



EUROPÄISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

NORD  
RHEIN  
WEST  
FALEN

URBANLAND  
OstWestfalenLippe



# DESTINATIONS-MANAGEMENT-KONZEPT FÜR DEN TEUTOBURGER WALD

## TEUTOBURGER WALD TOURISMUS (TWT) DER OWL GMBH

Dezember 2022



Bild: Teutoburger Wald Tourismus/Patrick Gawandtka

## Herausgeber

OstWestfalenLippe GmbH  
Fachbereich Teutoburger Wald Tourismus  
Walther-Rathenau-Straße 33-35  
33602 Bielefeld



Tel. (0521) 967 33 250  
info@teutoburgerwald.de  
www.teutoburgerwald.de

## Inhaltliche Bearbeitung

dwif-Consulting GmbH  
Sonnenstraße 27  
80331 München  
Tel. (089) 237 02 89-0  
www.dwif.de  
info@dwif.de



Stand: 30. Dezember 2022



EUROPÄISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

NORD  
RHEIN  
WEST  
FALEN

URBANLAND  
OstWestfalenLippe



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>- 2 -</b>
<b>2. Warum ein DMO-Konzept? .....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>3. Ergebnisse der Aufgaben- und Organisationsanalyse .....</b>	<b>- 7 -</b>
<b>4. Ökonomische Bedeutung des Tourismus im Teutoburger Wald.....</b>	<b>- 14 -</b>
<b>5. Digitales Kommunikationskonzept als Content Strategie .....</b>	<b>- 19 -</b>
5.1 Gründe für eine Content Strategie .....	- 19 -
5.2 Die Marke Teutoburger Wald und seine Zielgruppe .....	- 20 -
5.3 Open Data: Nutzbarmachen und Ausspielen von Daten .....	- 22 -
5.4 Anforderungen an die technische Digital-Architektur und Aufgabenverteilung bei der Contentgenerierung und -pflege .....	- 24 -
<b>6. Zukünftige Aufgabenteilung im System Tourismus in OstWestfalenLippe, der Destination Teutoburger Wald .....</b>	<b>- 26 -</b>
6.1 Aufgabenteilung zwischen den drei Ebenen (Kurzfassung).....	- 27 -
6.2 Aufgaben des Teutoburger Wald Tourismus (Langfassung) .....	- 28 -
6.3 Aufgaben der Kreise und der Stadt Bielefeld (Langfassung) .....	- 31 -
6.4 Aufgaben der Ortsebene (Langfassung).....	- 34 -
6.5 Aufgaben weiterer Beteiligter.....	- 38 -
6.6 Musterprozesse zum Verständnis der Aufgabenteilung.....	- 39 -
<b>7. Selbstähnlichkeitsprozess Tourismusregion Teutoburger Wald .....</b>	<b>- 43 -</b>
<b>8. Zukünftige Organisationsstruktur des TWT .....</b>	<b>- 45 -</b>
<b>9. Erforderliche finanzielle Ressourcen und Finanzierungsschlüssel .....</b>	<b>- 48 -</b>
9.1 Personal- und Finanzaufwand .....	- 48 -
9.2 Mittelherkunft – Zukünftige Finanzierung des TWT .....	- 52 -
9.3 Finanzierungsschlüssel .....	- 55 -
9.4 Erfolgsmessung.....	- 57 -
<b>10. Zukünftige Gremienstruktur des TWT .....</b>	<b>- 59 -</b>
10.1 Fachbeirat Teutoburger Wald Tourismus .....	- 60 -
10.2 DMO-Ausschuss.....	- 60 -
10.3 Beiräte .....	- 61 -
10.4 Themenpools.....	- 62 -
<b>11. Ausblick .....</b>	<b>- 63 -</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>- 65 -</b>
Ständige Mitglieder des Lenkungskreises (Stand 2023).....	- 65 -
Ständige Mitglieder des Lenkungskreises (Stand 2019/2020).....	- 65 -

## 1. Einleitung

Das vorliegende Destinations-Management-Konzept ist das Ergebnis eines umfassenden und zeitintensiven Partizipationsprozesses, der ein gemeinsames inhaltliches Verständnis, maximale Beteiligung und so eine breite Unterstützung des Vorhabens gewährleisten sollte.

Der Prozess startete im Januar 2020 und dauert(e) unter dem Einfluss der Corona-Pandemie und eingedenk des abschließenden Kommunikationsprozesses auf politischer Ebene bis Ende 2022. Ein Lenkungskreis bestehend aus ausgewählten Vertreter\*innen des TWT, der Kreise, Orte und der Bezirksregierung<sup>1</sup> begleitete den Prozess kontinuierlich, wirkte an der Entwicklung der Inhalte des Konzepts entscheidend mit und unterstützte die Kommunikation gegenüber der Ortsebene und den politischen Entscheidungsträger\*innen

Der Prozess war in zahlreiche Schritte unterteilt:

- **Projektauftritt** durch eine Auftragsklärung zwischen der auftraggebenden Institution, dem Fachbereich Teutoburger Wald Tourismus (TWT) der OWL GmbH, und dem dwif als das für die Prozessbegleitung beauftragte Unternehmen im Januar 2020
- **Analyse:** Durchführung der Analysephase mit umfangreichen Daten- und Materialauswertungen, Organisationsanalysen, Fachgesprächen mit einer Auswahl von Vertreter\*innen des Teutoburger Wald Tourismus sowie einer Befragung der Tourismusorganisationen auf Kreis- und Ortsebene zwischen Januar und Juni 2020
- **Erstinformation** der regionalen Akteur\*innen über den Prozess und seine Ziele in Form einer virtuellen Informationsveranstaltung und einer regionalen HVB-Konferenz im Juni 2020
- **Entwicklungsschritt 1:** Entwurf und Vorabdiskussion einer Aufgabenteilung zwischen den Ebenen TWT, Kreise und Stadt Bielefeld und Orte mit dem Lenkungskreis
- **Erste Partizipationsrunde** für die Orte über insgesamt sieben teilregionale Workshops oder Gesprächsrunden in allen Kreisen und in der Stadt Bielefeld im September 2020 (Themen: Diskussion der Analyseergebnisse und des Entwurfs der Aufgabenteilung zwischen Region, Kreisen und Orten)
- **Entwicklungsschritt 2:** Weiterentwicklung der Aufgabenteilung, Entwurf einer Typisierung für die Umsetzung der Aufgaben auf Ortsebene entsprechend der individuellen Leistungsfähigkeit der Orte, Entwurf von Musterprozessen, Definition des Ressourcenbedarfs des TWT und Erarbeitung eines Argumentationspapiers für die Sensibilisierung der politischen Entscheidungsträger\*innen (innerhalb des Lenkungskreises)
- **Zweite Partizipationsrunde** für die Orte über insgesamt sechs Workshops in allen Kreisen im April 2021 (Themen: Diskussion der Überarbeitung der Aufgabenteilung, Typisierung der Ortsebene, Ressourcenbedarf des TWT)
- **Entwicklungsschritt 3:** Finalisierung der Aufgabenteilung, Entwicklung einer Organisations- und Gremienstruktur für den TWT 2023+ zwischen Mai 2021 und Mai 2022

---

<sup>1</sup> Zusammensetzung des Lenkungskreises siehe „Anhang“

- **Kommunikationsprozess** für die politischen Entscheidungsträger\*innen über die Vorstellung des Destinations-Management-Konzepts auf zahlreichen Bürgermeister\*innenrunden und in Kreisausschüssen zwischen September 2021 und Ende 2022

Die Prozessdarstellung wäre ohne die Benennung parallel hierzu laufender Vorhaben nicht vollständig:

- Durchführung der **Berechnungen zur ökonomischen Bedeutung des Tourismus** im Jahr 2019 für alle sechs Kreise, die Stadt Bielefeld sowie für den Teutoburger Wald als Destination durch die dwif-Consulting GmbH zwischen Januar und Juli 2020
- Entwicklung der **Content Strategie** und eines **Content Handbuchs** für den Teutoburger Wald Tourismus durch Realizing Progress zusammen mit regionalen und lokalen Partner\*innen zwischen September 2020 und September 2021
- Durchführung des **Prozesses der Selbstähnlichkeit** zur Verbesserung der Sichtbarkeit touristischer Angebote und zur Steigerung des Wiedererkennungswerts der Region bei Gästen und Einwohner\*innen durch die Agentur Kaune, Posnik, Spohr GmbH zwischen Januar bis November 2022.
- Entwicklung des **Businessplans 2023+ für den Fachbereich Teutoburger Wald Tourismus (TWT)** der OWL GmbH durch die dwif-Consulting GmbH in Zusammenarbeit mit dem TWT und dem Lenkungskreis zwischen Januar und Mai 2022

Ausgewählte Ergebnisse der genannten Prozesse werden in diesem Destinations-Management-Konzept in Auszügen wiedergegeben.

## 2. Warum ein DMO-Konzept?

### Tourismusorganisationen im Wandel

Die Anforderungen an Tourismusorganisationen, die eine Tourismusregion oder neudeutsch „Destination“ nach außen vertreten, unterlagen in den letzten Jahren einem starken Wandel. In der Vergangenheit standen vor allem die Bewerbung der Region über eine gästeorientierte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die Gestaltung attraktiver Print- oder Onlinemedien und Messeauftritte im Fokus – mit dem Ziel, die Gästezahlen und damit die regionale Wertschöpfung zu erhöhen.

Bis heute sind eine Vielzahl von weiteren Aufgaben hinzugekommen. So begleiten Organisationen wie der Teutoburger Wald Tourismus (TWT) über Marketingaktivitäten hinaus längst auch die Entwicklung der touristischen Wegeinfrastruktur in der Region, definieren Qualitätskriterien aus Gästesicht, organisieren Schulungen für die Partner\*innen auf der Kreis- und Ortsebene, treiben die Digitalisierung im Tourismus voran, schaffen die technischen Grundlagen für ein effizientes digitales Datenmanagement für die ganze Region und beschaffen für die technische Infrastruktur Fördermittel. Oder sie initiieren Pilotprojekte für spezielle Themen wie dem Barrierefreien Tourismus, um neue Themenimpulse in die Region zu geben.

In der Fachliteratur wird diese Entwicklung meist mit dem **Wandel von der DestinationsMARKETINGorganisation hin zur DestinationsMANAGEMENTorganisation (kurz „DMO“)** auf den Punkt gebracht.

