

ERFORDERLICHE BEITRAGSERHÖHUNG TOURISMUSVERBAND HAVELLAND E.V.

Stand 21.09.2022

Liebe Mitglieder des Tourismusverbandes Havelland e.V.,
liebe Kolleginnen und Kollegen,
sehr geehrte Damen und Herren,

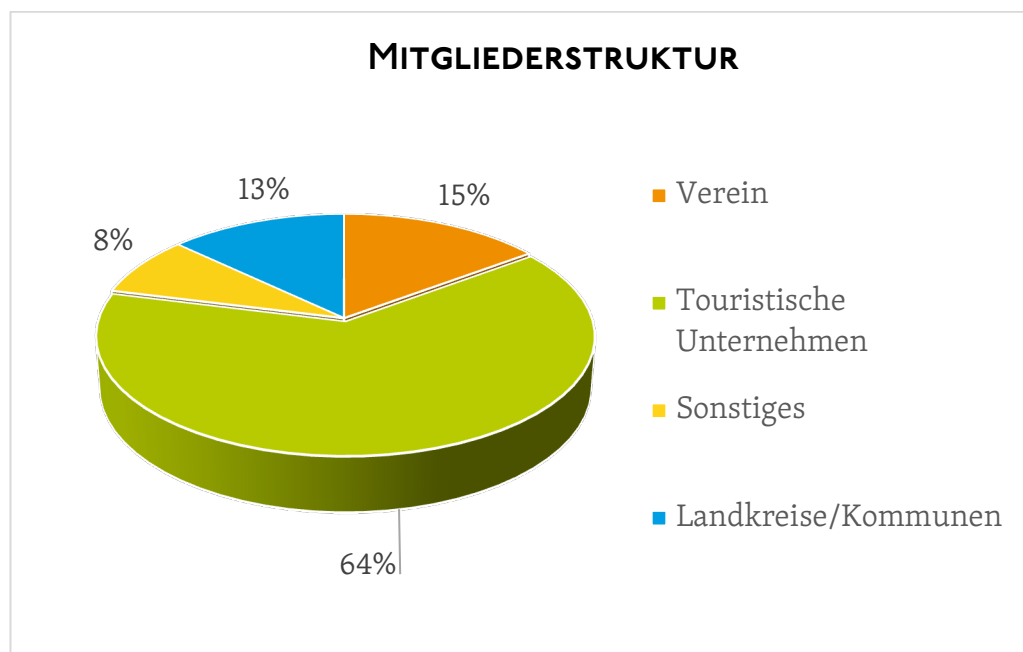
wie bereits ausführlich auf der letzten Mitgliederversammlung diskutiert, senden wir Ihnen anbei die Ausarbeitungen, die Ihnen den Weg skizzieren, wie wir gemeinsam die Zukunftsfähigkeit unseres Verbandes gestalten wollen, und wie Sie in Ihren Gremien entsprechend argumentieren können, um die Finanzierung und Arbeitsfähigkeit des Verbandes langfristig auf solide und zukunftsfähige Beine zu stellen. Qualität, wie wir festgestellt haben, zahlt sich aus. Um hier wettbewerbsfähig zu bleiben, ist eine Anpassung der Beiträge auf Grund der gestiegenen Kosten in allen Bereichen zwingend erforderlich. Bereits in den vergangenen Jahren hat die Geschäftsführung mehrfach darauf hingewiesen, dass eine Anpassung nötig sei, denn mit den Beiträgen, wie sie seit 2013 bestehen und den Kostensteigerungen in den vergangenen Jahren und insbesondere dem aktuellen Jahr, sind die Herausforderungen gestiegen. Vor allem auch, wenn es darum geht, das Team des TVH, welches in den vergangenen Jahren extrem gute Arbeit geleistet hat, auch entsprechend wertschätzend zu vergüten.

Die Umstrukturierung des Verbandes in der Vergangenheit, hat dazu geführt, dass dieser über die Betrauungen der Landkreise Havelland und Potsdam-Mittelmark sowie deren Mitgliedsbeiträge und denen der Ämter und Kommunen finanziert wird.

