoben (orangefarbener Kreis mit Angabe der Vollzeitäquivalente). Die Pfeile zeigen die institutionsübergreifenden Kooperationsbedarfe an. Hierbei wurden auch die weiteren Gemeinden aus der Nationalparkregion (Amt Gartz, Lunow-Stolzenhagen, Angermünde, Prenzlau) sowie die überregionalen Partner*innen (Tourismusmarketing Brandenburg, Tourismusmarketing Uckermark, Tourismusmarketing Stettin, polnische Seite des Nationalparkgebiets) berücksichtigt.



2.3 Aufgabenbeschreibung und Anforderungen im Detail

Für die neue **Tourismus-GmbH** (bzw. Übergangslösung) sind folgende Funktionen und Aufgaben für die Startervariante (siehe 2.1) vorgesehen:

Funktion	Aufgabenbeschreibung
Geschäftsführung // Leitung Tourismus 1VZÄ	• strategische Steuerung sowie die finanzielle und personelle Leitung • Steuerung fachliche Arbeiten (u.a. ca. 10 Prozent der Stelle für die Steuerung und Koordination künftiger Leitprojekte) • Beitrag insbesondere im Bereich Innenmarketing/Netzwerk und Koordination Außenkommunikation. Anforderung: hohe strategische Kompetenz mit touristischem Hintergrund, Erfahrung in leitender Position, Projektmanagementkompetenz, ausgeprägte Kompetenzen in der Kommunikation nach innen und außen
Assistenz // Datenmanagement 1VZÄ	• administrative Aufgaben und Kund*innen-Betreuung per Telefon und E-Mail • Pflege des landesweiten touristischen ContentNetzwerkes (v.a. POI-Datenbank DAMAS und Veranstaltungsdatenbank in enger Zusammenarbeit mit privaten Partner*innen, Kultureinrichtungen & NLP • Betreuung der Informationspavillons/Infopoints in enger Arbeitsteilung mit NLP Anforderung: mind. abgeschlossene Ausbildung als Bürofachkraft oder einen vergleichbaren kaufmännischen Abschluss, nicht zwingend mit touristischem Hintergrund, aber möglichst hohe Daten- und Digitalkompetenz, Sicherheit im Umgang mit den landesweiten Datenbanken
Innenmarketing // Produktentwicklung // Koordination Außenkommunikation 1VZÄ	• Kommunikation an die Partner*innen innerhalb der Nationalparkregion, Organisation von Austausch- und Vernetzungsformaten für Stakeholdergruppen für die gesamte NLPR • Aufbau des Aufgabenbereiches Produktentwicklung im Sinne der TK • Trendscouting und Ideenmanagement sowie die Organisation von Workshops für die partizipative (Leit-)Produktentwicklung in der Region mit Unterstützung des NLP • Koordination Außenkommunikation zwischen den Partner*innen (Abteilung Marketing TWS, Öffentlichkeitsarbeit NLP, Öffentlichkeitsarbeit Stadt Schwedt/Oder) Anforderung: abgeschlossenes Hochschulstudium im Bereich Tourismus, BWL oder ein vergleichbarer Abschluss und Methodenkompetenz

In den **Partnerorganisationen** sind darüber hinaus folgende Stellen und Aufgaben im touristischen Kontext zu berücksichtigen:

Funktion	Aufgabenbeschreibung
Koordinationsstelle Tourismus // Stadt Schwedt/Oder 0,5 VZÄ	- Fördermittelakquise, Koordination und Begleitung Investitionsgeschäften/Ansiedlungsvorhaben - Ansprechpartner*in für touristische Themen/Anfragen und Weitervermittlung innerhalb der Stadtverwaltung, Überblick zu laufenden Projekten - Aktive Kommunikation mit und Einbindung von Nationalpark und Umlandgemeinden - Unterstützung der Tourismus-GmbH im Rahmen der Umsetzungs- und Koordination der Tourismuskonzeption (z.B. Strategierunden, „heißer Draht“ zwischen Stadt, GmbH und NLP) Anforderung: abgeschlossenes Hochschulstudium im Bereich Tourismus, BWL oder ein vergleichbarer Abschluss sowie eine einschlägige Berufserfahrung
Koordination Tourismus // Nationalpark 1 VZÄ	- Weiterentwicklung und Ausbau der Nationalparkpartnerinitiative: Überarbeitung der Qualitätskriterien gemäß TK, Akquisition neuer Teilnehmer*innen sowie aktive Netzwerkpflge für <u>die gesamte NLPR</u> - Infrastrukturpflge und Betreuung von touristischen Infrastrukturvorhaben im Nationalpark in Zusammenarbeit mit der Naturwacht

