



Dr. Alexander Schuler | 25.11.2020

# Kooperationskonzept Mecklenburgische Seenplatte

Analyse und erste Empfehlungen für die regionale Ebene

[www.bte-tourismus.de](http://www.bte-tourismus.de);  
[www.mecklenburgische-seenplatte.de](http://www.mecklenburgische-seenplatte.de)

im Auftrag des Regionalen Planungsverbandes  
MSE, gefördert durch das Ministerium für  
Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit M-V aus  
Mitteln des GRW-Regionalbudgets



# Agenda

Kurzes Fazit: Stand Projekt

Analyse Teil 1 des Verbandes: Aufgaben und Finanzierung

Erster Entwurf eines neuen Aufgabenmodells

Analyse Teil 2 des Verbandes: Soll-Ist-Vergleich

Fazit und nächste Schritte

# Erkenntnis zur Gliederung des Projektes in 3 Blöcken

1

## Strukturelle Konzentration und Neuausrichtung auf regionaler Ebene

- A) Ist Hr. Landrat Kärger als Vorsitzender des AG (Regionaler Planungsverband) zu involvieren
- B) Werden die Überlegungen in Zeiten von Corona derzeit erschwert insb. zur Involvierung der Entscheidungsträger

→ Teilaufgabe wird zunächst zurückgestellt

2

## Überlegungen zu Backofficefunktionen auf lokaler Ebene

- Hatte sich im Projekt viel „aufgestaut und entladen“
- Notwendig ist eine Verzahnung mit Organisations-Gutachten auf Landesebene. Ergebnis des Projektes verzögert sich

→ Teilaufgabe wird zunächst zurückgestellt

3

## Stabilisierung der Finanzierung des Verbandes in zentralen Aufgaben

- Planungssicherheit herstellen
- Fördermittel unabhängiger werden
- Leitprojekte fortsetzen und verstetigen

**Prioritärer Fokus**

# Anpassung Leistungskatalog für Block 3

**Zur Stabilisierung der Finanzierung des Verbandes in zentralen Aufgaben sind folgende Leistungen bzw. Arbeitspakete vorgesehen.**

## **Vorbemerkungen:**

- Geschäftsjahre 2021 & 2022 unterliegen noch der Corona-Sondersituation
- Ziel 1: mittelfristig umsetzbare Strategie nach der Krise (Auftrag BTE im Projektdesign)
- Ziel 2: kurzfristige Sicherung der Finanzierung (Verband in Eigenverantwortung)

## **Leistungen & Arbeitspakete:**

- Auswertung des Landesgutachtens zur Organisationsstruktur und Finanzierung mit Bedeutung/Reflektion für die MV Seenplatte
- Analyse des Verbandes in Bezug auf Aufgaben und Finanzierung im Abgleich mit den Empfehlungen des Landesgutachtens (Soll-Ist-Abgleich)
- Entwicklung eines an den Vorgaben des Landes und Bedürfnissen der Region orientiertes neues Organisations- und Finanzierungsmodell
- Fahrplan für die Umsetzung in/ab 2021 für eine Veränderung ab 2022

# Agenda

Kurzes Fazit: Stand Projekt

Analyse Teil 1 des Verbandes: Aufgaben und Finanzierung

Erster Entwurf eines neuen Aufgabenmodells

Analyse Teil 2 des Verbandes: Soll-Ist-Vergleich

Fazit und nächste Schritte

# Aufgaben des Verbandes // einer wettbewerbsfähigen DMO in MV

## Kundengerichtete Managementaufgaben

- Markenmanagement
- Vermarktung und Vertrieb
- Angebots- und Produktmanagement
- Qualitätsmanagement
- Infrastrukturentwicklung und -betreuung
- Gästeinformation und -betreuung  
(wenn eigene Tourist-Information)
- Besucherlenkung und digitales Gästemanagement

## Innengerichtete Managementaufgaben

- Strategieentwicklung und -controlling
- Strukturentwicklung
- Tourismusfinanzierung
- Netzwerkmanagement und Binnenmarketing
- Identitätsmanagement
- Tourismusbewusstsein und -akzeptanz, Lobbyarbeit
- Wissensmanagement

