

Tourismuskoooperation Nordsee-Elbe-Weser

Endbericht



Gefördert durch das
Niedersächsische Ministerium
für Ernährung, Landwirtschaft,
Verbraucherschutz und Landes-
entwicklung

dwif
consulting

Bad Zwischenahn, München,
im August 2012

Tourismuskoooperation Nordsee-Elbe-Weser

Endbericht

Inhalt

I.	Ausgangssituation	- 3 -
1.	Aufgabenstellung	- 3 -
2.	Vorgehensweise	- 4 -
II.	Analyse.....	- 5 -
1.	Tourismusedwicklung.....	- 5 -
2.	Trends.....	- 9 -
3.	Analyse der thematischen Schwerpunkte	- 11 -
4.	Repräsentativbefragung.....	- 14 -
5.	Anbieterbefragung.....	- 20 -
6.	Organisation und Finanzierung	- 23 -
6.1	Status quo.....	- 23 -
6.2	Wettbewerbsfähigkeit	- 27 -
6.3	Finanzielle und personelle Ressourcen	- 33 -
III.	Bewertung der Ergebnisse	- 35 -
1.	SWOT-Analyse	- 35 -
2.	Ableitung potenzieller Kooperationsfelder	- 38 -
2.1	Themenbezogene Kooperationsfelder (touristische Themen).....	- 38 -
2.1.1	Radfahren	- 38 -
2.1.2	Wassertourismus	- 40 -
2.1.3	Naturthemen (z. B. Wattenmeer, Moor)	- 42 -
2.1.4	Gesundheitstourismus - Wellness - Barrierefreiheit.....	- 44 -
2.1.5	Wandern	- 45 -
2.1.6	Kultur	- 48 -
2.1.7	Sonstige Themenfelder	- 50 -
2.2	Aufgabenbezogene Kooperationsfelder.....	- 50 -
3.	Abstimmung über die zukünftige Ausrichtung	- 51 -
4.	Fazit und Schlussfolgerungen	- 53 -
4.1	Fazit.....	- 53 -
4.2	Schlussfolgerungen	- 54 -
IV.	Handlungsempfehlungen	- 56 -
1.	Zusammenarbeit im Rahmen variabler Kooperationen	- 56 -
2.	Installation einer Steuerungsgruppe	- 56 -
3.	Organisation der variablen Kooperationen	- 56 -

3.1	Steuerungsgruppe	- 56 -
3.2	Organisation der Handlungsfelder.....	- 59 -
4.	Perspektiven.....	- 60 -
V.	Anhang	- 62 -

Projektbearbeitung: Matthias Hollmann,
Wiebke Leverenz,
Dr. Manfred Zeiner

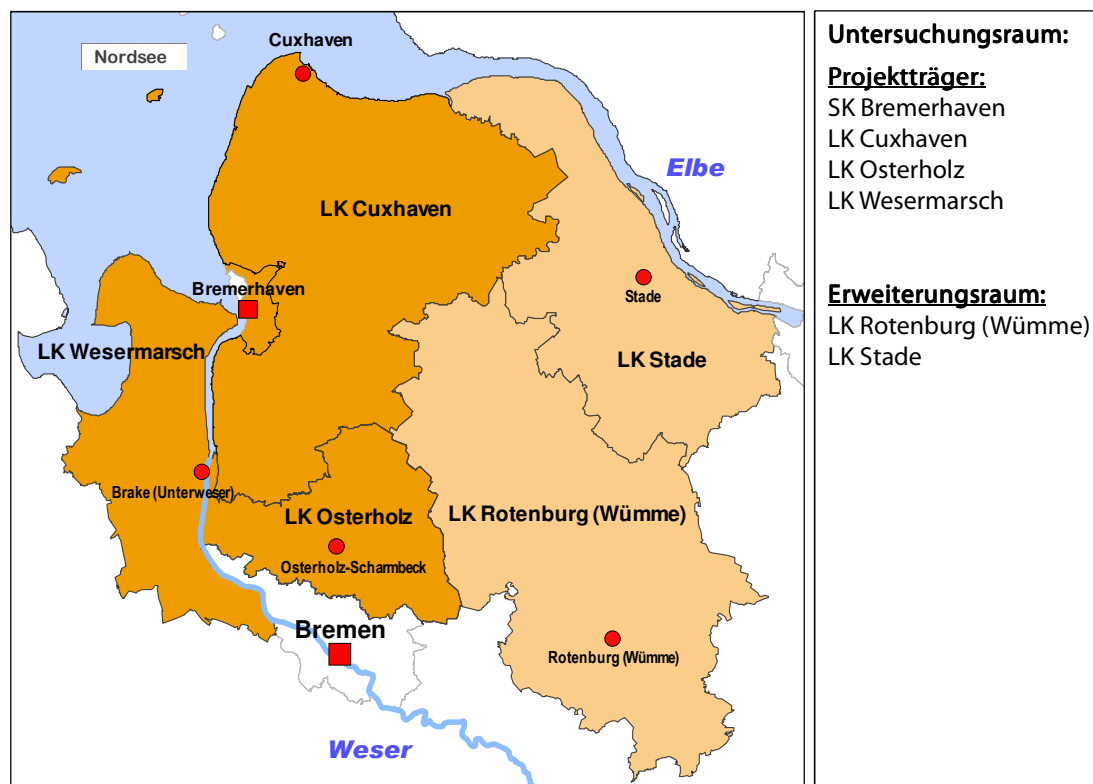
München/Berlin/Bad Zwischenahn, im August 2012

I. Ausgangssituation

1. Aufgabenstellung

Die Landkreise Wesermarsch, Cuxhaven, Osterholz und die Stadt Bremerhaven kooperieren bereits seit vielen Jahren auf touristischer Ebene im Zuge von verschiedenen Projekten miteinander. Angesichts immer knapper werdender Mittel und um Doppelarbeiten zu vermeiden, haben sich die Partner entschieden, ihre Zusammenarbeit verbindlicher zu gestalten. Ziel ist es, eine konkrete wettbewerbsfähige und zukunftsfähige Kooperationsform für die Partner zu entwickeln, um den Tourismus als Wirtschaftsfaktor in der Region dauerhaft zu sichern und auszubauen. Diese Kooperationsform soll einerseits optimal auf die vorhandenen Gegebenheiten (z. B. Struktur der Teilregionen, derzeitige Angebotsschwerpunkte etc.) abgestimmt sein. Andererseits muss sie den Anforderungen der Gäste entsprechen und diese nachvollziehbar darstellen.

Abb. 1: Untersuchungsraum mit Erweiterungsgebieten



Quelle: dwif 2012

Mit diesem Vorhaben greifen die Projektpartner die in der Touristischen Entwicklungsstrategie Niedersachsen 2015 gestellten Anforderungen auf. Dort wurde ein Optimierungsbedarf für die Organisationsstrukturen ermittelt und die Forderung nach einer stärkeren Bündelung der Ressourcen und einer klaren Aufgabenverteilung gestellt.

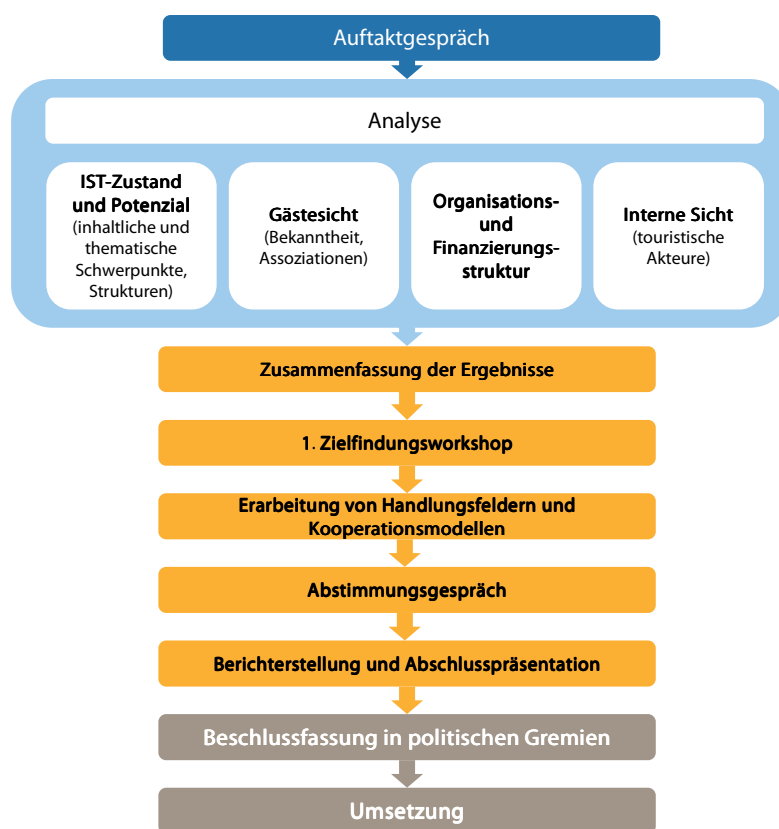
Die Wirtschaftsförderung Wesermarsch GmbH hat die dwif-Consulting GmbH mit seinem Schreiben vom 14. November 2011 beauftragt, ein Kooperationsmodell für die zukünftige Zusammenarbeit zu entwickeln. Dabei kamen dem dwif die vielfältigen Tätigkeiten in Vergleichsregionen und im Zusammenhang mit ähnlichen Fragestellungen zugute.

Aufgrund bestehender Kooperationsverflechtungen mit den Landkreisen Rotenburg (Wümme) und Stade, wurden diese beiden Anrainer als Erweiterungsraum in der Untersuchung berücksichtigt. Bei den Primärdatenerhebungen wurden diese beiden Landkreise daher zum Teil einbezogen. An der Leistungsträgerbefragung nahmen sie jedoch nicht teil.

2. Vorgehensweise

Die Aufgabenstellung wurde in mehreren Arbeitsschritten bewältigt, die sich gegenseitig ergänzen haben. Nachfolgende Abbildung zeigt den Projektablauf in der Übersicht.

Abb. 2: Projektablauf Tourismuskoooperation Nordsee Elbe Weser



Quelle: dwif 2012

Umfangreiche Marktforschung

Die Basis des Projektes bildete eine umfassende Analyse der bestehenden Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren. So wurden neben der Bewertung der regionalen Organisations- und Angebotsstrukturen grundlegende Primärdatenerhebungen durchgeführt. Im Rahmen einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung wurden die Assoziationen potenzieller Gäste mit dem Untersuchungsraum ermittelt. Zentrale Frage dabei: Welches räumliche Vorstellungsbild haben die Gäste vom Untersuchungsraum? Zudem fand eine Befragung der örtlichen Leistungsträger aus der Beherbergungsbranche zu den Verhaltensweisen und den Bewegungsräumen der Übernachtungs-

gäste in der Region statt. Hierbei wurde auch nach der Identifikation der Leistungsträger mit der Region gefragt.

Durch eine Befragung regionaler und überregionaler Experten flossen fach- und (teil-) regionalspezifische Aspekte in das Ergebnis ein. Diese Gespräche waren ein wichtiges Instrument, um die zum Teil sehr spezifischen und voneinander abweichenden Interessenlagen zu ermitteln. Im Mittelpunkt stand die individuelle Kompromissbereitschaft für den Grad beziehungsweise die Tiefe der zukünftigen Zusammenarbeit.

Bei der Bearbeitung der Fragestellungen brachte das dwif wichtige Erkenntnisse aus der Untersuchung zur Organisation und Finanzierung im Tourismus im Rahmen des Sparkassen Tourismusbarometers in Niedersachsen ein.

Darüber hinaus wurden folgende für die Regionen vorliegenden Untersuchungen und Studien berücksichtigt:

- Tourismusstrategie Niedersachsen 2015,
- Tourismuskonzept des Landes Bremen 2015,
- Touristisches Zukunftskonzept Nordsee 2015 (Masterplan Nordsee),
- Positionspapier Tourismus für die Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten,
- Tourismuskonzept Bremerhaven 2020,
- Tourismuskonzept 2020 für den Landkreis Osterholz,
- Tagesreiseverhalten der Bewohner der Metropolregion Hamburg,
- Destination Brand 09 – Einzelbericht Cuxland.

Beteiligung der Akteure

Maßgeblich für die spätere Akzeptanz der umzusetzenden Maßnahmen ist die frühzeitige Einbindung der betreffenden Akteure in den Entwicklungsprozess. Wichtige Arbeitsschritte und Zwischenergebnisse wurden in mehreren Abstimmungsgesprächen mit dem Auftraggeberkreis festgelegt. Neben Expertengesprächen wurden die regionalen und lokalen Tourismusakteure im Zuge eines gemeinsamen Workshops in das Vorhaben einbezogen. Dieser Zielfindungsworkshop diente dazu, sich auf breiter Ebene auf ein gemeinsames Vorgehen zu verständigen.

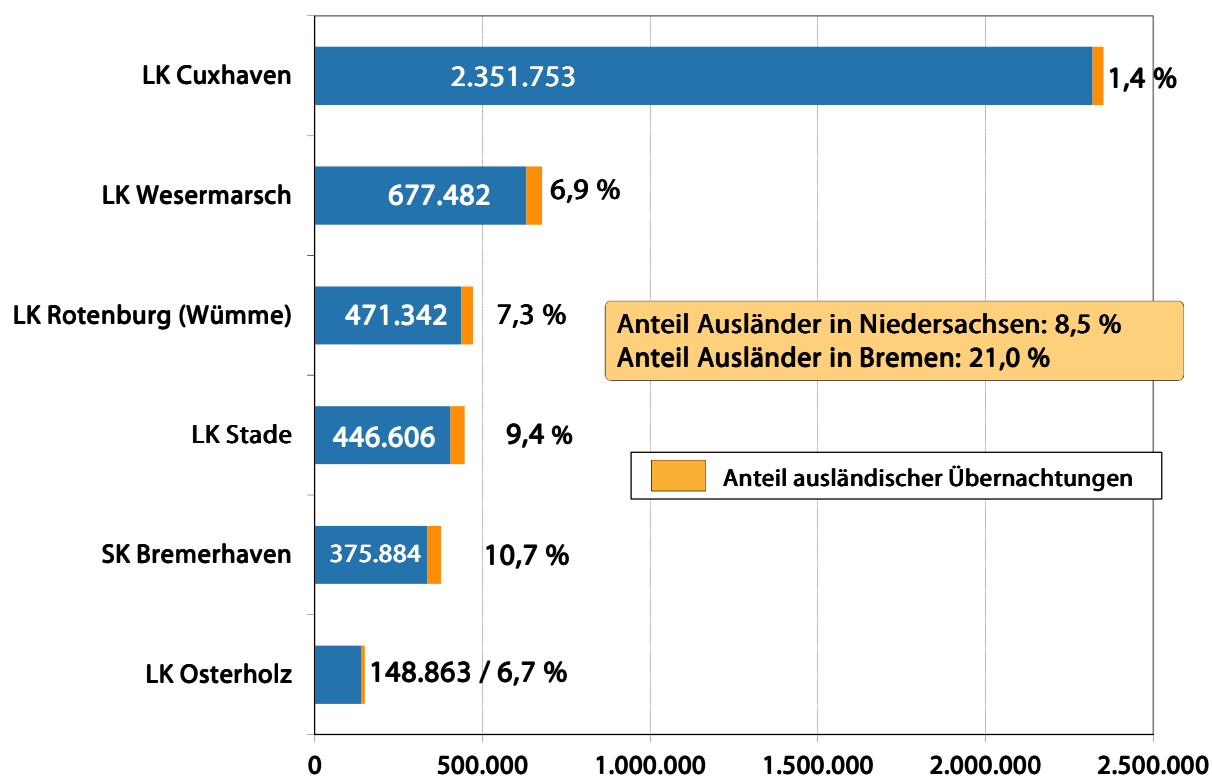
II. Analyse

1. Tourismusentwicklung

Touristisch dominiert im Untersuchungsraum die Küstenregion. In den Urlaubsorten entlang der Küste werden die meisten Übernachtungen generiert. Im Landkreis Cuxhaven verzeichnete allein die Stadt Cuxhaven im Jahr 2011 über 1,3 Mio. Übernachtungen in gewerblichen Betrieben (inkl. Camping). Das sind mehr als 55 % der Übernachtungen im gesamten Landkreis. Es folgen die Gemeinde Land Wursten mit knapp 490.000 Übernachtungen (21 %) und die Samtgemeinde Land Hadeln mit 234.000 Übernachtungen (10 %). Im Landkreis Wesermarsch generierte die Gemeinde Butjadingen mit über 560.000 Übernachtungen gut 83 % der Übernachtungen des gesamten Landkreises. Die Seestadt Bremerhaven kam 2011 auf 375.000 Übernachtungen. In den übrigen

Landkreisen des Untersuchungsraumes lagen die Übernachtungen deutlich unter den hohen Zahlen an der Küste (vgl. Abb. 3). Der Anteil der Übernachtungen ausländischer Gäste liegt bei fast allen Landkreisen unter dem Landesdurchschnitt. Eine Ausnahme bildet nur der Landkreis Stade. Mit knapp 11 Prozent weist die Stadt Bremerhaven im Untersuchungsraum den höchsten Anteil bei den Ausländerübernachtungen auf.

Abb. 3: Gewerbliche Übernachtungen 2011 (inkl. Camping) und Anteil Ausländerübernachtungen



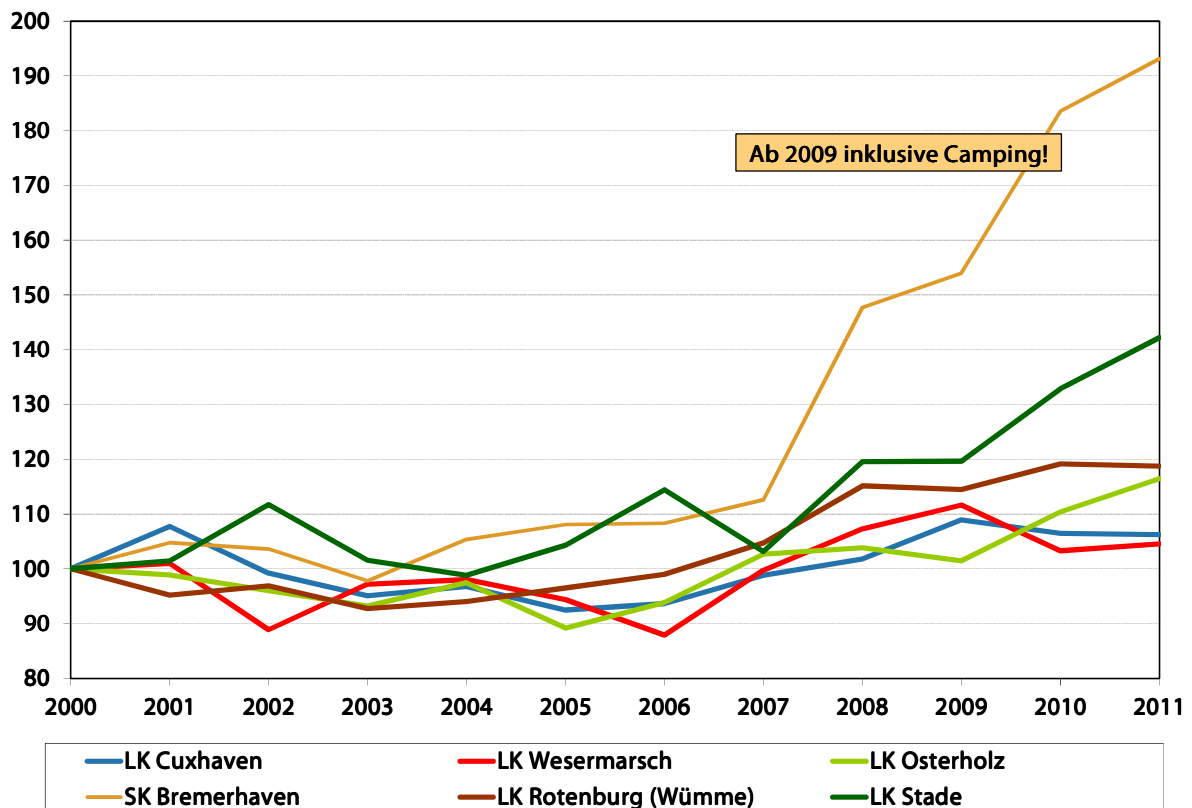
Quelle: Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen, Statistisches Landesamt Bremen, dwif 2012

Die langfristige Entwicklung der gewerblichen **Übernachtungen** in den Teilregionen des Untersuchungsraumes zeigt einen uneinheitlichen Verlauf. In einigen Zeitperioden entwickelten sich die Übernachtungen zum Teil gegensätzlich. Tendenziell nahmen in allen Teilräumen die Übernachtungen seit 2000 insgesamt aber erfreulicherweise zu, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung. Von großer Dynamik war insbesondere die Entwicklung in der Stadt Bremerhaven gekennzeichnet. Neben attraktiven Großveranstaltungen trugen hierzu eine Reihe von Investitionen in die touristische Infrastruktur bei. Neue Freizeitangebote und gestiegene Beherbergungskapazitäten ermöglichten das Wachstum. Aber auch der Landkreis Stade wies in den vergangenen Jahren eine überdurchschnittliche Dynamik auf. Aufgrund des hohen Ausgangsniveaus fiel die Dynamik in den Küstenlandkreisen Cuxhaven und Wesermarsch zwangsläufig geringer aus.

Einen vergleichenden Überblick über das Tourismusaufkommen im Untersuchungsraum gibt die Tabelle 1 (siehe S. 8). Die **Aufenthaltsdauer** zeigt, dass an der Küste Erholungsurlaube im Vordergrund stehen. Die Reisedauer in den dortigen Ferienregionen ist in den letzten Jahren allerdings kontinuierlich gesunken. Neukundengewinnung steht daher zunehmend im Fokus, um stabile

oder besser wachsende Übernachtungszahlen zu erreichen. Das ländliche Binnenland weist deutlich kürzere Aufenthalte aus. Kurze Aufenthalte kennzeichnen vielfach den Zweit- und Dritturlaub. Häufig stehen Aktivitäten wie Radfahren, Unternehmungen oder kulturelle Motive im Vordergrund. Auch die Aufenthaltsdauer in den Städten ist typischerweise kürzer als in den erholungsgeprägten Ferienregionen. Bei den Städten wirkt sich dabei zusätzlich der Geschäftsreiseverkehr reduzierend auf die Aufenthaltsdauer aus.

Abb. 4: Langfristige Entwicklung der Übernachtungen in gewerblichen Betrieben (Index: Jahr 2000 = 100)



Quelle: Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen, Statistisches Landesamt Bremen, dwif 2012

Eine Kennziffer für die Leistungsfähigkeit der Betriebe ist die **Betriebsgröße**. Mit zunehmender Betriebsgröße steigt in vielen Fällen die Kosteneffizienz, da die Ausgaben für Wareneinkäufe, Betriebs- und Verwaltungskosten, Instandhaltung und Modernisierung auf eine höhere Bettenzahl verteilt werden können. Zudem stehen in größeren Häusern erfahrungsgemäß mehr Personal (und spezialisierte Mitarbeiter), professionellere Vertriebsstrukturen, ein höheres Marketingbudget sowie umfangreichere Freizeit- und Serviceangebote für die Gäste zur Verfügung. Auffällig sind die zum Teil relativ kleinen Betriebsstrukturen im Untersuchungsraum. Dies kann zu einer Einschränkung bei der Leistungsfähigkeit gegenüber den Gästewünschen führen.

Insbesondere in den Ferienregionen an der Küste fokussiert sich ein Großteil des Tourismusaufkommens auf die Sommermonate. Die übernachtungsstärksten Monate Juni, Juli, August machen im Landkreis Cuxhaven knapp 45 % und in der Wesermarsch knapp 42 % der gesamten Übernachtungen des Jahres aus. Bei den Städten fallen die Sommerferienmonate typischerweise schwächer

aus. Hier sind das Frühjahr und insbesondere Spätsommer/Herbst stärker. Die **Saisonalität** ist auch in den Binnenlandkreisen feststellbar, allerdings nicht in der Intensität und zum Teil unterschiedlich ausgeprägt.

**Tab. 1: Tourismusaufkommen im Untersuchungsraum 2011
(gewerbliche Betriebe inkl. Camping)**

	Betriebe	Schlafgelegenheiten	Ø Betriebsgröße	Ankünfte	VÄ ggü. 2010	Übernachtungen	VÄ ggü. 2010	Ø Aufenthaltsdauer	Ø Auslastung In %
LK Cuxhaven	284	24.440	86,0	526.146	1,9 %	2.351.753	-0,2 %	4,5	27,4
LK Osterholz	40	1.423	35,6	58.096	3,0 %	148.863	5,5 %	2,6	29,1
LK Wesermarsch	81	5.592	69,0	165.570	4,5 %	677.482	1,2 %	4,1	34,2
SK Bremerhaven	20*	1.958*	97,9*	190.100	5,7 %	375.884	5,2 %	2,0	43,0*
LK Rotenburg (Wümme)	90	5.720	63,6	207.882	1,2 %	471.342	-0,4 %	2,3	23,1
LK Stade	100	3.846	38,5	185.226	6,2 %	446.606	7,0 %	2,4	32,1

* nur Hotellerie

Quelle: Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen, Statistisches Landesamt Bremen, dwif 2012

Zusammenfassung

- Küste dominiert, die Entwicklung zeigt eine geringe Dynamik auf hohem Niveau,
- sehr hohe Konzentration der Nachfrage im Untersuchungsraum auf die Stadt Cuxhaven, die Gemeinde Butjadingen und die Stadt Bremerhaven (rund 50 % der Übernachtungen),
- zum Teil dynamische Entwicklung der Binnenlandkreise, allerdings auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau,
- große Saisonabhängigkeiten an der Küste, im Binnenland etwas geringer,
- vielfach kleinbetriebliche Strukturen in vielen Teilen des Untersuchungsraumes, was sich auf die Effizienz und Leistungsfähigkeit der Betriebe auswirken kann,
- Niedrigpreisige Hotelstrukturen dominieren an der Küste und im Binnenland, Ausnahme Bremerhaven¹,
- insgesamt sehr heterogene Struktur und Entwicklung.