Außerordentliche Mitglieder, zu denen die lokalen und regionalen Tourismusvereine und -verbände, Beherbergungseinrichtungen, Gaststätten/Restaurants/Cafés, Einrichtungen mit Gastronomie, Campingplätze und Jugendherbergen, sonstige Unternehmen (beispielsweise Reiterhöfe, Golfplätze, Häfen, Charterbetriebe, Boots- und Fahrradverleih o. ä.), natürliche Personen, Einzelmitglieder, Vereine,

Verbände, Organisationen, Körperschaften mit anerkannter Gemeinnützigkeit gehören, sind beitragsfrei als Mitglied im Verband.

Der Tourismusverband Havelland, 1996 als Fremdenverkehrsverband Havelland e.V. gegründet und mit dem 31.03.2000 dann zur Öffnung des kreislichen TVH zum Reisegebietsverband weiterentwickelt, umfasst als Verbandsgebiet den Landkreis Havelland, den nördlichen Teil des Landkreises Potsdam-Mittelmark und die Stadt Brandenburg an der Havel. Flächenmäßig ist die Reiseregion ein Stückweit größer als das Saarland und sogar mehr als dreimal so groß wie unsere Bundeshauptstadt. Die Landkreise Havelland und Potsdam-Mittelmark sind laut Satzung geborene Vorstandsmitglieder, der Vorsitz rotiert alle 2 Jahre zwischen dem Landkreis Havelland und dem Landkreis Potsdam-Mittelmark. Des Weiteren ist je ein Vertreter aus den Kreistagen bestellt und drei Kommunenvertreter werden durch die Mitgliederversammlung gewählt. Die außerordentlichen Mitglieder des Verbandes sind nicht nur beitragsfrei gestellt, sondern auch stimmfrei. Eingebunden werden die Personen/Unternehmen/Betriebe/Vereine etc. über die unterschiedlichsten Arbeitsgruppen und Ausschüsse des Verbandes. Derzeit betreut der Tourismusverband Havelland über 160 Mitglieder aus den verschiedenen Bereichen:



Der Tourismusverband Havelland erhält gemäß Beitragsordnung von 2013 (seit daher unverändert, trotz Kostensteigerungen) derzeit Zuwendungen in Form der Betrauung mit aktuell (0,95€ je Einwohner) und Mitgliedsbeiträge mit aktuell (0,30€ je Einwohner) von den Landkreisen Havelland und Potsdam-Mittelmark.

Die Gesamtzufwendungen der Landkreise schwanken entsprechend der Vorhaben und Projekte.

JAHR	BETRAUUNG	PROJEKTE	GESAMT
2021	216.253,25 €	29.200,00 €	245.453,25
2020	214.858,19 €	22.239,47 €	237.097,66
2019	212.993,80 €	4.500,00 €	217.493,80
2018	211.604,43 €	19.500,00 €	231.104,43
2017	199.550,15 €	19.346,00 €	218.896,15

In 2022 belaufen sich die Zuwendungen ohne Projekte (Betrachtung) auf insgesamt 223.487,50€. Für Projekte kommen noch 35.000,00€ von den Landkreisen hinzu.

Die Mitgliedsbeiträge der ordentlichen Mitglieder stellen sich (am Beispiel dieses Jahres, 2022) wie folgt zusammen:

Mitgliedsbeiträge für 2022	/Bevölkerung am 31.12.2020		
	Einwohner		Mitgliedsbeitrag
LK Havelland	164.693	0,30 €	49.407,90 €
LK Potsdam-Mittelmark	70.557	0,30 €	21.167,10 €
Ketzin/Havel	6.595	0,15 €	989,25 €
Gem. Wustermark	9.928	0,15 €	1.489,20 €
Amt Rhinow	4.547	0,15 €	682,05 €
Stadt Nauen	18.540	0,15 €	2.781,00 €
Stadt Falkensee	44.236	0,15 €	6.635,40 €
Gem. Dallgow-Döberitz	10.298	0,15 €	1.544,70 €
Gem. Milower Land	4.364	0,15 €	654,60 €
Stadt Brandenburg an der Havel	72.040	0,15 €	10.806,00 €
Amt Beetzsee	8.295	0,15 €	1.244,25 €
Amt Wusterwitz	5.133	0,15 €	769,95 €
Amt Nennhausen	4.573	0,15 €	685,95 €
Gem. Brieselang	12.512	0,15 €	1.876,80 €
Stadt Rathenow	24.179	0,15 €	3.626,85 €
Stadt Premnitz	8.368	0,15 €	1.255,20 €
Gem. Schwielowsee	10.758	0,15 €	1.613,70 €