Und diese Entwicklung ist längst nicht abgeschlossen. Der **„DMO der Zukunft“** werden weitere Aufgaben zugeordnet. So wird es im eigenen Handeln immer schwieriger, den Tourismusraum vom Lebensraum der Bevölkerung und dem Handlungsraum der heimischen Unternehmen zu trennen: Touristische Maßnahmen haben immer häufiger positive Effekte für die generelle Freizeit- und Lebensqualität und kommen sowohl der Bevölkerung als auch den Fachkräften und damit im Sinne weicher Standortfaktoren auch der Wirtschaft vor Ort zugute.

---

***Zielgruppen einer DMO sind heute somit nicht mehr nur Besucher\*innen, sondern ebenso Bevölkerung, Beschäftigte und Betriebe. Damit leistet die DMO – der TWT – einen wichtigen Beitrag zum Standortmarketing in OstWestfalenLippe.***

---

### Projekt Zukunftsfitt Digitalisierung definiert die zukünftige Rolle des TWT

Der TWT bearbeitet bereits viele Managementaufgaben und dies meist ohne nennenswerte Anpassungen des Budgets in der Vergangenheit. Gleichzeitig werden hohe und teils unterschiedliche Erwartungen an den TWT als Dienstleister für die Kreise, Orte und Leistungsanbietenden gerichtet. Das ist ein Problem: Denn was er genau machen soll, wo seine Zuständigkeit beginnt, wo sie endet und welche Ressourcenausstattung er hierfür realistischerweise benötigt, wurde seit Langem nicht mehr hinterfragt oder eindeutig definiert. Aus diesem Grund wurde im Rahmen des Projektes Zukunftsfitt Digitalisierung – auf ausdrücklichen Wunsch der Partner\*innen in den Kreisen, Städten und Orten und unter deren intensiven Beteiligung – ein **Prozess zur Neuausrichtung der Tourismusarbeit in OWL** gestartet, um an diesem Defizit anzusetzen und eine **moderne und zukunftsorientierte Form und Struktur der Zusammenarbeit** zu finden. Dieser Prozess wurde extern von der dwif-Consulting GmbH moderiert und fachlich begleitet.

Im Rahmen eines zeitaufwändigen und **intensiven Beteiligungs- und Kommunikationsprozesses in den Jahren 2020 bis 2022** wurde genau definiert, welche Aufgaben der TWT zukünftig bearbeiten soll. Zudem arbeiteten TWT und der das Projekt begleitende Lenkungskreis die Arbeitsteilung mit den anderen Einheiten im Gesamtsystem Tourismus des Teutoburger Waldes und die daraus folgenden Konsequenzen aus und diskutierten das Ergebnis in mehreren Regionalkonferenzen mit den Akteuren der Ortsebene. Ziel ist es, dass alle Tourismuseinheiten im Teutoburger Wald wie ineinandergreifende Zahnräder möglichst effektiv und nutzenstiftend miteinander arbeiten.

---

***Das Destinations-Management-Konzept schafft positive Rahmenbedingungen, um zu anderen Wettbewerber\*innen aufzuschließen und wieder konkurrenzfähig zu sein.***

---

So ist die Region zukunftsfähig aufgestellt und für anstehende Herausforderungen, z. B. im Bereich der Digitalisierung, gut gerüstet. Dabei werden explizit auch verstärkt die eigene Bevölkerung über die Verbesserung der Lebensqualität sowie die Professionalisierung der Branche in der Region als künftige Aufgabenschwerpunkte in den Blick genommen.

Das hier dargestellte Ergebnis ist daher ausdrücklich nicht als von oben auf den Teutoburger Wald aufgedruckte Schablone oder Schulbuchlösung aus der Theorie zu verstehen, sondern als **der Weg, auf den sich die touristische Fachebene im Teutoburger Wald einvernehmlich geeinigt** hat und der nun als gemeinsamer Wunsch an die zukünftige Struktur zu verstehen ist.

### Die Chancen der Digitalisierung für den Teutoburger Wald nutzen

Ausflugsziele und Urlaubsangebote werden heute online gesucht. Einwohner\*innen und Gäste erwarten aktuelle und verlässliche digitale Informationen. Der **Teutoburger Wald muss** als Gesamtdestination und mit all seinen Angeboten **im „Dschungel“ der vielen Destinationen sichtbar werden**, um nicht hinter andere Regionen zurückzufallen. Deshalb haben digitale Aufgaben eine hohe Priorität. Sensibilisierung und Ressourcen für die digitalen Aufgaben sind aber vielerorts noch nicht ausreichend vorhanden. Es braucht eine Neujustierung von Aufgaben und Arbeitsteilung in der Region.

---

*Mit dem Projekt Zukunftsfitt Digitalisierung wird der Grundstein für eine zukunftsfähige Destination Teutoburger Wald gelegt.*

---

Neben dem Destinations-Management-Konzept wurde im Rahmen des Projektes das Prinzip einer **zentralen regionalen Datenbank** konsequent weiterverfolgt: Inhalte nur einmal einpflegen und damit die Möglichkeit schaffen, diese in allen Kanälen und von allen Partner\*innen auszuspielen. Dafür wurden die technischen Voraussetzungen mit Anknüpfungspunkten für Kreise und Kommunen geschaffen (Nutzung gemeinsamer digitaler Infrastruktur). Eine **klare Zielgruppenausrichtung** und eine **Content-Strategie** samt **Praxishandbuch** für Leistungsanbietende und Touristiker (siehe Kapitel 5) erleichtern die Umsetzung. **Digitale Info-Stelen**, **Show-Rooms** und ein **Gestaltungsrahmenkonzept** (siehe Kapitel 7) machen die Destination vor Ort erlebbar und stärken die Marke Teutoburger Wald. Ein **Seminarprogramm** sorgt für den notwendigen Wissenstransfer und den Aufbau digitalen Know-hows in der Region.

### 3. Ergebnisse der Aufgaben- und Organisationsanalyse

Als Grundlage für die Erarbeitung des vorliegenden Destinations-Management-Konzeptes für den Teutoburger Wald diente eine **umfassende Analyse mit umfangreichen Daten- und Materialauswertungen, Organisationsanalysen, Fachgesprächen** mit einer Auswahl von Vertreter\*innen des Teutoburger Wald Tourismus sowie eine **Online-Befragung der Tourismusorganisationen auf Kreis- und Ortsebene** im ersten Halbjahr 2020. Im Folgenden werden die daraus abgeleiteten Kernerkenntnisse dargestellt:

---

**Erkenntnis #1: „Tourismus“ ist in den meisten Regionen des Teutoburger Waldes vor allem „Freizeit“ (Tagesgäste und Bevölkerung).**

---

So unterschiedlich die Teilregionen des Teutoburger Waldes auch sein mögen, in einer Hinsicht herrscht große Einigkeit: Die hohe Bedeutung der touristischen Infrastruktur für die **Naherholung**. In den Fachgesprächen und der Onlinebefragung bestätigen zahlreiche Akteur\*innen aus der Region die Wichtigkeit des Tagestourismus. So machen die **eigene Bevölkerung und Tagesgäste aus der Region** vielerorts den Löwenanteil der Nachfrage aus, während dem Übernachtungstourismus gerade auf der Ortsebene oft eine eher geringe Bedeutung beigemessen wird. Aussagen wie diese bringen es auf den Punkt: „Nur einige Orte können mit „Tourismus“ etwas anfangen. Sonst macht keiner „Tourismus“, sondern nur „Freizeit“.“<sup>2</sup>

Die meisten für den Tourismus zuständigen Organisationen auf Kreis- und Ortsebene sehen ihr Aufgabenspektrum entsprechend **eher im Standort- als im Tourismusmarketing**. Mit Blick auf die **Tourismusstrategie für Nordrhein-Westfalen** ist dies genau der richtige Weg: Hier wird eine stärkere Vernetzung von Tourismus- und Standortentwicklung gefordert, nicht zuletzt durch neue Allianzen mit neuen Partner\*innen. Da der Tourismus sowohl als Wirtschaftsfaktor als auch für Standortattraktivität, Lebens- und Aufenthaltsqualität wirkt, ergeben sich daraus Ansatzpunkte für alle Ebenen (lokal, Kreise, Region, Land):

- **Zielgruppen erweitern** (neben Besucher\*innen auch die Bevölkerung, sowie die Betriebe und ihre Beschäftigten)
- **Akteur\*innen branchenübergreifend zusammenführen**
- **neue Kooperationen** entwickeln<sup>3</sup>