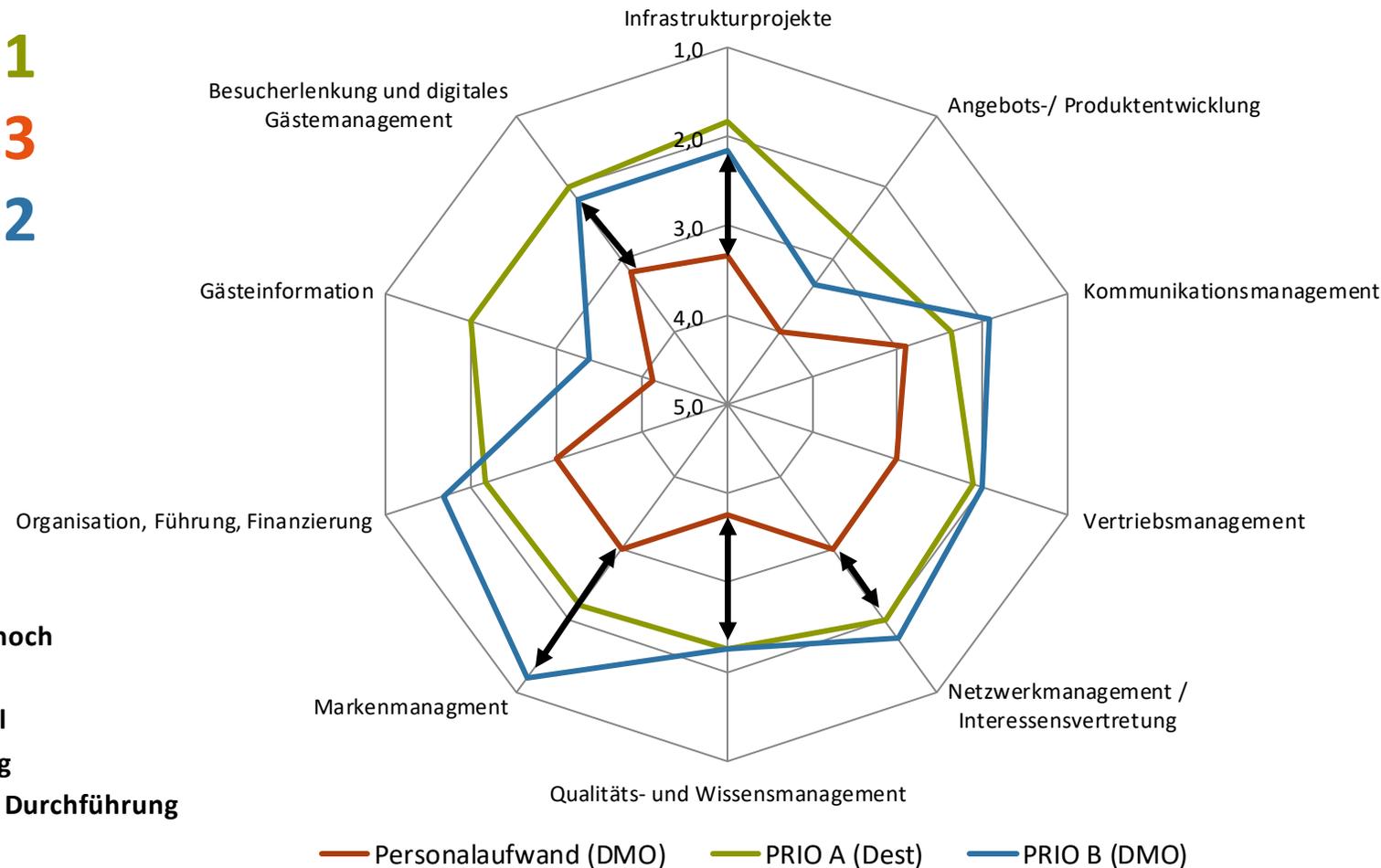
# Aufgaben des TV MSE: Zusammenfassung

## Welche Aufgabenfelder werden mit welchem Umfang wahrgenommen?

Ø 2,1

Ø 3,3

Ø 2,2



- 1 Sehr hoch
- 2 Hoch
- 3 Mittel
- 4 Gering
- 5 Keine Durchführung

### Auswertung Aufgaben Tourismusverband MV Seen IST

#### Lesart:

Die Priorität ist eine Einschätzung des TV MV Seen, wie wichtig diese Aufgabe für die DMO einerseits (blau) und die Destination andererseits (grün) insgesamt angesichts aktueller Herausforderungen ist.

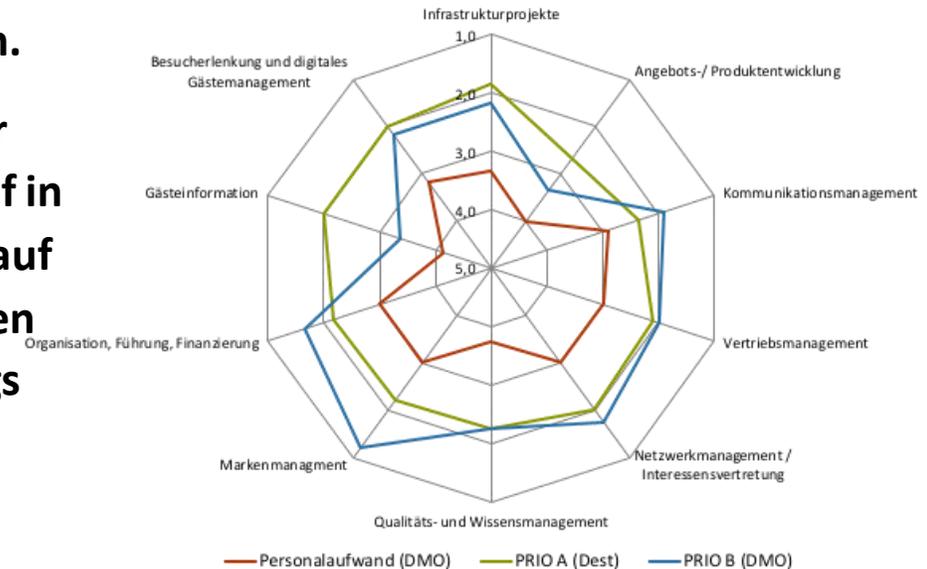
Der Personalaufwand gibt an, wie viel Personal für diese Aufgabe aktuell im TV zur Verfügung steht.