Amt Friesack	6.536	0,15 €	980,40 €
Gem. Schönwalde-Glien	10.017	0,15 €	1.502,55 €
Kloster Lehnin	10.971	0,15 €	1.645,65 €
Stadt Werder (Havel)	26.662	0,15 €	3.999,30 €

Auf 25% der Mitgliedsbeiträge wird vom Tourismusverband Havelland e.V. die Umsatzsteuer in Höhe von 19% an das Finanzamt abgeführt.

Anteil 25%	Anteil 75%	MwSt. 19%	netto für HP 2022
12.351,98 €	37.055,93 €	1.972,16 €	47.435,74 €
5.291,78 €	15.875,33 €	844,91 €	20.322,19 €
11.195,70 €	33.587,10 €	1.787,55 €	42.995,25 €

Somit belaufen sich die in 2022 zur Verfügung stehenden Mitgliedsbeiträge netto auf 110.753,18 €.

Für 2022 ergeben sich hiernach folgende Zahlen:

Mitgliedsbeiträge:	110.753,18€
Betrachtung Landkreise:	223.487,50€
Summe:	334.240,68€

Dem gegenüber stehen die folgenden laufenden Kosten (ohne Projekte):

Personalkosten:	256.000,00€
Lohnkostenzuschuss:	-17.500,00€
Sächliche Verwaltungskosten:	76.750,00€
Summe:	314.250,00€

Folglich bleiben für wirtschaftliche Tätigkeiten inkl. notwendiger Mitgliedschaften in weiteren Verbänden lediglich rund 20.000€. In etwa 94% der Betrauung und Mitgliedsbeiträge werden aktuell für Personal- und Verwaltungskosten benötigt.

Die gestiegenen Verwaltungskosten lassen sich beispielsweise durch steigende Strompreise, erhöhte Versicherungsbeiträge, die Zunahme der Reisekosten durch steigende Kraftstoffpreise, steigende Portokosten oder den erhöhten Bedarf an IT-Anwendungen mit steigenden Preisen herleiten. Die Personalkosten wurden in den vergangenen Jahren angehoben, um weitestgehend eine leistungsgerechte Vergütung zu gewährleisten. Ziel war eine Orientierung am TVÖD. Eine Vergleichbarkeit zur freien Wirtschaft hingegen besteht nicht, weshalb die Gewinnung neuen, qualifizierten als auch die langfristige Bindung bestehenden, qualifizierten Personals eine Herausforderung bleibt.

Die Sachlage ist bereits seit längerer Zeit bekannt und wurde auch in den vergangenen Vorstandssitzungen erläutert. Es besteht nun jedoch akuter Handlungsbedarf, sodass der Tourismusverband Havelland weiterhin handlungsfähig bleibt. Aus Kostengründen und zur Erzielung eines ausgeglichenen Haushaltes wurde die in 2021 freigewordene sechste Stelle im Tourismusverband in 2022 nicht nachbesetzt. Folglich mussten die vorhandenen Arbeitsbereiche neu definiert und unter den verbliebenen Mitarbeitern aufgeteilt werden. Die Arbeitsbelastung ist dadurch gestiegen, während gleichzeitig Aufgabenbereiche nicht mehr abgedeckt werden können. Eine Übersicht des derzeitigen Aufgabenspektrums sowie die Verteilung wird im Folgenden beschrieben.