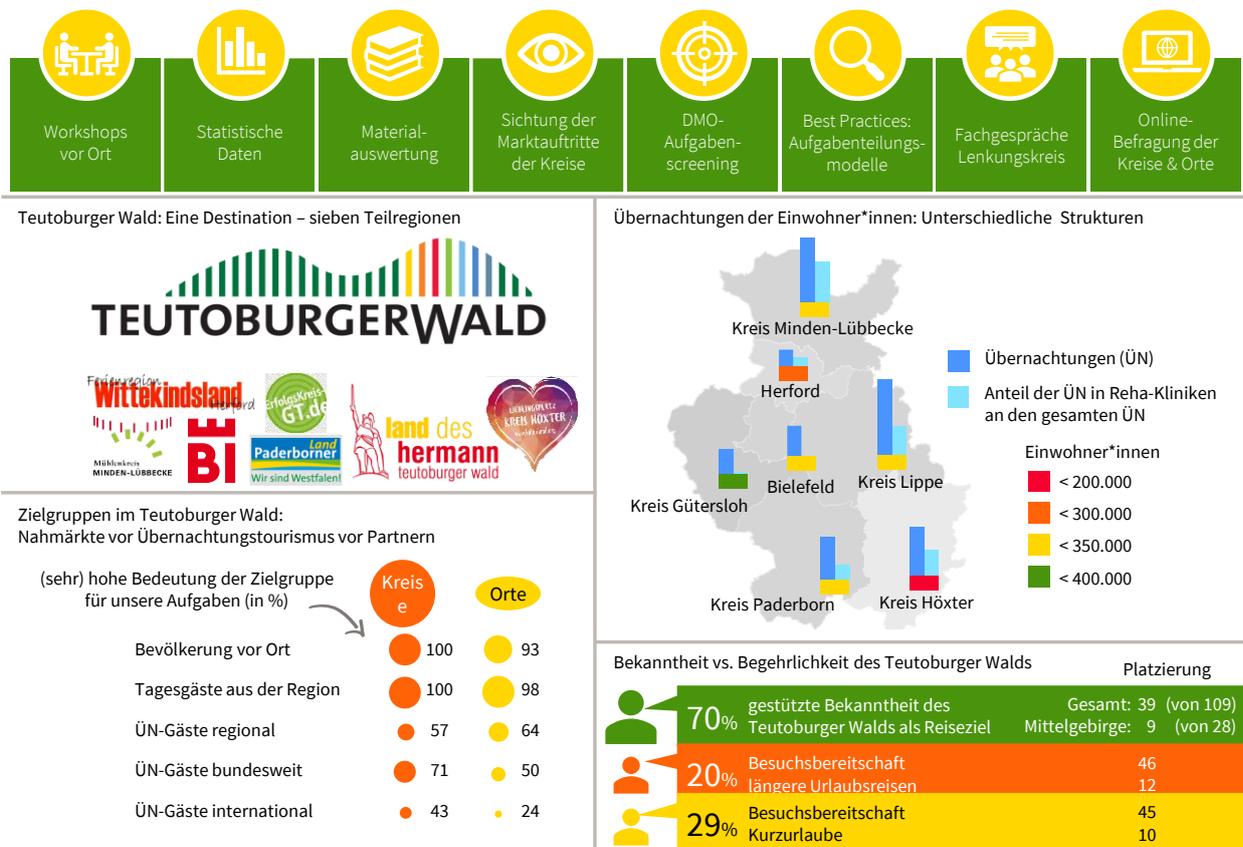
---

<sup>2</sup> Quelle: Fachgespräche mit dem projektbegleitenden Lenkungskreis im Februar/März 2020

<sup>3</sup> Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen: Vernetzt, digital, innovativ. Die neue Strategie für das Tourismusland Nordrhein-Westfalen, Juni 2019

Abb. 1: Auswahl zentraler Analyseergebnisse

Analysebausteine im Projekt Zukunftsfitt Digitalisierung – Los 1



Quelle: dwif 2022 auf Basis der Analyseergebnisse, Daten: Statistisches Landesamt IT.NRW und inspektour: DestinationBrand 2015

**Erkenntnis #2: In der Region Teutoburger Wald gibt es viele selbständige Teilregionen unterhalb des TWT mit vielen operativen Aufgaben.**

Die Destination Teutoburger Wald tritt zum Zeitpunkt der Analyse nach außen nicht mit einem einheitlichen Markennamen und Erscheinungsbild auf. Vielmehr existieren unterhalb der „Dachmarke“ in allen Kreisen **eigene Vermarktungsansätze**. Nahezu alle Kreisorganisationen sehen sich selbst als Marketingexperten, übernehmen Aufgaben im strategischen und visuellen Markenmanagement sowie im Bereich Außenmarketing und Kommunikation, wenn auch mit sehr unterschiedlichem Umfang und Professionalitätsgrad. In aller Regel findet kaum eine inhaltliche Abstimmung sowie ein Bezug zum Teutoburger Wald statt, der „kleinste gemeinsame Nenner“ ist das optische Teuto-Lesezeichen. Dies sorgt für ein **kleinteiliges, uneinheitliches Erscheinungsbild** der Destination. Ein Prozess zur stärkeren Selbstähnlichkeit in der Kommunikation der Akteure im Teutoburger Wald sollte angestoßen werden. Inhomogene Strukturen wurden ebenfalls im Rahmen eines umfassenden Content Audits festgestellt. Vor diesem Hintergrund wird die technische Digital-Architektur optimiert (siehe auch Content Strategie Teutoburger Wald Tourismus).

Neben dem Außenmarketing gibt es zahlreiche weitere **Aufgabenüberschneidungen**. In den sieben Teilregionen (Kreise und Stadt Bielefeld) kümmern sich mehr oder weniger starke Partnerorganisationen um die Erfüllung eines teils breiten touristischen Aufgabenspektrums: Neben der Rolle als Marketingexpert\*innen sehen sich sowohl der regionale Dachverband (TWT) als auch alle Kreise als Netzwerker\*innen, Dienstleister\*innen und Koordinator\*innen nach innen. Bei zentralen strategischen Fragestellungen (z. B. Themen, Zielgruppen, Leitprodukte) herrscht zudem oft große **Autarkie** in den einzelnen Teilregionen. Bei ohnehin **knappen Ressourcen** belastet die Doppelarbeit zusätzlich das professionelle Destinationsmanagement. Hier gilt es, die **Aufgabenteilung** zwischen den Ebenen verbindlich unter Einbezug aller relevanten Partner\*innen **festzulegen**.

---

**Erkenntnis #3: Die „Marke“ Teutoburger Wald hat zwar Potenzial durch eine hohe Bekanntheit. Sie wird jedoch in der Region fast nicht gelebt und schafft daher nur eine geringe Begehrlichkeit.**

---

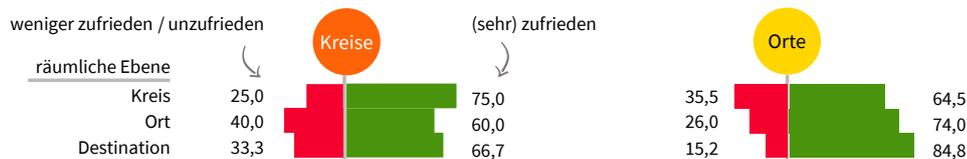
Ein professionelles, strategisches Markenmanagement findet zum Zeitpunkt der Analyse weder auf teilregionaler Ebene noch für die übergeordnete Destinationsdachmarke statt. Durch die fehlende, historisch bedingte Anerkennung der „Marke“ Teutoburger Wald werden die vorhandenen Budgets nur unzureichend zur Stärkung der Gesamtregion eingesetzt. Vielmehr zerfasern sie in kleinräumigen Marketingansätzen und Logodebatten. Auch die Dachmarke Teutoburger Wald wird **eher optisch verwaltet als markenstrategisch entwickelt**. Es bestehend vornehmlich Vorgaben zum Corporate Design. Zudem sind die Barrieren für die Nutzung der Marke durch Partner\*innen sehr gering (Teuto-Lesezeichen als Minimallösung), sodass sich viele Freiheiten ergeben, die häufig auch genutzt werden.

Dies führt nicht zuletzt dazu, dass die Gesamtdestinationsmarke bei weitem nicht ihr **volles Potenzial** entfalten kann. Die überwiegende Mehrheit der deutschen Bevölkerung (70 Prozent) kennt den „Teutoburger Wald“. Damit reiht sich die Destination im Wettbewerbsumfeld in das obere Drittel ein. Allerdings spiegelt eine hohe Bekanntheit lediglich wider, dass der Name Teutoburger Wald in den Köpfen der Menschen verankert ist, nicht jedoch, wie attraktiv und begehrt die Destination als Reiseziel ist. Ein möglicher Indikator für die **Begehrlichkeit** und damit den **Reisewert** ist beispielsweise die Besuchsbereitschaft. Hier fällt der Teutoburger Wald im Vergleich mit anderen deutschen Destinationen deutlich ab.

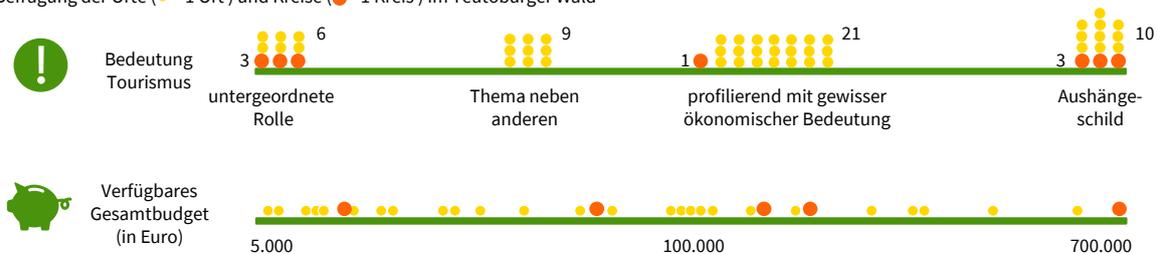
Ein stringentes, von allen Tourismusakteur\*innen gelebtes **Markenkonzept** sollte entwickelt werden, mit der Definition von Markenwerten und Alleinstellungsmerkmalen, der Anwendung von Markenprinzipien und einer klaren Markenführung. Diese Grundlagen gilt es in der Folge von der lokalen über die Kreis- bis zur regionalen Ebene in der Kommunikation zu berücksichtigen.

Abb. 2: Ergebnisse der Online-Befragung

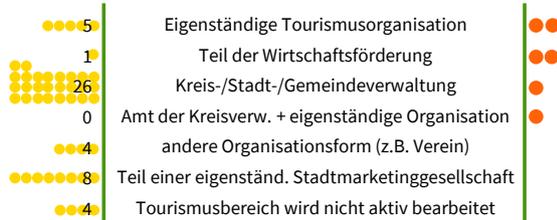
Zufriedenheit mit den Maßnahmen/Aktivitäten zur Tourismusentwicklung im Teutoburger Wald



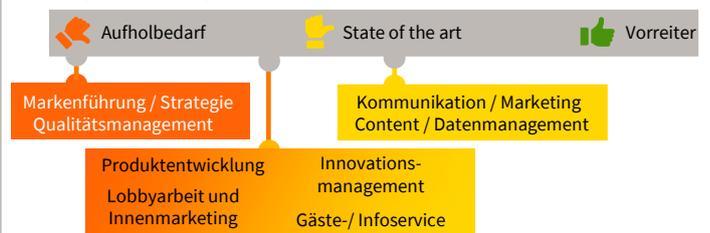
Befragung der Orte (● = 1 Ort) und Kreise (● = 1 Kreis) im Teutoburger Wald



Organisationsstruktur der Orte und Kreise im Teutoburger Wald



DMO-Aufgabenscreening für die OWL GmbH



Quelle: dwif 2022 auf Basis der Analyseergebnisse, Daten: Online-Befragung der Kreise und Orte im Frühjahr/Sommer 2020

**Erkenntnis #4: Die Mehrheit der Partner\*innen bewertet die Ressourcen des TWT für die Aufgabenerfüllung als nicht ausreichend und wünscht sich eine Stärkung.**

Tourismusorganisationen müssen heutzutage eine umfassende Aufgabenpalette erfüllen. Seit Jahren kündigt sich ein grundlegender Wandel an: sie entwickeln sich von der reinen Marketingorganisation zur **Destinations-Management-Organisation (DMO)**. Sie müssen sich zunehmend als Organisation verstehen, die viel mehr als „nur“ Marketing macht, um (mehr) Gäste in die Region zu holen, sondern darüber hinaus eine für Besucher\*innen, Betriebe, Beschäftigte und die Bevölkerung gleichermaßen attraktive Region voranbringt. Konkret bedeutet das: Es kommen **zahlreiche neue Aufgaben** hinzu, während andere (klassische) oft nur langsam an Bedeutung verlieren.