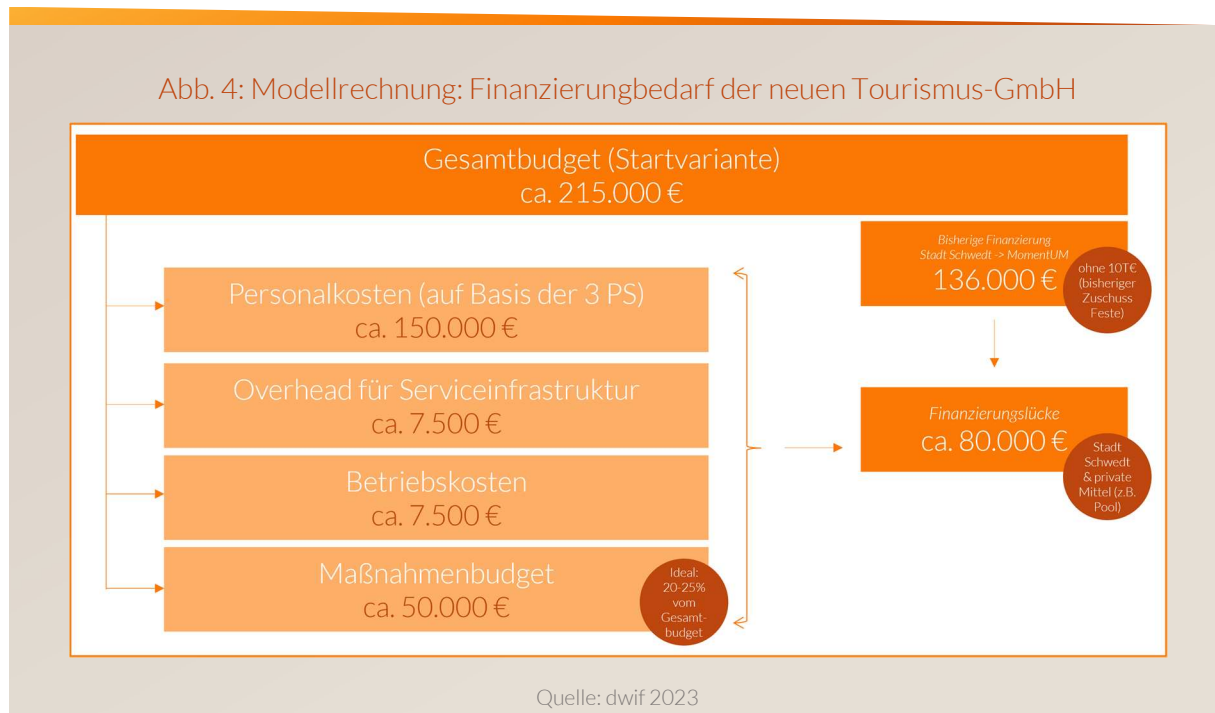
2.4 Finanzierungsbedarf für die neue Tourismusorganisation

Um das erforderliche Budget für die Tourismus-GmbH einschätzen zu können, lohnt sich ein Blick auf vergleichbare Organisationen anderer Tourismusorte. Die Nationalparkregion ordnet sich dabei in die Vergleichsgruppe der Kommunen mit weniger als 50.000 Einwohner*innen und weniger als 75.000 Übernachtungen ein. Zudem ist diese Vergleichsgruppe dadurch gekennzeichnet, dass sie keine infrastrukturellen Aufgaben übernimmt, so wie es auch auf die neue Tourismus-GmbH zutrifft.

Diese **Vergleichsgruppe** ist durch folgende Budgetparameter gekennzeichnet:

- Budgethöhe (Mittelwert): 170.000 Euro
- Budgethöhe (3. Quartil): 225.000 Euro
- Anteil öffentlicher Zuschüsse am Budget (Mittelwert): 63 Prozent
- Anteil eigenerwirtschafteter Mittel am Budget (Mittelwert): 29 Prozent

Für die Tourismus-GmbH in der Nationalparkregion ergeben sich unter Berücksichtigung der in Kapitel 2.3 genannten Aufgaben sehr ähnliche Parameter, wie folgende Modellrechnung aufzeigt:



Die Personalkosten von 150.000 Euro ergeben sich aufgrund folgender Annahmen:

Funktion	Qualifikation	Gehaltsstufe	AN-Brutto (AG-Brutto); laut Entgeltabelle TVÖD VKA, Stufe 1-2
Geschäftsführung // Leitung (1 VZÄ)	HS	11/12	50.000 (60.000)
Assistenz// Datenmanagement (1 VZÄ)	AB	7/8	35.000 (42.000)
Innenmarketing // Produktentwicklung // Koord. Außenkommunikation (1VZÄ)	HS/AB	8/9	40.000 (48.000)

Dabei wird deutlich: Bei einem Budgetbedarf von ca. 215.000 Euro ergäbe sich bei gleichbleibendem Zuschuss durch die Stadt Schwedt/Oder eine **Finanzierungslücke von ca. 80.000 Euro**, das entspricht 37 Prozent des Gesamtbudgets. Zur Deckung dieser Finanzierungslücke gilt es, mehrere Stellschrauben in Betracht zu ziehen:

- **Erhöhung der öffentlichen Zuschüsse durch die Stadt Schwedt/Oder:**

Da mit der Neugründung der Tourismus-GmbH auch eine deutliche Aufgabenerweiterung und Professionalisierung der Tourismusarbeit in der Nationalparkregion angestrebt wird, sind auch höhere Kosten für die Kommune zu rechtfertigen. Zumal daraus auch vielfältige

Nutzeneffekte für die Region zu erwarten sind (vgl. Kapitel 1.2).

Die kommunalen Zuschüsse sollten daher mind. die Personalkosten sowie die laufenden Overhead- und Betriebskosten decken (ca. 165.000 Euro). Optimalerweise steuern die Kommunen auch die Hälfte des Maßnahmenbudgets, wie es beispielsweise im Fond-Modell (vgl. Kapitel 3) der Fall wäre. Ausdrücklich erwähnt sei hier, dass hier nicht nur die Stadt Schwedt/Oder, sondern auch die kommunalen Partner*innen in der Nationalparkregion einen Beitrag leisten können/sollten. Zu prüfen ist darüber hinaus die Option einer GRW-Förderung.

- **Beteiligung privater Partner*innen an der Tourismusfinanzierung:**

Zudem wird empfohlen, deutlich stärker als bisher auch private Akteure bei der Bereitstellung des erforderlichen Budgets zu beteiligen. Das betrifft in erster Linie das Maßnahmenbudget von ca. 50.000 Euro. Hierfür stehen verschiedene, in anderen Orten bereits erprobte Modelle zur Verfügung (weitere Details siehe Kapitel 3).

Aktuell beträgt der Beitrag der Privatwirtschaft im MomentUM e.V. ca. 10.000 Euro. Diese setzen sich aus zahlreichen Mitgliedsbeiträgen zusammen, die teilweise nur sehr kleine Beiträge pro Mitglied und Jahr umfassen. Hier ergeben sich durch eine Neuordnung der Beitragsstrukturen sowie die Zweckbindung der Mittel an konkrete Maßnahmen und Projekte erhebliche Potenziale für ein höheres Volumen aus der Privatwirtschaft als direkte Profiteur*innen am Tourismus. Zudem können durch künftig stärkere branchenübergreifende Kooperationen (siehe entsprechend Leitprojekt im Tourismuskonzept) Möglichkeiten, auch weitere Partner*innen aus der Industrie für eine (Mit-)Finanzierung zu gewinnen.

Darüber hinaus ergibt sich für die Stadt Schwedt/Oder der Bedarf einer Finanzierung der neuen Koordinationsstelle für Tourismus:

Funktion	Qualifikation	Gehaltsstufe	AN-Brutto (AG-Brutto); laut Entgelttabelle TVÖD VKA, Stufe 1-2
Koordinationsstelle Tourismus // Stadt Schwedt/Oder (Fördermittel & Ausschreibungen, Umsetzungscoordination TK) 0,5 VZÄ; ggf. Kopplung an Aufgabe Citymanagement	HS/AB	9/10	30.000

3. Optionen für die stärkere Einbindung privater Akteur*innen

Die Art der Einbindung der privaten Akteur*innen aus dem aktuell bestehenden MomentUM e. V. ist noch zu klären. Hier gibt es aktuell zwei Varianten:

- Bündelfunktion für private Partner*innen im bestehenden Verein mit beratender Funktion und geringer finanzieller Schlagkraft für Projekte und Maßnahmen;
- Individuelle Einbindung privater Partner*innen, die sich finanziell an der touristischen Entwicklung beteiligen möchten, über freiwillige Finanzierungsmodelle

Die bekanntesten freiwilligen Finanzierungsmodelle sind das „Fonds-Modell“, das „Umlage-Modell“ oder das „Pool-Modell“.