#### Höchste Prioritäten für DMO:

1. Markenmanagement
2. Organisation, Führung
3. Netzwerkmanagement
4. Kommunikationsmanagement
5. Vertriebsmanagement

# Zwischenfazit und Bewertung der Aufgaben SOLL(te) und IST

- **Alle notwendigen Kernaufgaben im Verband werden wahrgenommen.**
- **Allerdings deckt sich der Personalaufwand/-einsatz nur selten mit der Einschätzung der Priorität der Aufgaben. Hier wird ein Personalbedarf in allen Aufgabenbereichen für die DMO deutlich. Starker Fokus bisher auf Marketing, Interessenvertretung/Verbandsarbeit und Dienstleistungen für lokale Ebene. Die Wahrnehmung dieser Aufgaben macht allerdings auch die „Lücken im System“ deutlich.**
- **Unterschieden wird zwischen der Priorität der Aufgaben für die Destination und der DMO als Aufgabenträger eines Teils der Aufgaben (hier regionale Aufgaben).**
- **Zu diskutieren ist, ob überall dort, wo sich Priorität A und B unterscheiden, andere Aufgabenträger lokal oder regional diese Aufgaben gästeorientiert und im Sinne einer optimierten Wettbewerbsfähigkeit für die Destination wahrnehmen. → Verweis auf den derzeit zurück gestellten Block 2 des Projektes**



# Agenda

Kurzes Fazit: Stand Projekt

Analyse Teil 1 des Verbandes: Aufgaben und Finanzierung

Erster Entwurf eines neuen Aufgabenmodells

Analyse Teil 2 des Verbandes: Soll-Ist-Vergleich

Fazit und nächste Schritte

# Bottom up: aufgabenorientierte Finanzierung **NEU/VORSCHLAG**

Bereich TV MSE (intern)	Ressourcenbedarf		Managementaufgaben zum Kunden und nach innen (regional)	Aufgabenschwerpunkte
	Personal (VZÄ)	Finanzen (EUR)*		
<b>Organisation:</b> Leitung, Verwaltung, Verband, Akquise	1,75	250.000	Leitung, Strategie und Controlling	Leitung DMO + Managementbereiche, regionale Umsetzung der Strategie. Tourismusentwicklung, Gremienarbeit, Rechnungswesen, Controlling, Fördermanagement, Partnerakquise
			Netzwerkmanagement, Binnenmarketing	Stärkung Tourismusbewusstsein, Identitätsmanagement, Vertretung Interessen der Destination
			Qualitäts- & Wissensmanagement	Schulung/Qualifizierung von Betrieben, Kommunen und Partnern, Wissensaufbereitung & -vermittlung über Seminar, Schulungen etc., Fokus auf digitale Inhalte
<b>Vermarktung und Produktmanagement</b>	3,5	450.000	Vermarktung & Vertrieb	Konzentration auf digitale Medien, aktivierende Kommunikation; Schnittstelle im Vertrieb Pressearbeit, Kampagnenmarketing etc.
			Markenmanagement	Profilschärfung der Destination, Markenbotschafter nach innen (DMO) wie außen (Destination)
			Angebots- und Produktmanagement	Moderation von Prozessen zur Entwicklung erlebnisorientierter Angebote & Produkte
<b>Service B2C (Gäste)</b>	2,5	125.000	Gästeinformationen & Zimmervermittlung	Kontaktanfragen Telefon, E-Mail,... (Unterkunftssuche, Fragen, Beschwerden), Gäste-Newsletter
			Digitales Gästemanagement	Aufbau und Pflege von Datenbanken und Infrastruktur (POI-Datenbank), Zusammenarbeit mit Plattformen, Contentmanagement und Netzwerkpflge, Digitale Anwendung (Online-Concierge)
			Gästeservice Incoming	Ticketshop, mobiler Reiseverkäufer
<b>Service B2B: lokale Ebene, Partner</b>	1,5	175.000	(digitale) Besucherlenkung: Mobilmanagement	Schaffung eines barrierefreien Mobilitätsenerlebnisses: MÜRITZ rundum zu SEENLAND rundum, 48 Stunden / Erlebniswoche
			(digitale) Besucherlenkung: Gästekarte	Entwicklung einer wettbewerbsfähigen Karte: Koordination + Verhandlung mit AVS, Digitale Ausstattung
			Sonstige Dienstleitungen	Portalintegrationen, digitale Systemlösungen, Geschäftsbesorgung Müritz-Nationalpark-Partner
<b>SUMME</b>	9,25	1.000.000		