Auch der Teutoburger Wald Tourismus (TWT) als Dachverband für die Gesamtregion steht vor dieser Herausforderung. Die Ressourcen, die ihm dazu zur Verfügung stehen, sind allerdings stark begrenzt. Die Richtwerte, die DMOs erfüllen müssen, um wettbewerbsfähig auf dem Markt agieren zu können<sup>4</sup>, erfüllt der TWT nur durch die vielen **Förderprojekte**, mit deren Hilfe das Budget für Maßnahmen und Personal aufgestockt wird. Zwar geben diese immer wieder auch

<sup>4</sup> Beispielsweise dokumentiert in: Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen: Vernetzt, digital, innovativ. Die neue Strategie für das Tourismusland Nordrhein-Westfalen, Juni 2019

strategische und innovative Impulse für die Region. Die starke Abhängigkeit von Fördermitteln macht jedoch die Aufgabenerfüllung im TWT nur schwer langfristig steuerbar und bindet einen Großteil der (ohnehin geringen) Ressourcen. Ein Aufgabenscreening zeigt zudem, dass sich im Vergleich mit anderen DMOs in Deutschland in vielen Bereichen ein deutlicher Aufholbedarf abzeichnet. Fazit: Das **Kerngeschäft** des TWT muss künftig **über den regulären Haushalt abbildbar** sein und darf nicht von temporären Projektmitteln abhängen – zumal perspektivisch weitere Aufgaben hinzukommen werden. Förderprojekte haben auch in Zukunft eine Bedeutung. Sie sollten jedoch nur dazu dienen, neue Themen anzuschließen und Impulse zu setzen.

---

**Erkenntnis #5: Die OWL GmbH/der TWT agiert oft weit oberhalb der „Flughöhe“ vieler Orte im Teutoburger Wald.**

---

Währenddessen erkennen einige Partnerorganisationen auf Kreis- und Ortsebene beim TWT eine **zu geringe Basisorientierung**. Viele Diskussionen, Aktivitäten und Projekte seien zu „verkopft“, schwer verständlich und würden auf den untergeordneten Ebenen als teilweise wenig nutzenstiftend angesehen. Infolgedessen müsse in vielen Fällen die **zwischengeschaltete Kreisebene** als „Mittler, Übersetzer und Scharnier“<sup>5</sup> zwischen dem TWT und den Ortsorganisationen auf Ortsebene wirken. Hier werden die Folgen des bislang **wenig nach innen ausgerichteten Aufgabenverständnisses** des TWT sichtbar, das – auch aufgrund begrenzter Ressourcen – eher die klassischen Marketingaufgaben fokussiert als Bereiche wie Innenmarketing, Netzwerk- und Lobbyarbeit, Produktentwicklung, Qualitätsmanagement oder Innovationsmanagement.

Dennoch zeigen sich viele Touristiker\*innen im Teutoburger Wald **zufrieden mit den Aktivitäten des TWT**. Insbesondere die örtlichen Tourismusorganisationen stellen ihrer DMO ein gutes Zeugnis aus, das deutlich besser ausfällt als die Bewertung der Arbeit der zuständigen Kreisorganisationen. Die Touristiker\*innen in den Kreisen hingegen sehen deutlich mehr Handlungsbedarf: Ein Drittel ist mit den derzeitigen Aktivitäten zur Tourismusentwicklung auf Destinationsebene nicht zufrieden. Ein stärkerer Dialog mit den Partner\*innen und Maßnahmen im Sinne eines Binnenmarketings können hier hilfreich sein.

---

**Erkenntnis #6: Die Kreise fordern mit Verweis auf ihre Heterogenität individuelle Lösungen und wünschen sich ein stärkeres „Wir-Gefühl“.**

---

Eine zentrale Herausforderung für das zukünftige Destinations-Management-Konzept sind die **heterogenen Strukturen und Rahmenbedingungen** im Teutoburger Wald. So hat der Tourismus in den Kreisen und Orten teils eine sehr unterschiedliche Bedeutung. So ist der Tourismus für einige Teilregion ein wichtiges Aushängeschild und wirtschaftliches Standbein, während er in anderen nur eine untergeordnete Rolle spielt.

Entsprechend unterschiedlich sind auch die **Ausgangsvoraussetzungen, Strukturen und Intensitäten** bei der touristischen Arbeit auf Kreis- und Ortsebene. Reine Tourismusorganisationen finden sich nur selten, vielmehr wird das Destinationsmanagement häufig als Teil der Verwaltung oder anderen kommunalen Gesellschaften (Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing etc.) bearbeitet. Zudem fällt eine **enorme Spannweite bei der Ressourcenausstattung** auf: So variieren die Budgets in den Kreisorganisationen zwischen wenigen tausend Euro bis hin zu siebenstelligen Budgetansätzen. In den örtlichen Tourismusorganisationen reicht die Bandbreite von 5.000 Euro bis 600.000 Euro. Ähnlich stellt sich die Personalsituation dar. Ausreichende personelle (und finanzielle) Ressourcen sind demnach nicht in allen lokalen und Kreisorganisationen gegeben. Aufgrund der skizzierten Heterogenität plädieren einige Akteur\*innen der Kreise im Teutoburger Wald für einen **Ansatz der „unterschiedlichen Geschwindigkeiten in den Teilregionen“**.<sup>6</sup> Vor dem Hintergrund dieser Heterogenität in den Strukturen ist es umso wichtiger, im Sinne der gemeinsam festgelegten Aufgabenteilung zu agieren (siehe Kapitel 6).

---

***Erkenntnis #7: Die Akteur\*innen appellieren zur Ergebnisoffenheit bei der Findung zukunftsfähiger Strukturen/Aufgabenteilung.***

---

Für das künftige Destinationsmanagement sind daher **neue Wege** gefragt, um das Miteinander zu stärken und wettbewerbsfähige Strukturen zu etablieren. Die meisten Partner\*innen sind bei der Frage nach der künftigen Aufgabenteilung offen und können sich auch vorstellen, die bisherigen Strukturen und Aufgaben sowie das Miteinander „auf null“ zu setzen und die Gelegenheit zu nutzen, von vorn zu beginnen. Dabei dürfen auch ganze Organisationen/Ebenen infrage gestellt werden. Vom Prozess wünschen sie sich zunächst einen gutachterlichen Vorschlag für die **Optimalvariante**, um dann zu prüfen, was tatsächlich umsetzbar ist. Ziel dabei muss die Erhöhung der **Professionalität des Gesamtsystems** sein und nicht die Befriedigung individueller Befindlichkeiten. Auf den Punkt gebracht: „Es braucht ein mutiges Statement, wie es sein sollte; kein politisches Kompromisspapier.“<sup>7</sup>

---

***Erkenntnis #8: Es gibt bereits Ansätze für eine Aufgabenteilung zwischen den Ebenen. Diese umfassen jedoch noch nicht alle Aufgabenbereiche und sind in der Praxis nur unzureichend umgesetzt.***

---

Zentraler Bestandteil des Destinations-Management-Konzeptes ist eine **zukunftsfähige Aufgabenteilung zwischen den drei Ebenen** (TWT, Kreise, Orte), die die vorhandenen Ressourcen zielgerichtet zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtregion einsetzt. Dazu kann das Konzept bereits auf verschiedene Vorarbeiten und Ansätze (z. B. Produkt-/ Themenmanagement, gemeinsames Aufgabenpapier 2022ff.) aufsetzen sowie diese möglichst konkret auf die künftige Situation im Teutoburger Wald herunterbrechen.

---

<sup>6</sup> Quelle: Fachgespräche mit dem projektbegleitenden Lenkungskreis im Februar/März 2020

<sup>7</sup> Quelle: Fachgespräche mit dem projektbegleitenden Lenkungskreis im Februar/März 2020

Im Rahmen der Online-Befragung der Kreise und Orten zeichneten sich zudem im Meinungsbild der Befragten für jede Ebene Aufgabenbereiche ab, bei denen mehr oder weniger **Kon-**  
**sens** besteht:

- Die Aufgaben Datenmanagement, Lobbyarbeit, Marktforschung und Innovationsmanagement sollte künftig der **TWT** übernehmen.
- Die Aufgaben Binnenmarketing, Infrastrukturpflege und Beratung der Kommunen sollten künftig die **Kreise** übernehmen.
- Die Aufgabe Gästeservice und -betreuung sollten künftig die **Orte** übernehmen.

Einen größeren **Abstimmungsbedarf** gibt es hingegen bei den Aufgaben Markenführung und Marketing, Produktentwicklung, Qualitätsmanagement, Beratung der Leistungsanbietenden, Contenterstellung sowie die Verzahnung von Tourismus und Standortentwicklung.

Dieses Meinungsbild fließt in den weiteren Bearbeitungsprozess zur Definition der Aufgaben mit ein (siehe Kapitel 6).

## 4. Ökonomische Bedeutung des Tourismus im Teutoburger Wald

Der Tourismus ist ein **Umsatzbringer** und leistet über Steuereinnahmen einen Beitrag zur **Finanzierung der öffentlichen Haushalte**. Als Jobmotor bietet der Tourismus Menschen vieler unterschiedlicher Berufsqualifikationen und **Beschäftigungsverhältnisse** (von der Saisonkraft bis zur Vollzeitstelle) **Einkommensmöglichkeiten**. Er schafft und sichert **ortsgebundene Arbeitsplätze**.

Außerdem trägt der Tourismus über Instrumente wie die Kurabgabe und die Tourismusabgabe direkt zur **Verbesserung der lokalen Infrastruktur** bei. Hiervon profitieren Gäste ebenso wie Einheimische und Unternehmen vor Ort. Das Tourismus-Engagement eines Ortes zahlt sich aus – in Euro und Cent für alle Branchen. Gleichzeitig steigert es die **Attraktivität und Lebensqualität für Einheimische und Gäste** und ist somit ein wichtiger **Standortfaktor**.