Ziel ist mindestens der Erhalt der erarbeiteten Qualität unserer Leistungen und Produkte sowie deren zeitgemäßer und nachfrageorientierter Weiterentwicklung. Für das Geschäftsjahr 2023 ergibt sich zur Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit des Verbandes ein zusätzlicher finanzieller Bedarf in Höhe von 80.000€. Mit diesem Budget können die in 2022 unbesetzte jedoch dringend erforderliche Stelle nachbesetzt werden und notwendige Marketingmaßnahmen (unter anderem

unterstützend für Leistungsträger der Region, die unter den Folgen der Corona-Krise und nun folgende Energiepreissteigerungen leiden) umgesetzt werden. Mit einer Erhöhung der Beiträge für Kommunen und Gemeinden von 15 Cent auf 30 Cent je Einwohner tragen diese bereits mit 40.000€ zur Erhöhung bei und erreichen damit einen Beitragssatz, der seitens der Landkreise Havelland und Potsdam-Mittelmark bereits seit 2013 gezahlt wird. Weitere 40.000€ werden für das Jahr 2023 durch Zuschüsse der beiden Landkreise sichergestellt. Parallel ist eine Erhöhung der Landkreiszuschüsse für 2024 in Prüfung.

Als Tourismusverband Havelland haben wir uns als fester Ansprechpartner für unsere Mitglieder und unsere Leistungsträger etabliert und unterstützen erfolgreich den Tourismus und die Wirtschaft in der Region. Tourismus bedeutet nicht nur Urlaub und Reisen. Als Querschnittsfunktion greift er in viele Bereiche, wie beispielsweise Gastronomie oder Einzelhandel und leistet damit einen entscheidenden Beitrag zur Wirtschaft. Ebenfalls wird die Entwicklung im ländlichen Raum maßgeblich durch den Tourismus unterstützt. Touristische Angebote steigern die Attraktivität einer Region und begünstigen die Ansiedlung weiterer Leistungsanbieter sowie den Zuzug neuer Bewohner aufgrund dadurch steigender Lebensqualität. Um auch weiterhin nachhaltig in den genannten Bereichen wirken zu können, ist die Bereitstellung der erforderlichen finanziellen Mittel notwendig und folgerichtig.

Um die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen sicherzustellen, werden laut DMO-Studie, herausgebracht vom MWAE des Landes Brandenburgs, zwei wesentliche Kriterien empfohlen (Seite 9 der DMO Studie/Rahmenbedingungen):

„Angesichts bestehender Reisegebietsstrukturen, statistischer Übernachtungskennzahlen, der Tourismusintensität und den individuellen Entwicklungen der letzten Jahre in den Reiseregionen sollte bei der Bildung größerer Einheiten zur Vermarktung nach außen die Übernachtungszahl von 1 Million pro Jahr und Reisegebiet grundsätzlich nicht unterschritten werden.

Für eine aufgabenadäquate, wirtschaftlich tragfähige und wettbewerbsfähige Finanzierung der Reisegebietsorganisationen sollte je statistischer Übernachtung ein Budget i.H.v. 1 Euro zur Verfügung stehen.“

Aufbauend darauf wird auf Seite 14 der Studie die Ressourcenstärke und Ressourcenausstattung, sowohl finanziell und personell veranschaulicht (siehe folgende Grafik)

ABB. 5 ÜBERSICHT RESSOURCENSTÄRKE: BESTIMMUNGSFAKTOREN, INDIKATOREN UND WERTE

Dimension	Bestimmungsfaktor	Indikator	Wert
Ressourcenstärke	Ressourcenausstattung	Jährlich zur Verfügung stehendes Gesamtbudget für regionale Aufgaben der DMO und ihrer Partner	mind. 1 EUR pro gewerblicher ÜN, davon 60% für regionale DMO; (d. h.: 0,6 Mio. EUR bei 1 Mio. ÜN; Begrenzung bei größeren Einheiten: mind. 1 Mio. EUR bei 2 Mio. ÜN; 1,5 Mio. EUR bei 3 Mio. ÜN)
		Anzahl an Fachkräften in der DMO für regionale Aufgaben	Mind. 7,5 VZÄ

Quelle: BTE 2017, ÜN = Übernachtung, VZÄ = Vollzeitäquivalent (1 VZÄ = 40 Std./Woche)