¹ Hierzu siehe auch Tab. 1 im Anhang

2. Trends

In den nächsten Jahren wird eine Reihe von Trends den Tourismus nachhaltig beeinflussen. Neben gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen werden auch ökologische, technische und ökonomische Aspekte die Anforderungen an die Tourismusarbeit erheblich erhöhen und verändern. Nachfolgende Trends haben auch für den Untersuchungsraum Relevanz:

Demografischer Wandel

Vor dem Hintergrund des **demografischen Wandels** nimmt auch im Tourismus die Bedeutung älterer Menschen als Zielgruppe zu. In ihrem Reiseverhalten unterscheiden sie sich nicht nur von jüngeren Personen, sondern auch von den älteren Reisenden vergangener Zeiten. Die zukünftigen Senioren werden sich durch umfassende Reiseerfahrung und die damit gewachsenen Ansprüche auszeichnen. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass sie sich untereinander in ihren Bedürfnissen und Motiven unterscheiden. Touristische Anbieter sollten sich daher mit zielgruppenspezifischen Produkten und einer weiteren Segmentierung auf diese wichtige Klientel einstellen. Besonders barrierefreien Angeboten für alle kommt bei dieser Entwicklung eine steigende Bedeutung zu. Auch die durch den demographischen Wandel zu erwartenden Verschärfungen im „Kampf“ um Facharbeitskräfte sowie um Auszubildende werden bei den touristischen Anbietern gravierende Auswirkungen zeigen.

Klimawandel

Im gesellschaftlichen Bewusstsein spielen **ökologische Aspekte und Nachhaltigkeit** eine zunehmende Rolle. Die Auswirkungen des Klimawandels treffen auch den Tourismus. Zwar beeinflusst dieses Thema die tatsächliche Urlaubsplanung bisher nur marginal. Die Urlaubsgäste sind aber vermehrt bereit, ein Engagement für die Umwelt zu honorieren, wenn der ideelle Mehrwert und der konkrete Nutzen für den Einzelnen sichtbar werden². Nicht zuletzt führen Investitionen in eine nachhaltige Betriebsführung auch für die Unternehmen zu Kosteneinsparungen.

Inlandsurlaub beliebt

Das eigene Land stellt nach wie vor das bevorzugte Reiseziel der Deutschen dar. Dabei besteht auch für derzeit weniger starke Destinationen die Möglichkeit eines Wachstums. Entscheidend wird sein, wie erfolgreich sich die jeweiligen Reiseziele im härter werdenden Wettbewerb vermarkten. Es ist nicht eindeutig absehbar, welche Gebiete Gäste gewinnen oder verlieren werden. Fest steht aber, dass es bei den bevorzugten Landschaftsformen einen Wandel gibt: Während vor allem für südliche Küstenziele, für Städte und das Flachland eine wachsende Beliebtheit festgestellt werden kann, hat diese für Hoch- und Mittelgebirge abgenommen. Bedeutsam für die weitere Entwicklung des Binnentourismus ist auch das zukünftige Reiseverhalten der Senioren, deren Affinität für inländische Ziele in den letzten Jahren rückläufig war. Ein vielerorts vermuteter automatischer Anstieg der Nachfrage für inländische Reiseziele aufgrund der älter werdenden Bevölkerung wurde durch aktuelle Prognosen (u.a. Sparkassen Tourismusbarometer 2012) eindeutig widerlegt.

² Quelle: DSGVO 2010 in Organisation und Finanzierung der Tourismusförderung in Landkreisen, Berlin 2011

Wachsende Kundenansprüche

Eine Herausforderung stellt die angemessene Kundenansprache dar. Aufgrund seiner umfangreichen Reiseerfahrung sowie der Vielfalt verfügbarer Informationen zeichnet sich der Konsument durch wachsende Kompetenz aus. Entsprechend steigen und differenzieren sich seine Ansprüche an die Urlaubsreise, und das bei weitgehend gleichbleibenden Motiven. Der multioptionale Verbraucher lässt sich nicht mehr eindeutigen Kategorien zuordnen. Heute eingeschränktes Budget, morgen Luxus, Anreise mit dem Billigflieger, aber Aufenthalt im Fünf-Sterne-Hotel. Dem Wunsch nach Flexibilität und Individualität kommen Bausteinmodelle entgegen, mit deren Hilfe sich der Kunde seinen perfekten Urlaub zusammenstellen kann. Zudem gibt es die Tendenz, im Urlaub immer mehr immer intensiver erleben zu wollen. Diese Erlebnisse und Emotionen sollen darüber hinaus möglichst bequem zu erreichen sein.

Durch den zunehmenden Wettbewerb zwischen den touristischen Regionen und den gestiegenen Gästeanforderungen kommt dem Faktor **Qualität** eine entscheidende Bedeutung zu. Dies bezieht sich nicht nur auf die Ausstattungsqualität, sondern betrifft auch die Servicequalität. Wichtige Instrumente zur Darstellung dieser Qualitäten ist die Teilnahme an Klassifizierungen, die für die Gäste zu einem zunehmend wichtigeren Entscheidungskriterium werden. Exemplarisch steht hierfür auch die Initiative ServiceQualität Deutschland, die inzwischen auch in anderen, nicht touristischen Dienstleistungsbereichen genutzt wird.

Städteurlaub

Städtereisen erfreuen sich nach wie vor einer besonderen Popularität und weisen ein vielversprechendes Zukunftspotenzial auf. Die Mehrzahl dieser Reisen führt die Deutschen in inländische Metropolen. Trotz der erwarteten Nachfragesteigerung in diesem Segment können der steigende Wettbewerb – auch auf internationaler Ebene – sowie die Konkurrenz durch andere Urlaubsformen der prognostizierten Entwicklung entgegenwirken. Zudem verzichten potenzielle Städtereisende bei einer schlechten wirtschaftlichen Lage eher auf zusätzliche Kurz- und Wochenendreisen.

Gesundheitsurlaub

Gesundheitsurlaub bleibt auch zukünftig eine bedeutsame Urlaubsform. Allerdings kann auch durch Urlaubsarten, die nicht explizit diesem Segment zuzurechnen sind, etwas für die Gesundheit getan werden. Die Anbieter müssen sich auf die Bedürfnisse ihrer Kunden einstellen. Gute Zukunftschancen haben klar konzipierte gesundheitstouristische Angebote. In diesem Sinne müssen Produkte aus den Bereichen Kur und Rehabilitation, Prävention sowie Wellness deutlich voneinander abgegrenzt werden, da hier unterschiedliche Zielgruppen mit differenzierten Erwartungen an ihren Aufenthalt angesprochen werden. Gesundheit wird auch zukünftig ein starkes Urlaubsmotiv sein.

Web 2.0 und mobile Kommunikation auf dem Vormarsch

Mit der Zahl seiner Nutzer steigt auch die Bedeutung des Internets für die Tourismusbranche unvermindert stark an. Dreiviertel der Personen mit Internetzugang nutzen diesen Kommunikationsweg auch zur Reisevorbereitung. Insbesondere einzelne Reiseleistungen wie Flug und Hotel werden vermehrt online gebucht. Angesichts einer zunehmenden Bandbreite an Buchungsmöglichkeiten wird der Online-Bereich in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen. Für die Informationsbe-

schaffung und die Vermarktung touristischer Produkte wird das Web 2.0 mit interaktiven Inhalten immer wichtiger. Das Internet der zweiten Generation wird zum mobilen Begleiter und ermöglicht einen Informationsabruf zu jeder Zeit, von nahezu jedem Ort. Dies wirkt sich auf die Informationsbereitstellung ebenso aus wie auf die Vertriebswege. Smartphones dienen gleichermaßen als Informations- und Buchungsmedium und navigieren den Gast sicher durch unwegsames Gelände. Wer in Bewertungsportalen für seine Unterkunft keine guten Noten erhält, hat in der Gunst der Gäste einen schweren Stand. Bei der Vielzahl der Möglichkeiten kommt es für die Anbieter darauf an, sich zu konzentrieren. Fehlende Qualitäten in einzelnen Kommunikationswegen des Social Web werden von den Nutzern sofort widergespiegelt. Eine intensive Betreuung der einzelnen Instrumente kann auf der Anbieterseite große Kapazitäten binden.

3. Analyse der thematischen Schwerpunkte

Die gemeinsamen Schwerpunkte für zukünftige Kooperationen wurden im Zuge mehrerer Analyse-schritte ermittelt. Zunächst wurden die aktuellen Marketingthemen und Angebotsfelder der einzelnen Partner auf Überschneidungen bzw. Übereinstimmungen überprüft. Grundlage hierfür bildete eine Auswertung der regionalen Informationsprospekte und der regionalen Internetangebote. Die Partner sind bereits in vielen gemeinsamen Themenfeldern engagiert. Eine Übersicht über die Themenfelder enthält die Tabelle 2.

Tab. 2: Überschneidungen bei den Marketingthemen

Aktivitäten	BHV-Touristik*	Cuxland*	TGW*	LK OHZ*	TWU*	TouROW*	TV Stade*	Gesamt
Radfahren								7
Wasser(sport)aktivitäten								7
Baden / Schwimmen								7
Reiten								6
Golf								5
Shopping								3
Wellness / Gesundheit / Kur								3
Angeln								2
Wandern								1
Themen								
Natur / Landschaft								6
Regionale Esskultur								5
Maritime Themen / Angebote								4
(Historische) Gästebahnen								2
Kunst/Kultur/Geschichte								
Allgemein								7
Museen								7
Kunst, Kunsthandwerk, Galerien								6
Kirchen und Klöster								5
Orgeln								2
Verschiedenes								
Veranstaltungen								7
Unterkünfte								6
Tagesprogramme								4
Gruppentouren / -angebote								4
Pauschalangebote								3
Kinder- und Familienurlaub								1!

Quelle: dwif 2012

*Erläuterungen zur Tabelle 2:

- BHV-Touristik: BIS Bremerhaven Touristik,
- Cuxland: Cuxland Tourismus,
- TGW: Touristengemeinschaft Wesermarsch,
- LK Osterholz: Landkreis Osterholz, Stabstelle Tourismus,
- TWU: Touristikagentur Teufelsmoor-Worpswede-Unterweser e.V.,
- TouROW: Touristikverband Landkreis Rotenburg zwischen Heide und Nordsee e. V.,
- Stade: Tourismusverband Landkreis Stade / Elbe e. V.

Trotz der bestehenden Überschneidungen bearbeiten die Akteure die einzelnen Schwerpunkte in unterschiedlicher Intensität und Professionalität. Der Fokus der Darstellung liegt vor allem auf Themen und Aktivitäten. Mit Ausnahme der Stadt Bremerhaven steht das **Natureerlebnis** mit seinen unterschiedlichen Facetten in den Regionen im Vordergrund. Hervorgehoben werden die vielfältigen Landschaftsformen, insbesondere die Marsch-, Moor- und Geestlandschaften. Dabei präsentiert sich auch das Binnenland wasserreich. Die Flusslandschaften der Weser, Hamme, Wümme, Oste, Lune, Geeste und Elbe sowie verschiedene kleinere Binnenseen laden zu **wasserbezogenen Aktivitäten** ein. Aufgrund der landschaftlichen Voraussetzungen wird das **Radfahren** am intensivsten vermarktet. Gute Infrastrukturen bieten hierfür ideale Voraussetzungen. So gibt es in diesem Bereich bereits mehrere Kooperationen. Zu den gemeinsamen Aktivitäten im Fahrradtourismus gehören unter anderem:

- Betrieb Radrouten- und Freizeitplaner (i-vention),
- Radwanderweg „Vom Teufelsmoor zum Wattenmeer“,
- Aufbau E-Bike Region „Movelo“,
- Radland Niedersachsen (TMN).

Auch wenn alle Regionen im Untersuchungsraum über Angebote im Bereich **Baden/Schwimmen** informieren, darf nicht außer Acht gelassen werden, dass dies lediglich an der Küste als eine wichtige Hauptattraktion im Erholungsurlaub gewertet werden kann. Die Bademöglichkeiten im Binnenland stellen dagegen eher ein ergänzendes Angebot dar. Dies allein reicht nicht aus, einen Reiseimpuls auszulösen. Neben dem Radfahren bilden die **Wasser(sport-)bezogenen Aktivitäten** einen weiteren Schwerpunkt in der Vermarktung. Hierzu gehören besonders das Wasserwandern mit dem Kanu oder Kajak auf den kleineren Flüssen und der Sportbootverkehr mit Segel- und Motorbooten sowie verschiedene Angebote der Ausflugsschifffahrt. Auch hier gibt es bezüglich Umfang und Informationsgehalt zwischen den Partnern große Unterschiede. Sollte zukünftig eine gemeinsame Profilierung über diese Thematik angestrebt werden, gilt es, diese Unterschiede auszugleichen. Die Zusammenarbeit in diesem Bereich ist derzeit noch gering ausgeprägt.

Die Nischenthemen **Reiten** und **Golf** sind zwei Aktivitäten, für die die Partner verschiedene Angebote vorhalten. In der Vermarktung spielen sie allerdings nur eine untergeordnete Rolle. Das aktuelle Trendthema **Wandern** wird derzeit lediglich im Landkreis Rotenburg (Wümme) angeboten. Aufgrund der naturräumlich ähnlichen Gegebenheiten lassen sich hier durchaus Potenziale für ein gemeinsames Vorgehen identifizieren. Vielfach fehlt es allerdings noch an infrastrukturellen Voraussetzungen.

Der **Gesundheitstourismus** nimmt derzeit in der Vermarktung eine untergeordnete Rolle ein. Im Wesentlichen fokussieren sich die Angebote auf einzelne Wohlfühlangebote im Bereich Wellness. Lediglich im Landkreis Cuxhaven wurden mit der Initiative „Cuxland Vital“ grundlegende Voraussetzungen für die Entwicklung dieses Segments geschaffen. Die dortigen Schwerpunkte der gesundheitstouristischen Angebote liegen in den Kurorten an der Küste und im Binnenland. Hervorzuheben ist die gemeinschaftliche Initiative zum **barrierefreien Tourismus**. Mit der Broschüre „Grenzenloses Urlaubsvergnügen“ haben sich die Landkreise Cuxhaven und Wesermarsch

sowie die Stadt Bremerhaven einem Gästekreis gewidmet, der vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zukünftig weiter an Bedeutung zunehmen wird.

Alle Partner verfügen über ein reichhaltiges **Kulturangebot**. Insbesondere im Landkreis Osterholz gilt das Künstlerdorf Worpswede als überregional bekannter Leuchtturm. Aber auch regionale Lebensart und Lebenskultur prägen den Charakter der Regionen. Dies wird im Untersuchungsraum gegenüber den Gästen auf unterschiedlichste Weise dargestellt. Hier bieten sich vielfältige Anknüpfungspunkte für gemeinsame Aktivitäten, die über die zum Teil bereits bestehende Zusammenarbeit im Rahmen des Veranstaltungskalenders hinausgehen.

Auffällig: Besonders an den Küsten spielt **Familienurlaub** eine große Rolle. Für diese Zielgruppe werden zwar durchaus vielfältige Angebote bereitgehalten. Dennoch finden sich weder auf der Internetseite des Cuxlandes, noch der Touristengemeinschaft Wesermarsch entsprechende zielgruppenspezifische Hinweise (Cuxland) bzw. sie sind kaum mit Inhalten hinterlegt (TGW).

Insgesamt ist festzustellen: Die Orientierung beim Marketing geht vorrangig in Richtung Themen und Aktivitäten, weniger in Richtung Zielgruppen!

4. Repräsentativbefragung

Touristische Einheiten lassen sich nicht anhand von administrativen Grenzen bestimmen und charakterisieren. Entscheidend ist vielmehr die Perspektive der derzeitigen und der potenziellen Gäste. Nur wenn sich eine Region in ihrer Wahrnehmung als zusammengehörender Raum darstellt und das Angebotsportfolio auch zu den Erwartungen und Vorstellungen passt, kann sie sich erfolgreich am Markt behaupten. Angesichts der Heterogenität des Untersuchungsraumes kam der Gästeperspektive eine besondere Bedeutung zu. Um diese wichtige Sicht einzubringen und damit Hinweise auf den räumlichen Zuschnitt und die Ausgestaltung der zukünftigen Tourismuskoooperation zu erhalten, wurde eine deutschlandweite Repräsentativbefragung durchgeführt.

Ziel der Repräsentativbefragung

Wahrnehmung des Untersuchungsraumes beziehungsweise der Teilräume aus Sicht der Bundesbürger in Bezug auf:

- Bekanntheit,
- Eignung für bestimmte Urlaubsaktivitäten,
- Assoziationen,
- mögliche Gebietszuschnitte (Welche Teilregionen gehören zusammen und bilden eine gemeinsame Urlaubsregion?),
- bekannte Sehenswürdigkeiten, Freizeit- und Kulturangebote.

Methodische Vorgehensweise:

- deutschlandweite Repräsentativbefragung,
- Online-Verfahren,
- Bundesbürger ab 16 Jahren,
- Feldzeit: Januar 2012,
- Grundgesamtheit n=1000.

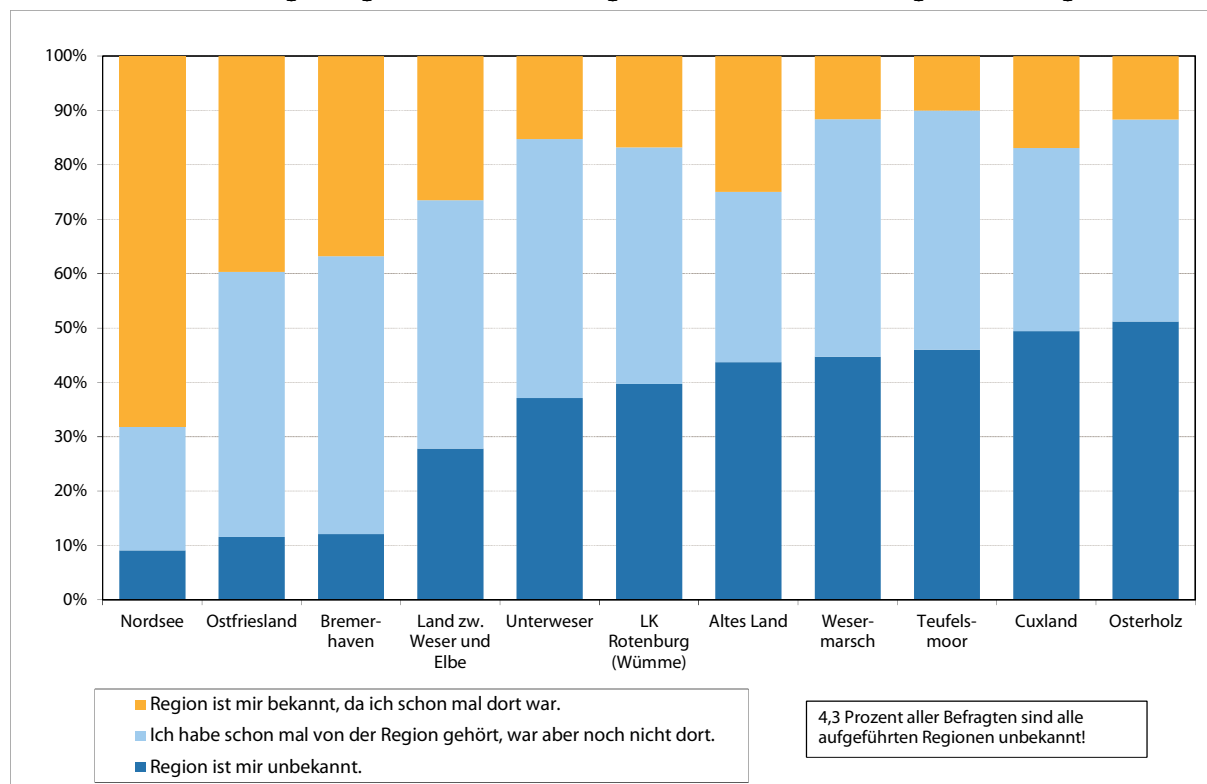
Grundlage für alle Fragestellungen bildeten die einzelnen Teilregionen bzw. vorhandenen Regionsbegriffe im Untersuchungsraum. Diese wurde zusammen mit den Auftraggebern festgelegt:

- Altes Land,
- Bremerhaven,
- Cuxland,
- Land zwischen Weser und Elbe,
- LK Rotenburg (Wümme),
- Nordsee,
- Osterholz,
- Ostfriesland,
- Teufelsmoor,
- Unterweser,
- Wesermarsch.

Gestützter Bekanntheitsgrad der Teilregionen

Mit Abstand den höchsten Bekanntheitsgrad im Untersuchungsraum weist die Nordsee auf. Rund 68 % der Bundesbürger gaben an, schon einmal dort gewesen zu sein. Weiteren 23 % ist die Region zumindest bekannt, ohne schon einmal vor Ort gewesen zu sein. Auch Ostfriesland und Bremerhaven erreichen einen relativ hohen Bekanntheitsgrad: Jeweils rund 88 % der Befragten kennen die Regionen, weil sie schon einmal dort waren oder sie etwas mit den Regionsnamen verbinden können. Alle anderen abgefragten Regionen sind dagegen deutlich unbekannter. Die Prozentanteile für die Aussage „Region ist mir unbekannt“ reichen von 28 % (Land zwischen Weser und Elbe) bis hin zu 51 % (Osterholz). 4,3 % aller Befragten konnten mit keiner der aufgeführten Regionen etwas anfangen.

Abb. 5: Bekanntheitsgrad (gestützt) der Teilregionen im Untersuchungsraum (Angaben in %)



Quelle: dwif 2012, Repräsentativbefragung Tourismuskonzeption Nordsee-Elbe-Weser

Ranking nach Bekanntheitsgrad (gestützt)

Ein Ranking nach dem Bekanntheitsgrad der von den Befragten zuvor als bekannt eingestuften Teilregionen ergab folgende Platzierungen:

Tab. 3: Ranking nach Bekanntheitsgrad (gestützt)

Teilregion	Durchschnittliche Platzierung	Häufigste Platzierung (Anteil in %)
Nordsee	1,6	Rang 1 (68,5%)
Bremerhaven	3,1	Rang 3 (31,8 %)
Ostfriesland	3,2	Rang 2 (33,9 %)
Land zwischen Weser und Elbe	4,3	Rang 4 (20,8 %)
Unterweser	5,4	Rang 5 (16,1 %)
Altes Land	5,5	Rang 9 (13,0 %)
Cuxland	5,6	Rang 6 (11,9 %)
Wesermarsch	5,9	Rang 7 (17,1 %)
Teufelsmoor	6,2	Rang 8 (13,2 %)
Landkreis Rotenburg	6,5	Rang 10 (22,9 %)
Osterholz	7,4	Rang 11 (35,5 %)

Quelle: dwif 2012, Repräsentativbefragung Tourismuskonzeption Nordsee-Elbe-Weser

Eignung der Regionen nach Urlaubsaktivitäten

Ein differenziertes Bild zeigte sich bei der Frage, für welche Urlaubsaktivitäten sich die Teilregionen eignen. Die wichtigsten Aussagen werden nachfolgend zusammenfassend dargestellt. Die ausführlichen Ergebnisse finden sich im Anhang.

Mehrheitliche Eignung der Teilregionen für Familienurlaub und Radfahren

Fast allen Regionen wird eine hohe Eignung für Familienurlaub zugesprochen. Am höchsten war die Zustimmung mit 63 % der Nennungen für die Region „Land zwischen Weser und Elbe“. Bis auf das Teufelsmoor und Bremerhaven, erreichten alle anderen Regionen hierbei Werte von mindestens 30 %. Auch die Eignung für das Radfahren wird den meisten Regionen zugeordnet. Höchste Zustimmung erhielten dabei die Regionen „Land zwischen Weser-und Elbe“ (41,7 %), „Unterweser“ (35,0 %) und „Wesermarsch“ (30,4 %). Dass eine Stadt wie Bremerhaven weniger als Fahrraddestination angesehen wird, verblüfft in diesem Zusammenhang nicht, wohl aber, dass auch die Nordsee mit einem Anteil von 10,3 % hier nur geringe Nennungen aufwies.

Auf den ersten Blick etwas überraschend erhielten viele Regionen relativ hohe Zustimmung für die Eignung zum Wandern – allen voran das Teufelsmoor mit einem Anteil von 36,3 %, aber auch das Land zwischen Weser und Elbe (27,8 %) sowie die Region Unterweser (27,0 %). Möglicherweise haben hier aber gerade auch die Regionen, die landschaftsräumliche/naturräumliche Bezeichnungen im Namen beinhalten³, höhere Werte erzielt, weil sie eher naturnahen Aktivitäten zugeordnet werden als anderen.

Vielen Regionen wird eine mittlere Bedeutung für „Natururlaub/Urlaub im Grünen“ zugestanden. Die Anteile bewegten sich zwischen 12,3 % im Landkreis Rotenburg (Wümme) bis hin zu 17,9 % im Alten Land. Cuxland, Nordsee sowie Bremerhaven erhielten in diesem Punkt hingegen nur Anteile, die zum Teil deutlich unter 10 % lagen. Ähnlich verhielt es sich bei der Eignung für „Erholungs- und Entspannungsurlaub“. Die größte Eignung hierfür wurden dem Alten Land (15,6 %), Ostfriesland (14,9 %) und dem Landkreis Rotenburg (Wümme) (14,8 %) zugesprochen. Geringe Anteile waren hingegen für Bremerhaven (4,8 %), fürs Cuxland (7,3 %), für die Wesermarsch (8,7 %) sowie für die Region Unterweser (8,9 %) zu beobachten.