Dabei handelt es sich um eine klassische **Querschnittsbranche**. Egal ob Beherbergungsgewerbe, Gastronomie, Einzelhandel, Dienstleistende oder Zuliefernde wie regional Produzierende und Handwerksbetriebe, es gibt kaum einen Wirtschaftsbereich, der nicht vom Tourismus profitiert. Deshalb lohnen sich Investitionen von Kommunen und Unternehmen in die tourismusbezogene Infrastruktur, in konkrete Produkte und die touristische Vermarktung. Umso wichtiger ist es, die Wirkung und Relevanz des Tourismus für die Wirtschaft OstWestfalenLippe bzw. im Teutoburger Wald deutlich zu machen.

### Volumen und Umsätze im Tourismus

Der Tourismus im Teutoburger Wald steht für **knapp 93 Millionen Aufenthaltstage** pro Jahr (Individualtourismus und Geschäftsreisen), von denen – nach aktuellen Erhebungen aus dem dwif-Tagesreisenmonitor – rund **76 Mio. auf Tagesgäste** (privat/geschäftlich) zurückgehen. Der Übernachtungstourismus umfasst zudem nicht nur die Übernachtungen ab 10 Schlafgelegenheiten, die in der amtlichen Tourismusstatistik erfasst werden. Denn zum touristischen Gesamtmarkt zählen neben den **6,7 Millionen Übernachtungen in den gewerblichen Betrieben (ohne Camping)** auch Verwandten-/Bekanntebesuche, Touristik- und Dauercamping sowie Privatvermieter\*innen, Freizeitwohnsitze und Sharing-Angebote. Zusammen sind das noch einmal rund **10 Mio. Übernachtungen**.

---

### *Tages- und Übernachtungsgäste als wichtige Umsatzbringer für Freizeit und Tourismus im Teutoburger Wald.*

---

Die Ausgaben der Gäste vor Ort sorgten 2019 für einen **Bruttoumsatz von 3,1 Mrd. Euro**. Damit positioniert sich der Freizeit- und Tourismussektor als wichtige Wirtschaftsbranche in der Region. Die größten Umsatzbringer sind mit Abstand der Tagestourismus mit 1,85 Mrd. Euro und die Übernachtungen in gewerblichen Beherbergungsbetrieben mit 940 Mio. Euro.

Auch für die Kreisebene liegen differenzierte Daten zum Wirtschaftsfaktor Tourismus vor (siehe auch Abb. 3/unten rechts). Diese können bei Bedarf beim TWT angefragt werden.

### Profitierende Branchen

Eine Vielzahl an Branchen profitiert vom Tourismus. Vorneweg steht das **Gastgewerbe mit 1,26 Mrd. Euro** und damit 41,0 % aller Umsätze. An zweiter Stelle folgt der **Einzelhandel: Mit 1,1 Mrd. Euro Bruttoumsatz** (35,8 %) allein durch Tages- und Übernachtungsgäste im Teutoburger Wald spielt der Tourismus für diese Branche eine nicht zu unterschätzende Rolle. Vor allem Tagesgäste gehen gerne shoppen; knapp 48 % ihrer Ausgaben fließen in den Einzelhandel. Zusammen mit den Einheimischen bilden sie somit die Kernzielgruppe für den Einzelhandel. **Weitere 0,71 Mrd. Euro** werden **bei sonstigen Dienstleistungen** umgesetzt. Davon fließt ein großer Teil in die Freizeit- und Kultureinrichtungen in der Region, aber auch Verkehrsträger profitieren.

---

### *Freizeit und Tourismus als Milliardengeschäft mit Strahlkraft in viele Branchen der Wirtschaft in OstWestfalenLippe, dem Reisegebiet Teutoburger Wald*

---

### Beschäftigungseffekte: Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

Der Tourismus bietet Einkommensmöglichkeiten für Menschen aller Berufsqualifikationen und Beschäftigungsverhältnisse – von der Saison- bis zur Vollzeitkraft, von der Aushilfe bis zum Management. Viele dieser Jobs sind jedoch dadurch gekennzeichnet, dass die Beschäftigten nicht ausschließlich vom Tourismus leben: Kellner\*innen und Verkäufer\*innen bedienen auch einheimische Kund\*innen; im Hotel feiern Einheimische ihre Familienfeste; Taxifahrer\*innen befördern Ortsansässige und Auswärtige gleichermaßen. Kaum ein Arbeitsplatz lässt sich somit nur dem Tourismus zurechnen.

Deshalb wird der **touristische Einkommensbeitrag von 1,47 Mrd. Euro** in Beziehung zum durchschnittlichen Primäreinkommen pro Kopf im Teutoburger Wald gesetzt. Hieraus errechnet sich ein **theoretisches Äquivalent von 53.700 Personen**, die ihren Lebensunterhalt mit einem durchschnittlichen Primäreinkommen durch den Tourismus bestreiten können. Insofern schafft und sichert der Tourismus ortsgebundene Arbeitsplätze.

### Steuereffekte: So profitiert die öffentliche Hand

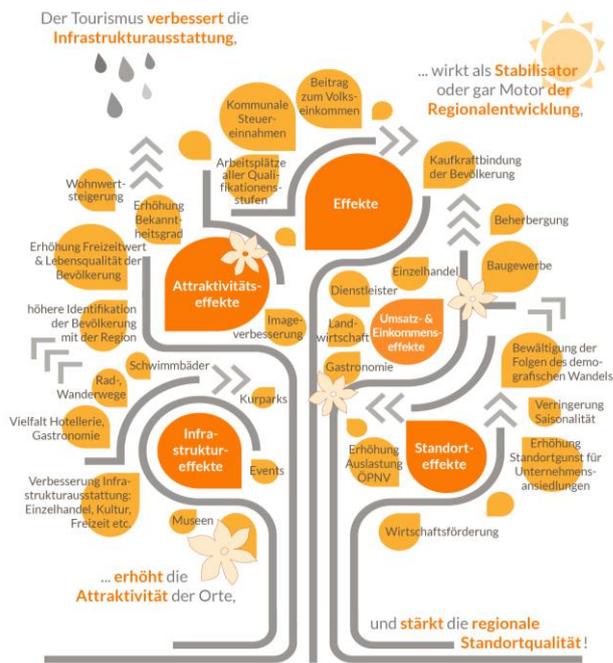
Auch aus steuerlicher Sicht ist der Tourismus relevant. Für Bund, Länder und Kommunen wird **allein aus Mehrwertsteuer und Einkommensteuer ein Steueraufkommen in Höhe von rund 285 Mio. Euro** generiert. Hinzu kommen Einnahmen aus Grundsteuer, Gewerbesteuer, Fremdenverkehrs- oder Kurabgabe; diese sind aber nur über einzelörtliche Analysen zu quantifizieren. Die Steuereffekte wirken direkt in den Kommunen, setzen zusätzliche Mittel für tourismusrelevante Investitionen frei und unterstützen vielfach die Konsolidierung der öffentlichen Haushalte in den Gemeinden.

Die touristisch bedingten Steuereinnahmen lassen sich nur über umfangreiche Primäranalysen (Haushaltsanalysen) ermitteln. Untersuchungen des dwif zeigen, dass den Kommunen durchschnittlich Steuereinnahmen aus dem Tourismus in einer Größenordnung zwischen 1 % und über 3 % der dort erzielten touristischen Nettoumsätze zufließen.

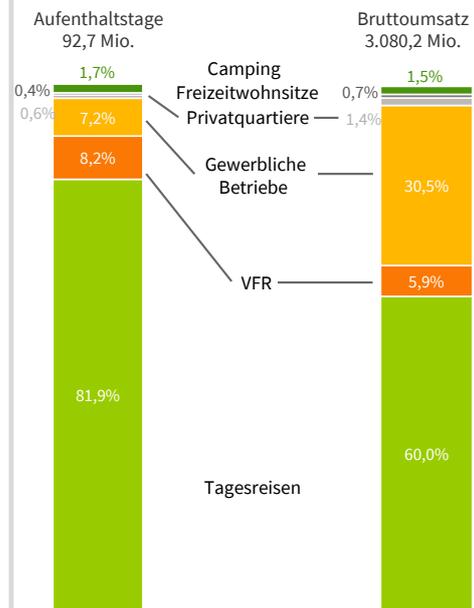
Abb. 3: Wirtschaftsfaktor Tourismus im Teutoburger Wald 2019 – Kennzahlen im Überblick



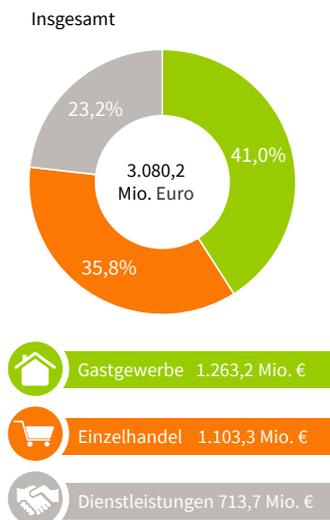
Tourismus als Wirtschafts- und Standortfaktor für den Teutoburger Wald



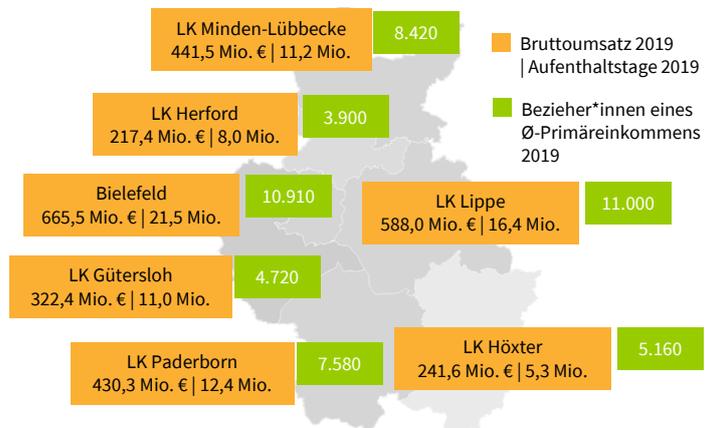
Aufenthaltstage und Bruttumsätze nach Segmenten



Verteilung der Bruttumsätze



Wirtschaftsfaktor Tourismus nach Kreisen



Quelle: dwif 2022

### Der Tourismus verbessert die Infrastrukturausstattung

Freizeit- und tourismusrelevante Gemeinden sind zudem besser ausgestattet mit Radwegen, mit (Kur-)Parks, Schwimm- und Erlebnisbädern, Museen, Ausstellungen als andere Orte. Vom Tourismus profitieren demnach auch die Einheimischen, weil sie dadurch einen deutlich höheren Freizeitnutzen haben. Ein attraktives Freizeit-, Kultur-, Shopping- und Gastronomieangebot bindet außerdem einen Teil der Kaufkraft der Einheimischen und verstärkt auf diese Weise die rein touristische Wirkung der Gäste von Außerhalb.