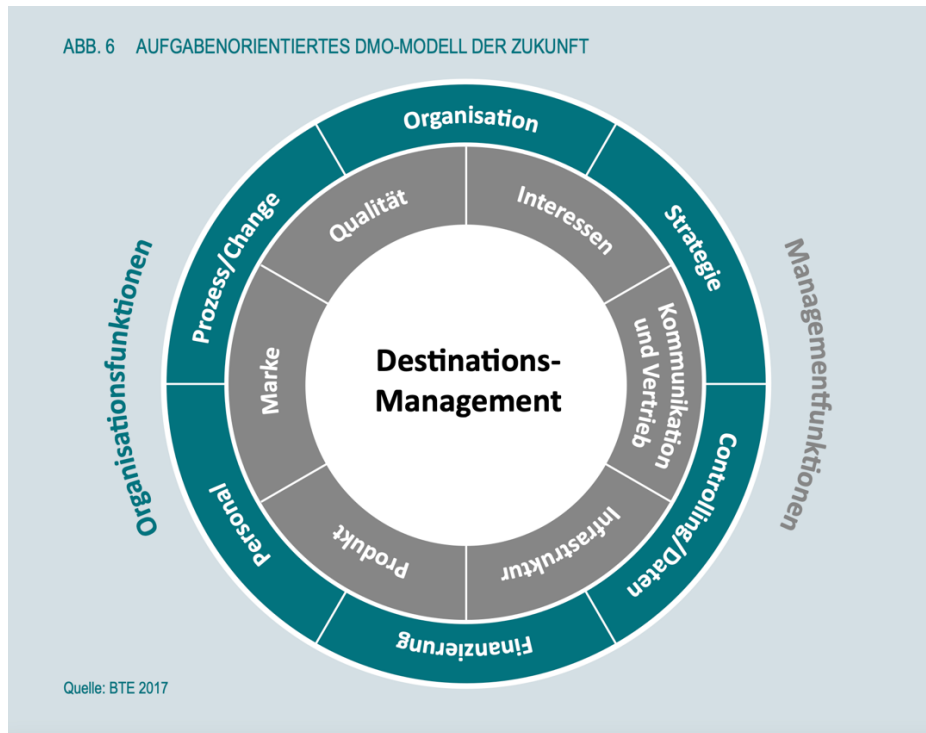
Die geänderten Rahmenbedingungen und Trends zeigen, dass sich der Weg von der reinen Marketingorganisation hin zur Marketing- und Managementorganisation wandelt.

ABB. 2: VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN UND TRENDS



© BTE 2018, DMO = Destinationsmanagementorganisation

Eine Übersicht der Funktionen hierzu bietet die folgende Aufgabenübersicht der DMO.



Eine Reihe an Pflicht- und Kuraufgaben (im weiteren Verlauf) wird hier beispielhaft beschrieben:

- Personalmanagement und -führung
- Durchführung von Vorstands- bzw. Aufsichtsratssitzungen sowie ggf. Mitgliederversammlungen (abhängig von der Rechtsform der DMO)
- Einbindung von Leistungsträgern und Experten in Fachbeiräten, Gremien etc.
- Strategische Kooperation mit Partnern aus benachbarten Branchen (Handwerk, Industrie, Landwirtschaft etc.)
- Entwicklung von strategischen Grundlagen (Destinations-, Marken-, Marketingstrategie sowie jährlicher Mediaplan)
- Fortschreibung und Aktualisierung der Strategien (s.o.)