Quelle: BTE 2020, Ressourcen Orientierungshilfe, ggf. über die Jahre andere Schwerpunktsetzungen möglich, \* Sach- und Personalkosten, Hochrechnung auf Basis DMO-Modell und Erfahrungswerten TV MSE

# Zukunft gestalten: Kernaufgaben für mehr Wettbewerbsfähigkeit

## ***SEENPLATTE*** rundum



# Agenda

Kurzes Fazit: Stand Projekt

Analyse Teil 1 des Verbandes: Aufgaben und Finanzierung

Erster Entwurf eines neuen Aufgabenmodells

Analyse Teil 2 des Verbandes: Soll-Ist-Vergleich

Fazit und nächste Schritte

# Notwendige Mindest-Ressourcen für die Erfüllung der Kernaufgaben



**DMO TYP 1 in MV**  
mindestens 7  
Vollzeitäquivalente  
für Managementfunktionen  
zzgl. Betrieb Infrastruktur und TI

mind. 1 Mio. EUR zzgl. Betrieb  
Infrastruktur und Tourist Information  
davon 40% für Marketing,  
davon 20% durch Refinanzierung Privater

**Achtung:**

Das gilt für große wie kleine DMO gleichermaßen. Ressourcenbedarf für MV Seen muss sich an Größe der Destination, Zielsetzung und zukünftigen Kernaufgaben orientieren!