### Der Tourismus erhöht die Attraktivität

Die Gemeinden profitieren auch in Bezug auf die sogenannten weichen Faktoren wie Image und Bekanntheit. Der **Tourismus erhöht den Freizeitwert und damit die Lebensqualität** der Bevölkerung.

### Der Tourismus stärkt die Standortqualität

Das Multiprodukt Tourismus strahlt auf die gesamte Wirtschaft einer Stadt bzw. Gemeinde aus: **Für viele Unternehmen** wird eine hohe Freizeitattraktivität immer mehr zu einem **wichtigen Standortfaktor**, wenn es um das Gewinnen von Fach- und Führungskräften geht. Als Stabilisator der regionalen Entwicklung trägt der Tourismus unter anderem zur Sicherung von Einzelhandel, Gastronomie, oder Veranstaltungen bei.

## 5. Digitales Kommunikationskonzept als Content Strategie

### 5.1 Gründe für eine Content Strategie

Globale Trends bzw. grundlegende gesellschaftliche Entwicklungen wie die Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung haben zur Folge, dass jeder Mensch heute mit einer Unmenge von „Content“ im Sinne von Daten, Texten, Fotos, Videos und Grafiken konfrontiert wird. Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklung noch weiter beschleunigt und verstärkt. Damit wird es zunehmend für Destinationen schwieriger, die eigenen Inhalte und Botschaften, kurz den eigenen „Content“, mit einer Relevanz zu versehen, damit er von der eigentlich anvisierten Zielgruppe überhaupt noch wahrgenommen werden kann. Vor dieser Herausforderung stehen auch die Tourismusagierenden im Teutoburger Wald.

---

***Nur mit Hilfe einer klaren inhaltlichen Ausrichtung und mit einem konsequenten Handeln auf gesamtregionaler Ebene kann Relevanz aufgebaut werden und sich der Teutoburger Wald von anderen Destinationen differenzieren.***

---

Hierzu sind eine gemeinsame Content Strategie und eine gemeinsame Datenbasis erforderlich.

Eine Content Strategie für den Teutoburger Wald erfordert eine zielgruppenspezifische Aufbereitung der Inhalte unter Nutzung von zu diesen Zielgruppen passenden Produkten und Kommunikationskanälen. Dies kann nur mit einer **gemeinsamen Datenbasis von hoher Qualität** gelingen, welche sowohl durch die Akteur\*innen im Teutoburger Wald selbst als auch durch externe Akteur\*innen und globale Plattformen genutzt werden kann.

Die Content Strategie für den Teutoburger Wald wurde als Teil des Destinations-Management-Konzepts durch das Unternehmen Realizing Progress in Zusammenarbeit mit den regionalen Tourismusagierenden separat erarbeitet und mit eigenen Schriftstücken veröffentlicht. An dieser Stelle werden daher ausgewählte Grundlagen der Content Strategie zusammengefasst. Für tiefergehende Informationen kann auf die „**Content-Strategie Teutoburger Wald**“<sup>8</sup> sowie auf das „**Content Handbuch Teutoburger Wald**“<sup>9</sup> zurückgegriffen werden.

---

***Es braucht eine effiziente Bündelung der Mittel, um die Schlagkraft der Destination Teutoburger Wald im Wettbewerb zu erhöhen.***

---

<sup>8</sup> <https://www.teutoburgerwald.de/content-strategie>

<sup>9</sup> <https://www.teutoburgerwald.de/content-handbuch>

## 5.2 Die Marke Teutoburger Wald und seine Zielgruppe

### Marke Teutoburger Wald

Eine wichtige inhaltlich-strategische Grundlage für die Content Strategie ist die „Marke“ Teutoburger Wald. Ihre Markenwerte repräsentieren das Profil der Region:

- **Abwechslungsreich**, individuell, flexibel, genussvoll
- **Natürlich**, freundlich, familiär, vertrauensvoll, nah, heimatlich
- **Verlässlich**, funktionell, sicher, qualitativ, gesund

Alles, was im Teutoburger Wald passiert und alles, was über den Teutoburger Wald kommuniziert wird, sollte sich hieran orientieren. Nur auf diese Art entsteht ein konsistentes Bild der Region in den Köpfen der potenziellen Gäste. Das strategische Markenmanagement für die Destination Teutoburger Wald wird künftig eine wichtige Aufgabe des TWT.

Abgeleitet von den natürlichen Voraussetzungen im Teutoburger Wald und seinen definierten Werten **steht die Urlaubsregion Teutoburger Wald für Aktiv- und Gesundheitsurlaub mit Qualität in einer geschichtsträchtigen Kulturlandschaft**. Es besteht eine überdurchschnittliche Themeneignung beim Naturerlebnis, Wandern, Radfahren sowie bei Gesundheit und Wellness. In hohem Maße gilt dies auch für das Querschnittsthema Kultur, das die anderen Themen durchdringt und profiliert. Produkte und Angebote sowie Kommunikationsmaßnahmen der touristischen Akteur\*innen im Teutoburger Wald sollten somit zum einen die Werte des Teutoburger Waldes widerspiegeln, zum anderen die Schwerpunktthemen des Teutoburger Waldes transportieren.

### Zielgruppenfokus auf das Sinus Milieu der „Adaptiv-Pragmatischen Mitte“

Für eine klare Ausrichtung der eigenen Kommunikation ist die Fokussierung auf (eine) relevante Zielgruppe notwendig. Die Urlaubsregion Teutoburger Wald fokussiert sich zukünftig auf das Sinus-Milieu® der „**Adaptiv-Pragmatischen Mitte**“ als Leitzielgruppe. Das ist das Ergebnis einer Workshopserie, die gemeinsam mit Vertreter\*innen von Orten, Kreisen und dem TWT durchgeführt wurde. Die Sinus-Milieus® der Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH Heidelberg basieren auf einem **wertebasierten Zielgruppenmodell**, welches nicht nur soziodemografische Angaben beinhaltet, sondern ebenso die Werte, Befindlichkeiten und Orientierungen der Menschen. Sogenannte Milieus fassen jeweils Menschen mit ähnlichem Lebensstil und Vorlieben, mit ähnlichen Werten und sozialer Lage, mit ähnlichen Kommunikationsmustern und mit ähnlichen Konsummustern in einer Gruppe zusammen.

Die Ausrichtung auf das Milieu der „Adaptiv-Pragmatischen Mitte“ ist gleichbedeutend mit einer „kommunikativen Verjüngung“ der Region. Die Zielgruppe weist eine generell hohe Reiseintensität und eine sehr gute Passgenauigkeit zu den Angeboten des Teutoburger Waldes auf. Darüber hinaus besticht sie durch ein breites Interesse an vielen Themen und eine starke Multioptionalität. Das Adaptiv-Pragmatische Milieu der Mitte ist eine Wachstumszielgruppe der Zukunft sowie eine Fokuszielgruppe des Tourismus NRW e.V., so dass auch eine Zielgruppeneinheit zwischen Destinations- und Landesebene gewährleistet ist. Eine Fokussierung der Aktivitäten stellt keinen Ausschluss von Gästen anderer Milieus dar, jedoch soll sie eine konzentrierte Ausrichtung von Produktentwicklung und Kommunikation auf die gewünschte Leitzielgruppe fördern.

Für ein besseres Verständnis der Zielgruppe der Adaptiv-Pragmatischen Mitte wurden zwei prototypische Zielgruppenvertreter\*innen (einerseits für den Tagesgast, andererseits für den Übernachtungsgast) sogenannte „**Personas**“ erarbeitet. Die beiden Personas werden zum besseren Verständnis in der Content Strategie und im Content Handbuch in Form von Steckbriefen mit ihren Werten & Einstellungen sowie ihrem Reiseverhalten genau beschrieben. Diese Personas sind als Zielgruppe bzw. **Orientierungshilfe für eine abgestimmte Produktentwicklung in der Region** anzusehen. Denn der Zielgruppenfokus sollte sich in allen Bestandteilen der Produktentwicklung widerspiegeln (z. B. Unterkünfte, Gastronomie, Aktivitäten). Hierzu sind in den benannten Grundlagen ausführliche Informationen als Handlungsanleitung aufbereitet worden.

Neben der Produktentwicklung ist auch eine **zielgruppenspezifische Kommunikation** erforderlich. Jedes Milieu hat dabei seine eigenen Interessen und bevorzugten Kanäle. Die Zielgruppe der Adaptiv-Pragmatischen Mitte wünscht sich praktische und nützliche sowie gleichermaßen unterhaltsame und humorvolle Informationen. Inhalte müssen somit die Balance zwischen Informieren und Unterhalten in ihrer Ausrichtung berücksichtigen, während zu tiefgründige Inhalte von der Zielgruppe eher nicht gewünscht werden. Die Kommunikationspräferenzen der Zielgruppe bestimmen auch die Nutzung ausgewählter Kommunikationskanäle durch touristische Destinationen. Die erfolgsträchtigsten Kanäle sowie tiefergehende Informationen und konkrete Tipps zur Gestaltung von Texten, Fotos und Videos sind in der Content Strategie sowie im Content-Handbuch des Teutoburger Waldes beschrieben.

Der TWT als DIE Destinationsmanagementorganisation des Teutoburger Waldes versteht es als seine Aufgabe, die Tourismusagierenden und Gastgeber\*innen in der Region dabei zu unterstützen, ein gutes Verständnis für die Bedürfnisse der Zielgruppe aufzubauen und das eigene Produkt entsprechend weiterzuentwickeln. Hierzu wurden bereits diverse Schulungsmaßnahmen umgesetzt. **Dieses Beispiel belegt, dass sich die Aufgaben des TWT immer stärker vom Marketing hin zum Management verschieben.**

### 5.3 Open Data: Nutzbarmachen und Ausspielen von Daten

#### Nutzbarmachen der Daten: Creative-Commons-Lizenzen

Klare Nutzungsregeln für Daten können über die sogenannten Creative-Commons-Lizenzen (<https://creativecommons.org/>) abgebildet werden. Die Nutzung offener Lizenzen (also ohne die Notwendigkeit zur Angabe von Urhebern, Beschränkungen in der Form der Bearbeitung etc.) stellt die Basis für „Linked Open Data“ dar, also die Verknüpfung verschiedener offener Datennetze miteinander. Dies wiederum bildet die Basis für das Zeitalter der Künstlichen Intelligenz (KI). Schließlich liegt darin die Möglichkeit zur Angabe begründet, wie welche Daten zueinander im Verhältnis stehen, und das über verschiedene Datennetze hinweg.