Wenige Zustimmungen⁴ in fast allen Regionen erhielten die folgenden Urlaubsaktivitäten:

- Wassersport (Ausnahme Nordsee),
- Maritimes Erlebnis (Ausnahmen Nordsee und Bremerhaven),
- Aktivurlaub (Ausnahmen Cuxland, Teufelsmoor, Land zwischen Weser und Elbe),
- Campingurlaub (Ausnahme Ostfriesland),
- Urlaub auf dem Bauernhof (Ausnahmen Altes Land und Ostfriesland),
- Reiturlaub,
- Wellness- und Gesundheitsurlaub,

³ wie zum Beispiel Weser oder Moor

⁴ weniger als 10 % der Nennungen

- Schlemmerreise,
- Städtereise (Ausnahmen Bremerhaven, Landkreis Rotenburg und Osterholz),
- Veranstaltungen (Ausnahme Bremerhaven),
- Kultururlaub (Ausnahmen Bremerhaven und Landkreis Rotenburg),
- Kreativurlaub.

Konkretere Vorstellungen für die Nordsee, Ostfriesland und Bremerhaven

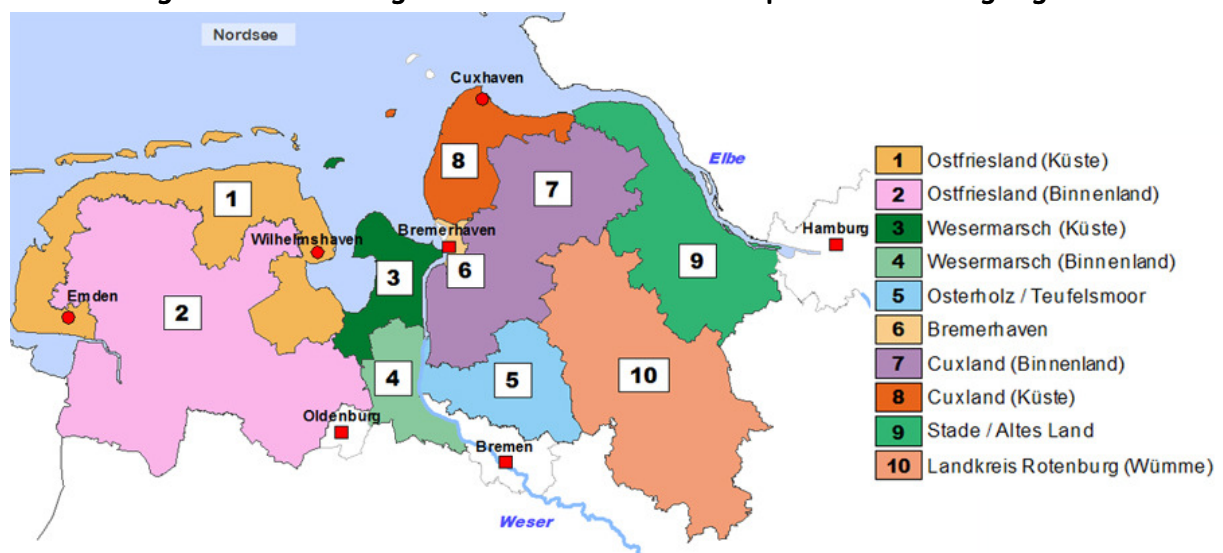
Für die Nordsee, aber auch für Ostfriesland und die Stadt Bremerhaven existieren insgesamt die konkretesten Vorstellungen über die Eignungen für bestimmte Urlaubsaktivitäten. Für diese drei Regionen lassen sich noch am ehesten klare Mehrheiten für die einzelnen Aspekte ableiten. Natürlich hängt dies auch eng mit dem Bekanntheitsgrad zusammen. Je bekannter eine Region, desto konkreter ist auch die Vorstellung über die Aktivitäten in diesem Urlaubsgebiet. Bei den weniger bekannten Regionen ist die Verteilung der Urlaubsaktivitäten weitaus differenzierter und das Bild damit insgesamt diffuser. Teilweise lagen manche Einstufungen aber auch auf der Hand:

Nicht überraschend fiel die Wertung beispielsweise für die Urlaubsaktivität „Urlaub am Meer/Urlaub an der Nordsee“ sowie „Badeurlaub“ aus: Die Nordsee erhält für diese beiden Aspekte mit 67,3 % und 36,0 % die jeweils meisten Zustimmungen. Auch dass Bremerhaven von 44,3 % der Befragten als Städtereiseziel und von 21,2 % als Kulturreiseziel als besonders geeignet erachtet wurde, war ein zu erwartendes Ergebnis.

Regionenzuschnitt aus Sicht der Bevölkerung

Um herauszufinden, wie potenzielle und tatsächliche Gäste den Untersuchungsraum als Einheit wahrnehmen oder welche Teilregionen aus ihrer Sicht zusammen gehören, wurden sie aufgefordert, anhand einer Karte zusammengehörige Regionen zu bilden.

Karte 1: Möglichkeiten der Regionswahl im Rahmen der Repräsentativbefragung



Aufgabe: „Klicken Sie nachfolgend die Teilregionen an, die aus ihrer Sicht zusammen gehören und sinnvolle touristische Urlaubseinheiten bilden. Welche Kombinationen sind aus Ihrer Sicht vorstellbar? Sie haben die Möglichkeit maximal drei Vorschläge für verschiedene Urlaubsregionen zu machen. Die einzelnen Teilregionen können auch mehrfach zugeordnet werden.“

Quelle: dwif 2012, Auszug aus der Repräsentativbefragung Tourismuskonzeption Nordsee-Elbe-Weser

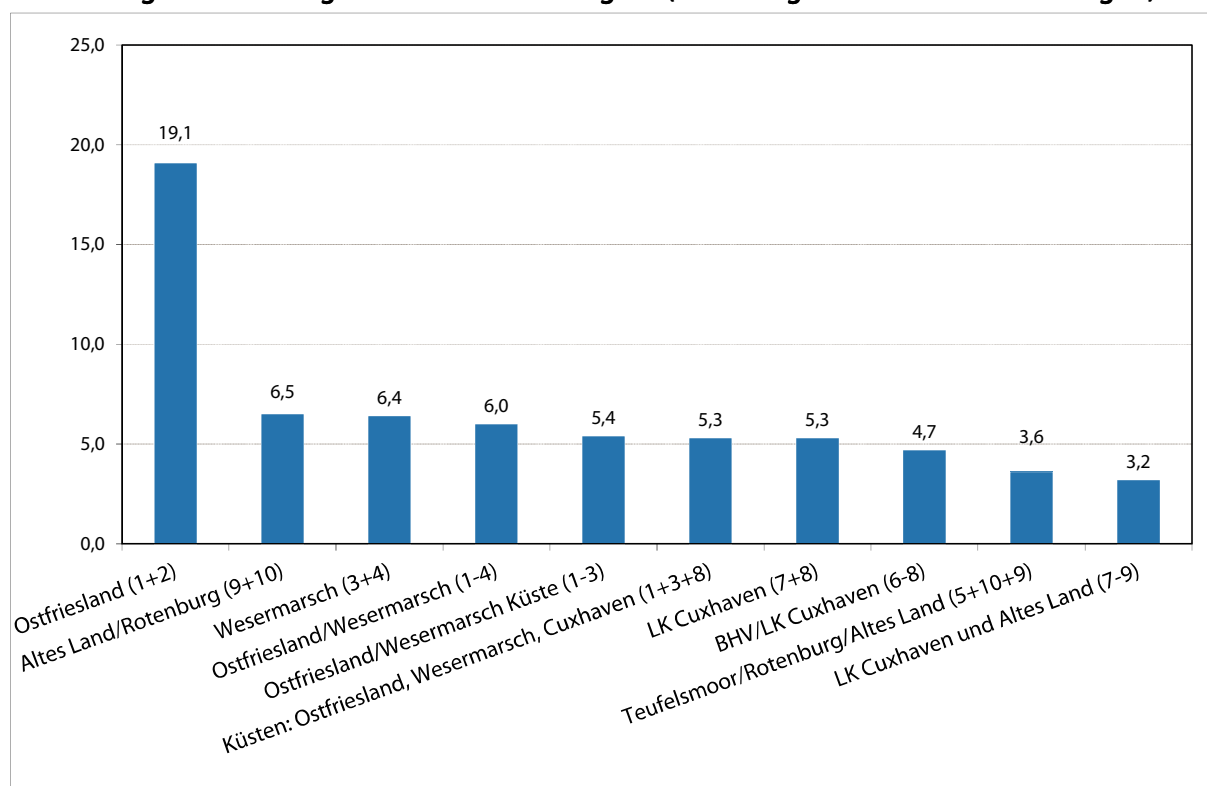
Fazit

Gäste nehmen den Untersuchungsraum nicht als Einheit wahr

Folgende Erkenntnisse sind festzuhalten:

- 33 % aller Befragten konnten keinen Vorschlag für einen Gebietszuschnitt machen.
- Der Untersuchungsraum wird insgesamt nicht als zusammenhängende touristische Urlaubseinheit wahrgenommen.
- Insgesamt wurden unzählige kleinräumige Regionsvorschläge gemacht.
- Mehrheiten für bestimmte Regionszuschnitte waren jedoch nicht zu beobachten.
- Lediglich der etablierte Raum Ostfriesland wurde deutlich häufiger skizziert.

Abb. 6: Regionsvorschläge aus Sicht der Befragten (Vorschläge ab > 3 % der Nennungen)



Quelle: dwif 2012, Repräsentativbefragung Tourismuskonzeption Nordsee-Elbe-Weser

Assoziationen, Orte und Sehenswürdigkeiten in den vorgeschlagenen Regionen

Um zu überprüfen, wie konkret die Vorstellungen der Befragten über die vorgeschlagenen Regionen tatsächlich sind, wurden sie gebeten, Assoziationen, Orte und Sehenswürdigkeiten zu benennen. Mit folgendem Ergebnis:

- Das Bild der vorgeschlagenen Regionen blieb insgesamt sehr vage. Die Vorstellungen von Assoziationen, Sehenswürdigkeiten und Orten waren oftmals sehr allgemein oder konnten gar nicht benannt werden.
- Viele Einzelnennungen waren vorhanden! Nur wenige Begriffe wurden mehrfach genannt.
- Auch bei dieser Fragestellung existierte nur für Ostfriesland ein etwas spezifischeres Bild.

Aus Gästesicht kristallisiert sich kein Gebietszuschnitt heraus, der sich von vornherein grundsätzlich zur Bildung einer gemeinsamen touristischen Destination anbietet. Die Teilregionen werden sehr unterschiedlich und nicht als Gesamttraum wahrgenommen. Das Bild der Region ist sehr ungenau/unkonkret und ist kaum mit spezifischen Inhalten belegt.

5. Anbieterbefragung

Durch den engen Kontakt liegen den touristischen Leistungsträgern in den Regionen wertvolle Informationen zum Gästeverhalten (Aktivitäten, Aktionsradius etc.) während des Urlaubsaufenthaltes im Untersuchungsraum vor. Auch sie wurden daher mittels einer Befragung in den Prozess einbezogen. Neben den Gästeaktivitäten ging es auch darum, wie die Leistungsträger ihre Region sehen und mit welchen Teilräumen sie sich identifizieren. Damit kann die Abgrenzung der Region und die Ermittlung des Regionsverständnisses auf eine breitere Basis gestellt werden. Zwar handelte es sich nicht um eine Repräsentativbefragung, dennoch liefern die Ergebnisse wichtige Zusatzinformationen, die für die Bildung eines Kooperationsraumes relevant sind.

Ziel der Leistungsträgerbefragung:

Informationsgewinn zu:

- Identifikation der Leistungsträger mit dem Untersuchungsraum,
- Gästeverhalten und -sichtweisen in den bzw. über die Regionen.

Methodische Vorgehensweise:

- Befragung der Beherbergungsbetriebe im Untersuchungsraum,
- Online-Verfahren,
- Feldzeit: Januar/Februar 2012,
- Rücklauf: 62 Teilnehmer (21 Landkreis Osterholz, 21 Landkreis Wesermarsch, 20 Landkreis Cuxhaven).

Nicht alle Landkreise im Untersuchungsraum haben sich an der Anbieterbefragung beteiligt. Grundsätzlich ist eine flächendeckende Durchführung jedoch empfehlenswert. Neben Aussagen zum Gesamttraum können diese Ergebnisse dann auch mit den Ergebnissen der Repräsentativbefragungen verglichen werden. Sollte der Wunsch bestehen, können diese Befragungen nachgeholt werden.

Identifikationsgrad der Leistungsträger mit den verschiedenen Teilregionen

Die Identifikation der Leistungsträger in den Landkreisen Cuxhaven, Osterholz und Wesermarsch stellt sich sehr differenziert dar. Als eine gemeinsame Gesamtregion verstehen sich die Betriebe nicht. Das Regionsverständnis ist deutlich kleinräumiger. Der Identifikationsgrad mit der jeweils eigenen Region bzw. dem eigenen Landkreis ist erwartungsgemäß sehr hoch. Eine hohe Bedeutung hat insgesamt aber auch die Nordsee. Vor allem die Anbieter aus Cuxhaven und der Weser-

marsch fühlen sich ihr stark zugehörig. Selbst in Osterholz ist diese Strahlkraft noch spürbar. Immerhin geben noch 25 % der Osterholzer an, sich stark mit der Nordsee identifizieren zu können. Was die Regionen untereinander betrifft, klappt das Bild weit auseinander und es lassen sich wenige Gemeinsamkeiten bzw. Anknüpfungspunkte für ein gemeinsames, ganzheitliches Regionsempfinden feststellen. Die befragten Betriebe in der Wesermarsch identifizieren sich am wenigsten mit den Landkreisen Rotenburg (Wümme), Osterholz/Teufelsmoor, Cuxhaven und Stade. Auch im Landkreis Cuxhaven – aber in etwas abgeschwächter Form - ist das Zugehörigkeitsgefühl zu den Landkreisen Rotenburg (Wümme) und Osterholz/Teufelsmoor am geringsten ausgeprägt. Die Betriebe im Landkreis Osterholz wiederum fühlen sich am wenigsten mit Ostfriesland, zum Teil aber mit den Landkreisen Wesermarsch, Rotenburg und Cuxhaven verbunden.

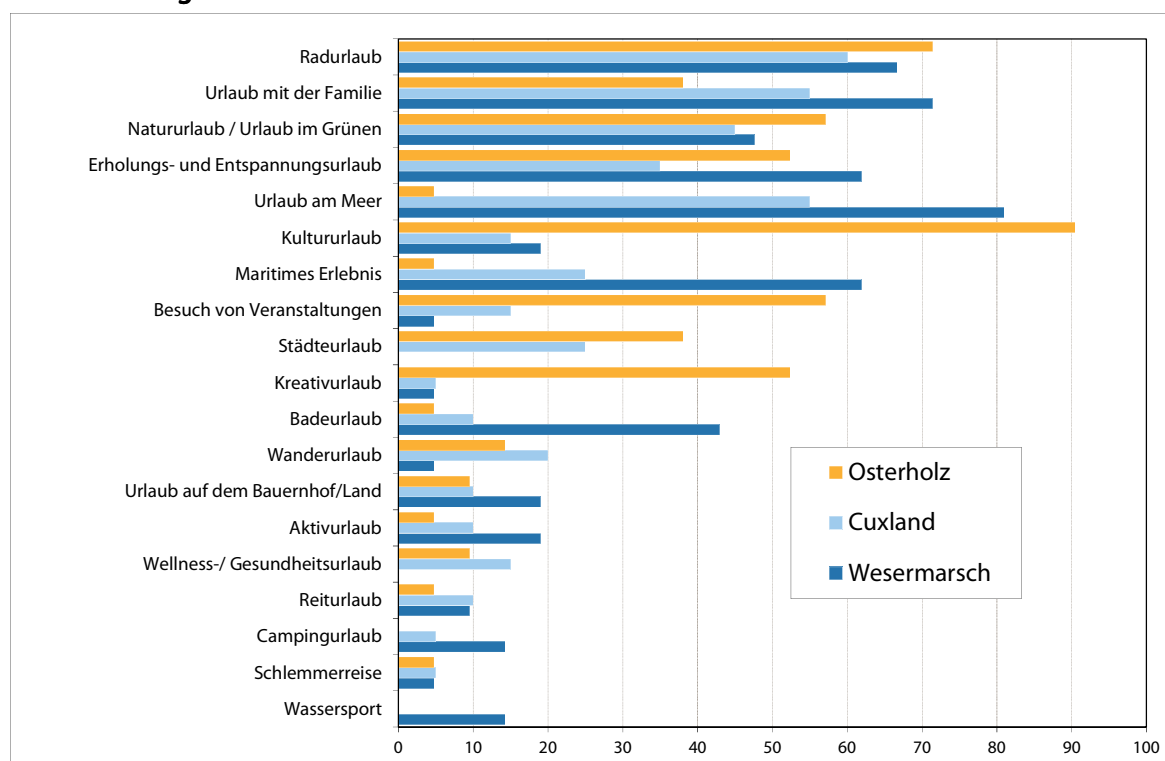
Welchen Urlaubsaktivitäten gehen die Gäste nach? Welche spielen keine Rolle?

Die Leistungsträger wurden befragt, welche Urlaubsaktivitäten ihre Gäste überwiegend ausüben. Die größten Gemeinsamkeiten, d.h. die Aktivitäten, die in allen drei Landkreisen eine hohe Bedeutung haben, zeigen sich in folgenden Bereichen:

- Radurlaub,
- Urlaub mit der Familie,
- Natururlaub / Urlaub im Grünen,
- Erholungs- und Entspannungsurlaub.

Diese Bereiche bieten aus dieser Sicht ein hohes Potenzial für eine Zusammenarbeit der touristischen Akteure.

Abb. 7: Häufigste Urlaubsaktivitäten der Gäste in den einzelnen Landkreisen*



* Mehrfachantworten waren möglich.

Quelle: dwif 2012, Leistungsträgerbefragung Tourismuskonzeption Nordsee-Elbe-Weser

Unterschiedlich hoch ist die Bedeutung folgender Urlaubsaktivitäten:

- Urlaub am Meer und Maritimes Erlebnis (überwiegend Cuxland und Wesermarsch),
- Badeurlaub (überwiegend Wesermarsch⁵),
- Kultururlaub / Kreativurlaub, Städteurlaub und Besuch von Veranstaltungen (überwiegend Osterholz).

In allen Landkreisen wurde den nachfolgenden Aktivitäten eine geringe Bedeutung zugeordnet:

- Wanderurlaub,
- Urlaub auf dem Bauernhof / Urlaub auf dem Lande,
- Aktivurlaub,
- Wellness- und Gesundheitsurlaub,
- Reiturlaub,
- Campingurlaub,
- Schlemmerreisen,
- Wassersport.

Verwendete Regionalbegriffe für die Urlaubsregionen aus Sicht der Gäste

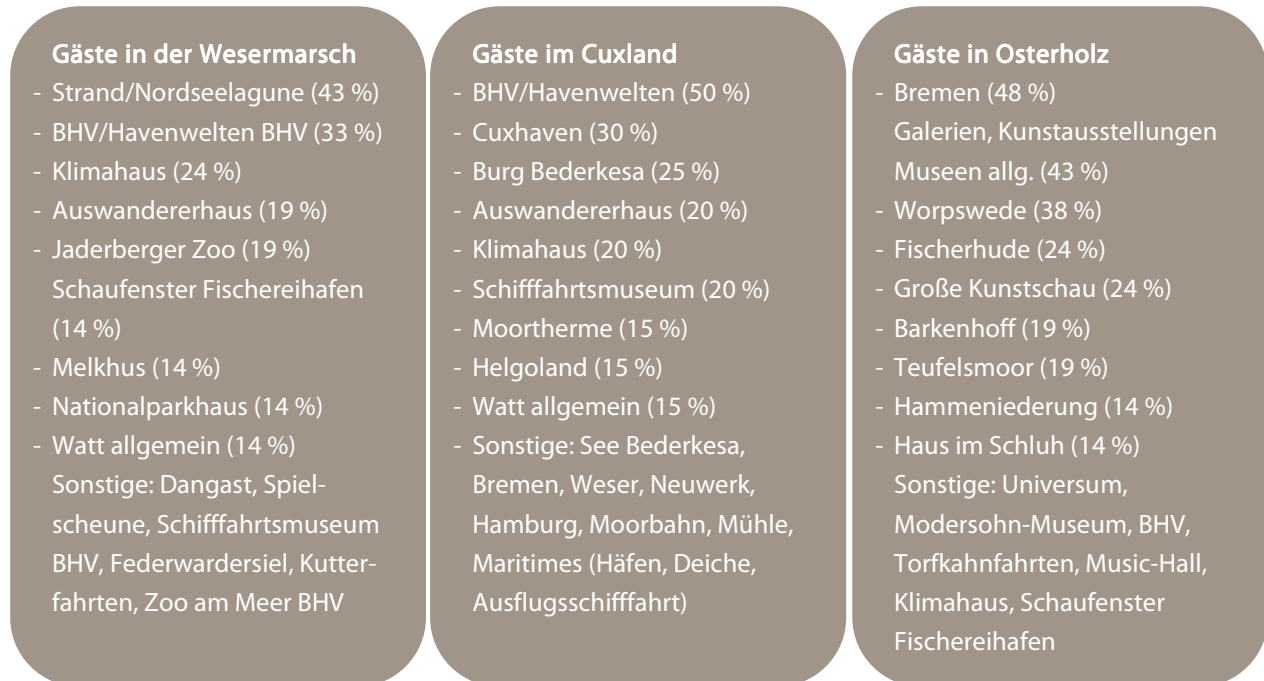
Urlaubsgäste in der Wesermarsch bezeichnen die Region, in der sie sich aufhalten, überwiegend als Nordsee, so die Aussage von 64 % der dortigen Leistungsträger. Nur 14 % der Anbieter gaben an, dass die Wesermarsch selbst als Begriff am häufigsten von den Gästen verwendet wird. Im Cuxland ist es ebenfalls die Nordsee (laut Angaben von 30 % der Betriebe). Aber auch Bremerhaven und das Cuxland werden hier oft eingesetzt. Im Landkreis Osterholz werden das Teufelsmoor und Worpswede als wichtigste Regionalbegriffe eingestuft.

Beliebteste Sehenswürdigkeiten, Freizeit- und Kultureinrichtungen

Die Leistungsträger wurden auch befragt, welche Sehenswürdigkeiten, Freizeit- und Kultureinrichtungen ihre Gäste am häufigsten aufsuchen. Dabei fällt auf, dass die Gäste in der Wesermarsch und im Cuxland sich stark an den Angeboten in Bremerhaven orientieren. Gäste im Landkreis Osterholz besuchen dagegen vor allem Angebote in Bremen.

⁵ Aus der Wesermarsch haben tendenziell mehr Anbieter aus Butjadingen teilgenommen. Die Teilnehmer aus dem Cuxland kamen aus vielen Ortschaften des gesamten Landkreises. Eine Konzentration auf die Küste war nicht zu beobachten. Dieser Umstand erklärt auch die geringe Bedeutung für Badeurlaub bei den Befragungsergebnissen für das Cuxland.

Abb. 8: Die beliebtesten Sehenswürdigkeiten, Freizeit- und Kultureinrichtungen der Gäste (aus Sicht der Leistungsträger)*



* Mehrfachantworten waren möglich.

Quelle: dwif 2012, Leistungsträgerbefragung Tourismuskonzeption Nordsee-Elbe-Weser

Auch das von den Anbietern wiedergegebene Gästeverhalten deutet insgesamt nicht darauf hin, dass der Untersuchungsraum als großräumige Einheit verstanden wird. Während sich in den Landkreisen Wesermarsch und Cuxhaven durchaus noch einige Gemeinsamkeiten hinsichtlich Urlaubsaktivitäten, Nutzung von Freizeitangeboten oder verwendeter Regionalbegriffe seitens der Gäste ableiten lassen, sind die Unterschiede zum Landkreis Osterholz deutlicher. Auch die Leistungsträger selbst verstehen sich nicht als eine Gesamtregion, sondern identifizieren sich tendenziell eher an kleinräumigeren Einheiten (z. B. am eigenen Landkreis).

6. Organisation und Finanzierung

6.1 Status quo

Überblick über die derzeitigen Strukturen

Derzeit sind für das Marketing in den Landkreisen und Städten verschiedene Organisationen zuständig. Größe, Strukturen und Rechtsform sind dabei sehr unterschiedlich. Es handelt sich im Einzelnen um:

- **Touristikgemeinschaft Wesermarsch:** angesiedelt bei der Wirtschaftsförderung Wesermarsch GmbH,
- **Cuxland-Tourismus:** angesiedelt bei der Agentur für Wirtschaftsförderung Cuxhaven AfW, Regiebetrieb der Stadt und des Landkreises Cuxhaven,

- **BIS Bremerhaven Touristik:** ein Geschäftsfeld der BIS Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH,
- **Landkreis Osterholz:** Stabstelle Tourismus,
- **Touristikagentur Teufelsmoor-Worpswede-Unterweser e.V.:** Mitglieder sind der Landkreis Osterholz, die Kommunen im Landkreis (ohne Schwanewede) und die Kreissparkasse Osterholz.

Darüber hinaus sind für diese Untersuchung eine Reihe weiterer Nachbarn relevant, mit denen zum Teil ebenfalls Kooperationen bestehen:

- Tourismusverband Landkreis Rotenburg (Wümme) zwischen Heide und Nordsee e.V.,
- Tourismusverband Landkreis Stade/Elbe e.V.,
- Region Unterweser Maritime Landschaft e.V.

Abb. 9: Aktuelle Strukturen im Untersuchungsraum inkl. der angrenzenden Nachbarn



Quelle: dwif 2012

Folgende Merkmale sind zu den Strukturen festzuhalten:

- Die räumliche Zuständigkeit dieser Organisationen orientiert sich nahezu ausschließlich an den Landkreis- bzw. Stadtgrenzen.
- Als überregionale Marketingorganisation vertritt die Nordsee GmbH einzelne Küstenorte und Unternehmen.
- Die einzige weitere Regionalorganisation mit kreisübergreifenden Strukturen ist der Verein Region Unterweser Maritime Landschaft. Ihr Tätigkeitsbereich bezieht sich auf den Bereich der Unterweser und deckt dabei keinen Landkreis vollständig ab. Mitglieder sind die Kreise und einzelne Kommunen.