# Notwendige Mindest-Ressourcen für die Erfüllung der Kernaufgaben



Zahlen für 2021, da  
2020 „Ausnahmejahr“

## **DMO MV SEEN `21**

6,16 Vollzeitäquivalente

davon aber 2,18 befristet über Fördermittel

für Managementfunktionen

zzgl. Betrieb Infrastruktur und TI

ca. 0,743 Mio. EUR, davon 28% über

Projektförderungen und Fördermittel

OHNE Betrieb Infrastruktur und TI,

davon 33% für Marketing,

davon 36% durch Refinanzierung Privater

**Sehr hohe Eigenfinanzierungsquote bei zu geringem  
Gesamtbudget und hoher Projekt- und Fördermittelabhängigkeit**



# Notwendige Mindest-Ressourcen für die Erfüllung der Kernaufgaben



Ziel für/ab 2022

## **DMO MV Seen**

mindestens 9,25

Vollzeitäquivalente

für Managementfunktionen

zzgl. Betrieb Infrastruktur und TI

mind. 1 Mio. EUR zzgl. Betrieb

Infrastruktur und Tourist Information

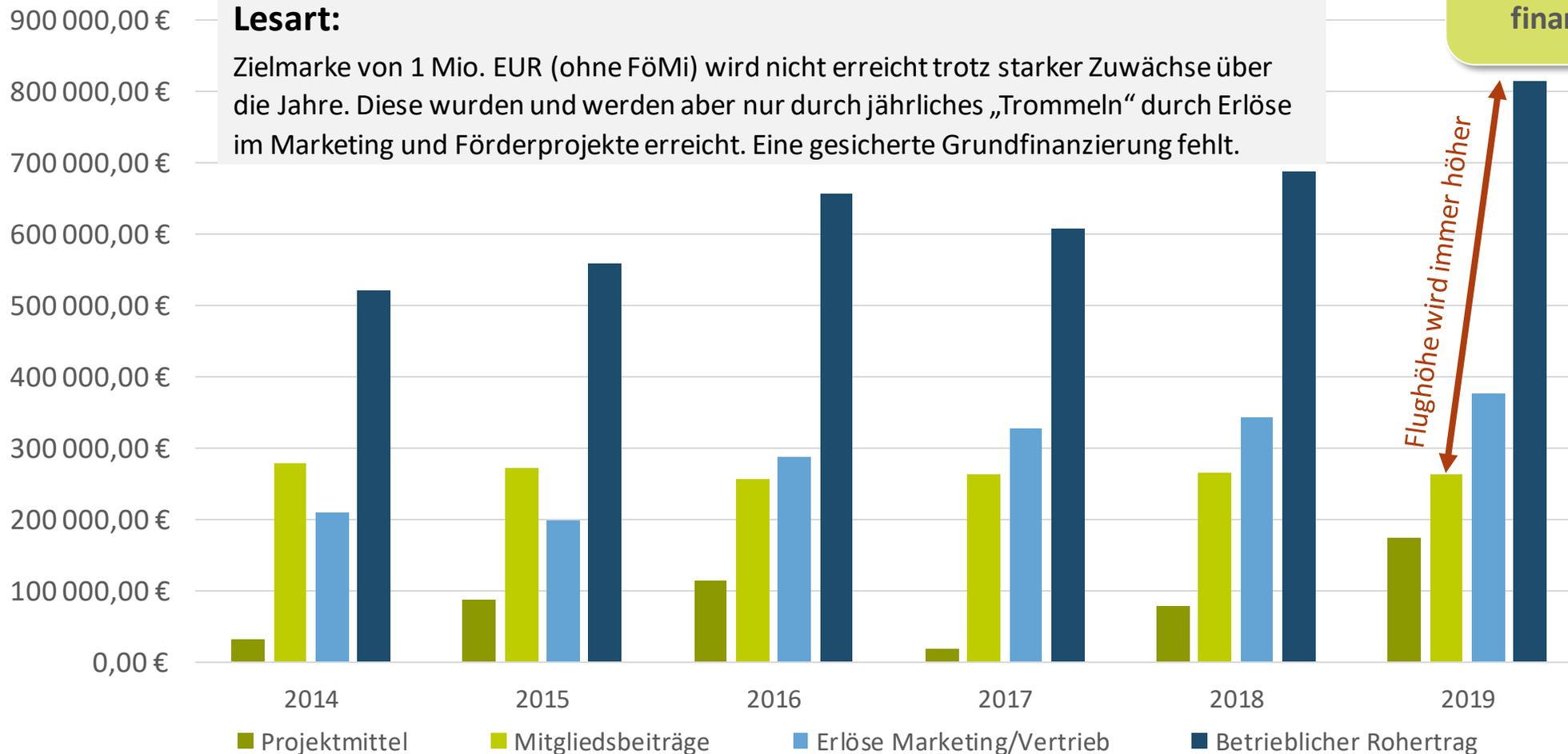
und zzgl. fömi-finanzierter Projekte

davon 40% für Marketing,

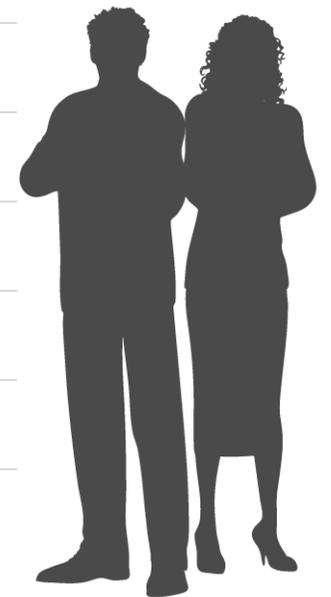
davon 20% durch Refinanzierung Privater

# Entwicklung Einnahmen

## TOURISMUSVERBAND MV SEEN mit Entwicklung im Jahresvergleich (absolut)



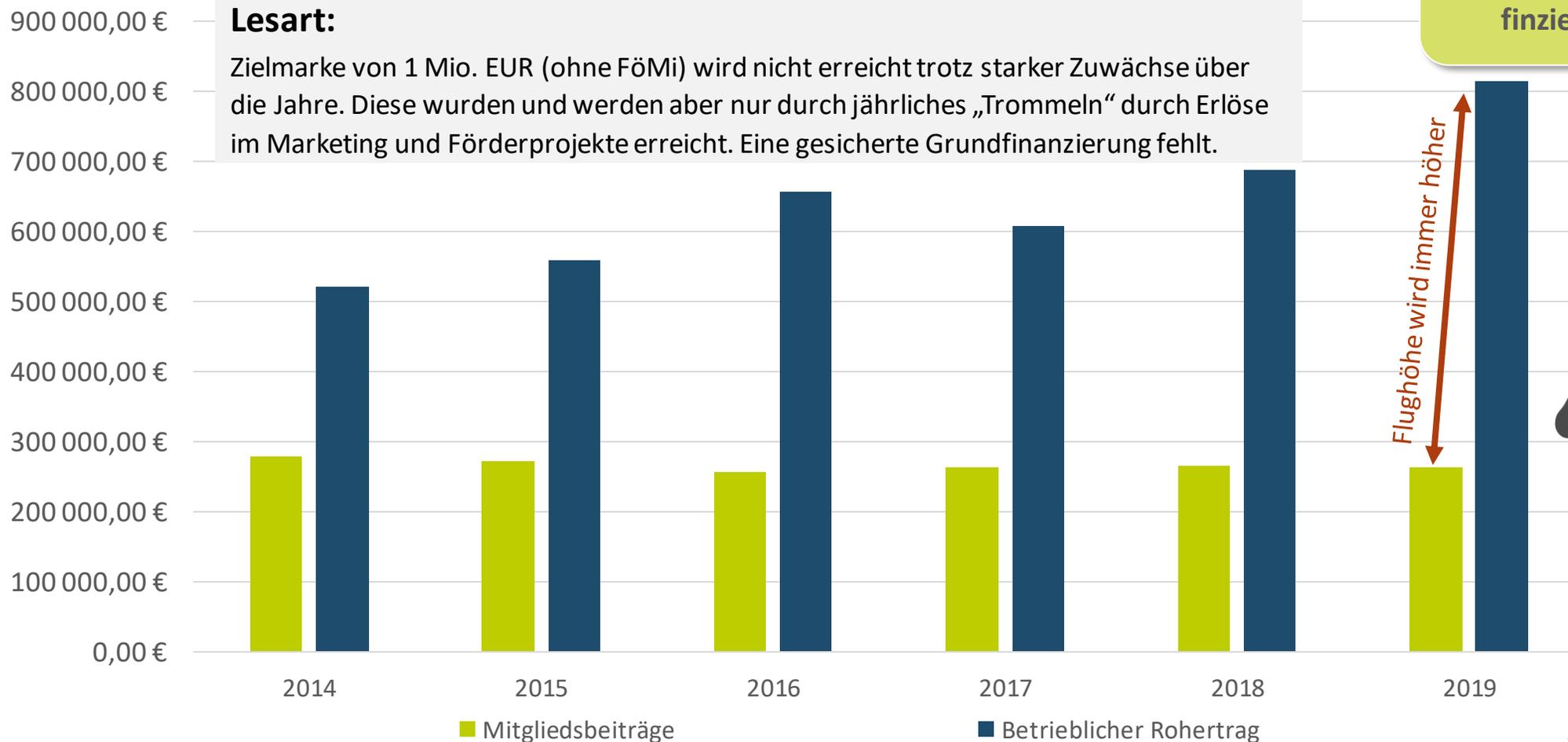
„Alle neuen Aufgaben werden nicht über Grundfinanzierung gesichert.“