- Beim Fonds-Modell zahlen die Mitglieder in einen Fonds ein, der jeweils zur Hälfte durch öffentliche Mittel und zur anderen Hälfte durch Mittel privater Partner*innen finanziert wird. Über die Mittelverwendung als Maßnahmenbudget wird gemeinschaftlich entschieden.
- Beim Umlage-Modell werden private Partner mithilfe einer freiwilligen, gestaffelten Umlage an Maßnahmenkosten beteiligt. Die jeweiligen Finanzbeiträge werden mittels eines Finanzierungsschlüssels berechnet. Über die genaue Verwendung der eingezahlten Mittel entscheidet die Tourismusorganisation.
- Das Pool-Modell zielt auf die Generierung zusätzlicher Mittel für bestimmte Aktivitäten ab. Interessierte Partner*innen zahlen einen feststehenden Beitrag für die Teilnahme an einem Pool und können bei den Aktivitäten (z. B. im Marketing) besonders hervorgehoben werden.

Abb. 5: Freiwillige Finanzierungsmodelle im Überblick

	„Fonds“-Modell	„Umlage“-Modell	„Pool“-Modell
Träger	Kommunale Tourismusorganisation, private Akteure	Kommunale Tourismusorganisation	Kommunale Tourismusorganisation
Beitragszahler	Kommune, örtliche (Tourismus-)Organisationen, private Akteure	Kommune, örtliche (Tourismus-)Organisationen, private Akteure	Kommune, örtliche (Tourismus-)Organisationen, private Akteure
Mittelgenerierung	jeweils zur Hälfte öffentliche Mittel und Mittel privater Partner	freiwillige, gestaffelte Umlage	freiwilliger Beitrag von privaten Leistungsanbietern und Wirtschaftsunternehmen für die Teilnahme an einem Marketing-Pool
Mittelverwendung	gleichwertige Entscheidung der Beteiligten	Entscheidung durch Tourismusorganisation	gleichwertige Entscheidung der Beteiligten

Quelle: Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V.: Nachhaltige Finanzierung kommunaler touristischer Aufgaben

Allerdings können freiwillige Finanzierungsmodelle die **Finanzierungslücke nur zum Teil schließen**, da sie nicht verpflichtend sind und eine geringe Planungssicherheit über das laufende Jahr hinaus besteht. Zudem haben alle freiwilligen Finanzierungsansätze einen vergleichsweise hohen Betreuungsaufwand aufgrund der intensiven und kontinuierlichen Partnerakquise und -betreuung – insbesondere von Partner*innen außerhalb des Gastgewerbes.

4. Handeln im Sinne der Gesamtregion

Für alle Tourismusakteur*innen muss die touristische Entwicklung in der Nationalparkregion zukünftig eine konsequente Perspektiverweiterung auf die gesamte Nationalparkregion bedeuten. Die Stadt-Umland-Vernetzung und die intensive Kommunikation zwischen den beteiligten Partner*innen (Tourismus-GmbH, Stadt Schwedt/Oder, Nationalpark, private Akteur*innen und Umlandgemeinden) sind dabei die wichtigsten Grundvoraussetzungen. Dies bedeutet folgende Prämissen für die künftige Zusammenarbeit:

- Die Steuerung und Gesamtkoordination der touristischen Entwicklung im Sinne der Tourismuskonzeption liegt bei den fachlichen Expert*innen in der neu zu gründenden Tourismus-GmbH. Alle Partner*innen respektieren dies und nehmen keine Alleingänge in der touristischen Entwicklung vor, die nicht auf die gemeinsame Vision einzahlen.
- Die Kommunikation zwischen den einzelnen Akteur*innen im touristischen System Nationalparkregion wird wieder aufgebaut und nachhaltig gestärkt. Hier bedarf es der Absicht aller Beteiligten den „heißen Draht“ untereinander wieder aufzubauen (sowohl auf Leitungs- als auch auf Arbeitsebene) und regelmäßige Austauschformate zu etablieren. Empfehlung: mind. 2 große Austauschrunden jährlich.
- Die Einbindung der Stadt Schwedt, des Nationalparks, der privaten Akteur*innen und Partnerkommunen in der Nationalparkregion als Beirat der neuen Tourismus-GmbH ist entscheidender Bestandteil zur Umsetzung der gemeinsamen Vision. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei eine konsequente Transparenz und gegenseitige Wertschätzung aller Beteiligten.