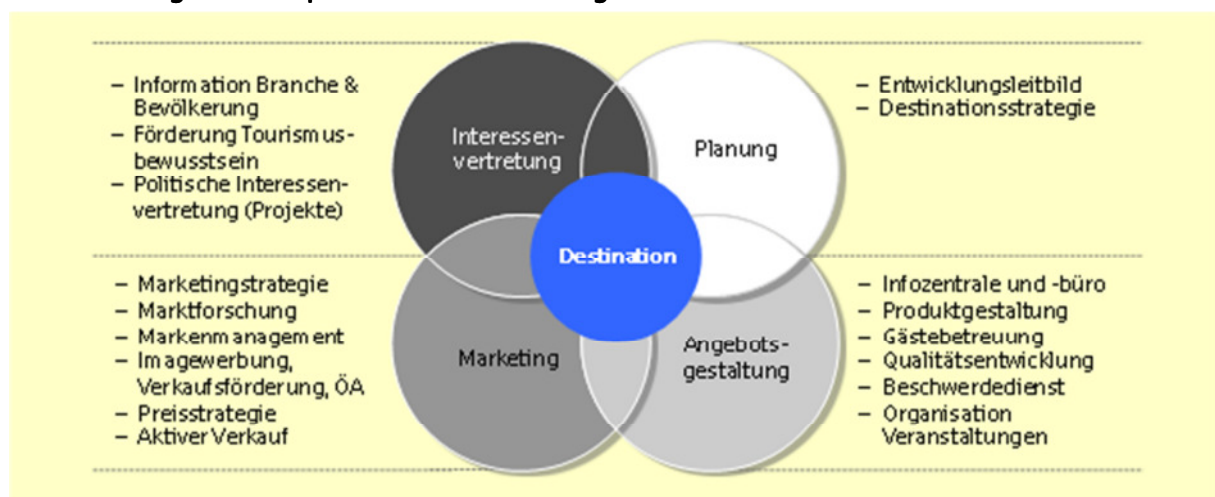
- Im Landkreis Osterholz teilen sich der Landkreis und die Touristikagentur Teufelsmoor-Worpswede-Unterweser e.V. (TWU) die Tourismusarbeit. Mit Ausnahme der Gemeinde Schwanewede ist die TWU deckungsgleich mit dem Landkreis.
- Im Landkreis Cuxhaven erfolgt die Einbindung der lokalen Tourismusorganisationen über einen gemeinsamen Arbeitskreis. Eine finanzielle Einbindung erfolgt hierbei nicht.
- Im Landkreis Wesermarsch sind die Tourismusorganisationen der Städte und Gemeinden Mitglied in der TGW und leisten hierfür einen finanziellen Beitrag.
- Die BIS-Bremerhaven Touristik ist in Hinblick auf die Anzahl der Mitarbeiter und das Gesamtbudget die leistungsstärkste Organisation.
- In den Landkreisen Rotenburg (Wümme) und Stade wurde das Tourismusmarketing aus der Landkreisverwaltung ausgegliedert und eigenen Verbänden zugeordnet.

Im Rahmen des Sparkassen Tourismusbarometers Niedersachsen 2011 wurden umfangreiche Erhebungen zur Organisation und zur Finanzierung lokaler und regionaler Tourismusorganisationen durchgeführt. Die Erkenntnisse aus dieser Erhebung können in die aktuelle Untersuchung einfließen. Die beteiligten Akteure haben ihre entsprechenden Daten für eine vergleichende Analyse zur Verfügung gestellt. Neben einer Betrachtung der Aufgaben sind auch Aussagen zu den zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Ressourcen möglich. Der Vergleich mit den Strukturen in Niedersachsen zeigt Abweichungen in einzelnen Bereichen auf.

Aufgaben

Kooperativen Tourismusorganisationen in mittleren Destinationen werden idealtypischer Weise vier Aufgabenbereiche zugeordnet: Planung, Interessenvertretung, Angebotsgestaltung und Marketing (vgl. Abb. 10).

Abb. 10: Aufgaben kooperativer Tourismusorganisationen in mittleren Destinationen



Quelle: Sparkassen Tourismusbarometer Niedersachsen 2011

Innerhalb einer Destination können die genannten Aufgaben von einer oder mehreren Organisationen in Kooperation wahrgenommen werden. Entscheidend ist zudem, welche Kriterien für die

Destination angesetzt werden beziehungsweise unter welchen Voraussetzungen diese als wettbewerbsfähig gelten kann.

Einen Überblick über die Aufgaben der regionalen Organisationen im Untersuchungsraum gibt die Tabelle 4. Die Landkreis- und Regionalorganisationen im Untersuchungsraum sind in vielen Aufgabenfeldern gleichermaßen aktiv. Diese Aufgabenvielfalt drückt die Schnittstellenfunktion der Regionalebene aus, die sie zwischen lokaler und Landesebene vielfach wahrnimmt.

Tab. 4: Aufgabenwahrnehmung der Organisationen im Untersuchungsraum

Aufgaben:	Aufgabenbereich	BHV-Touristik	Cuxland	TGW	LK OHZ	TWU	Region Unterw.	TouROW	TV Stade	Gesamt	Anteil in NI In %
Beratung Leistungsträger	A									8	94
Innenmarketing	I									8	90
Internetauftritt	M									8	97
Tourismusstrategie	P									7	87
Marketingstrategie/-plan	M									7	94
Produktentwicklung	A									7	94
Versand Printmaterial	M					Koop				7	97
Weitere touristische Broschüren und Prospekte	M									7	
Qualitätsentwicklung	A									7	87
Qualifizierung	A									7	87
Markenmanagement	M									6	84
Marktforschung	M									6	58
Gastgeberverzeichnis	M		Koop	Koop		Koop				6	
Gästebetreuung	A									5	81
Events	A	Koop					Koop		Koop	5	36(26)
WiFö/Standortmarketing	M	Koop								5	29(16)
Veranstaltungskalender	A		Koop							4	
Betrieb Info- / Reservierungszentrale	A								Koop	4	45(19)
Betrieb/ Unterhalt Infrastruktur	A	Koop							Koop	3	13(7)
Betrieb Touristinformation	A									2	39(13)
MICE-Marketing	M		Koop							2	7(13)
Vertrieb	M									1	68

Quelle: dwif 2012

Erläuterungen zur Tabelle 4:

- Aufgabenbereich:
 - P = Planung,
 - A = Angebotsgestaltung,
 - M = Marketing,
 - I = Interessenvertretung.
- Ein grünes Kästchen steht für die Aufgabenwahrnehmung durch die jeweilige Organisation.
- Der Hinweis „Koop“ heißt, dass diese Aufgabe in Kooperation mit anderen Partnern wahrgenommen wird. Dies können regionale, kommunale oder andere betriebliche Partner sein.
- Die letzte Spalte gibt den prozentualen Vergleichswert in Niedersachsen an (in Klammern der Anteil derjenigen, die diese Aufgabe in Kooperation wahrnehmen).

Bewertung der Strukturen

Gegenüber den Strukturen in Niedersachsen sind keine signifikanten Unterschiede festzustellen. Die oftmals sehr ähnlichen Tätigkeitsfelder der Projektpartner zeigen, dass hier ein großes Potenzial für Synergien vorhanden ist. Um diese freizulegen und Effizienzsteigerungen in den Organisationen zu erreichen, sind die gemeinsamen Aufgaben eindeutig zu definieren und Kooperationen gezielt einzugehen. Inwieweit sich aus diesen Kooperationen auch eine vermarktungsfähige Destination entwickeln kann, hängt dabei von der Wettbewerbsfähigkeit ab, die diese Einheit erreicht. Die Wettbewerbsfähigkeit ist der Schlüsselfaktor für das Potenzial zur Bildung eigenständiger Destinationen. Nur wenn die Voraussetzungen erfüllt sind, hat die Destination eine Chance, sich erfolgreich am Markt gegenüber den Wettbewerbern zu platzieren. Erfolgversprechende Ansätze für die Definition von „Wettbewerbsfähigkeit“ sind in einigen Bundesländern bereits vorhanden und können anderen als Orientierung dienen.

6.2 Wettbewerbsfähigkeit

Erfolgreiche Destinationen müssen über eine entsprechende Ausstattung und Managementqualitäten verfügen, um am Markt wahrgenommen zu werden und erfolgreich handeln zu können. Die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination sollte daher auf zwei Fundamenten ruhen:

- Marktstärke – die Stärke der Region bezüglich Angebot und Nachfrage,
- Managementstärke – das professionelle und kompetente Management der zugehörigen Organisation.

Beide Bereiche bedingen einander und führen nur gemeinsam zu ganzheitlichem Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit. Im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers wurde ein Kriterienraster entwickelt, das eine Einschätzung der Marktfähigkeit ermöglicht.

Eine Überprüfung der Wettbewerbsfähigkeit bei den beteiligten Partnern nach diesem Schema sollte Aufschluss darüber geben, welcher Status derzeit im Einzelnen erzielt wird. Es war dabei auch

das Ziel zu prüfen, ob und welche übergreifenden Partnerkonstellationen ggf. gute Voraussetzungen in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit mitbringen. Soweit zu den einzelnen Kriterien Daten vorlagen, wurden sie seitens der Auftraggeber im Rahmen einer Online-Befragung zur Verfügung gestellt. Mangels Verfügbarkeit konnten so zwar nicht alle Kriterien ausführlich geprüft werden – insbesondere die Überprüfung der ungestützten Bekanntheit hätte einen umfangreichen zusätzlichen Primärdatenerhebungsaufwand erfordert. Die vorhandenen Ergebnisse reichten jedoch aus, um die grundlegenden Tendenzen abzulesen.

Kriterien zur Beurteilung der Marktstärke

Die Marktstärke kennzeichnet die touristische Stärke einer Destination in Bezug auf das Angebot und die Nachfrage. Zu den Kriterien gehören das Nachfragevolumen, die Bettenkapazitäten, der ungestützte Bekanntheitsgrad sowie die Verbreitung von Klassifizierungssystemen (z. B. DEHOGA/DTV-Klassifizierungen und/oder andere Qualitätssysteme). Die Tabelle 5 zeigt einen Überblick über die Mindestgrößen.

Tab. 5: Kriterien zur Beurteilung der Marktstärke

Übernachtungsaufkommen	Punkte
mehr als 1 Mio. gewerbliche oder 2 Mio. Gesamtübernachtungen	2
mehr als 750.000 gewerbliche oder 1,5 Mio. Gesamtübernachtungen	1
weniger als 750.000 gewerbliche oder 1,5 Mio. Gesamtübernachtungen	0
Tagesausflüge	
mehr als 10 Mio. Tagesbesucher	2
mehr als 7,5 Mio. Tagesbesucher	1
Weniger als 7,5 Mio. Tagesbesucher	0
Bettenzahl	
Mehr als 10.000 Betten in gewerbl. oder 20.000 Betten in gewerbl. Und privaten Betrieben	2
Mehr als 7.500 Betten in gewerbl. oder 15.000 Betten in gewerbl. Und privaten Betrieben	1
Weniger als 7.500 Betten in gewerbl. oder 15.000 Betten in gewerbl. Und privaten Betrieben	0
Bekanntheitsgrad (ungestützte Abfrage)	
Über 5 % der Nennungen fallen auf die eigene Destination	2
2 % bis 5 % der Nennungen fallen auf die eigene Destination	1
Unter 2 % der Nennungen fallen auf die eigene Destination	0
Verbreitung Klassifizierungssysteme	
Anzahl der Klassifizierungen pro Betrieb 0,6 und mehr	2
Anzahl der Klassifizierungen pro Betrieb 0,4 bis 0,6	1
Anzahl der Klassifizierungen pro Betrieb weniger als 0,4	0

Quelle: Sparkassen Tourismusbarometer Niedersachsen 2011

Ergebnisse im Untersuchungsraum



Im Vergleich der Regionen im Untersuchungsraum zeigt sich, dass lediglich der Landkreis Cuxhaven einzelne Kriterien der Marktstärke erfüllt (vgl. Tabelle 6). Im Bereich der Gästeübernachtungen (gewerblich und privat) sowie bei den Kapazitäten der gewerblichen Betriebe überschreitet der Landkreis die Schwellenwerte, die auf ein destinationsspezifisches Nachfragepotenzial bzw. Angebot hinweisen. Darüber hinaus kann lediglich der Landkreis Stade bei den Tagesbesuchern

noch ein ausreichendes Marktvolumen erzielen. Alle anderen Regionen erreichen die Mindestgrößen nicht. Bezogen auf die ungestützte Bekanntheit liegen nur für den Landkreis Cuxhaven entsprechende Daten vor⁶. Hierbei zeigt sich, dass der untersuchte Regionalbegriff Cuxland bundesweit jedoch nur geringe Bekanntheitswerte erreicht. Die Stadt Cuxhaven erzielt für sich genommen höhere Werte als das Cuxland.

Tab. 6: Marktstärke der Regionen im Untersuchungsraum

Mögliche Kriterien	TGW	BHV-Touristik	Cuxland	TWU	TouROW	TV Stade
Übernachtungen (gewerbl.) ⁷	678.000	376.000*	2.400.000	149.000	471.000	447.000
Übernachtungen (privat)	350.000	15.000	1.950.000	41.000	k. A.	250.000
Tagesausflüge	2,5 Mio.	1,4 Mio.	6,2 Mio.	1.0 Mio.	k. A.	8,4 Mio.
Bettenzahl (gewerbl.)	5.500	2.000*	24.000	1.500	5.800	3.800
Bekanntheitsgrad (ungestützt)	k. A.	k. A.	Cuxland: 0%	k. A.	k. A.	k. A.
Verbreitung Klassifizierungssysteme	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

* Nur Hotellerie

Legende:  Voll erfüllt  teilweise erfüllt  nicht erfüllt

Quellen: Gewerbliche Übernachtungen, Bettenkapazitäten: Statistische Landesämter Niedersachsen und Bremen (2011), Private Übernachtungen und Tagesausflüge: Touristische Wertschöpfung in der Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten, ift 2010; Wirtschaftsfaktor Tourismus Hamburg und die Metropolregion, Wirtschaftsfaktor Tourismus im Landkreis Stade 2011, Destination Brand 09 - Einzelbericht Cuxland, Institut für Management und Tourismus (IMT) der FH Westküste, dwif 2012

Erläuterungen zur Tabelle 6:

Lediglich für die gewerblichen Betriebe werden die Übernachtungen und Bettenkapazitäten regelmäßig erfasst, so dass hier aktuelle Jahreswerte zur Verfügung stehen. Alle übrigen Kennziffern werden – sofern überhaupt – nur fallweise einmalig oder im günstigen Fall wenigstens in mehrjährigen Abständen erhoben. Somit stammen die hier verwendeten Daten zum Teil aus unterschiedlichen Jahren und Quellen und können grundsätzlich nur bedingt miteinander verglichen werden. Es ist in der Regel aber davon auszugehen, dass sich die Struktur und die Größe der einzelnen Kennziffern in kurzen Zeiträumen nicht erheblich ändern. Bei der Betrachtung der Werte zeigt sich zudem, dass in den meisten Fällen die Differenz zu den Schwellenwerten erheblich ist. Eine allgemeine Beurteilung der Marktstärke, vor allem eine Orientierung ermöglichen soll, lässt sich somit auch auf dieser heterogenen Basis vornehmen.

⁶ Quelle: Destination Brand 09 - Cuxland, Institut für Management und Tourismus (IMT) der FH Westküste

⁷ Gewerbliche Übernachtungen inkl. Camping. Anteile Dauercamping sind jedoch nicht enthalten, hierdurch kann es zu Abweichungen gegenüber regional vorliegenden Daten kommen.

Um eine ausreichende Marktstärke zu erreichen sind also Kooperationen zwischen den einzelnen Partnern erforderlich. Insbesondere dann, wenn der Landkreis Cuxhaven an Kooperationen beteiligt ist, können die theoretischen Grenzwerte noch am ehesten überschritten werden. Das Gästeaufkommen konzentriert sich allerdings sehr stark auf die Küste, die Stadt Cuxhaven, das Land Wursten und die Stadt Otterndorf. Die Küstenregion ist der Destination Nordsee zugeordnet. Die Binnenlandregionen bringen alleine kaum die geforderten Volumina auf.

Kriterien zur Beurteilung der Managementstärke

Die Managementstärke umfasst Kriterien, die Auskunft über das professionelle und kompetente Management der regionalen Organisationen geben. Eine wesentliche Grundlage hierfür bildet die strategische Arbeitsweise einer Destination. So bilden ein Tourismuskonzept bzw. ein strategischer Masterplan eine wesentliche Voraussetzung für das zielgerichtete und effiziente Arbeiten einer Tourismusmarketingorganisation. Weiterhin wird bei der Finanzkraft auf den Umfang der zur Verfügung stehenden Marketingmittel, den Gesamtetat sowie den selbst erwirtschafteten Eigenmitteln abgestellt. Die finanzielle Ausstattung ist ein wichtiges Maß zur Beurteilung der Handlungsfähigkeit und vermittelt einen Eindruck darüber, mit welcher Intensität Absatzmärkte bearbeitet werden können oder welche Werbemittel zur Anwendung kommen. Das professionelle Handeln einer Destination drückt sich vor allem auch durch die Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen aus. Dies betrifft kundenorientierte Maßnahmen ebenso wie die qualitätsorientierte Art und Weise des Managements. Hierunter fallen zum Beispiel die Einstufung von Betrieben als Qualitätsbetrieb, die Weiterbildung von Mitarbeitern oder die Umsetzung eines Beschwerdemanagements. Die Tabelle 7 zeigt die für die Managementstärke zur Anwendung kommenden Kriterien.

Tab. 7: Kriterien zur Beurteilung der Managementstärke

Strategische Arbeitsweise	Punkte
Tourismuskonzept / Masterplan und Marketingkonzept vorhanden	2
Nur eines oder keines der beiden vorhanden	0
Marketingetat	
Über 300.000 € Budget für Marketing	2
Über 200.000 € Budget für Marketing	1
Weniger als 200.000 € Budget für Marketing	0
Erwirtschaftete Eigenmittel	
Über 40 % Anteil am Gesamtbudget	2
Über 30 % Anteil am Gesamtbudget	1
Weniger als 30 % Anteil am Gesamtbudget	0
Qualitätsmanagementsysteme	
ServiceQ-Stufe III oder Zertifizierung nach einem anerkannten QMS (z. B. ISO 9001:2000, EFQM)	2
ServiceQ-Stufe II oder drei weitere Kriterien erfüllt ⁸	1
kein ServiceQ und weniger als drei weitere Kriterien erfüllt	0
Controlling	
internes Monitoring mit Ziel- und Kennzahlensystem vorhanden und durchgeführt	2
Nicht vorhanden	0
Partnerschaften/„Zugpferde“ mit großer Akquisitionskraft (Zusatzkriterium)	
über 5 Partner	2
2 bis 4 Partner	1
unter 2 Partner	0
Gesamtetat der Organisation (Zusatzkriterium)	
Über 900.000 € Gesamtetat	2
Über 600.000 € Gesamtetat	1
Weniger als 600.000 € Gesamtetat	0

Quelle: Sparkassen Tourismusbarometer 2011

Ergebnisse im Untersuchungsraum

Folgende Merkmale lassen sich für den Untersuchungsraum und im Vergleich zu den niedersächsischen Regionen und Gebietsgemeinschaften festhalten (vgl. hierzu Tabelle 8):

- 5 der 6 regionalen Organisationen arbeiten mit einem Tourismus- oder Marketingkonzept. In Niedersachsen beträgt der Anteil der Regionen und Gebietsgemeinschaften mit Marketingkonzept 94 %, auf der Basis eines Tourismuskonzepts arbeiten 87 % der Marketingorganisationen.

⁸ Unter anderem folgende Initiativen und Aktivitäten werden bei der Bewertung als Qualitätsmanagementsystem berücksichtigt:

- Die Einstufung als Qualitätsbetrieb (ServiceQ Stufe I-III, ISO 9001:2000, EFQM etc.),
- die Weiterbildung und Befragung der Mitarbeiter,
- die Definition von nach innen gerichteten Leistungsstandards sowie die Verwendung von Checklisten für Arbeitsabläufe und Anfragebearbeitungen,
- ein Beschwerdemanagement,
- die Durchführung respektive Beauftragung von Mystery Checks.

- Im Durchschnitt verfügen die Marketingorganisationen der Regionen und Gebietsgemeinschaften in Niedersachsen über ein Gesamtbudget in Höhe von 515.000 Euro. Außer der BIS Bremerhaven Touristik und Cuxland Tourismus liegen alle anderen Organisationen im Untersuchungsraum zum Teil weit unter diesem Durchschnittswert.
- Der Marketinganteil am Gesamtbudget beträgt in Niedersachsen 31 %. Im Durchschnitt erreichen die Marketingorganisationen den unteren Schwellenwert für das Marketingbudget in Höhe von 200.000 € nicht. Im Untersuchungsraum zeigt sich ein heterogenes Bild. Während dieser Wert von BIS Bremerhaven Touristik, Cuxland Tourismus und vom Tourismusverband Landkreis Stade/Elbe e.V. erreicht wird, unterschreiten ihn die übrigen drei zum Teil deutlich.
- Mit einem durchschnittlichen Anteil von 28 % (128.000 €) am Gesamtbudget unterschreiten die niedersächsischen Regionen den unteren Schwellenwert für die selbst erwirtschafteten Eigenmittel knapp. Im Untersuchungsraum erreichen lediglich die Touristikagentur Teufelsmoor-Worpswede-Unterweser e.V. und der Tourismusverband Landkreis Stade/Elbe e.V. einen Anteilswert über 30 %.
- Die Bedeutung von Qualitätsmanagementsystemen haben die Partner grundsätzlich erkannt. Diese Aktivitäten sind auch zukünftig beizubehalten aber auch noch zu intensivieren.
- Der Einsatz interner Ziel- und Kennzahlensysteme hat sich noch nicht bei allen Partnern etabliert. Diese stellen für wichtige strategische Entscheidungen jedoch wichtige Grundlagendaten dar.
- Partnerschaften sind insbesondere für die tourismusstarken Regionen bereits wichtige Instrumente zur Förderung touristischer Anliegen.

Tab. 8: Managementstärke der Regionen im Untersuchungsraum

Kriterien	TGW	BHV-Touristik	Cuxland	TWU	TouROW	TV Stade
Strategische Arbeitsweise	nicht erfüllt	Voll erfüllt	Voll erfüllt	Voll erfüllt	Voll erfüllt	Voll erfüllt
Marketingetat der Organisation	nicht erfüllt	Voll erfüllt	Voll erfüllt	nicht erfüllt	nicht erfüllt	teilweise erfüllt
Erwirtschaftete Eigenmittel	nicht erfüllt	nicht erfüllt	nicht erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt	Voll erfüllt
Qualitätsmanagementsysteme	teilweise erfüllt	teilweise erfüllt	teilweise erfüllt	teilweise erfüllt	teilweise erfüllt	teilweise erfüllt
Controlling	nicht erfüllt	teilweise erfüllt	Voll erfüllt	nicht erfüllt	Voll erfüllt	teilweise erfüllt
Partnerschaften	Voll erfüllt	Voll erfüllt	Voll erfüllt	teilweise erfüllt	teilweise erfüllt	teilweise erfüllt
Gesamtetat	nicht erfüllt	Voll erfüllt	nicht erfüllt	nicht erfüllt	nicht erfüllt	nicht erfüllt

Legende: ■ Voll erfüllt ■ teilweise erfüllt ■ nicht erfüllt

Quellen: Sparkassen Tourismusbarometer 2011, Angaben der aufgeführten Organisationen, dwif 2012

6.3 Finanzielle und personelle Ressourcen

Mittelherkunft und Verwendung

Die Ressourcenausstattung der Marketingorganisationen im Untersuchungsraum stellt sich sehr differenziert dar. Dementsprechend unterschiedlich sind auch die Möglichkeiten, aktiv am Markt zu agieren. Vielfach zeigt sich bei der Finanzausstattung eine hohe Abhängigkeit von öffentlichen Geldern oder von Fördermitteln. Einen großen Teil des Budgets vereinnahmt der Bereich Personal und Verwaltung, so dass zum Teil nur geringe Mittel für Marketing oder Projektaktivitäten aus dem laufenden Budget zur Verfügung stehen. Besonders eklatant ist in einigen Fällen die Personalsituation der regionalen Landkreisorganisationen im Untersuchungsraum. Die geringe Personalstärke erschwert eine effiziente und serviceorientierte Tourismusarbeit. Für den Untersuchungsraum können im Vergleich zu Niedersachsen folgende Feststellungen getroffen werden (vgl. Tab. 9):

- Öffentliche Zuschüsse und Förderungen sind besonders bei Regiebetrieben von hoher Bedeutung. In Niedersachsen stammen im Durchschnitt über 50 % der Haushaltsmittel der regionalen Organisationen und Gebietsgemeinschaften aus diesen Quellen. Im Untersuchungsraum sind diese besonders für Cuxland Tourismus, die Touristikgemeinschaft Wersermarsch sowie die BIS Bremerhaven Touristik von überdurchschnittlich hoher Bedeutung.
- Bei den als Verein konstituierten Tourismusorganisationen stellen die Mitgliedsbeiträge eine wichtige Säule der Finanzierung dar. Dementsprechend liegen die Werte im Projektgebiet mit Prozentanteilen zwischen 38 % und 50 % an den jeweiligen Haushalten deutlich über dem niedersächsischen Durchschnittswert (19 %).
- Vor allem bei den als Verein oder GmbH konstituierten Tourismusorganisationen im Untersuchungsraum leisten die wirtschaftlichen Tätigkeiten einen wesentlichen Beitrag zur Finanzierung. Ihre Anteile liegen zwischen 15 % und 50 % an den jeweiligen Haushalten. In Niedersachsen fließen im Durchschnitt 28 % selbsterwirtschaftete Mittel in die Haushalte ein.
- Bei den privatrechtlichen Organisationsformen wird ein Großteil der Haushaltsmittel für Personal und Verwaltung eingesetzt. Im Durchschnitt verwenden die regionalen Organisationen im Untersuchungsraum hierfür zwischen 42 % und 73 % auf. Bei Regiebetrieben ist der Anteil deutlich niedriger. Der niedersächsische Durchschnitt über alle Betriebstypen hinweg beläuft sich auf knapp 50 %.
- Die Verwendung der Mittel für Zwecke des Marketings stellt sich im Untersuchungsraum sehr unterschiedlich dar. Organisationstypspezifische Merkmale (Eigenbetrieb, Verein, GmbH) sind nicht zu erkennen. Die Prozentanteile liegen zwischen 5 % und 65 %. In Niedersachsen fließen im Durchschnitt rund 31 % der Haushaltsmittel in das Marketing ein. Die Prozentanteile in den einzelnen Organisationen im Untersuchungsraum dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass bei den zum Teil geringen Haushaltsvolumina absolut gesehen nur geringe Beträge für das Marketing verbleiben.