Welche Vorteile haben offene Daten?

- Inhalte können generell eine **deutlich höhere Reichweite** erhalten, weil jeder diese nutzen und damit weiterverbreiten kann.
- Es besteht keine Notwendigkeit, sich mit **rechtlichen Problemen oder urheberrechtlichen Fragestellungen** zu befassen, da die offen bereitgestellten Texte, Fotos oder Videos generell von jedermann in jeder Form genutzt werden dürfen.
- Partner wie Hotels, Gastronomen etc. können diese Daten ebenso nutzen. So entstehen insgesamt **weniger Kosten für die Beschaffung oder individuelle Produktion** von Inhalten.
- Unternehmen können die Daten nutzen und damit **Mehrwerte für Bevölkerung und (potenzielle) Gäste** schaffen. Datennutzer kann in dem Fall sowohl Google sein als auch das kleine Startup um die Ecke. Die Daten können dabei mit den Daten anderer Anbieter verknüpft werden, wodurch etwas komplett Neues geschaffen werden kann.

---

***Voraussetzung, damit Daten an weitere Kanäle weitergegeben werden können, ist die Auszeichnung der Inhalte mit CC BY-SA.***

***Der Teutoburger Wald Tourismus verfolgt deshalb die Zielstellung, dass Daten mindestens mit der Lizenz CC BY-SA gekennzeichnet sind.***

---

## Grundsätze zum Open Data Projekt Germany und der Anbindung vom Teutoburger Wald

1. Das Prinzip der **dezentralen Dateneinpflege** bleibt erhalten. Kommunale Redakteur:innen pflegen ihre Daten in einem eigenen Bereich, der sogenannten „Experience“ in der gemeinsamen Datenbank der Region ein.
2. Neben POIs und Touren können in Zukunft auch Gastgeber, Gastronomie, Veranstaltungen und (Pauschal-)Angebote eingepflegt werden.
3. Örtliche Unternehmen (z. B. Hotels) können also von Kommunen eingepflegt werden, ohne dass diese an den TWT etwas bezahlen zu müssen.
4. **Digital Coaches** beraten und achten auf die Datenqualität.
5. Kommunale Redakteur:innen, können alle Datensätze der gesamten Region sehen und daraus für den eigenen Ausspielkanal wählen.
6. Der Teutoburger Wald Tourismus unterstützt bei der Ausgabe der Daten, z. B. auf der eigenen Website: Über das angebotene **Website-Framework** kann eine komplette eigene (neue) Website erstellt werden (kostenpflichtig). Mit dem **Website-Widget, der „Pages-Lösung“**, können Inhalte aus der Datenbank einfach und ohne Zusatzkosten auf einer bestehenden Website ausgespielt werden.
7. Die Inhalte aller Ort-Experiences werden auf der Website des Teutoburger Wald Tourismus der [www.teutoburgerwald.de](http://www.teutoburgerwald.de) ausgespielt. Dabei priorisiert der TWT nach Zielgruppeneignung und Daten-Qualität. Zumindest per Suche können alle Inhalte gefunden werden.
8. Die Daten des Teutoburger Waldes werden, sofern sie („open data“) mit den entsprechenden Lizenzen („CC BY-SA“) ausgezeichnet sind, in die **Datenbank von Tourismus NRW e.V.** eingespielt.
9. Die aggregierten Daten aus Nordrhein-Westfalen werden – dank open data – in die **graph-basierte Datenbank der Deutschen Zentrale für Tourismus e.V. (DZT)** eingespielt

---

**Ziel: Erhöhung der Datenqualität und der Reichweite**

---

## 5.4 Anforderungen an die technische Digital-Architektur und Aufgabenverteilung bei der Contentgenerierung und -pflege

### Zukünftige Digital-Architektur

Um das Milieu der Adaptiv-Pragmatischen Mitte zielgerichtet ansprechen zu können, sind aktuelle, vollständige und relevante Daten erforderlich, welche von diversen Agierenden nutzbar sind. Die Content Strategie definiert die Anforderungen an die technische Digital-Architektur und an die Daten, die Gästen zur Verfügung stehen sollen. Diese Daten sollen zukünftig in das System „**destination.one**“ als **neue zentrale Datenbank für alle Daten der Orte, Kreise und Regionen des Teutoburger Waldes** eingepflegt werden. Entsprechend sollten die Orte, Kreise und Regionen dieses Datenbanksystem für sich übernehmen. Ausnahmen gelten für bestehende Datenbanksysteme mit Funktionen, die destination.one nicht bietet wie beispielsweise Buchungssysteme für Übernachtungen und andere Leistungen.

Der **TWT übernimmt die Gesamtkoordination bei der Umsetzung der Content Strategie**. Dazu zählt u. a. die weitere Abstimmung und Koordination mit Neusta/Hubermedia, um die gemeinsame Datenbank im destination.one-System für den Teutoburger Wald aufzusetzen und um die Daten auf den Websites der regionalen Akteur\*innen auszuspielen.

### Aufgabenverteilung und Abläufe

Allerdings können nur durch gemeinsame Anstrengungen aller Agierenden in der Reiseregion Teutoburger Wald die relevanten Daten aufbereitet werden. Die **Content Strategie definiert in einer Aufgabenverteilungsübersicht**, wer (Regionale Ebene, Reise und Orte) zukünftig für die Erhebung, Pflege, Aktualisierung und Qualitätssicherung der Daten zuständig ist. Die wichtigsten Festlegungen sind in zusammengefasster Form auch in dieses Destinations-Management-Konzept eingeflossen (siehe Kapitel 6). Zudem enthält die Content Strategie eine Übersicht der anzustrebenden Abläufe bei der Einpflege, Qualitätssicherung, Distribution und Erfolgsmessung von Daten. Beschrieben werden folgende Abläufe:

- Direkte Einpflege von Daten in die gemeinsame Datenbank
- Import von Daten aus externen Systemen
- Sicherstellen der Qualität der Daten generell
- Sicherstellen der Qualität der Daten in Bezug auf die Zielgruppenspezifik
- Sicherstellen der Qualität der Daten in Bezug auf Open Data
- Distribution der Daten
- Erfolgsmessung

### Qualifizierungsmaßnahmen

Die Schulung und Qualifizierung der touristischen Akteur\*innen im Teutoburger Wald ist für die Gewährleistung optimaler Abläufe und einer hohen Datenqualität unabdingbar. Daher sind im Rahmen des Projektes „Zukunftsfitt Digitalisierung“ zahlreiche **Qualifizierungsmaßnahmen** durchgeführt worden:

- Erstellung eines Content-Handbuchs
- Durchführung einer Seminarreihe mit über 500 Teilnehmer\*innen
- Aufsetzen der E-Learning-Plattform: <https://teutotraining.teutoburgerwald.de>
- Ausbildung von Digital Coaches

Derartige Qualifizierungsmaßnahmen werden auch künftig angeboten.

In jedem Kreis wurden zudem **Digital Coaches** ausgebildet, die die Tourismusagierenden in der Region zukünftig bei allen Fragestellungen rund um die Content Strategie unterstützen.

Die nachhaltige Umsetzung der Content Strategie kann nur funktionieren, wenn der TWT künftig mit den dafür notwendigen Ressourcen ausgestattet ist, um als Dienstleister und Koordinator für die Partner\*innen in der Destination zu fungieren. Gleichzeitig ist die aktive und partnerschaftliche Mitgestaltung der Kreisorganisationen, der Orte/Städte und Leistungsträger ein zentraler Erfolgsfaktor.

## 6. Zukünftige Aufgabenteilung im System Tourismus in OstWestfalenLippe, der Destination Teutoburger Wald

Für eine **effiziente Zusammenarbeit** auf fachlicher Ebene ist eine von allen Partner\*innen **geliebte Aufgabenteilung** eine unabdingbare Voraussetzung. Nur so kann den steigenden Anforderungen an Destinationsmanagementorganisationen (Wandel von der Destinationsmarketing- hin zur Destinationsmanagementorganisation) Rechnung getragen und eine angemessene Ausgangssituation im Wettbewerb der Destinationen gewährleistet werden.

Im Prozess war es wichtig, dass sich die Akteur\*innen mit dieser Aufgabenteilung identifizieren und die verschiedenen Ebenen im Ergebnis wie ineinandergreifende Zahnräder effizient zusammenarbeiten. Daher wurde im Rahmen der Erarbeitung dieses Destinations-Management-Konzepts in einem mehrstufigen, integrativen Diskussionsprozess zusammen mit den Akteur\*innen der Kreise, Kommunen und Verbände **gemeinsam definiert, welche Ebene welche Aufgaben erfüllen muss**. Voraussetzung für einen konstruktiven Dialog war es, der Region keine theoretische „Schulbuchlösung“ oder eine rein gutachterliche Empfehlung überzustülpen, sondern einen sinnvollen Modus für die Zusammenarbeit zu finden, den die Akteur\*innen im Teutoburger Wald bereit sind mitzutragen.

Daher nahm allein die Ausarbeitung und Abstimmung der hier abgebildeten Aufgabenteilung fast ein Jahr in Anspruch. Dieser Aufwand hat sich jedoch gelohnt. In einer anonymen Befragung im Rahmen der abschließenden Regionalkonferenzen in allen betroffenen Kreisen und in der Stadt Bielefeld konnte eine Zustimmung von 99 % zur neuen Aufgabenteilung ermittelt werden.