© BTE 2020 auf Basis Wirtschaftspläne 2013 bis 2019 des TV MV Seen; Zahlen um Erlöse im Bereich Print/Messen bereinigt da sukzessive abgebaut + online aufgebaut (2013 noch 101.000 EUR, 2018 nur noch 4.000 EUR); ferner um Offene Rechnungen in sonstige Betriebliche Erlöse bereinigt da Bilanzierung ab 2017 und Einnahmen-Überschussrechnung nur bis 2016

# Entwicklung Einnahmen

## TOURISMUSVERBAND MV SEEN mit Entwicklung im Jahresvergleich (absolut)



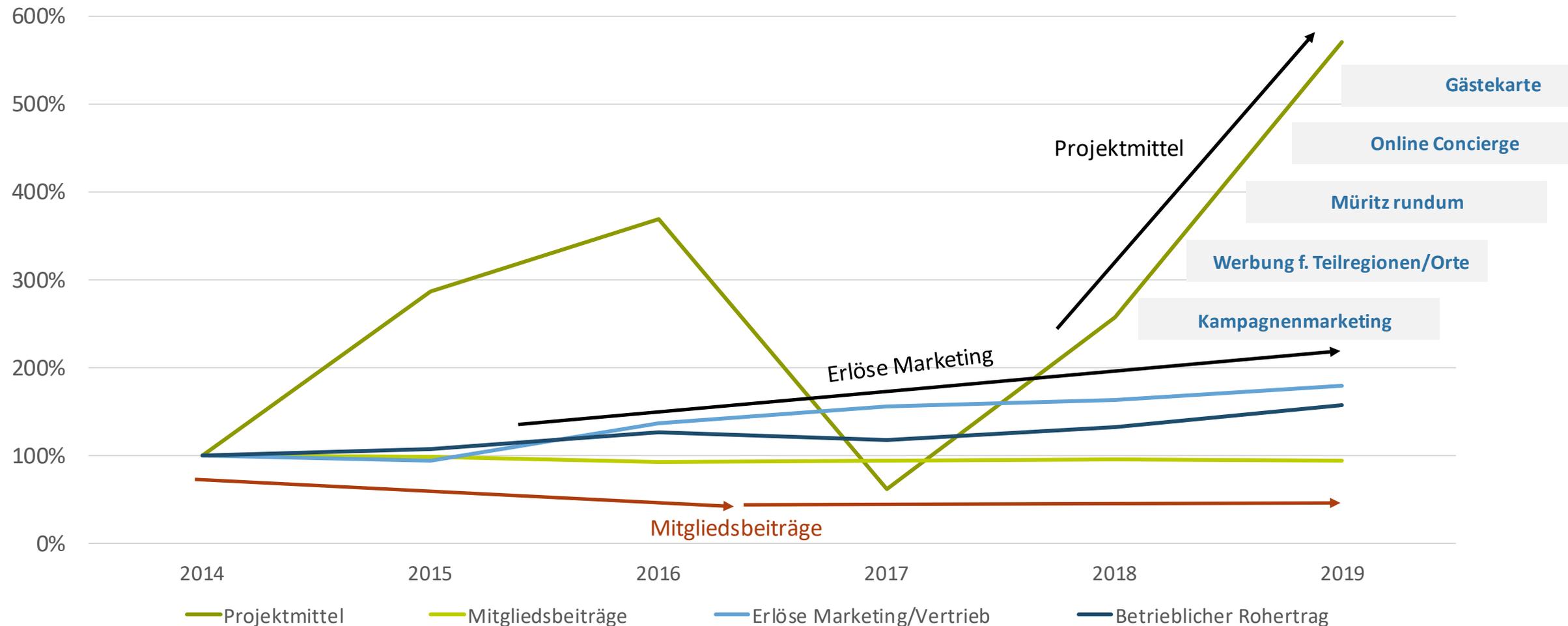
„Alle neuen Aufgaben werden nicht über Grundfinanzierung gesichert.“