Tab. 9: Mittelherkunft und Verwendung (Bezugsjahr: 2010)

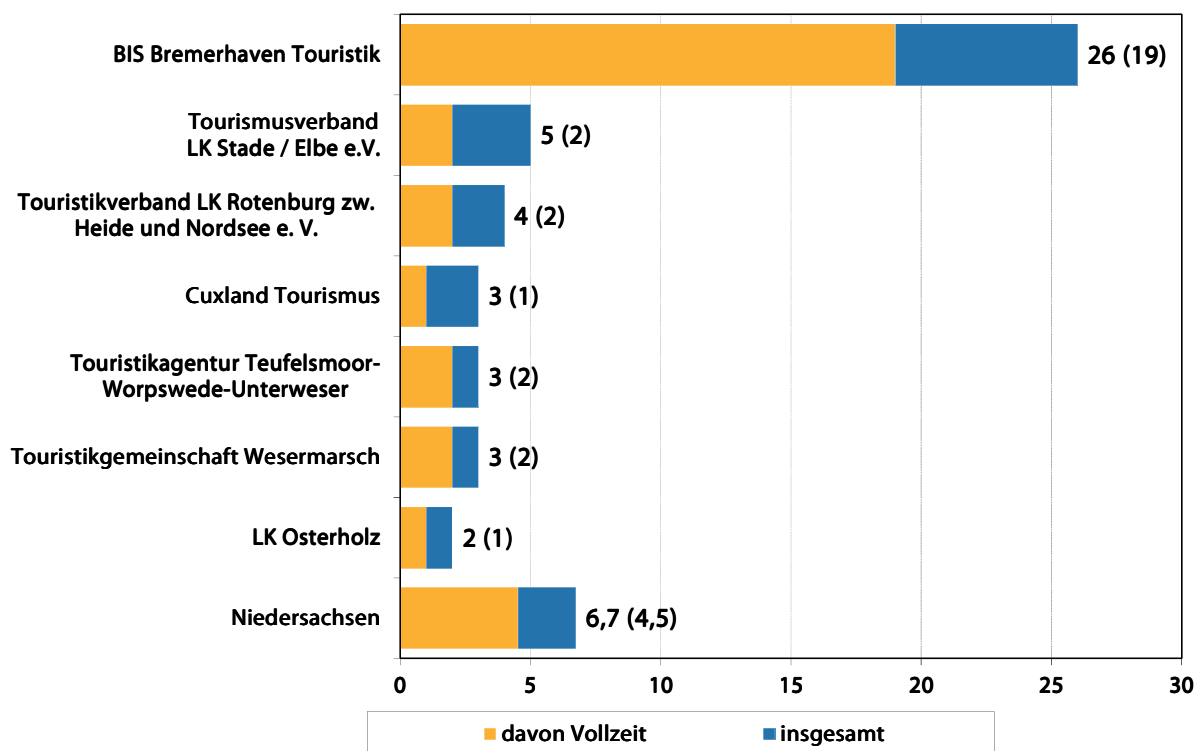
	BHV- Touristik	Cuxland	TGW	TWU	TouROW	TV Stade	Nieder- sachsen
Mittelherkunft:							
Mitgliedsbeiträge	-	-	-	38 %	40 %	49 %	19 %
Öffentliche Zuschüsse	80 %	95 %	30 %	24 %	36 %	-	37 %
Fördermittel (laufend und einmalig)	-	-	60 %	-	9 %	-	15 %
Erwirtschaftete Eigenmittel	20 %	5 %	5 %	38 %	15 %	47 %	28 %
sonstiges	-	-	5 %	-	-	4 %	1 %
Mittelverwendung:							
Personal	63 %	25 %	20 %	46 %	50 %	40 %	40 %
Verwaltung	10 %	-	10 %	4 %	15 %	10 %	9 %
Marketing/Marktforschung	25 %	65 %	10 %	45 %	5 %	45 %	31 %
Miete/Pacht	1 %	-	-	-	2 %	2 %	2 %
Infrastruktur	1 %	-	20 %	-	-	-	3 %
befristete Projekte/Events	-	10 %	40 %	-	28 %	-	14 %
sonstiges	-	-	-	5 %	-	3 %	1 %

Quellen: Sparkassen Tourismusbarometer 2011, Angaben der aufgeführten Organisationen, dwif 2012

Personalausstattung

Professionelle Tourismusorganisationen zeichnen sich unter anderem durch einen hohen Service- und Dienstleistungsgrad aus. Dafür müssen die Organisationen ihren Aufgaben entsprechend den Personalbedarf ermitteln und ausreichend Budget für qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stellen. Fast alle regionalen Tourismusorganisationen im Untersuchungsraum müssen mit einer geringen Personalstärke auskommen. Mit Ausnahme von BIS Bremerhaven Tourismus liegt die Anzahl der Mitarbeiter durchweg unter dem niedersächsischen Durchschnitt von 6,7 Mitarbeitern. Organisationen, die Funktionen von Regionalverbänden übernehmen, haben dabei tendenziell eine größere Personalausstattung als Regiebetriebe oder Gebietsgemeinschaften. Bei den niedersächsischen Regionalverbänden und Gebietsgemeinschaften sind im Durchschnitt gut zwei Drittel der Mitarbeiter fest angestellt. Dieser Anteil fällt im Untersuchungsraum niedriger aus (vgl. Abb. 11).

Abb. 11: Personalbestand in den regionalen Tourismusorganisationen im Untersuchungsraum (2010/11)



Quellen: Sparkassen Tourismusbarometer 2011, Angaben der aufgeführten Organisationen, dwif 2012

III. Bewertung der Ergebnisse

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus den vorangegangenen Analysen, Expertengesprächen und des Zielfindungsworkshops, werden die Ergebnisse nachfolgend in einer SWOT-Analyse zusammengefasst.

1. SWOT-Analyse

Stärken

- Lage an der Nordsee (Wesermarsch, Bremerhaven, Cuxland), die Küste ist touristische Topdestination,
- UNESCO-Weltnaturerbe Wattenmeer (Wesermarsch, Bremerhaven, Cuxland),
- Naturlandschaftliche Vielfalt im Binnenland: Marsch, Geest, Moor, Heide, Flusslandschaften,
- in der gestützten Abfrage besitzt die „Nordsee“ die höchste Bekanntheit und die höchste Besuchsquote unter den abgefragten Regionen,
- im Vergleich der untersuchten Regionen weist die „Nordsee“ die höchste Besucherquote („war schon einmal dort“) auf (68 %), vor Ostfriesland (49 %) und Bremerhaven (46 %),

- nach der „Nordsee“ besitzt bei gestützter Abfrage „Bremerhaven“ eine Bekanntheit („kenne ich, war aber noch nicht dort“) von über 50 %, gefolgt von „Ostfriesland“ mit etwa 48 %,
- hoher Identifikationsgrad bei den Leistungsträgern der Nordseeanrainer mit der „Nordsee“,
- hoher Identifikationsgrad bei den Leistungsträgern im Landkreis Osterholz mit dem „Teufelsmoor“,
- Kulturhighlight Worpswede (Landkreis Osterholz),
- hohe Affinität der Gäste im Landkreis Osterholz zu Nischenangeboten (kulturelle Themen stehen im Vordergrund: Kultur, Veranstaltungen, Kreativurlaub),
- funktionierende Zusammenarbeit im operativen Bereich,
- etablierte Marke: Die Nordsee,
- insbesondere an der Küste hohes Tourismusaufkommen,
- regionaltypische Produkte in der Wesermarsch (Lamm- und Ochsenwochen),
- regionsübergreifende Themenschwerpunkte (Radfahren, Wassertourismus, Kultur, Moor etc.).

Schwächen

- Uneinheitliches Tourismusaufkommen, Küste als Topdestination mit hohen Gästezahlen, im Binnenland deutlich schwächeres Aufkommen, regional unterschiedliche Verteilung,
- heterogene Marketingstrukturen: Touristikgemeinschaft Wesermarsch, BIS Bremerhaven Tourismus, Cuxland Tourismus, Landkreis Osterholz / Touristikagentur Teufelsmoor-Worpswede-Unterweser e.V., Touristikverband Landkreis Rotenburg (Wümme) e.V. , Tourismusverband Landkreis Stade/ Elbe e.V.,
- Überwiegend erfüllen einzelne Landkreise die Voraussetzungen für eine vermarktungsfähige Destination nicht (Marktstärke und die Managementstärke),
- zum Teil nur geringe Personalkapazitäten der Marketingorganisationen,
- zum Teil geringe Finanzausstattung beschränkt die Landkreisorganisationen in ihrer Handlungsfähigkeit,
- keine gemeinsame Regionalorganisation,
- auf den Projektraum bezogen keine gesamtäumliche Wahrnehmung (Basis: repräsentative Bevölkerungsbefragung, Anbieterbefragung und teilweise auch Expertengespräche),
- geringe Identifikation mit regionsübergreifenden Regionalbegriffen (Ausnahme Nordsee für die Nordseeanrainer),
- zum Teil geringe Bekanntheit der untersuchten Teilräume,
- zum Teil geringe Besucherquoten („War schon einmal dort“). Das „Land zwischen Elbe und Weser“ sowie das „Alte Land“ besitzen eine Besucherquote zwischen 20 % und 30 %. Außer Nordsee, Ostfriesland und Bremerhaven liegen alle anderen Regionen unter 20 %,
- kleinste gemeinsame räumliche Klammer „Nordsee-Elbe-Weser“ diffus, wird nicht von allen Akteuren mitgetragen,

- in der Vorstellung potenzieller und tatsächlicher Gäste existiert kein räumlicher, thematischer oder historischer Begriff, der alle Partner gemeinsam umfasst und sich für die Vermarktung anbietet⁹,
- keiner der geprüften Regionsbegriffe besitzt Potenzial, die beteiligten Akteure unter einem gemeinsamen Dach zu vereinen,
- unterschiedliche Bewegungsräume der Gäste (Leistungsträgerbefragung – häufig besuchte Sehenswürdigkeiten der Gäste)
 - Wesermarsch: Wesermarsch, Bremerhaven und Landkreis Cuxhaven,
 - Landkreis Cuxhaven: Bremerhaven und Landkreis Cuxhaven,
 - Landkreis Osterholz: Landkreis Osterholz und Stadt Bremen,
 - Bremerhaven: nicht teilgenommen.

Chancen:

- Über die Notwendigkeit und die Bereitschaft zur verstärkten Zusammenarbeit besteht bei den touristischen Akteuren großes Einverständnis. Es gibt bereits eine Reihe gut funktionierender Kooperationen zwischen den Partnern. Die beteiligten Akteure bewerten die bestehenden Ansätze der Zusammenarbeit überwiegend sehr positiv, so dass sie aus diesen Erfahrungen viel Motivation für zukünftige Gemeinschaftsinitiativen schöpfen.
- Die Umsetzung einer variablen Kooperation ermöglicht die Fokussierung auf einzelne Themenfelder in unterschiedlichen Partnerkonstellationen. Vorteil: Immer genau diejenigen Akteure arbeiten zusammen, die in dem betreffenden Feld über entsprechende Kompetenzen verfügen und geeignete Angebote mit einbringen können.
- Die Zusammenarbeit in variablen Kooperationen ermöglicht ein hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich der zu bearbeitenden Themenfelder und der einzusetzenden Ressourcen.
- Eine führende Rolle in einzelnen Projekten/ die Projektführerschaft kann immer von denjenigen übernommen werden, die in diesem Bereich über die größten Erfahrungen, Kompetenzen und Ressourcen verfügen.
- Bewährt sich das Modell der variablen Kooperationen, bietet sich langfristig die Chance, noch mehr Verbindlichkeit zu schaffen. Bei einer erfolgreichen Umsetzung können die Strukturen sukzessive institutionalisiert werden. Dies beinhaltet auch die Möglichkeit einer Fusion.
- Erfolgversprechende Themenkooperationen, die auf bewährten Strukturen aufbauen, finden bei den politisch Verantwortlichen und bei den Leistungsträgern leichter Akzeptanz.
- Die Zusammenarbeit erfolgt auf der Basis einer gemeinsam abgestimmten Strategie.

⁹ Demgegenüber bot der Begriff „Ostfriesland“ regionsübergreifende historische Bezüge und war bei der Bevölkerung seit jeher zumindest mit einem vagen Vorstellungsbild verbunden. Von Vorteil war dabei auch, dass dieser Name nicht in bestehenden Verwaltungsstrukturen verankert und gebunden war. Trotz dieser grundsätzlich guten Voraussetzungen war dennoch eine aufwändige Überzeugungsarbeit zu leisten, den Begriff in einem historisch nicht genauen Zuschnitt durchzusetzen. Im Untersuchungsraum sind die Voraussetzungen ungleich schlechter, wie die Marktforschung gezeigt hat. Somit ist zu erwarten, dass die Durchsetzung einer gemeinsam getragenen Begrifflichkeit eine ungleich höhere Überzeugungsarbeit erfordert.

Risiken

- Teilregionale Interessen dominieren das Handeln,
- ggf. mangelnde Bereitschaft einzelne Themen zu bearbeiten,
- unterschiedliche politische Positionierungen erschweren das Zusammenkommen.

2. Ableitung potenzieller Kooperationsfelder

2.1 Themenbezogene Kooperationsfelder (touristische Themen)

2.1.1 Radfahren

Fahrradtourismus ist eines der am weitesten verbreiteten Nachfragesegmente in Deutschland und erfreut sich einer zunehmenden Beliebtheit. Die Grundlagenuntersuchung Fahrradtourismus in Deutschland hat für dieses Segment ein Gesamtvolumen von jährlich rund 175 Mio. Aufenthaltstagen ermittelt. Auf Fahrradtouristen entfallen dabei rund 22 Mio. Übernachtungen. Hinzu kommen 153 Mio. fahrradtouristische Tagesausflüge. Fahrradtourismus ist damit ein bedeutender Wirtschaftsfaktor: Radtouristen erzeugen mit ihren Ausgaben einen jährlichen Bruttoumsatz in Höhe von knapp 3,9 Mrd. Euro.

So wird Radfahren auch von den Partnern im Untersuchungsraum bislang am intensivsten und umfangreichsten vermarktet. In diesem Bereich gibt es bereits mehrere Kooperationsansätze in unterschiedlichen Bereichen.

Chancen

- Auch zukünftig hohe Beliebtheit als Urlaubsaktivität,
- Zunahme der Anzahl der Fahrradausflüge¹⁰,
- gemäß Repräsentativbefragung ist das „Radfahren“ nach „Urlaub mit der Familie“ diejenige Urlaubsaktivität, für die sich die Regionen am besten eignen (große Schnittmenge),
- laut Leistungsträgerbefragung besteht große Übereinstimmung bei den Aktivitäten der Gäste in den Teilregionen,
- bereits zahlreiche Kooperationsansätze in unterschiedlichsten Konstellationen vorhanden.

Risiken:

Eine zunehmende Anzahl an touristischen Regionen setzt auf das Radfahren. Entscheidend für den Erfolg wird es sein, sich vom Angebot der Mitbewerber abzuheben. Landschaftlich reizvolle Wegeführungen, eine gut ausgebaute Infrastruktur und Beschilderung, ein ansprechendes Kultur- und Veranstaltungsprogramm sind ebenso von Bedeutung wie qualitativ ansprechende Unterkünfte und eine durchgängig hohe Servicequalität. Eine eindeutige Profilierung ist demnach zwingend erforderlich.

¹⁰ Quelle: Grundlagenuntersuchung Fahrradtourismus in Deutschland, 2009

Bisherige Kooperationsbereiche (Auswahl):

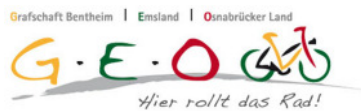
- Radroutenplaner i-ventions; Beteiligte: Stadt Bremerhaven, Landkreise Cuxhaven, Wesermarsch, Osterholz, Rotenburg (Wümme), Stade,
- Radwanderweg „Vom Teufelsmoor zum Wattenmeer“; Beteiligte: Städte Bremen und Bremerhaven, Landkreise Cuxhaven, Osterholz, Rotenburg (Wümme), Tourismusverband Landkreis Stade, STADE Tourismus GmbH,
- Niedersächsische Milchstraße: Landkreise Cuxhaven, Stade,
- Niedersächsische Mühlenstraße: ergänzender Radweg zur Autotour, der 16 Mühlen im Landkreis Cuxhaven und Bremerhaven verbindet,
- Elbe Radweg: Landkreise Cuxhaven und Stade,
- etc.

Bewertung des Kooperationspotenzials für den Untersuchungsraum: hoch

- Vielfältige Überschneidungen bei allen Partnern,
- gute infrastrukturelle Voraussetzungen und Angebote,
- große Beliebtheit als Urlaubsaktivität.

Kooperationsbeispiel aus anderen Regionen

Kooperation GEO Netzwerk



Seit Juni 2009 arbeiten die touristischen Regionen Grafschaft Bentheim, Emsland und Osnabrücker Land im Tourismus noch enger zusammen. In Form einer GbR bilden sie das touristische Netzwerk „GEO“. Mit dieser Zusammenarbeit wird der Erfolg der drei touristischen Regionen stärker gegenüber den etablierten niedersächsischen Reiseregionen herausgestellt und die Durchschlagskraft erhöht.

- Ziele der Kooperation:
 - Tourismuspolitische Positionierung der Region gegenüber dem Land,
 - Öffentliche Darstellung der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus in dieser Region,
 - Entwicklung gemeinsamer Projekte,
- Aufgaben und Handlungsfelder:
 - Bisherige Handlungsfelder: Radfahren (derzeitiger Schwerpunkt), Wandern, Naturparke (Themen, die alle drei gemeinsam betreffen),
 - gegenseitige Werbung,
 - stärkere Vernetzung durch Multiplikatoreffekte,
- Aufgabenverteilung zwischen den Partnern:
 - keine feste Aufgabenverteilung, werden jeweils projektbezogen festgelegt,
 - jährliches Treffen der Vorsitzenden und Geschäftsführer zur Abstimmung der gemeinsamen Handlungsfelder und Maßnahmen,

- ca. dreimal im Jahr Treffen der Geschäftsführer zur Konkretisierung von Maßnahmen und Festlegung der Vorgehensweise,
- Organisationsform GbR:
 - Vertretung erfolgt über die drei Geschäftsführer nach innen und außen. Ggf. wird einer als Vertreter benannt. Es gibt aber keine festen Regelungen. Jeder kann die Vertretung ggü. TMN und Land übernehmen. Dies wird individuell, projekt- und themenbezogen abgestimmt,
 - Form hat sich bewährt und ist ausreichend,
- Budget/Finanzierung der Kooperation:
Budgets werden projektbezogen akquiriert. Laufende Unterhaltungen werden aus den Budgets der drei Partner getätigt,
- Außendarstellung:
Das GEO Netzwerk versteht sich nicht als touristische Marke und wird daher auch nicht als solche gegenüber den Kunden vermarktet. Es gibt keine spezifischen GEO-Produkte oder Angebote, die als solche vermarktet werden.

2.1.2 Wassertourismus

Nach Angaben der Studie „Wassertourismus in Deutschland“ verbringen etwa 20 Millionen Menschen jährlich ihren Urlaub oder ihre Freizeit innerhalb Deutschlands an und auf dem Wasser¹¹. Die Untersuchung hat ermittelt, dass zwischen 6,7 bis 10,4 Mio. Bundesbürger ab 14 Jahren in den letzten fünf Jahren sportliche Aktivitäten wie Rudern, Fischen/Angeln, Kanu fahren, Motorboot fahren wenigstens einmal ausgeübt haben. Generell wird Wassertourismus zukünftig ein Wachstumspotenzial vorhergesagt, wobei segmentspezifische Einschränkungen zu beachten sind. Ein weiterer Trend besteht in der steigenden Nachfrage nach einer Kombination mit landseitigen Angeboten. Der Untersuchungsraum bietet zahlreiche Ansätze für wassertouristische Aktivitäten. Die vielfältigen Flusslandschaften von Hamme, Wümme, Oste, Lune, Geeste, Este, Lühe, Elbe, Weser mit verschiedensten Angeboten werden ergänzt durch verschiedene Binnengewässer (z. B. Kreidesee Hemmoor). Ausgehend von den Wasserschiffahrtsstraßen gibt es ebenfalls verschiedene Angebote für den motorisierten und nicht motorisierten Freizeitbootverkehr (hier: Sportboothafen Nordenham in Großensiel).

Chancen

- Das Nachfragepotenzial für Wassersportaktivitäten ist beträchtlich und weist auf eine wachsende Nachfrage in der Zukunft hin: Für 83 Prozent (50,5 Mio.) der Bevölkerung von 14 – 70 Jahren kommen in den nächsten fünf Jahren einzelne Wasseraktivitäten zumindest generell in Frage. Davon planen 38 Prozent ziemlich sicher, mindestens eine Wasseraktivität auszuüben¹².

¹¹ Quelle: Wassertourismus in Deutschland, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), 2012

¹² ebenda

- Neben der Fahrgastschiffahrt wird vergleichsweise viel Potenzial in den Bereichen Besuch maritimer Großveranstaltungen, Motorboot fahren, Rudern, Tauchen, Fischen/Angeln und Kanu fahren gesehen.
- Kanutourismus wird auch zukünftig als Wachstumssegment angesehen. Potenziale werden sowohl bei Mehrtages- als auch bei Tagestouren identifiziert.
- Nach Einschätzung der befragten Experten besitzt dieser Bereich im Untersuchungsraum großes Potenzial für Kooperationen.
- In der Wahrnehmung der bundesweiten Bevölkerung und auch in der Ausübung durch die Gäste vor Ort ist dieses Segment jedoch noch unterrepräsentiert.
- Es gibt vielfältige naturräumliche Potenziale, die einen Ausbau dieses Segments unterstreichen.

Risiken:

- Die älter werdende Bevölkerung stellt auch den Wassertourismus vor besondere Herausforderungen. Es müssen verstärkte Anstrengungen unternommen werden, um Personen aller Altersgruppen für wassersportliche Aktivitäten zu gewinnen. Andernfalls muss mit einem deutlichen Nachfragerückgang zumindest in einzelnen wassertouristischen Segmenten gerechnet werden¹³.
- Die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Wassersportregionen, Revieren und Anbietern hängt maßgeblich davon ab, dass die Qualitätserwartungen der Urlauber erfüllt werden - gerade auch mit Blick auf den internationalen Wettbewerb. Die deutschen Wassersportreviere müssen sich im internationalen Vergleich an den hohen Qualitätsmaßstäben der traditionellen Wasserwanderländer (z. B. Niederlande und Frankreich) messen.
- Die Wassersportangebote im Untersuchungsraum werden bislang nur punktuell entwickelt und sind wenig miteinander vernetzt. Eine koordinierte Entwicklung dieses Segments findet nicht statt. Ohne ein regionales Gesamtkonzept, das einen zielgerichteten und gebündelten Ausbau der Infrastruktur und der Angebote vorsieht, wird sich der Wassertourismus nicht entwickeln können.

Bisherige Kooperationsbereiche

Bisher findet nur eine geringe regionsübergreifende Zusammenarbeit statt. Derzeit kooperieren die Akteure im Bereich Freizeit- und Routennavigator (i.vention), der auch wassertouristische Angebote beinhaltet.

¹³ Regelrecht dramatisch stellt sich nach Angaben der Grundlagenuntersuchung Wassertourismus in Deutschland die Situation bei den im Privateigentum befindlichen motorisierten Booten dar: Hier wird in einem Szenario davon ausgegangen, dass sich die Zahl der Bootseigner innerhalb von 20 Jahren in etwa halbieren wird, wenn es nicht gelingt, den Anteil an jüngeren Einsteigern in den Bootssport deutlich zu erhöhen.

Bewertung des Kooperationspotenzials für den Untersuchungsraum: mittel bis hoch

- Gute naturräumliche Voraussetzungen,
- wasserbezogene Aktivitäten erfreuen sich einer hohen Beliebtheit,
- Ausbau der Infrastruktur und vor allem Vernetzung erforderlich (Erstellung eines Gesamtkonzeptes).

Kooperationsbeispiele aus anderen Regionen

Abenteuer Flusslandschaft



Das Netzwerk Abenteuer Flusslandschaft koordiniert Angebote verschiedenster touristischer Unternehmen im Peenetal und darüber hinaus. Das Netzwerk wurde 2010 mit dem EDEN-Award ausgezeichnet, dem europäischen Preis für nachhaltigen und naturverträglichen Tourismus. Der Naturpark und das Netzwerk arbeiten eng zusammen (www.abenteuer-flusslandschaft.de).

Fränkisches Seenland



Der Tourismusverband Fränkisches Seenland GbR, (www.fraenkisches-seenland.de) bündelt die Vermarktung der fränkischen Seen Altmühlsee, Brombachsee, Igelsbachsee, Rothsee, Hahnenkammsee, Dennenloher See. Der Tourismusverband ist ein Gebietsausschuss des Tourismusverband Franken e.V.