- Evaluierung und Kontrolle der Umsetzung vereinbarter Ziele und Maßnahmen, sowohl für die DMO als verantwortlichem Aufgabenträger als auch bei den Partnern in der Destination (Instrument: z.B. einfacher Soll-Ist-Abgleich)
- Einbindung der DMO in das Content-Partnernetzwerk und aktive Mitwirkung
- Einspielung von Daten aus der Destination in das Netzwerk
- Bereitstellung bestehenden Contents in den Datenbanken
- Koordinierung der Akteure in der Destination zur Bereitstellung von Content, Nutzung des Contents aus dem Partnernetzwerk, Kombination mit eigenem Wissen, Auswertung, Aufbereitung und Bereitstellung für die öffentlichen und privaten Partner in der Destination
- Aufbau und Nutzung des strategischen Kennzahlensets
- Sicherung einer ausreichenden, aufgabenorientierten Finanzierung der DMO zur Erfüllung der Pflichtaufgaben
- Erwirtschaftung eigener Erträge bis 20% des Gesamtumsatzes (sofern Inhouse-Lösung)
- Einbindung von Leistungsträgern in die Finanzierung der unterschiedlichen Maßnahmen
- Prüfung der Rechtskonformität und Anpassung der Organisationsstruktur
- Erarbeitung von Stellenprofilen
- Suche und Besetzung offener Stellen mit qualifizierten Fachkräften
- Regelmäßige Personalentwicklungsgespräche, mindestens einmal im Jahr
- Personalentwicklung, d.h. Weiterbildung für Mitarbeiter
- Entwicklung einer mehrjährigen Destinationsstrategie und Überprüfung der Umsetzung und Erreichung der Ziele und Maßnahmen
- Aktualisierung der Strategie bei veränderten Rahmenbedingungen
- Bestimmung eines Veränderungsmanagers, welcher die Entwicklungsprozesse in der Destination moderiert, die Umsetzung der Maßnahmen kontrolliert und Impulse für Projekte liefert (parallel zu anderen Aufgaben)

- Wesentlich: Prozess- und Projektmanagement. Die DMO fungiert als Impulsgeber und Moderator der Entwicklung der Destination nach innen; dies erfolgt querschnittsorientiert über alle Handlungsfelder der LTK hinweg.
- Information und Beratung der Leistungsträger und Kommunen in der Region (z. B. regelmäßige Newsletter, relevante Informationen im Internet oder Durchführung von Informationsveranstaltungen), Aufbereitung der Informationen (z. B. auch Daten und Kennzahlen), sodass die jeweiligen Zielgruppen sie verstehen und nutzen können
- Weitergabe von Informationen durch die Schnittstellenfunktion zwischen Landes- und lokaler Ebene: Interessensvertretung der lokalen Ebene auf Landesebene und Wissenstransfer von der Landesebene an lokale Akteure (z.B. strategische Grundlagen wie LTK, Markenstrategie etc.) oder Informationen zu Förderprogrammen
- Initiierung von Runden Tischen, Arbeitskreisen, Qualitätszirkeln o. ä. zur Förderung des Erfahrungsaustausches innerhalb der Destination und somit Vernetzung der Akteure
- Organisation von Basisseminaren durch die DMO. Die IHKn bieten kostenfreie Sensibilisierungs-Veranstaltungen in Kooperation mit der DMO. Beide verweisen auf weiterführende Angebote sowie Spezialthemen (ServiceQualität Deutschland und Barrierefreiheit) der Tourismusakademie Brandenburg (TMB) sowie auf zielgruppenspezifische Spezialangebote der Fachverbände (DEHOGA, VCB, proagro).
- Beteiligung an Qualitätsmanagementsystemen wie der Initiative ServiceQualität Deutschland und damit Erfüllung einer Vorbildfunktion
- Permanentes Sensibilisieren der Leistungsträger für das Thema Qualität
- Mitwirkung in übergeordneten Gremien und Netzwerken der Landesebene
- Organisation eines eigenen regionalen Tourismustages, z.B. in Kooperation mit der IHK