Flughöhe wird immer höher

© BTE 2020 auf Basis Wirtschaftspläne 2013 bis 2019 des TV MV Seen; Zahlen um Erlöse im Bereich Print/Messen bereinigt da sukzessive abgebaut + online aufgebaut (2013 noch 101.000 EUR, 2018 nur noch 4.000 EUR); ferner um Offene Rechnungen in sonstige Betriebliche Erlöse bereinigt da Bilanzierung ab 2017 und Einnahmen-Überschussrechnung nur bis 2016

# Entwicklung Einnahmen

## TOURISMUSVERBAND MV SEEN mit stagnierender Entwicklung im Jahresvergleich (indexiert)



© BTE 2020 auf Basis Wirtschaftspläne 2013 bis 2019 des TV MV Seen; hier indexierte Entwicklung mit 2013 = 100%, bereinigt um Erlöse im Bereich Print/Messen (siehe vorherige Folie)

# Warum ist das problematisch, ...



Was ist, wenn Fördermittel zukünftig nicht mehr in der Form und Höhe zur Verfügung stehen?

Das „Trommeln“ und jährliche Akquirieren von Einnahmen ist aufwendig. Eine Planbarkeit ist so schwierig.

Das Personal „springt“ jährlich von Projekt zu Projekt und Maßnahmen im Marketing. Konsequente Bearbeitung sieht anders aus.

Kleines Team als Know How Träger auf regionaler Ebene mit hoher Flughöhe zur Basis und Herausforderung für den Wissenstransfer.

Es kann oft nur eines gleichzeitig gemacht werden: z.B. Gästegewinnung oder –bindung.

# Aktuelle Beitragsordnung des TV MSE

- Unverändert seit 1.1.2016 (bzw. wesentlich länger)
- Keine Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen oder Inflation, seit 2013 keine Erhöhung
- Relativ niedrige Beiträge der Kommunen und des Landkreises im Vergleich zu Wettbewerbern, wie beispielsweise
  - Seenland-Oder-Spree: LKe + Frankf./O. 1,06 €/LK; Kommunen mit TI 0,30 €/EW, ohne TI 0,015 €/EW
  - Leipzig Region: LKe: 0,30 €/EW, Kommunen: 1 €/EW
  - Erzgebirge: LKe pauschal, Kommunen: 0,15 €/EW + 0,2 €/Übernachtung
- Keine Differenzierung bei Kommunen – wie bei Unternehmen – nach Größe/touristischer Bedeutung

➔ **Anpassung der Beitragsordnung** erscheint geboten und wird empfohlen

## Beitragsordnung

- (1) Diese Beitragsordnung tritt mit Beschlussfassung in Kraft.
- (2) Der Beitrag bezieht sich auf das jeweilige Kalenderjahr. Der Jahresbeitrag ist bis zum 31. März eines jeden Jahres fällig.
- (3) Bei Aufnahme in den Verband ist eine Aufnahmegebühr in Höhe von 50 % des Jahresbeitrages zu zahlen.
- (4) Der Beitrag wird in Höhe der vom Finanzamt Waren (Müritz) festgelegten Anteile, mit der gesetzlichen Mehrwertsteuer belegt.
- (5) Die Beiträge dürfen ausschließlich für Zwecke im Sinne von §2 der Vereinssatzung eingesetzt werden.
- (6) Folgende Beiträge sind zu entrichten:

• Städte und Gemeinden pro Einwohner* am Stichtag 31.12.2014 Privatwirtschaftliche Gesellschaften oder eingetragene Vereine, denen von Kommunen die Ausübung ihrer satzungsmäßigen Rechte übertragen wurden, zahlen Beitrag nach den Bemessungssätzen für Kommunen. Dies gilt sinngemäß, wenn eine privatwirtschaftliche Gesellschaft bzw. ein eingetragener Verein mehrere Kommunen vertritt.	0,25€
• Landkreise pro Einwohner* des Verbandsgebietes am Stichtag 31.12.2014	0,42€
• örtliche Verbände und Vereine nach Vereinbarung mindestens jedoch	176,40€
• regionale Verbände und Kammern	587,98€
• touristische Unternehmen	
bis 5 Beschäftigte	176,40€
bis 10 Beschäftigte	294,00€
bis 50 Beschäftigte	587,98€
bis 100 Beschäftigte	881,98€
bis 150 Beschäftigte	1.175,97€
bis 200 Beschäftigte	1.469,96€
über 200 Beschäftigte	1.763,96€
• Einzelpersonen	44,10€
• Fördermitglieder nach Vereinbarung	