2.1.3 Naturthemen (z. B. Wattenmeer, Moor)

„In der Natur sein“ ist ein starkes Motiv für einen Urlaub in Deutschland. So gaben im Rahmen des Qualitätsmonitors Deutschland-Tourismus 2010/2011 47 % der Gäste dieses Motiv als Grund für ihren Urlaub an¹⁴. Im Ranking der wichtigsten Urlaubsmotive für einen Deutschlandurlaub nimmt es damit den vierten Platz ein. Bei der Entscheidung über das Reiseziel ist Landschaft/Natur mit 65 % sogar das wichtigste Kriterium der deutschen Gäste für ihren Urlaub in Deutschland. Nach der FUR Reiseanalyse 2011 wird Natururlaub jedoch relativ selten als Hauptbestandteil einesurlaubes genannt (7 %)¹⁵. Vielmehr ist er ein sehr wichtiger zusätzlicher Bestandteil bei 27 % aller Urlaubsreisen. Natururlaube werden am häufigsten mit Ausruhurlaub (47 %), Strand-, Bade-, Sonnenurlaub (41 %), Erlebnisurlaub (31 %), Familienurlaub (28 %) und Aktivurlaub (26 %) kombiniert. Natururlaube führen überdurchschnittlich häufig nach Deutschland. Während über zwei Drittel aller Urlaubsreisen der Deutschen ins Ausland führen, bleiben mehr als 50 % der Natururlauber (im engeren Sinn) im Inland. Grundsätzlich spielt die Natur somit in nahezu allen touristischen Themenfeldern im Untersuchungsraum eine wichtige Rolle. Ohne die naturlandschaftliche Qualität lassen sich keine attraktiven fahrrad-, wasser- oder wandertouristischen Angebote o. ä. entwickeln. Mit diesen Überschneidungen kommt ihr daher eine wichtige Bedeutung zu.

¹⁴ Quelle: Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus der ERV (Europäische Reiseversicherung und Ergebnisse 2010/2011)

¹⁵ Quelle: Reiseanalyse RA 2011

Chancen

- Die Anerkennung des Wattenmeeres als UNESCO Weltnaturerbe ist eine hohe Würdigung der naturräumlichen Qualität. Die Auszeichnung besitzt ein hohes Attraktionspotenzial.
- Abwechslungsreiche Naturlandschaften prägen die Regionen: Marsch, Geest, Moor, Flusslandschaften.
- Landschaft und Natur spielen eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für einen Urlaub in Deutschland.
- Natururlauber entscheiden sich häufiger für einen Urlaub in Deutschland.
- Natururlaub und Urlaub im Grünen prägen das Vorstellungsbild der Regionen bei der bundesweiten Bevölkerung.
- Das Naturerlebnis spielt nach Angaben der Anbieter eine wichtige Rolle bei den Gästen.
- Vielversprechende Anknüpfungspunkte in den Teilräumen bietet das Thema Moor: Schwimmendes Moor bei Sehestedt, MoorInfozentrum Ahlenmoor mit Moorbahn, Fahrten mit dem Moorexpress, Torfkahnfahrten.

Risiken

- Ein vorhandenes Naturpotenzial allein reicht nicht aus, um Gäste anzusprechen. Attraktive Naturlandschaften gibt es viele. Entscheidend für den Erfolg wird die touristische Inwertsetzung und Verknüpfung mit attraktiven Angeboten sein.

Bisherige Kooperationsbereiche

Im Rahmen des UNESCO Weltnaturerbe Wattenmeer arbeiten die Nordseeanrainer zusammen. Die Federführung zur Entwicklung von Maßnahmen und Aktivitäten obliegt der Nordsee GmbH.

Bewertung des Kooperationspotenzials für den Untersuchungsraum: mittel

- Attraktive naturräumliche Gegebenheiten (Küste, Flusslandschaften, Marsch, Geest, Moor),
- vielfältige Angebote im Bereich Moor,
- Vernetzung der Angebote erforderlich.

Kooperationsbeispiel aus anderen Regionen

Internationaler Naturpark Bourtanger Moor



An dem grenzüberschreitenden Projekt sind neben den Landkreisen Emsland und Grafschaft Bentheim sowie der Provinz Drenthe die Gemeinden Twist, Geeste und Wietmarschen, Meppen, Haren und Emmen beteiligt. Gemeinsam setzen sich die Mitglieder für eine nachhaltige Entwicklung ein. Der Naturpark hat sich das Ziel gesetzt, die Natur und Landschaft zu erhalten sowie die deutsch-niederländische Zusammenarbeit zu fördern. Hierzu gehört auch die Entwicklung von naturnahen Erholungsmöglichkeiten. Dabei werden sowohl wirtschaftliche als auch kulturelle und soziale Belange berücksichtigt. Um eine umweltverträgliche Erholung im Naturparkgebiet zu ermöglichen und die Koordination und Entwicklung des Tourismus zu stärken, werden unterschiedliche Projekte

ausgeführt. Der Naturpark beantragt, empfängt und verwaltet Finanzmittel von Dritten sowie europäische und nationale Fördermittel. Hervorzuheben ist die Verknüpfung mit dem Thema „Regionale Produkte“. Hierdurch erfolgt eine Förderung regionaler Produkte und Erzeugnisse aus dem Naturpark (www.naturpark-moor.eu/de/naturpark).

2.1.4 Gesundheitstourismus - Wellness - Barrierefreiheit

Der Gesundheitstourismus in Deutschland entwickelt sich sehr dynamisch. Wertewandel, Demografische Entwicklung, sich verändernde Rahmenbedingungen (z. B. Veränderungen im Gesundheitssystem) und neue Entwicklungen auf Anbieterseite (z. B. medizinisch-technologische Entwicklung) sind wesentliche Einflussfaktoren¹⁶. 36 % der Deutschen ist es im Urlaub besonders wichtig, etwas für die Gesundheit zu tun. Dies bestätigen auch die Deutschlandurlauber im Rahmen des Qualitätsmonitors Deutschland-Tourismus. Die Motive „etwas für die Gesundheit/Körper tun“ (33 %) und „dem Geist/der Seele Gutes tun“ (32 %) stehen im Ranking der wichtigsten Urlaubsgründe im oberen Drittel¹⁷. Die Eigenvorsorge gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung. Chancen liegen u. a. auch in neuen gesundheitlichen Urlaubsformen wie zum Beispiel Selfness-Urlaub (Lebensberatung, Personal Coaching/Krisenmanagement im Urlaub etc.), Ernährungs- und Natururlaube, die auf erholungsorientierte Urlaubsformen mit nachweislich gesundheitlichen Mehrwerten aufbauen¹⁸.

Wichtigstes gesundheitstouristisches Projekt, das den Untersuchungsraum betrifft, ist derzeit die Bestrebung, die Nordsee als führende Thalasso-Region in Deutschland zu etablieren. Im Bereich Gesundheitstourismus/Gesundheitswirtschaft ist darüber hinaus vor allem der Landkreis Cuxhaven aktiv. Die Initiative CuxlandVital zielt auf eine Bündelung und marktgerechte Aufbereitung entsprechender Angebote ab. Allerdings liegt der Fokus derzeit noch auf gesundheitswirtschaftlichen Schwerpunkten. Eine Ausweitung auf gesundheitstouristische Aktivitäten ist angedacht. Als regionsübergreifende Initiative ist ebenfalls das Projekt „Barrierefrei“ hervorzuheben.

Chancen

- Gesundheitstouristische Urlaubsformen gewinnen an Bedeutung.
- Mit Thalasso setzt die Nordsee auf die natürliche Heilkraft des Meeres. Unter Koordination der Nordsee GmbH entstehen zielgerichtet qualitativ hochwertige Angebote in diesem Bereich.
- Mit der Initiative CuxlandVital besteht eine Kooperationsplattform, die zur Entwicklung gesundheitstouristischer Angebote genutzt werden kann.

Risiken

- Wenig gesundheitstouristische Angebote im Binnenland des Untersuchungsraumes,
- hoher Aufwand bei der Entwicklung spezifischer Angebote.

¹⁶ Quelle: Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland, BMWI 2011

¹⁷ Quelle: Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus der ERV (Europäische Reiseversicherung und Ergebnisse 2010/2011

¹⁸ Quelle: Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland, BMWI 2011

Bisherige Kooperationsbereiche

„Thalasso“ ist ein Kooperationsprojekt der Nordseeanrainer in Regie der Nordsee GmbH. Am Gemeinschaftsprojekt „Grenzenloses Urlaubsvergnügen – Barrierefrei an Elbe, Weser und Nordsee“ sind die Landkreise Cuxhaven und Wesermarsch sowie die Stadt Bremerhaven beteiligt. In einer gemeinsamen Broschüre werden barrierefreie Angebote übersichtlich dargestellt. Im Zuständigkeitsgebiet des Tourismusverbandes Nordsee erfolgt eine weitere Zusammenarbeit in diesem Bereich im Rahmen des Projektes „Barrierefreie Nordsee“. Ziel ist u. a. die Darstellung barrierefreier Angebote in einer Internetdatenbank.

Bewertung des Kooperationspotenzials für den Untersuchungsraum: mittel

- Überregionaler Fokus an der Nordsee: Thalasso → Abstimmung, Angebotsentwicklung und Vermarktung über die Nordsee GmbH forcieren!
- CuxlandVital zur Bündelung gesundheitswirtschaftlicher und gesundheitstouristischer Angebote. Nutzung der Plattform über das Cuxland hinaus prüfen!
- Im Binnenland sind zum Teil nur wenige Angebote vorhanden.

Kooperationsbeispiel aus anderen Regionen

Gesundland Vulkaneifel



**GESUNDLAND
VULKANEIFEL**

Ziel des Projekts ist die erfolgreiche Etablierung der Region (VG Ulmen, VG Daun, VG Manderscheid) als Reiseziel im Gesundheitstourismus. Konkret wird die Entwicklung der Region zu einer therapeutischen Landschaft angestrebt. Darin wird die Verbindung zwischen Naturerleben und Gesundheitsförderung ausgestaltet und wissenschaftlich unterlegt. Hierbei werden sowohl medizinische Angebote entwickelt, als auch Produkte für Wellness-, Rad- und Wanderurlauber ausgebaut. Getragen wird das Projekt auf der einen Seite von der öffentlichen Hand, von den Verbandsgemeinden Daun, Manderscheid und Ulmen, die sich als GbR GesundLand Vulkaneifel zusammengeschlossen haben. Auf der anderen Seite stehen die touristischen und medizinischen Leistungsträger, die in einer Genossenschaft Gesundheitslandschaft Vulkaneifel eG zusammenarbeiten. Zusammen werden die Produkte entwickelt und das Marketing für die Region besprochen. Basis des Projekts ist das Entwicklungskonzept für das GesundLand Vulkaneifel (www.gesundland-vulkaneifel.de).

2.1.5 Wandern

Wandern hat sich in den letzten Jahren zu einem starken Trendthema entwickelt und an Beliebtheit gewonnen. So nimmt sich eine zunehmende Anzahl an Tourismusregionen dem Wandern an. Die Grundlagenuntersuchung „Freizeit und Urlaubsmarkt Wandern“ hat ermittelt, dass 40 Mio. Bundesbürger als aktive Wanderer bezeichnet werden können. Die meisten Wanderungen finden in Form von Tagesausflügen statt. Auch im Urlaub ist das Wandern eine wichtige Aktivität. Im Jahr 2008 haben rund 12 Mio. Personen einen Wanderurlaub oder einen Urlaub, in dem auch gewan-

dert wurde, gemacht¹⁹. Insbesondere in den Mittelgebirgsregionen entstehen neue Wanderwege. Im Sauerland hat sich der Rothaarsteig zu einem Erfolgsmodell entwickelt und ist auch wirtschaftlich ein bedeutender Faktor. Gleiches gilt für den Rennsteig im Thüringer Wald oder den Harzer Hexenstieg um nur einige der zahlreichen Qualitätswanderwege zu nennen.

Im Untersuchungsraum spielt das Wandern derzeit eine untergeordnete Rolle. Lediglich der Landkreis Rotenburg (Wümme) hat konzeptionelle Grundlagen für eine Entwicklung als Wanderregion geschaffen, die entsprechend umgesetzt werden sollen.

Chancen

- Wandern entwickelt sich als stabiles Segment und wird auch zukünftig erhebliche Marktpotenziale erschließen. Die Entwicklung des Marktes wird optimistisch bewertet. Bezogen auf die nächsten 20 bis 25 Jahre wird mit einem leichten Wachstum der Nachfrage gerechnet²⁰.
- Nach „Radfahren“ wird „Wandern“ als Aktivität angesehen, für die sich gemäß Repräsentativbefragung viele der Teilregionen / Regionen im Untersuchungsraum eignen. Das trifft vor allem für die Regionen zu, die in ihrem Namen einen Landschaftsbegriff beinhalten (Weser, Elbe etc.).
- Insbesondere der Landkreis Rotenburg (Wümme) möchte sich zukünftig als Flachland-Wanderregion profilieren und hat hierfür entsprechende konzeptionelle Grundlagen geschaffen.

Risiken

- Gemäß Leistungsträgerbefragung gehört Wandern bei den bestehenden Gästen bislang jedoch nicht zu den bevorzugten Aktivitäten (insbesondere Wesermarsch).
- Wanderangebote im Flachland befinden sich in einem starken Wettbewerb mit attraktiven Angeboten in den Mittelgebirgsregionen, die bislang zu den bevorzugten Wanderregionen gehören. Eine Etablierung in diesem Segment erfordert eine klare und vor allem qualitätsorientierte Profilierung der Regionen.
- Die hohe Assoziation einzelner Regionen im Untersuchungsraum mit der Aktivität Wandern ist mit Vorsicht zu betrachten. Gerade wenn nur ein geringes Vorstellungsbild über eine Region vorliegt, verleiten natur- oder landschaftsräumliche Namensgebungen zu der Annahme, für naturnahe Aktivitäten wie Wandern oder Radfahren besonders geeignet zu sein. Hohe Erwartungshaltungen tragen jedoch das Risiko von Produktenttäuschungen und daraus resultierenden niedrigen Reputationen (schlechte Bewertungen und geringe Weiterempfehlungsbereitschaft).

¹⁹ Quelle: Grundlagenuntersuchung „Freizeit und Urlaubsmarkt Wandern, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), 2010 S. 53,

²⁰ ebenda

Bisherige Kooperationsbereiche

Die bisherigen Aktivitäten beschränken sich auf vereinzelte Initiativen innerhalb der Landkreise und Gemeinden. Wanderungen im Rahmen von Tagesausflügen stehen dabei im Vordergrund. Regionsübergreifende Initiativen gibt es derzeit nur wenige.

Bewertung des Kooperationspotenzials für den Untersuchungsraum: niedrig bis mittel

- Wandern im Untersuchungsraum ist bislang nahezu kein Thema (Ausnahme: Landkreis Rotenburg (Wümme),
- kaum Infrastruktur vorhanden,
- hoher Aufwand zur Entwicklung dieses Themenfeldes.

Kooperationsbeispiele aus anderen Regionen:

Rothaarsteig - Der Weg der Sinne



Der 154 km lange Höhenwanderweg zählt zu den beliebtesten Weitwanderwegen Deutschlands. Konsequenterweise nach landschaftspsychologischen Aspekten ausgerichtet begeistert der so genannte „Weg der Sinne“ mit beeindruckenden Fernsichten, einer absolut naturnahen Wegeführung und pfiffigen Erlebnisstationen. **Beteiligte Kommunen:** 3 Bundesländer (NRW, Hessen & Rheinland-Pfalz), 6 Landkreise (Hochsauerlandkreis, Olpe, Siegerland-Wittgenstein, Lahn-Dill Kreis, Waldeck-Frankenberg, Westerwaldkreis), 25 Städte & Gemeinden. Der Rothaarsteigverein e.V. hat 40 Mitglieder. Der Wanderweg soll als touristischer Imagerträger zum Wandern anregen. Das Projekt ist eine länderübergreifende, interkommunale Initiative der anliegenden Kreise, Kommunen, Tourismusverbände, Wandervereine und Forstbehörden sowie der Waldbauern und Landwirte. Der Rothaarsteig schafft auch für Einheimische ein Bewusstsein für ihre schöne Landschaft, das für eine erfolgreiche Gastlichkeit unerlässlich ist. Das Land Nordrhein-Westfalen und die Arbeitsverwaltung unterstützen die Ersteinrichtung des Projektes durch finanzielle Zuschüsse (www.rothaarsteig.de).

Traumpfade



Wandern an Rhein, Mosel und Eifel: 26 Wanderwege in der Nähe von Koblenz laden zum Wandern und Träumen ein. Die Wanderwege sind als Tages- und Halbtagestouren konzipiert. Jeder Traumpfad ist nach dem Standard des Deutschen Wanderinstituts geprüft und als Premiumwanderweg ausgezeichnet. Die Traumpfade sind ein Gemeinschaftsprojekt der Rhein-Mosel-Eifel-Touristik (REMET), der Wirtschaftsförderungsgesellschaft am Mittelrhein mbH (WFG) sowie den Verbandsgemeinden und Städten des Landkreises Mayen-Koblenz. Hauptaufgabe der REMET ist die Entwicklung neuer touristischer Konzepte für die Ferienregion Mayen-Koblenz. Insgesamt erfüllt die REMET mit nur 2 ½ Mitarbeitern ein sehr ziel- und ergebnisorientiertes weitgefächertes Aufgabenspektrum ²¹ (www.traumpfade.info).

²¹ Quelle: Internetseite www.remet.de

2.1.6 Kultur

Kulturangebote (z. B. Veranstaltungen, Museen, Sehenswürdigkeiten) spielen für die Gäste im Urlaub eine wichtige Rolle. Sie sind jedoch selten das Hauptmotiv einer Reise – sofern es sich nicht um spezifische Veranstaltungsbesuche oder städtische Destinationen handelt. Dennoch erfüllen Kulturangebote wichtige Funktionen, da sie maßgeblich zum Image und zur Identität einer Region beitragen. Das grundlegende Gästepotenzial für diese Kulturangebote lässt sich nicht quantifizieren, da sie meistens im Rahmen anderer Urlaubsarten in Anspruch genommen werden. Urlaubsreisen mit dem Hauptmotiv Kunst und Kultur sind dagegen seltener anzutreffen.

Mit dem „Künstlerdorf“ Worpsswede verfügt der Untersuchungsraum über ein Kulturhighlight, das besonders Künstler aber auch kunst- und kreativorientierte Menschen anspricht. Bei diesen Angeboten ist die Kultur vielfach auch Hauptanlass der Urlaubsreise. Das hohe Renommee dieses qualitativ hochwertigen Angebots sollte für die entsprechenden Zielgruppen auch weiterhin genutzt werden. Für den gesamten Untersuchungsraum spielt die Kultur als Haupturlaubsmotiv dagegen eine geringere Rolle. Hier kommt es daher zukünftig auf die Vernetzung und qualitative Aufbereitung der Angebote an. Das Kooperationspotenzial liegt vor allem in der Bündelung und gästeorientierten Aufbereitung der Angebote. Eine umfangreiche Plattform zur Darstellung kultureller Angebote ist das Kulturportal Nordwest. Auch wenn es nicht alle Erfordernisse für ein touristisches Onlinemarketing erfüllt, sollte geprüft werden, ob eine stärkere Kooperation mit den Tourismusinstitutionen sinnvoll ist. Gerade für ländlich strukturierte Räume bietet es sich an, nicht nur auf sogenannte „Hochkultur“ zu setzen, sondern auch die dort vorhandene „bäuerliche und bürgerliche“ Kultur touristisch attraktiv in Szene zu setzen. Grundsätzlich bietet dieser Bereich somit vielfältige Ansätze zur Zusammenarbeit.

Bisherige Kooperationsbereiche:

Zum Teil erfolgt eine Zusammenarbeit im Bereich Veranstaltungskalender. Mehrere Partner greifen hierbei auf die gleiche Internetplattform zurück (www.veranstaltungen-im-norden.de). Ansonsten gibt es in diesem Bereich aber nur wenige regionsübergreifende Ansätze.

Chancen:

- Hohes anerkanntes Renommee des Künstlerdorfes Worpsswede als Lokomotive zur Entwicklung gemeinsamer kultureller Aktivitäten nutzen, z. B. nach dem Vorbild der Kunsthalle Emden (siehe Kooperationsbeispiel).
- Kulturelle Angebote in Form von Sehenswürdigkeiten, Museen und Veranstaltungen sind für die Gäste beliebte Attraktionen im Rahmen des Urlaubs. Die Verknüpfung dieser Angebote mit Erlebnissen verbessert die Aufenthaltsqualität.
- Zielgruppenorientierte Vernetzung und Aufbereitung der Angebote.
- Zusätzliche kulturelle Angebote, idealerweise zielgruppenspezifisch konzipiert, verbessern die Wettbewerbssituation in anderen touristischen Angebotssegmenten, da dadurch Mehrwerte geboten werden, die als differenzierendes Merkmal zu anderen Anbietern wirken. Ein Beispiel hierfür ist das Projekt Kunstwegen in der Grafschaft Bentheim, mit dem es gelungen ist, durch hochwertige Kunstinstallationen in der Landschaft ein Alleinstellungsmerkmal für einer Wanderroute zu schaffen.

Risiken:

- Im Rahmen der Repräsentativbefragung werden die meisten Regionen im Untersuchungsraum nicht mit „Kultururlaub“ in Verbindung gebracht. Am ehesten wird diese Urlaubsform noch mit Bremerhaven (typisch für städtische Ziele) verbunden, gefolgt von Rotenburg²² und dem Teufelsmoor, mit jedoch deutlich geringerer Zustimmung.
- Mit Ausnahme des Landkreises Osterholz zählen kulturelle Aktivitäten in den die Landkreise Wesermarsch und Cuxhaven auch aus der Sicht der befragten Leistungsträger eher seltener zu den Hauptaktivitäten der Gäste.
- Mangelnde zielgruppen- und erlebnisorientierte Aufbereitung der Angebote kann zu Enttäuschungen bei den Urlaubern führen.

Bewertung des Kooperationspotenzials für den Untersuchungsraum: mittel

- Leuchtturm „Künstlerdorf Worpswede“ stärker mit anderen regionalen Kulturangeboten vernetzen zur Erhöhung der Ausstrahlungskraft.
- Chancen sind insbesondere in der stärkeren Vernetzung (nicht nur innerhalb der Region sondern auch mit landesweiten und / oder nationalen Netzwerken) und erlebnisorientierten Aufbereitung der Angebote zu sehen.
- Durch neue Kulturangebote (Veranstaltungen, Installationen, etc.) können evtl. zusätzliche Gästegruppen angesprochen werden.
- Abgesehen von Worpswede ist der Besuch der meisten übrigen Kulturangebote nicht Hauptanlass der Reise.

Kooperationsbeispiele aus anderen Regionen

Kulturnetzwerk Ostfriesland



Mit den kulturtouristischen Angeboten und Veranstaltungen unter einem Themendach macht das Kulturnetzwerk Ostfriesland alle drei Jahre auf das vielfältige und hochkarätige Kulturangebot Ostfrieslands aufmerksam. Neben dem klassischen Kulturtouristen wendet sich das kulturelle Angebot an Kinder und Jugendliche, an Familien, Gesundheits- und Radurlauber. Unter dem Motto „Garten Eden“ schlossen sich 2007 über 30 Institutionen aus Kultur und Tourismuswirtschaft zusammen, um und das facettenreiche Kulturangebot Ostfrieslands gemeinsam überregional bekannter zu machen. Initiator war die Kunsthalle Emden. Mit Unterstützung des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr wurde das Netzwerk auf professionelle Beine gestellt, um Ostfriesland langfristig als Kulturdestination zu etablieren. 2009 wurde deshalb das Kulturnetzwerk Ostfriesland gegründet, mit der Ostfriesischen Landschaft als zentrale Koordinatorin des Netzwerkes. Unter dem Titel „Abenteuer Wirklichkeit“ fand 2010 das zweite kulturtouristische Themenjahr statt. Über 100 Projekte und Veranstaltungen an über 60 Orten auf der

²² Wobei für den Landkreis Rotenburg (Wümme) eine Verwechslung mit Rotenburg ob der Tauber nicht gänzlich ausgeschlossen werden kann.

ostfriesischen Halbinsel spielten mit der Realität und den Facetten der Wirklichkeit. Die Säulen des Kulturnetzwerks sind die großen Kulturinstitutionen im Einzugsbereich. Die Vermarktung der kulturtouristischen Themenjahre obliegt der Ostfriesland Tourismus GmbH.

(www.ostfriesischelandschaft.de)

Salzburger Bauernherbst



Beim nunmehr bereits 17. Salzburger Bauernherbst werden vom 25. August bis 28. Oktober 2012 in 73 Orten im gesamten Bundesland insgesamt rund 2.000 Veranstaltungen als großes Fest für Leib und Seele durchgeführt und damit kulturelle Identitäten der Anbieter gestärkt und gleichzeitig Erlebnisinhalte für Gäste und Einheimische geboten. Tradition, Brauchtum und altes Handwerk werden so zu neuem Leben erweckt.

Die Stationen des Bauernherbstes können u. a. durch Wanderungen zu Fuß oder mit dem Rad miteinander verbunden werden. Dabei beteiligen sich Partner aus unterschiedlichen Branchen an den Veranstaltungen. Hierzu gehören neben touristischen und gastronomischen Betrieben z. B. auch Partner aus dem Bereichen Banken, Einzelhandel und Medien.

(www.bauernherbst.com)

2.1.7 Sonstige Themenfelder

Bei den voranstehenden Themenfeldern handelt es sich um die Bereiche, in denen sich gemäß der Untersuchung derzeit die größten Überschneidungen bei den Aktivitäten und Themen zwischen den Partnern ergeben. In einigen Bereichen bestehen auch bereits verschiedene Kooperationsansätze, wie beschrieben. Dies schließt natürlich ein gemeinsames Engagement in anderen Themenfeldern nicht aus. Hier gilt es für die Partner, im weiteren Verlauf des Prozesses, diese Felder zu identifizieren und ggf. gemeinsam zu konkretisieren. So spielt das Thema „Regionale Produkte / Erzeugnisse“ in der Vermarktung derzeit noch eine untergeordnete Rolle. Zum Teil sind hier auch bereits andere Akteure aktiv (z. B. das Projekt „Regionale Esskultur“) mit denen eine Zusammenarbeit angestrebt werden kann.