- Unterstützung der Bildung von Netzwerken (z.B. Netzwerk Industriekultur, Netzwerk Natur Aktiv, Regionales Netzwerk etc.) auf Regions- und Landesebene und Initiierung regelmäßiger Treffen in Form von Arbeitskreisen
- Initiierung von Projekten, die innerhalb von Regionen bisher nicht kooperierende Akteure zusammenbringen – auch branchenübergreifend. Förderung überregionaler Vorhaben, z.B. überregionale Kooperationen zur Infrastruktur- und Produktentwicklung (Rad-, Wander- und Wasserwege)
- Erarbeitung von Argumentationsgrundlagen für Entscheider, d.h. Bereitstellung relevanter touristischer Daten und Zahlen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus (die DMO als Qualitäts- und Wissensmanager), Lobbyarbeit
- Verdeutlichung, dass der Tourismus nicht nur Einkommen in die Region bringt und Arbeitsplätze sichert, sondern auch in hohem Maße gegenüber der einheimischen Bevölkerung zur Standortqualität der Region beiträgt
- Unterstützung der regionalen Pressearbeit
- Nutzung verschiedener online- und offline Instrumente; offline abnehmend, online zunehmend
- Entwicklung einer Social-Media-Strategie
- Verstärkter Ausbau der Aktivitäten im Bereich Social-Media; hier zunächst Fokus auf Facebook
- Pflege einer aktuellen, für mobile Endgeräte optimierten Webseite
- Einbindung in die Kooperationsangebote der TMB
- Entwicklung von Kooperationsmöglichkeiten für die Leistungsträger der Destination
- Einbindung von Leistungsträgern in die Kommunikationsmaßnahmen
- Controlling der Maßnahmen
- Eingabe und Pflege der Daten
- Sensibilisierung der Leistungsträger für die Bedeutung des Online-Vertriebs und der Digitalisierung insgesamt als Teil z.B. von DAMAS

- Kontaktaufnahme, -pflege und Kooperation mit Reiseveranstaltern, OTAs, Plattformen und Retailern (hier auch die TMB)
- Moderation von initiierten Arbeitsgruppen
- Impulsgebung für notwendige Infrastrukturprojekte
- Interessensvertretung bei Verkehrsverbünden
- Initiierung von Projekten zur Infrastruktursicherung oder Weitergabe der Informationen an Kommunen und Landkreise
- Einbindung der Bevölkerung bei Infrastrukturprojekten
- Durchführung von Produktentwicklungs-Workshops bzw. Denkschmieden zur Produktentwicklung orientiert an der Destinations- und Markenstrategie
- Initiierung und Moderation von regionalen Themennetzwerken
- Weitergabe von Informationen zu Produktbedarfen, Trends etc.
- Entwicklung einer Markenstrategie und konsequente Umsetzung
- Herstellung eines Bezugs zur Familienmarke Brandenburg
- Regelmäßige Messung der Markenbekanntheit
- Realisierung regelmäßiger Markenworkshops zur Untersetzung der Marke durch geeignete Produkte

Küraufgaben:

- Aufbau und Nutzung eines ganzheitlichen, kennzahlenbasierten Controllings
- Organisation, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Erhebung eigener Daten in der Destination
- Sensibilisieren der lokalen Partner in ihrer Funktion als „digitaler Datensammler“ für die eigene Content-Strategie wie die des Landes und Überzeugung der Partner für die Beteiligung am Netzwerk
- Prüfung und Gründung von Tochterunternehmen zur Auslagerung gewerblicher Betriebsteile (Profit-Center)
- Entwicklung eigener Produkte und Stärkung wirtschaftlicher Tätigkeit (über die 20% erlaubter Geschäfte mit Dritten hinaus)

- Ausbildungsbetrieb, Einbindung in duales Studium bzw. von Praktikanten
- „Kurz-Schnupper-Praktika“ von Mitarbeitern der DMO in der Praxis sowohl bei Betrieben innerhalb der Destination als auch außerhalb
- Einstellung/Bestimmung mindestens einer halben Stelle nur für die nach innen gerichtete Veränderung und Entwicklung von Prozessen in der DMO und der Destination
- Durchführung der DTV-Klassifizierung von Ferienwohnungen, -häusern und Privatzimmern, Prüfungen vor Ort ergänzt durch weitere Beratungen z. B. im Bereich Webseiten-Design (auf Basis eines Checks) oder im Vertrieb
- Etablierung eines digitalen Wissensmanagements, in dem relevante Informationen beispielsweise in einem Intranet über ein Destinations-Wiki zur Verfügung gestellt werden
- Übernahme des regionalen Wegemanagements auf Basis einer aufgaben-gerechten Gegenfinanzierung in Abstimmung mit den Kommunen und Landkreisen
- Etablierung und Moderation eines Arbeitskreises zur Entwicklung und Einhaltung regionsspezifischer Qualitätskriterien, die über die gängigen allgemeinen Zertifizierungen und Klassifizierungen hinaus das Profil der DMO prägen (z. B. Überlegung zur gemeinsamen Ausstattung in den TIs)
- Unterstützung der Leistungsträger in der Destination durch innovative Projekte zur Fachkräftesuche und -entwicklung
- Nutzung mehrerer Sozialer Medien, d.h. nicht nur Beschränkung auf Facebook, sondern auch Nutzung von anderen Plattformen wie Instagram etc., Influencer-Marketing, d. h. Blogger Relations, Führung eines eigenen Blogs
- Steuerung der Kommunikationsaktivitäten über ein Destinationsmanagement-system (z.B. Generierung automatisch versendeter E-Mails nach erfolgter Buchung mit Veranstaltungstipps aus dem Bereich o. ä.)