\* Einwohner laut Statistischem Landesamt M-V

Gültig ab 01.01.2016

Tourismusverband Mecklenburgische Seenplatte e.V.  
Turnplatz 2 · 17207 Ribbel/Müritz  
fon +49 (0)39931 538-0 · fax -29  
info@mecklenburgische-seenplatte.de

www.mecklenburgische-seenplatte.de  
www.1000seen.de/ansommern  
www.1000seen.de/herbst  
www.visit1000lakes.com

Eingetragen beim AG Waren (Müritz) VR-Nr. 54  
Gerichtsstand Waren (Müritz) · ST-Nr. 075/140/04085  
Bankverbindung: IBAN DE08 1505 0100 0110 0419 76  
Müritz Sparkasse · BIC NOLADE21WRN

# Agenda

Kurzes Fazit: Stand Projekt

Analyse Teil 1 des Verbandes: Aufgaben und Finanzierung

Erster Entwurf eines neuen Aufgabenmodells

Analyse Teil 2 des Verbandes: Soll-Ist-Vergleich

Fazit und nächste Schritte

# Fazit und nächste Schritte

## Fazit:

- **Die Aufgaben- und Erlössituation 2020/2021 ist eine gänzlich andere als noch 2013**
- **Viele Zukunftsaufgaben – gerade in Koop. mit lokaler Ebene nach innen – sind hinzu gekommen, werden aber nicht aus der Grundfinanzierung, sondern nur mit Projektmittel finanziert**
- **Die Einnahmen aus FöMi und Erlösen im Marketing ggü. den MG-Beiträgen driften auseinander**
- **Für viele Kern- und Basisaufgaben fehlt eine Grundfinanzierung aus z.B. Mitgliedsbeiträgen**

## Nächste Schritte

- **Beteiligung Lenkungsgruppe (09-10/2020):** Tel-/Video-Besprechungen zur Information und Diskussion
- **Mitgliederversammlung 25.11.2020:** Vorstellung Analyse Struktur, SOLL-IST-Vergleich, Bedarf für Anpassung, Vorschlag und Auftrag für Gründung einer Arbeitsgruppe „Beitragsordnung/Finanzierung“
- **Beratung der Arbeitsgruppe (Moderation BTE) 12/2020-02/2021:** Mit Ziel der Ausgestaltung einer neuen Beitragsordnung und Finanzierungsmodell als Gesamtpaket in 2-3 Sitzungen für ab 2022
- **Vorstellung und Beratung Ergebnisse Arbeitsgruppe im Vorstand 02-03/2021**
- **Beschluss neues Aufgaben- und Finanzierungsmodell in MG-Versammlung**

Dr. Alexander Schuler | 25.11.2020

**Vielen Dank!**

*Dieses Dokument ist Teil der  
Präsentation und ohne die mündliche  
Erläuterung unvollständig*

[www.bte-tourismus.de](http://www.bte-tourismus.de)



# Disclaimer

Aus Lesbarkeitsgründen wird im vorliegenden Dokument die männliche Sprachform verwendet. Hiermit ist keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts verbunden. Die sprachliche Vereinfachung ist als geschlechtsneutral zu verstehen.

Sämtliche von BTE erarbeiteten Konzepte und sonstige Werke und damit auch sämtliche Nutzungsrechte erbrachter Leistungen bleiben bis zur Abnahme und Honorierung durch den Auftraggeber Eigentum von BTE. Weitergabe und Vervielfältigung (auch auszugsweise) sind bis dahin lediglich mit schriftlicher Einwilligung von BTE zulässig.

Soweit Fotos, Grafiken u.a. Abbildungen zu Layoutzwecken oder als Platzhalter verwendet wurden, für die keine Nutzungsrechte für einen öffentlichen Gebrauch vorliegen, kann jede Wiedergabe, Vervielfältigung oder gar Veröffentlichung Ansprüche der Rechteinhaber auslösen.

Wer die Unterlage – ganz oder teilweise – in welcher Form auch immer weitergibt, vervielfältigt oder veröffentlicht, übernimmt das volle Haftungsrisiko gegenüber den Inhabern der Rechte, stellt die BTE Tourismus- und Regionalberatung Partnerschaftsgesellschaft mbB von allen Ansprüchen Dritter frei und trägt die Kosten der ggf. notwendigen Abwehr von solchen Ansprüchen durch die BTE Tourismus- und Regionalberatung Partnerschaftsgesellschaft mbB.