2.2 Aufgabenbezogene Kooperationsfelder

Neben den themenbezogenen Kooperationsfeldern gibt es eine Reihe von Aufgaben und Tätigkeiten, die ebenfalls Potenzial für eine engere Zusammenarbeit bieten. Hierbei kann es sich sowohl um nach innen, wie nach außen gerichtete Aktivitäten handeln. Durch die Bündelung dieser Aktivitäten können Abläufe effizienter abgewickelt werden. Durch Mengendegressionseffekte ließen sich in einzelnen Bereichen wirtschaftliche Vorteile erzielen. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Bereiche:

- Bündelung der klassischen Marketingaktivitäten,
- Bündelung von Mittel- und Personaleinsatz in einzelnen Bereichen,
- Abstimmungen für eine gemeinsame Mediaplanung,

- Festlegung gemeinsamer Ansprechpartner in einzelnen Themen- und Projektfeldern. Diese vertreten die Kooperation z. B. auch gegenüber TMN, DZT und anderen Organisationen,
- Entwicklung einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung,
- gemeinsame Veranstaltungsplanung / Kalenderabsprache,
- Einrichtung einer Einkaufsgemeinschaft,
- Koordiniertes Auslandsmarketing,
- Qualitätsmanagement.

In Abstimmung mit den Auftraggebern wurde vereinbart, dass die Festlegung der zu bearbeitenden Schwerpunkte und die inhaltliche Ausgestaltung dieser Kooperationsfelder zusammen mit wichtigen Akteuren in der Region, im Rahmen der Steuerungsgruppe erfolgen (vgl. Kap. IV.2).

3. Abstimmung über die zukünftige Ausrichtung

Für den zukünftigen Erfolg der Zusammenarbeit ist eine breite Akzeptanz von grundlegender Bedeutung. Das zu entwickelnde Kooperationsmodell sollte dabei einen angemessenen Ausgleich zwischen den tourismusstarken Partnern und tourismusschwächeren Regionen ermöglichen. Eine rein überstülpende Lösung ist daher zu vermeiden. Deshalb war es den Projektbeteiligten von Beginn an wichtig, eine große Zahl von Akteuren in die Entscheidungsfindung einzubinden. Diesem Anliegen wurde zum einen durch die Expertengespräche Rechnung getragen, um auf diese Weise ein breites Meinungsbild einzuholen. Im Rahmen eines Zielfindungsworkshops ging es im Weiteren darum, auf der Basis der vorliegenden Analysen und Ergebnisse gemeinsam mit den betreffenden Akteuren einen tragfähigen Ansatz für die zukünftige Kooperationsarbeit zu entwickeln. Entscheidender Knackpunkt dabei war zu klären, wie bei den aufgezeigten Rahmenbedingungen die zukünftige Zusammenarbeit konstituiert sein muss, damit sie einerseits auf die größtmögliche Akzeptanz bei den Akteuren in der Region stößt, andererseits aber auch genügend Potenzial für eine erfolgreiche Marktbearbeitung aufweist. Wie hoch sollte also der Organisationsgrad der Kooperation ausfallen. Grundsätzlich kamen dabei zwei Optionen in Betracht. Zum einen der Aufbau einer institutionellen Kooperation unter einem gemeinsamen Dach (Entwicklung einer Destination) oder die flexible Umsetzung von einzelnen Aufgaben und Themen in unterschiedlichen Partnerkonstellationen im Rahmen von variablen Kooperationen. Diese beiden Optionen wurden den Teilnehmern des Zielfindungsworkshops vorgestellt und miteinander diskutiert. Gemeinsam wurden die Vor- und Nachteile dieser beiden Kooperationsformen im Untersuchungsraum erarbeitet. Hierbei zeichnete sich das folgende Bild ab:

Tab. 10: Pro und Contra „Eine Destination“

Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none"> • Synergien / Effizienz • klare Organisation • Mitziehen schwacher Partner • gezielte Zielgruppenwerbung • Klare Stimmverhältnisse • bessere Kundenwahrnehmung • Fördermittelakquise • einheitliches Bild nach außen • bessere überregionale Wahrnehmung • mehr Power & mehr Finanzen • bessere Lobbyarbeit möglich (TMN) • kompletter Service aus einer Hand • qualifiziertes Personal, Kompetenz • Zielgerichteter Einsatz der Marketingmittel • Zentraler, allumfassender Ansprechpartner für Leistungsträger und Gäste • geografische Grenzen durch Elbe und Weser gegeben für eine Destination • Gast erhält einen einheitlichen Überblick über die Region mit ihren Attraktionen durch Bündelung • Lobbyarbeit: größerer Verband = mehr Einfluss • kostengünstige Struktur • bessere Wahrnehmung 	<ul style="list-style-type: none"> • ungleich starke Partner • Gestaltung der Beitragsstruktur • politischer Einfluss • Bezug zur Basis geht verloren • Leistungsträger werden zwangsverpflichtet • Namensgebung? • teilweise schwer vereinbare Themenfelder • Anreizstruktur bei GmbH • schwer realisierbar, weil hoher Abstimmungsbedarf • noch eine Organisation --> Geld? • Akzeptanz vor Ort: Binnenmarketing (Politik, Touristiker, Leistungsträger) • von Gast und Anbieter nicht so wahrgenommen • sehr langwieriger Prozess • Gefahr der Übergröße • Einmalkosten: hohe Startkosten • keine Wahrnehmung als eine Destination, keine Dachmarke • Verlust der Regionalität • hohe Fixkosten • Politik • Mitnahme der "Nicht-Woller" • Verlust Einflussnahme des Einzelnen

Quelle: Zielfindungsworkshop, dwif 2012

Tab. 11: Pro und Contra „Variable Kooperation“

Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none"> • Zweckorientierung • Flexibilität • leichter politisch durchsetzbar • Projektarbeit = ergebnisorientiert (z.B. Weites Land, Moorexpress) • bereits Strukturen vorhanden • eher Akzeptanz vor Ort - Binnenmarketing? • Marketing über Themen • Kosteneffizienz! • Ressourceneffizienz! (Personal, Budget) • Aufgabenteilung • projektbezogener Mitteleinsatz • hohe Motivation der Beteiligten 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Aufwand • Gefahr Aktivismus • unsichere Ressourcen • löst strukturelle Probleme nicht • Verunsicherung der Gäste • Zeitverlust und Aufwand für Abstimmungsprozesse • Zusammenarbeit auf Zuruf • führt nicht zu einer besseren Marktposition (Außenmarketing) • hoher Abstimmungsaufwand • hoher Organisationsaufwand • Politik • hohe Distributionskosten

Quelle: Zielfindungsworkshop, dwif 2012

In der Bewertung der Ergebnisse zeigt sich, dass insbesondere die Argumente pro „eine Destination“ vor allem einer idealtypischen Destinationskonstitution entsprechen. Wie die Analysen aber aufgezeigt haben, sind viele der erforderlichen Voraussetzungen, um diese positiven Effekte auslösen zu können, für den Untersuchungsraum nicht oder nur wenig zutreffend. Dies spiegelt sich ebenfalls in den Argumenten wider, die die Workshopteilnehmer selbst gegen die Bildung einer Destination herausgearbeitet haben. Zwar sprechen die Argumente im Umkehrschluss auch nicht ausschließlich für die Bildung einer variablen Kooperation. Jedoch können die in der Marktforschung aufgezeigten Rahmenbedingungen nicht außer Acht gelassen werden. Vor diesem Hintergrund ist die Umsetzung einer variablen Kooperation der erfolgversprechendere Weg. Insbesondere die folgenden Argumente sprechen dafür:

- Hohe Flexibilität,
- Akzeptanz und politische Durchsetzbarkeit,
- Aufbau auf vorhandenen Strukturen,
- Bewahrung regionaler Identitäten,
- Kosten- und Ressourceneffizienz,
- Sofortiger Umsetzungsbeginn.

In der Abwägung der Argumente stimmen zwei Drittel Teilnehmer (14 von 21) für eine Fokussierung auf die Entwicklung einer Variablen Kooperation. Folgendes Abstimmungsergebnis wird festgehalten:

- Bildung einer gemeinsamen, einheitlichen Destination: 4,
- Bildung einer variablen Kooperation: 14,
- Enthaltungen: 3.

Der Fokus der Untersuchung liegt daher im weiteren Verlaufe auf der Entwicklung einer variablen Kooperation.

4. Fazit und Schlussfolgerungen

4.1 Fazit

Aus den Ergebnissen der Analyse und der Bewertung der Ergebnisse lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten, die bei der zukünftigen Zusammenarbeit berücksichtigt werden müssen:

- Die Küstenorte an der Nordsee sind die touristischen Schwerpunkte im Untersuchungsraum. Für diese Orte hat die Marke Nordsee eine übergeordnete Relevanz.
- Für die Küste und die Binnenregion gibt es keinen gemeinsamen Regionalbegriff (z. B. analog zu Ostfriesland), der eine erfolgversprechende touristische Vermarktung als Dachmarke zulässt.
- Die kreisbezogenen Tourismusmarketingorganisationen erfüllen die meisten Kriterien für die Marktfähigkeit von Destinationen nicht. Selbst der Zusammenschluss einzelner Akteure würde unter diesen Anforderungen in den meisten Kombinationen nicht zu marktfähigen Konstellationen führen.

- Themen- und aufgabenbezogen gibt es untereinander zahlreiche Schnittstellen. Vielfach sind die finanziellen und personellen Ressourcen der einzelnen Landkreisorganisationen aber zu gering, um die Themenfelder allein effizient und marktwirksam zu vermarkten.
- Die repräsentative Bevölkerungsbefragung hat gezeigt, dass es über den Untersuchungsraum kein einheitliches Vorstellungsbild gibt.
- Aufgrund ihrer geringen Bekanntheit eignet sich keiner der von den Landkreisorganisationen derzeit verwendeten und geprüften Regionalbegriffe zur Entwicklung einer gemeinsamen Dachmarke.
- Die Experten sind sich mehrheitlich einig darüber, dass die bestehenden landkreisbezogenen Regionalmarken auch bei einer verstärkten organisatorischen Kooperation weitestgehend Bestand haben müssen. Mit ihren Tätigkeiten bilden sie wichtige Schnittstellen zur Orts- und Leistungsträgerebene, die nicht von einer neuen regionsübergreifenden Organisation wahrgenommen werden könnten.
- Auf der Basis der Ergebnisse haben sich die touristischen Akteure im Rahmen des Zielfindungswshops mehrheitlich für eine zukünftige Zusammenarbeit im Rahmen variabler Kooperationen ausgesprochen.
- Die zukünftige Zusammenarbeit darf nicht nur auf horizontaler Ebene erfolgen, sondern sollte gleichermaßen auf die Vernetzung mit vertikalen Strukturen abzielen. Wichtig ist somit auch die Integration und Verpflichtung von Betrieben und Unternehmen in die Kooperationen.
- Die Entwicklung von Maßnahmen und die Durchführung gemeinsamer Aufgaben zwischen den regionalen und kommunalen Organisationen darf nicht von jedem isoliert für sich vorgenommen werden. Sie sind inhaltlich und zeitlich aufeinander abzustimmen.
- Durch die zukünftige Zusammenarbeit dürfen für die Akteure keine zusätzlichen Finanzierungsbedarfe durch Doppel- und Mehrbelastungen entstehen.
- Erforderlich ist die Installation eines zentralen Kümmerers, der die Abstimmung vornimmt und verpflichtende Aufgaben verteilt.
- Bei der Entwicklung neuer Strukturen ist die Entstehung von Konkurrenzsituationen zu vermeiden.

4.2 Schlussfolgerungen

- Für die Entwicklung einer gemeinsamen touristischen Dachmarke verfügen die Akteure im Untersuchungsraum nicht über das entsprechende Potenzial. Die Analyseergebnisse zeigen, dass die Voraussetzungen hierfür fehlen.
- Ohne eine übergreifende regional- oder dachmarkenfähige Klammer ist die Gründung einer gemeinsamen, regionsübergreifenden Institution zu diesem Zeitpunkt nicht zielführend.
- Eine Ausweitung der kooperativen Tätigkeiten ist dennoch zwingend gefordert:
 - Die Anforderungen an die Marketingarbeit steigen zunehmend: Die wachsenden Ansprüche der Gäste fordern eine zunehmend differenzierte Marktbearbeitung und zielge-

- richtete Vorgehensweise. Immer mehr Regionen, auch im Ausland professionalisieren ihre Tourismusarbeit und buhlen um die Gunst des Kunden. Hier müssen sich die Regionen eindeutig gegenüber Wettbewerbern profilieren, um sich abzuheben.
- Den Organisationen im Untersuchungsraum stehen vielfach zu geringe personelle und finanzielle Ressourcen für eine eigene intensive Marktbearbeitung zur Verfügung.
 - Bei gleichzeitig steigenden Sparzwängen der öffentlichen Hand ist eine verstärkte Ausschöpfung vorhandener Synergiepotenziale gefordert.
 - Erfolgversprechend ist die engere Zusammenarbeit der Akteure in Form einer variablen Kooperation, weil
 - sie eine Konzentration auf gemeinsame Themen- und Aufgabenfelder ermöglicht,
 - in den einzelnen Themenfeldern eine Zusammenarbeit immer genau derjenigen erfolgt, für die das jeweilige Thema von Relevanz ist. Eine variable Kooperation ist offen nach außen. Neben Marketingorganisationen der Landkreise und Kommunen können auch Leistungsträger einbezogen werden
 - die Grundlage der variablen Kooperationen eine verbindliche Struktur bildet, die einen regelmäßigen Austausch, die Abstimmung untereinander und die Festlegung der gemeinsamen Vorgehensweise sicherstellt,
 - die engere Zusammenarbeit konkret an strategischen Zielen und Planungen ausgerichtet wird,
 - die verbindliche Struktur untereinander und gegenüber Partnern eine größtmögliche Verlässlichkeit gewährleistet,
 - sich in den Arbeitsfeldern der variablen Kooperationen immer die für das jeweilige Thema größten fachlichen Kompetenzen und Know-how konzentrieren. Dies gewährleistet eine hohe fachliche Qualität der Themen- und Aufgabenbearbeitung,
 - bei den jeweiligen Kooperationen durch die bewusste Konzentration auf betroffene Mitspieler die Notwendigkeit andere Orte / Teilräume mitnehmen zu müssen entfällt, nur weil sie auch der Region angehören. Dies erhöht die Attraktivität der Angebote, da Verwässerungen unterbleiben,
 - die Ausgrenzung von Trittbrettfahrern erleichtert wird, da diese ggf. aus der jeweiligen Kooperation ausgeschlossen werden können.
 - Bestehende Kooperationsstrukturen mit überregionalen Partnern (z. B. mit der Nordsee GmbH) bleiben erhalten und sollen durch die Zusammenarbeit in variablen Kooperationen intensiviert und optimiert werden.
 - Eine Intensivierung der Kooperation bietet sich auch dort an, wo bereits viele Schnittstellen untereinander vorhanden sind, eine gemeinsame naturräumliche Klammer besteht (z. B. durch die Lage an der Nordsee oder entlang der Flüsse) bzw. gemeinsam die Voraussetzungen in Hinblick auf die Marktfähigkeit erfüllt werden.
 - Sofern sich die Zusammenarbeit in den variablen Kooperationen erfolgreich entwickelt, ist eine zukünftige Institutionalisierung in einzelnen Themenfeldern oder auch themenübergreifend möglich.

IV. Handlungsempfehlungen

1. Zusammenarbeit im Rahmen variabler Kooperationen

Einzelnen werden die regionalen Marketingorganisationen zukünftig nur eine geringe Schlagkräftigkeit auf dem Tourismusmarkt entfalten können. Es ist daher zwingend geboten, die Intensität der Kooperation auszubauen. Da aber auch zusammengenommen sich derzeit nur ein geringes Potenzial für die Entwicklung einer erfolversprechenden regionsübergreifenden Dachmarke in einer gemeinsamen Institution offenbart, wird eine themen- und aufgabenübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von variablen Kooperationen empfohlen.

Dieser Lösungsansatz ist bei den beteiligten Akteuren auf breite Zustimmung gestoßen. Das Vorgehen folgt dem Ansatz, vorhandene Kooperationen auszubauen und zu intensivieren sowie neue Kooperationen passgenau zu installieren.

2. Installation einer Steuerungsgruppe

Die Zusammenarbeit im Rahmen einer variablen Kooperation bietet auf der Basis der vorliegenden Ergebnisse die größten Erfolgsaussichten. Es muss eine Struktur geschaffen werden, die die zukünftige Zusammenarbeit festigt und ihr ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit verleiht. Daher wird die Installation einer Steuerungsgruppe vorgeschlagen, die allen gemeinsamen Aktivitäten übergeordnet ist. Die Steuerungsgruppe umfasst wichtige Akteure der regionalen und kommunalen Marketingorganisationen. Ihre Beteiligung stellt sicher, dass die Interessen aller relevanten Akteure ausreichend Berücksichtigung finden. Folgende Merkmale kennzeichnen die Arbeit der Steuerungsgruppe:

- Gewährleistung eines regelmäßigen Austauschs,
- fester Leiter für die Steuerungsgruppe (z. B. Wahl auf zwei Jahre),
- Festlegung der gemeinsamen Schwerpunktthemen / Arbeitsthemen,
- Bündelung von Themen und Projekten zu gemeinsamen Handlungsfeldern,
- Benennung von Verantwortlichen für die einzelnen Handlungsfelder,
- Aufstellung von Zielen für die gemeinsame Zusammenarbeit,
- Formulierung von Aufgaben für die einzelnen Handlungsfelder,
- Durchführung regelmäßiger Abstimmungsgespräche über alle Handlungsfelder hinweg.

3. Organisation der variablen Kooperationen

3.1 Steuerungsgruppe

Aufgaben und Leitung

Die Steuerungsgruppe ist das Kernelement der zukünftigen Zusammenarbeit. Bei ihr laufen die Fäden aller Aktivitäten zusammen. Sie gewährleistet die Abstimmung aller Initiativen untereinander. Die Steuerungsgruppe ist erforderlich, um

- die Notwendigkeit der Zusammenarbeit in einzelnen Themenfeldern festzustellen,

- Anträge und Vorschläge aus der Region bezüglich Kooperationen zu prüfen, zu bewerten und schließlich darüber zu entscheiden,
- ggf. thematische Schwerpunkte (Themenjahre, räumliche Schwerpunkte) für die nächste Zeitperiode festzulegen,
- gemeinsame Initiativen anzuschließen.

Um die grundlegende Arbeitsfähigkeit der Steuerungsgruppe sicherzustellen, wird ein fester Leiter berufen. Er erledigt vor allem organisatorische und verwaltungsbezogene Aufgaben und kümmert sich um die regelmäßige Durchführung der Steuerungsgruppensitzungen. Im Einzelnen umfassen seine Tätigkeiten:

- Die Einladung zu den Sitzungen der Steuerungsgruppe,
- die Leitung der Sitzungen,
- die Versendung / Verteilung von Unterlagen.

Mit seiner Tätigkeit sichert er die Kontinuität der Kooperationsarbeit, weil er für die regelmäßige Durchführung der Sitzungen und Abstimmungsgesprächen sorgt. Die inhaltliche Vorbereitung einzelner Themen gehört jedoch nicht zu den Aufgaben des Leiters. Hierfür sind die einzelnen Themen- und Projektgruppen zuständig. Das genaue Aufgabenspektrum des Leiters ist im Rahmen der konstituierenden Sitzung der Steuerungsgruppe konkret festzulegen. Diese entscheidet dann ebenfalls darüber, ob für diese Arbeit ein festes Budget zur Verfügung gestellt wird oder wie der Ausgleich der Aufwendungen alternativ erfolgen soll.

Sitzungshäufigkeit der Steuerungsgruppe

Empfohlen werden drei bis vier Sitzungen im Jahr, um die Kontinuität des Austauschs und der Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Zusammensetzung der Steuerungsgruppe

Wichtig für die Arbeitsfähigkeit und Akzeptanz der Steuerungsgruppe ist ihre personelle Zusammensetzung. Von ihrer Arbeit müssen sich alle touristischen Akteure mitgenommen fühlen. In Abstimmung mit den Auftraggebern wurde grundsätzlich eine Besetzung aus dem Kreise der folgenden Akteure festgelegt. Aus den beteiligten Land-/Stadtkreisen sollten Vertreter der folgenden Institutionen die Steuerungsgruppe bilden²³:

- Stadt Bremerhaven:
 - Magistrat - Referat für Wirtschaft,
 - Vertreter der BIS Bremerhaven Touristik,
- Landkreis Cuxhaven:
 - Landkreis Cuxhaven – Cuxland Tourismus,
 - Stadt Cuxhaven,
 - Samtgemeinde Land Wursten,

²³ Diese Zusammensetzung kann, wenn gewünscht, im Rahmen der Auftaktveranstaltung aufgestockt oder reduziert werden.

- Stadt Otterndorf,
- Landkreis Osterholz:
 - Landkreis Osterholz / Touristikagentur Teufelsmoor-Worpswede-Unterweser,
 - Worpsweder Touristik- und Kulturmarketing GmbH,
- Landkreis Wesermarsch:
 - Landkreis Wesermarsch / Touristikgemeinschaft Wesermarsch,
 - Tourismus-Service Butjadingen GmbH & Co. KG,
 - Nordenham Marketing & Touristik e.V.,
- Landkreis Rotenburg (Wümme):
 - Landkreis Rotenburg (Wümme) / Touristikverband Landkreis Rotenburg zwischen Heide und Nordsee e. V.,
 - weitere Person noch zu benennen,
- Landkreis Stade:
 - Landkreis Stade / Tourismusverband Landkreis Stade / Elbe e. V.,
 - weitere Person noch zu benennen.

Themen der konstituierenden Auftaktsitzung

In der konstituierenden Sitzung der Steuerungsgruppe werden die grundlegenden Regelungen und Zielsetzungen für die zukünftige Zusammenarbeit der variablen Kooperation festgelegt. Folgende Themen sind im Rahmen der Auftaktveranstaltung zu behandeln:

- Wahl eines Sitzungsleiters bzw. eines Vorsitzenden:
Für eine noch festzulegende Zeitperiode ist ein Leiter bzw. Vorsitzender der Steuerungsgruppe zu wählen. Vorgeschlagen wird eine Amtsperiode von zwei Jahren - auch andere Perioden sind jedoch denkbar.
- Eventuell Festlegung eines Wahlprozederes für den Vorsitzenden (z. B. rotierender Vorsitz mit Festlegung der Reihenfolge).
- Aufstellung und Beschluss einer Geschäftsordnung. Darin sind unter anderem Regelungen zu den folgenden Aspekten zu treffen:
 - Formalien:
 - Regelmäßigkeit der Sitzungen?
 - Wer lädt zu den Sitzungen ein?
 - Wer übernimmt die Protokollführung?
 - In welcher Form laufen Abstimmungen (Gewicht nach Anzahl der Köpfe, quotiertes Stimmrecht, z. B. nach Übernachtungen, Einwohner etc.)?
 - Einrichtung einer Geschäftsstelle (ja / nein),
 - Bildung eines festen Sekretariats / Geschäftsstellenassistentz,
 - Zuordnung eines Budgets für die Steuerungsgruppe (für die im Rahmen der Tätigkeit als Steuerungsgruppe anfallenden Aufwendungen. Nicht für die Bearbeitung von Themen und Projekten),
 - Beschluss über die zukünftige Rechtsform der Steuerungsgruppe (falls nichts beschlossen wird, vollzieht sich die Zusammenarbeit automatisch in Form einer GbR)

- Anmerkung: hierzu ist dringend eine juristische Fachexpertise einzuholen,
- Genehmigung / Akzeptanz / formale Anerkennung der Grundlinien des Kooperationskonzepts,
 - ggf. Festlegung der ersten Handlungsfelder (sofern dies zu diesem Zeitpunkt schon möglich ist und Vorschläge hierzu vorliegen).
 - Grundlage der Zusammenarbeit: ggf. im Rahmen vertraglicher Regelungen.

Die Hinzuziehung eines externen Moderators für die Durchführung der Auftaktsitzung wird empfohlen.

3.2 Organisation der Handlungsfelder

Sofern es im Rahmen der Kooperationen zu einer Bearbeitung von Handlungsfeldern bzw. Projekten kommt, wird das folgende Prozedere vorgeschlagen:

- Die Steuerungsgruppe überträgt einer / einem Projektverantwortlichen die Initiative zur Entwicklung von themenbezogenen Kooperationsgruppen. Eine Kooperationsgruppe besteht aus unterschiedlichen Akteuren, die im besonderen Maße Interesse an der Weiterentwicklung eines Themas / Projektes haben. Sie ist zuständig für die inhaltliche Entwicklung und Umsetzung.
- Sondierung und Auswahl der in Betracht kommenden Mitspieler (Orte, Teilregionen, Leistungsträger etc.).
- Vorbereitung zur Durchführung einer projektspezifischen Auftaktveranstaltung.
- Entwicklung eines Thesenpapiers zur Kooperation:
 - Konkrete Benennung des Kooperationsgegenstandes: Aspekte, bei denen zusammen gearbeitet wird. Sie müssen geeignet sein, eine Entscheidung über das Projektvorhaben herbeizuführen. Ziel ist es, mit diesem Papier einen Beschluss über die Umsetzung herbeizuführen.
 - Der Beschluss muss zudem umfassen:
 - Wer hat die Federführung (bezahlt / unbezahlt)?
 - Sind Ausschreibungen hierzu erforderlich?
 - Wer hat die Projektleitung?
 - Wer macht die Abrechnung / das Controlling?
 - Wer vertritt das Projekt nach außen (z. B. ggü. der TMN, dem Wirtschaftsministerium etc.)? Klärung, ob diesbezüglich Abstimmung mit der Steuerungsgruppe notwendig ist oder im Rahmen des Handlungsfeldes eigenständig agiert werden darf.
- Regelung der Formalien
 - Wie oft muss sich die Gruppe treffen?
 - Regelmäßigkeit der Sitzungen
 - Wer lädt zu den Sitzungen ein?
 - Wer übernimmt die Protokollführung?