- Bei starker Marke Intensivierung der eigenen Vertriebsaktivitäten über eine eigene Plattform, aber eingebunden in ein System mit Schnittstellen zu verschiedenen Systemen
- Entwicklung einer Mobilitätsstrategie und Berücksichtigung von E-Mobilität
- Beantragung und Management von Förderprojekten, orientiert an der Destinationsstrategie zur Entwicklung und Profilierung der Destination
- Übernahme von Aufgaben der lokalen Ebene, wie z.B. im Wegemanagement oder TI-Funktionen, aber nur bei entsprechender und aufgabengerechter Gegenfinanzierung
- Vermittlung von Kreativitäts- und Innovationstechniken in Form von Workshops o. ä.
- Profilierung der Marke nicht nur national, sondern auch bei internationalen Zielgruppen in Kooperation mit der TMB
- Entwicklung von Projekten im Crossmarketing

Hierzu werden die minimalen personellen Ressourcen von denen wir im Tourismusverband Havelland noch etwas entfernt sind beschrieben:

ABB. 9: ZUORDNUNG RESSOURCEN (MINIMAL) ZU MANAGEMENTFUNKTIONEN

Managementfunktionen	Ressourcenbedarf		Aufgabenschwerpunkte
	Personal (VZÄ)*	Finanzen (EUR)**	
Qualitäts- und Wissensmanager	0,75	30.000	Schulung/Qualifizierung von Betrieben, Kommunen und Partnern, Wissensaufbereitung & -vermittlung
Netzwerker, Interessenvertreter und Überzeuger	0,5	20.000	Stärkung Tourismusbewusstsein, Vertretung Interessen der Destination nach außen und innen,
Inspirator in der Kommunikation sowie Partner und Unterstützer im Vertrieb	2,5 + 0,25	280.000 + 15.000	Konzentration auf digitale Medien, aktivierende Kommunikation in Nahmärkten; Schnittstelle im Vertrieb und Beratung von Betrieben mit Schwerpunkt auf Online-Digitalisierung
Impulsgeber für Infrastrukturprojekte	0,25	10.000	Sicherstellung Qualität bestehender Infrastrukturen, Anregung neuer Infrastruktur zur Profilierung der Destination
Produkt- und Innovationsmanager	0,75	45.000	Moderation von Prozessen zur Entwicklung erlebnisorientierter Angebote & Produkte zur Profilschärfung
Botschafter der Marke	1	50.000	Profilschärfung der Destination, Markenbotschafter nach innen (DMO) wie außen (Destination)
Leitung + Assistenz/ Verwaltung	1,5	150.000	Leitung DMO + Funktionsbereiche, regionale Umsetzung der Strategie + LTK & Markenstrategie
SUMME	7,5	600.000	

Quelle: BTE 2017; Ressourcen als eine Orientierungshilfe, regional andere Schwerpunktsetzungen möglich, * Vollzeitäquivalente, ** Sach- und Personalkosten, Hochrechnung auf Basis DMO-Modell und Erfahrungswerten

Die komplette Studie kann hier geladen werden: https://www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/DMO-Studie_Leitfaden.pdf