- In welcher Form laufen Abstimmungen (Gewicht nach Anzahl der Köpfe, quotiertes Stimmrecht, z. B. nach Übernachtungen, Einwohnern etc.)?
- Ziel könnte es sein, die theoretisch denkbaren Kooperationsfelder zu Kooperationsvorschlägen zu motivieren, die von der Steuerungsgruppe in eine Prioritätenliste überführt werden. Dieser Wettbewerbsgedanke würde dazu beitragen, dass gemeinsame Themenfelder mit höherer Priorität schneller umgesetzt werden als Einzelthemen. Der Vorteil wäre, dass aus gleichen Budgets höhere Wirkungsgrade erzielt werden.
- Neben thematischen Kooperationen sollte auch die Möglichkeit zu Effizienzsteigerungen offen gehalten werden. Das heißt, gemeinsame Beschaffungen (Einkaufskooperationen, Zusammenlegung von Agenturdienstleistungen zu Großaufträgen, gemeinsame technische Plattformen (ein Internetauftritt mit Verästelungen) bis hin zur Vorbereitung von Fusionen (Fallbeispiel Hochschwarzwald).

Für die Themen:

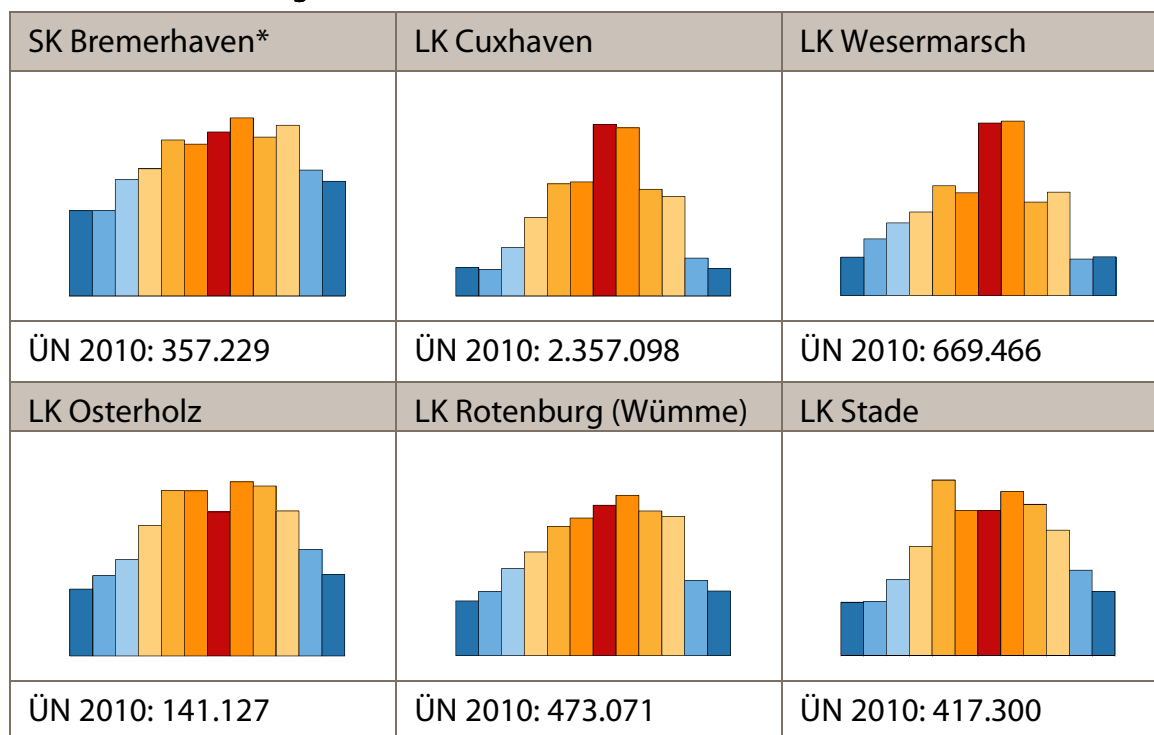
- Kooperation im Bereich Klassifizierung / Qualifizierung: Gemeinsame Beauftragung (intern oder extern) von zum Beispiel Ferienwohnungsklassifizierung (à la Nordsee),
- Festlegung gemeinsamer Standards für Buchungsplattformen, Veranstaltungskalender, Gastgeberverzeichnissen etc.,
- gemeinsame Social-Media-Aktivitäten,
- Namensgebung gemäß Bsp. „GEO“: durch die Aneinanderreihung der Regionsnamen hat man ein künstliches Gebilde geschaffen. Dies fungiert nicht als Dachmarke, aber als Kooperationsdach. Dies könnte für die Kooperation einen Anknüpfungspunkt darstellen (z. B. Nordsee-Elbe-Weser → NEW; NOELWE; ELWENO),
- Einladung: formal wird der/die vertretungsberechtigte Landkreis/Stadt eingeladen. Idealerweise ist die Vertretung des Landkreises/der Stadt durch die für den Tourismus zuständige Institution sinnvoll.
- ...

4. Perspektiven

Der Aufbau von variablen Kooperationen ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer verbindlicheren Zusammenarbeit und einer effizienteren Vermarktung der Regionen. Insbesondere vor dem Hintergrund der großen Heterogenität und der geringen Wahrnehmung als gemeinsamer Vermarktungsraum bietet dieses Vorgehen die Chance, über die Bearbeitung gemeinsamer Handlungsfelder stärker zusammenzuwachsen. Wenn sich die aufgebauten Strukturen bewähren und erfolgreich arbeiten, ist eine weitere Institutionalisierung vorstellbar, ggf. mit weiterer Aufgabenübertragung, mehr Entscheidungsbefugnissen, mehr Personal, mehr Budget. Dieser Einstieg bietet die Möglichkeit, immer genau diejenigen Akteure mitzunehmen die an den einzelnen Handlungsfeldern ein besonderes Interesse haben. Auf diese Weise bleiben zukünftig weitere Handlungsoptionen offen und werden nicht von vornherein verbaut. Ebenfalls wächst die Akzeptanz für ein gemeinsames Zusammenarbeiten.

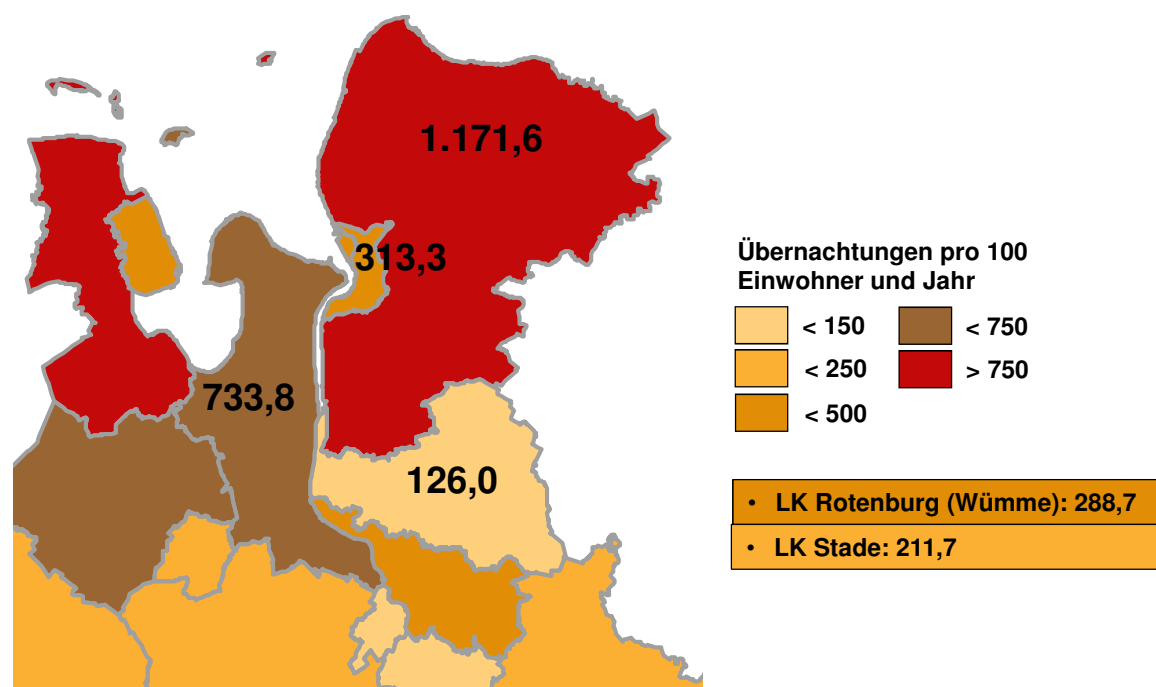
V. Anhang

Abb. 1: Saisonverläufe (gewerbliche Betriebe ab 9 Betten)



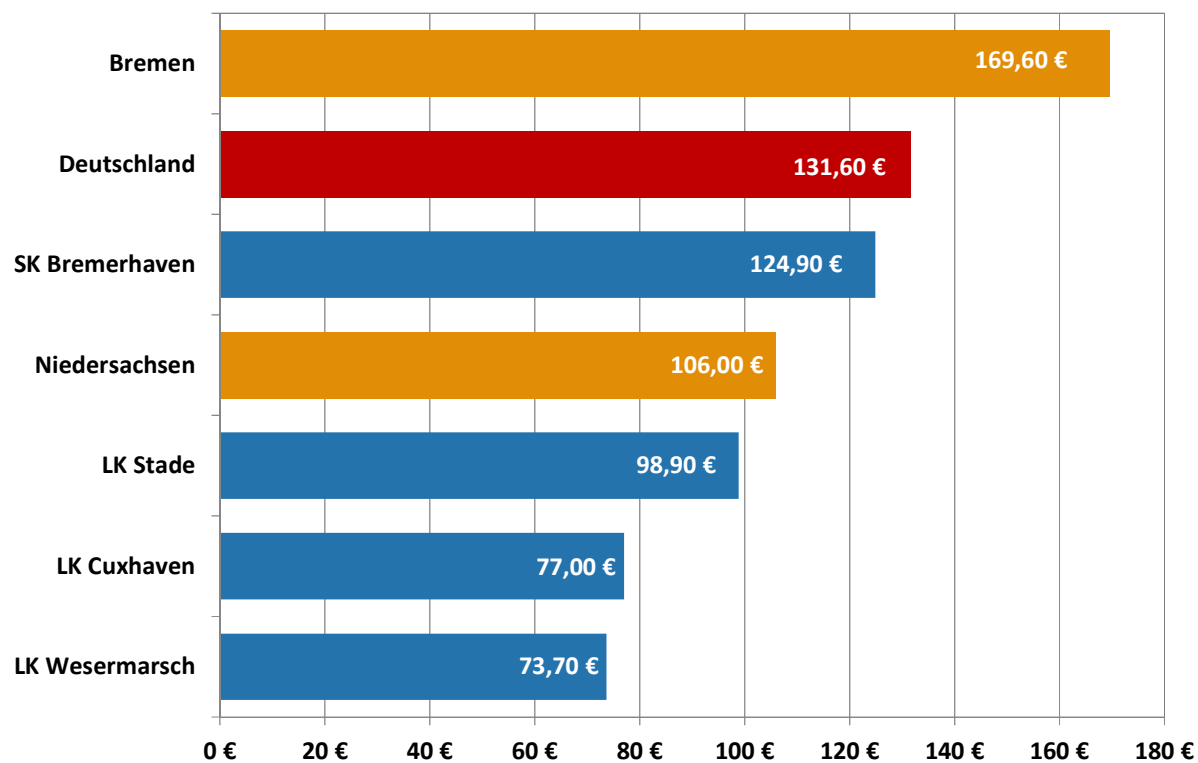
Quelle: Statistische Landesämter Bremen und Niedersachsen, dwif 2012

Abb. 2: Tourismusintensität im Untersuchungsraum 2010 (inkl. Camping)



Quelle: Statistische Landesämter Bremen und Niedersachsen, dwif 2012

Abb. 3: Ausgaben der Übernachtungsgäste in gewerblichen Betrieben



Quelle: dwif 2012

Tab. 1: Preisstruktur in der Hotellerie

Name	< 30 €	30-50 €	50-75 €	75-100 €	> 100 €
LK Cuxhaven	13,3 %	50,8 %	24,7 %	10,1 %	1,1 %
LK Wesermarsch	14,3 %	60,9 %	17,2 %	7,6 %	0,0 %
LK Osterholz	8,8 %	44,3 %	41,3 %	5,7 %	0,0 %
SK Bremerhaven	7,2 %	44,1 %	16,4 %	24,6 %	7,7 %
LK Stade	10,7 %	47,6 %	29,0 %	12,7 %	0,0 %
LK Rotenburg (Wümme)	5,5 %	83,9 %	1,2 %	1,7 %	7,8 %

Quelle: dwif 2012

Abb. 4: Ranking nach Bekanntheitsgrad (gestützt), (Angaben in %)

Region	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4	Rang 5	Rang 6 bis 11*
Nordsee	68,5	16,4	7,6	2,3	1,7	2,7
Bremerhaven	7,9	24,5	31,8	16,1	5,7	12,5
Ostfriesland	6,2	33,9	27,5	9,6	6,6	8,7
Land zw. Weser u. Elbe	6,4	5,7	8,4	20,8	19,2	28,1
Unterweser	0,5	2,7	3,0	5,3	16,1	55,1
Altes Land	4,6	8,7	7,2	8,5	7,4	64,7
Cuxland	2,0	2,8	4,2	10,4	4,9	51,6
Wesermarsch	0,9	0,4	1,9	5,0	7,4	66,7
Teufelsmoor	0,4	1,9	2,6	6,3	7,5	63,8
LK Rotenburg (Wümme)	1,4	1,5	2,2	6,2	7,9	55,8
Osterholz	0,6	0,3	0,6	2,2	4,0	72,5

* fehlende Wert zu 100=keine Angabe

Quelle: dwif 2012, Repräsentativbefragung Tourismuskoooperation Nordsee-Elbe-Weser

Abb. 5: Eignung der Regionen nach Urlaubsaktivitäten I

Region	Urlaub mit der Familie	Urlaub am Meer/ an der Nordsee	Badeurlaub	Wassersport	Maritimes Erlebnis
Land zwischen Weser und Elbe	63,0	6,9	2,9	1,5	1,4
Region Unterweser	45,0	4,8	4,1	4,5	1,4
Cuxland	45,5	20,0	11,7	2,2	4,7
Wesermarsch	37,4	8,9	3,3	1,8	1,3
Teufelsmoor	28,0	1,7	1,5	0,9	1,3
Bremerhaven	25,4	18,1	4,1	3,4	14,4
Nordsee	43,3	67,3	36,0	11,3	11,8
Altes Land	31,8	1,8	2,0	2,0	0,9
Ostfriesland	42,3	27,8	12,7	4,0	6,0
LK Rotenburg	30,0	0,8	2,8	1,8	1,2
Osterholz	30,7	1,8	0,6	1,4	2,9

bis 5 %	> 5 % bis 10 %	> 10 % bis 20 %	> 20 % bis 30 %	> 30 %
---------	----------------	-----------------	-----------------	--------

Quelle: dwif 2012, Repräsentativbefragung Tourismuskoooperation Nordsee-Elbe-Weser

Abb. 6: Eignung der Regionen nach Urlaubsaktivitäten II

Region	Radfahr- urlaub	Wander- urlaub	Aktiv- urlaub	Natururlaub/ Urlaub im Grünen	Camping- urlaub
Land zwischen Weser und Elbe	41,7	27,8	9,4	15,4	5,7
Region Unterweser	35,0	27,0	11,3	14,0	6,4
Cuxland	22,5	13,6	12,8	7,3	6,5
Wesermarsch	30,4	24,8	9,8	13,7	5,8
Teufelsmoor	14,6	36,3	10,0	17,6	7,2
Bremerhaven	7,5	4,2	7,2	3,0	2,7
Nordsee	10,3	5,0	8,6	5,8	8,3
Altes Land	28,2	23,8	8,3	17,9	5,0
Ostfriesland	26,8	15,0	6,6	14,3	10,5
LK Rotenburg	17,9	15,9	7,6	12,3	6,0
Osterholz	16,4	17,8	8,0	12,5	6,8

bis 5 % > 5 % bis 10 % > 10 % bis 20 % > 20 % bis 30 % > 30 %

Quelle: dwif 2012, Repräsentativbefragung Tourismuskoooperation Nordsee-Elbe-Weser

Abb. 7: Eignung der Regionen nach Urlaubsaktivitäten III

Region	Urlaub auf dem Bauernhof/Land	Reiturlaub	Erholungs-/ Entspannungs- urlaub	Wellness-/ Gesundheits- urlaub
Land zwischen Weser und Elbe	9,4	4,6	10,2	5,0
Region Unterweser	5,6	3,0	8,9	4,0
Cuxland	2,8	2,6	7,3	5,9
Wesermarsch	8,7	5,1	8,7	4,7
Teufelsmoor	5,6	4,3	12,0	8,5
Bremerhaven	1,7	0,5	4,8	4,3
Nordsee	1,4	1,7	14,0	9,0
Altes Land	21,0	5,2	15,6	4,8
Ostfriesland	12,6	6,0	14,9	6,4
LK Rotenburg	8,3	9,5	14,8	4,8
Osterholz	8,2	7,2	12,9	4,9

bis 5 % > 5 % bis 10 % > 10 % bis 20 % > 20 % bis 30 % > 30 %

Quelle: dwif 2012, Repräsentativbefragung Tourismuskoooperation Nordsee-Elbe-Weser

Abb. 8: Eignung der Regionen nach Urlaubsaktivitäten IV

Region	Schlemmer-reise	Städtereise	Veran-staltungen	Kultururlaub	Kreativurlaub
Land zwischen Weser und Elbe	3,5	3,2	2,1	4,4	3,0
Region Unterweser	2,2	2,7	1,4	4,8	3,2
Cuxland	3,4	4,3	4,2	5,7	4,2
Wesermarsch	2,4	1,3	1,8	3,4	4,3
Teufelsmoor	2,2	2,2	2,6	9,4	7,2
Bremerhaven	7,2	44,3	15,6	21,2	4,2
Nordsee	3,1	1,1	0,3	2,5	2,1
Altes Land	7,8	3,2	1,4	6,4	4,6
Ostfriesland	3,1	2,5	1,4	4,6	2,6
LK Rotenburg	4,8	14,4	4,8	10,6	5,0
Osterholz	3,5	10,7	4,5	5,5	7,2

bis 5 %	> 5 % bis 10 %	> 10 % bis 20 %	> 20 % bis 30 %	> 30 %
---------	----------------	-----------------	-----------------	--------

Quelle: dwif 2012, Repräsentativbefragung Tourismuskoooperation Nordsee-Elbe-Weser

Abb. 9: Assoziationen zu den vorgeschlagenen Regionen IV aus Sicht der Bevölkerung

Regionzzuschnitt	Assoziationen
Ostfriesland	Inseln, Meer, Küste, flach, Teezeremonie, Otto, Ostfriesenwitze , Erholung, windig, rauh, natürlich,
Altes Land, Rotenburg	Obstanbaugebiet, Obst, Frucht , Apfelblüte, grün, Urlaub auf dem Bauernhof, Natur, Felder, grüne Wiesen, Idylle
Wesermarsch	Urlaub, Weser binnen und buten, viel Land und mehr <i>(extrem wenige Nennungen)</i>
Ostfriesland, Wesermarsch	Küsten/Strand/Watt-wanderungen, Wind, Strand, Natur, Gesundheit, Küste - Radeln und Baden, friesisch herb, Bremer Stadtmusikanten
Ostfriesland, Wesermarsch Küste	Watt, frischer Wind, Sonne, Strand, Meer, Wasser, Inseln, endlose Deiche, Badeurlaub, Erholung, Natur
Küsten Ostfriesland, Wesermarsch, Cuxland	Wasser, Meer, Wattenmeer, Wattwanderungen Baden, Wind , Leuchttürme, Deiche, Familie, Urlaub
LK Cuxhaven	Baden, Familie, Meer, Stadt, Erholung <i>(insgesamt sehr wenige Nennungen)</i>
BHV und LK Cuxhaven	Baden, Meer, Kultur, Entspannung, Obst in Massen <i>(insgesamt sehr wenige Nennungen)</i>
Teufelsmoor, Rotenburg, Altes Land	Wandern, Radfahren , Obstanbau, grün, Wiesen, Flüsse, Camping, Erholung <i>(insgesamt sehr wenige Nennungen)</i>
LK Cuxhaven, Altes Land	Natur, weites Land, Urlaub, grün, Radfahren, Wandern <i>(insgesamt sehr wenige Nennungen)</i>

Quelle: dwif 2012, Repräsentativbefragung Tourismuskoooperation Nordsee-Elbe-Weser

Abb. 10: Benennung von Orten und Sehenswürdigkeiten in den vorgeschlagenen Regionen aus Sicht der Bevölkerung

Regionzuschnitt	Orte und Sehenswürdigkeiten
Ostfriesland	Ostfriesische Inseln, Wattenmeer, Aurich, Leer, Emden, Greetsiel, Jever, Wilhelmshaven, Norden-Norddeich <i>Aber auch: Bremer Stadtmusikanten, Stade, Rotenburg, Sylt, List, Papenburg, Cuxhaven, Bremen, Bremerhaven, Oldenburg, Kiel</i>
Altes Land, Rotenburg	Stade , Rotenburg, Jork, Buxtehude <i>Aber auch: Hamburg, BHV, Kieler Hafen, Buchholz, Soltau, Lüneburg</i>
Wesermarsch	Weser, Strände, aber auch: Ostfriesland (<i>insgesamt nur drei (!) Nennungen</i>)
Ostfriesland, Wesermarsch	Emden, Wattenmeer , Meer, Ostfriesische Inseln, Spiekeroog, Borkum, Wangerooge, Wilhelmshaven, Greetsiel, Wesertunnel, Brake, <i>Aber auch: Oldenburg, Bremen, Bremerhaven, Kiel, Helgoland, Sylt</i>
Ostfriesland, Wesermarsch Küste	Norderney, Bensersiel, Wattenmeer, Emden, Norddeich, Borkum, Carolinensiel, Nessmersiel, Jever, Wittmund, Borkum, Küsten- und Marschgebiete <i>Aber auch: St. Peter Ording</i>
Küsten Ostfriesland, Wesermarsch, Cuxland	Cuxhaven, Wattenmeer , Nordsee, Kugelbake, Langeoog, Leuchttürme, Dornum, Wilhelmshaven, Emden, Esens, Carolinensiel, Jever, Ebbe und Flut, Bremerhaven, Butjadingen, <i>aber auch: St. Peter Ording, Husum</i>
LK Cuxhaven	Cuxhaven , Flachland, Weserland <i>Aber auch: St. Peter Ording, Leer, Bad Pyrmont, Hameln, Bremerhaven (insgesamt wenig Nennungen)</i>
BHV und LK Cuxhaven	Bremerhaven, Cuxhaven , Meer, Bad Bederkesa, Alte Liebe, Klimahaus <i>Aber auch: Heide, Leer, Wilhelmshaven, Aurich</i>
Teufelsmoor, Rotenburg, Altes Land	Stade, Buxtehude, Rotenburg, Obstanbaugebiet, Obstblüte <i>Aber auch: Lüneburger Heide, Heidepark Soltau (insgesamt wenig Nennungen)</i>
LK Cuxhaven, Altes Land	Duhnen, Döse, Alte Liebe, Stade <i>Aber auch: Worpswede, Hamburg, Oldenburg, Norderney, Norddeich, Bremer Stadtmusikanten (insgesamt wenig Nennungen)</i>

Quelle: dwif 2012, Repräsentativbefragung Tourismuskoooperation Nordsee-Elbe-Weser

Teilnehmer Workshop 14.02.2012

Horst Böttjer, Stadt Osterholz-Scharmbeck

Udo Fischer, Touristikverband Landkreis Rotenburg (Wümme) e.V.

Matthias Hollmann, dwif-Consulting GmbH

Nina Holze, Wirtschaftsförderung Wesermarsch GmbH/Touristikgemeinschaft Wesermarsch

Silke Huntenburg-Roeber, Gästeinformation Lilienthal

Günter Jochimssen, Agentur für Wirtschaftsförderung Cuxhaven/Cuxland Tourismus

Rolf Kaiser, Agentur für Wirtschaftsförderung Cuxhaven/Cuxland Tourismus

Armin Kanning, Worpsweder Touristik- und Kulturmarketing GmbH

Robert Kowitz, Tourismus-Service Butjadingen

Birgit Krüger, Touristik-Information Stadt Elsfleth

Wiebke Leverenz, dwif-Consulting GmbH

Thomas Lötsch, Agentur für Wirtschaftsförderung Cuxhaven/Cuxland Tourismus

Antje Manek, Touristikverein Schwanewede

Marilena Marburg, Gemeinde Lemwerder

Dr. Ralf Meyer, Seestadt Bremerhaven, Referat für Wirtschaft

Sandra Polka, RTV - Ritterhuder Tourismus und Veranstaltungen GmbH

Marlene Rembacz, Jade Touristik

Regine Schäfer, RTV - Ritterhuder Tourismus und Veranstaltungen GmbH

Wolf-Dieter Schink, CUX-Tourismus GmbH

Karsten Schöpfer, Landkreis Osterholz/Touristikagentur TWU

Jochem Schöttler, BIS Bremerhaven Touristik

Gaby Schröder, Gemeinde Ovelgönne

Ilona Tetzlaff, Nordenham Marketing & Touristik e.V.

Tina Tönjes, Brake Tourismus und Marketing e.V.

Dr. Manfred Zeiner, dwif-Consulting GmbH

Bianka Zydek, Tourismusverband Landkreis Stade / Elbe e.V.