Zur Aufgabenteilung zwischen den Organisationen der drei Ebene gibt es im Folgenden eine Kurzfassung für den schnellen Überblick (siehe Tab. 1) und eine Langfassung (Tab. 2, Tab. 3 und Tab. 4) mit den ausführlichen Aufgaben und Zuständigkeiten. Die Langfassung trifft für jede Ebene Aussagen zu folgenden **Aufgabenbereichen**:

- Strategischer Ansatz
- Marke und Marketing für Tages- und Übernachtungsgäste
- Produktentwicklung
- Interne Kommunikation und Lobbyarbeit (gegenüber Leistungsanbietenden, Politik und Bevölkerung)
- Qualitätsmanagement
- Digitalisierung/Datenmanagement
- Infrastruktur
- Kundenservices
- Weiteres

## 6.1 Aufgabenteilung zwischen den drei Ebenen (Kurzfassung)

Die **Kurzfassung fasst die Aufgaben** von TWT, Kreisen mit der Stadt Bielefeld und den Kommunen **in den verschiedenen Aufgabenfeldern mit kurzen Beschreibungen zusammen**.

Der Grundgedanke ist dabei, dass die drei Ebenen folgende Funktionen erfüllen:

- Der **Teutoburger Wald Tourismus** übernimmt die Funktion der „Destinations-Management-Organisation“ für die Region. Seine Rolle ist die Markenführung und destinationsweite Koordination und Netzwerkarbeit.
- Die **Kreise** fungieren als Serviceagentur für die Kommunen und übernehmen koordinierende Aufgaben in ihrem Zuständigkeitsgebiet.
- Die **Kommunen** übernehmen als Tourist-Informationen und Stadtentwicklungsgesellschaften zentrale Aufgaben bei der Datenpflege, der Infrastrukturentwicklung und im Gästeservice.

Die Kurzfassung bildet das Ziel-Spektrum ab, welches jede Ebene perspektivisch erreichen soll. Allerdings kann dies derzeit noch nicht von allen Partner\*innen geleistet werden, so dass individuelle Abweichungen möglich sind. In Einzelfällen und nach Abstimmung zwischen den Organisationen und Ebenen können einzelne Leistungen / Aufgaben auch auf andere Ebenen übertragen werden von Orte auf Kreise oder TWT. Diese müssten dann ggf. entsprechend des Personal- und/oder Sachaufwandes gesondert vergütet werden.

Tab. 1: Kurzfassung der Aufgabenteilung im touristischen 3-Ebenen-System Teutoburger Wald

<p style="text-align: center;"><b>TWT</b></p> <p style="text-align: center;">Destinations-Management-Organisation</p> <p style="text-align: center;">Rolle: Markenführung und destinationsweite Koordination</p>	<p style="text-align: center;"><b>KREIS</b></p> <p style="text-align: center;">Koordinierende Organisation auf Kreisebene</p> <p style="text-align: center;">Rolle: Serviceagentur für Kommunen und kreisweite Koordination</p>	<p style="text-align: center;"><b>KOMMUNEN</b></p> <p style="text-align: center;">Tourist-Informationen und Stadtmarketinggesellschaften</p> <p style="text-align: center;">Rolle: Datenpflege, Infrastrukturentwicklung und Gästeservice</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Touristische Markenführung Teutoburger Wald</li> <li>• Überregionales touristisches (Dach-) Marketing und Bündelung von tagestouristischen Aktivitäten</li> <li>• Lobbyarbeit auf Regions-, Landes- und Bundesebene und Kommunikation nach außen und innen (bei Politik, Verbänden und Wirtschaft)</li> <li>• Etablierung als Beratungszentrum für die Partner*innen in der Region</li> <li>• Vorgabe von Zielgruppen und Produktlinien auf Destinations ebene</li> <li>• Empfehlung der wichtigsten Qualitätszertifizierungen</li> <li>• Koordinierung und Beschaffung der Datentechnik (inkl. laufende Kosten) und Vorgabe von Datenstandards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzahnung von Standort- und Tourismusentwicklung</li> <li>• Touristisches Marketing in Kooperation und überregional unter dem Dach oder unter prominenter Mitnahme des Teutoburger Waldes</li> <li>• Lobbyarbeit auf Kreisebene und Hilfestellung für Kommunen</li> <li>• Hilfestellung bei Produktentwicklung</li> <li>• Beratung und Koordinierung des Qualitätsmanagements</li> <li>• Digitalcoaching und Contenterstellung für eigene Produkte (ggf. Dienstleistungen für die Orte)</li> <li>• Koordinierung Kreisgrenzen überschreitender Infrastruktur und ggf. Dienstleistungen für die Orte</li> <li>• Beratung und überörtliche Koordination bei der Infrastrukturentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gästeservice</li> <li>• I.d.R. touristisches Marketing für Tagestouristen; Heilbäder, Großstädte, etc.; Marketing für Übernachtungsgäste in Kooperation und unter dem Dach Teutoburger Wald</li> <li>• Lobbyarbeit auf Ortsebene</li> <li>• Beratung für Qualitätsentwicklung und Durchführung von Klassifizierungen/ Zertifizierungen (in Abstimmung mit den Kreisen und weiteren Partner*innen)</li> <li>• Produktentwicklung (mit Leistungsanbietenden)</li> <li>• Content-/Datenpflege</li> <li>• Entwicklung und Pflege der lokalen Infrastruktur</li> </ul>

- Koordination einheitlicher Infrastrukturstandards (z. B. Beschilderung, Wegemanagement)

Quelle: Darstellung dwif 2022/gemeinschaftliche Erarbeitung im Rahmen des Prozesses Zukunftsfitt Digitalisierung

**Wichtig:** Die Kurzfassung benennt in geraffter Form die Aufgaben der verschiedenen Ebenen, um ein schnelles Grundverständnis zu ermöglichen. Für ein vertieftes Verständnis empfiehlt sich die Kenntnisnahme der folgenden detaillierten Langfassungen.

## 6.2 Aufgaben des Teutoburger Wald Tourismus (Langfassung)

Das Hauptanliegen dieser Aufgabenteilung ist die **Entwicklung des TWT zum zentralen Dienstleister für die Kreise und Kommunen**, der diesen zahlreiche Aufgaben abnimmt und damit dort wiederum Raum für die eigenen Schwerpunkte gemäß der Aufgabenteilung schafft und wichtige strategische Instrumente für alle nutzbar macht.

**Das zu bearbeitende Leistungsspektrum geht deutlich über das derzeitige (bis 2022) hinaus.** Es beginnt bei der Entwicklung strategischer Grundlagen und reicht über die Führung der Marke „Teutoburger Wald“, die Gestaltung eines an den Bedürfnissen ausgewählter Zielgruppen ausgerichteten touristischen Marketings bis hin zu einer entsprechenden Produktentwicklung. Vielfach unterschätzt wird die Kommunikation sowohl nach innen, d. h. zu den Partner\*innen und Leistungsanbietenden in der Region, als auch nach „oben“ zur Landes- und Bundesebene. Aber auch dies wird eine wichtige Zukunftsaufgabe des TWT, um die Region auf Augenhöhe repräsentieren zu können. Weitere wichtige Bereiche sind das Qualitätsmanagement, die Begleitung der Digitalisierung der Tourismusbranche und das Datenmanagement, die Mitwirkung bei der Infrastrukturentwicklung in der gesamten Region, ausgewählte Serviceleistungen gegenüber dem Kunden sowie die Initiierung von Pilotprojekten (häufig über die Nutzung von Förderinstrumentarien), die zu wichtigen Innovationen anregen oder neue Impulse in die Region geben.

Tab. 2: Zukünftige Aufgaben des TWT ab 2023+

Aufgabenbereich	TWT REGIONALE EBENE (DMO)
Strategischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionales Konzept/Strategie für Freizeit und Tourismus als Leitlinie und Orientierungshilfe für Kreise und Orte</li> <li>• Verzahnung von Standort- und Tourismusentwicklung</li> </ul>
Marke und Marketing für Tages- und Übernachtungsgäste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisches Markenmanagement für die Destination Teutoburger Wald (Positionierung, Markenwerte etc.)</li> <li>• Mitarbeit im Themenorientierten Zielgruppenmarketing des Landes Nordrhein-Westfalen und Konkretisierung für die Region</li> <li>• Hauptzielgruppe für das Tages- und Übernachtungstourismusmarketing des TWT: Sinus-Milieu der „Adaptiv Pragmatischen Mitte“ („Junge Mitte“) (u. a. Erstellung eines Steckbriefes für die Partner*innen und eines Content-Handbuchs)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Federführende Ansprache von Übernachtungsgästen im überregionalen Bereich für die Destination Teutoburger Wald</li> <li>• Unterstützung bei der Ansprache von Einheimischen und Tagesgästen im regionalen Einzugsgebiet (Unmittelbar angrenzende Regionen) im Sinne einer Bündelungsfunktion zu den Aktivitäten auf Kreisebene (Best-of-Prinzip)</li> <li>• Informationsmarketing für (regionsspezifische) Bestands- und Potenzialzielgruppen sowie Inspirationsmarketing für regionsspezifische Bestandszielgruppen bzw. Stammgäste (z. B. Website, Social Media, Print, Presse/Blogger Relations)</li> <li>• Entfaltung eines eigenen nationalen Marketings</li> <li>• Internationales Marketing in Abstimmung mit dem Tourismus NRW e.V. (Polen, Großbritannien, Schweiz/Österreich: Federführung TV NRW, TWT als Partner), Niederlande/Belgien: TWT mit Federführung bei eigenen Aktivitäten)</li> <li>• Schnittstellenmanagement zur Landes- und Bundesebene in allen Bereichen der Außenkommunikation</li> </ul>
<p>Produktentwicklung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Erlebnissen für die Hauptzielgruppe der Adaptiv-Pragmatischen Mitte im Rahmen der Themenschwerpunkte für den Teutoburger Wald (Themenkompetenzen beim TWT ausbauen)</li> <li>• Ausbau von Kompetenzen in den Schwerpunktthemen (übergreifend auch in anderen Aufgabenbereichen relevant; inkl. Gästeservice des TWT)</li> <li>• Bündelung und Vermarktung der Angebote/Leitprodukte aus der Region (Qualität und Strahlkraft als Entscheidungskriterien)</li> <li>• Durchreichen von Leitprodukten mit Potenzial für den TV NRW e. V. und dessen definierte Zielgruppen (Sinus-Milieus: Adaptiv-Pragmatische Mitte, Expeditiv, Performer) zusammen mit den Leistungsanbietenden (einschl. Mitarbeit an der Definition von Qualitätskriterien)</li> <li>• direkte Ansprache der Orte/Leistungsanbietenden (bei Information der Kreise)</li> <li>• Unterstützung von Vertriebsaktivitäten über Kooperationen mit Buchungsportalen und anderen zentralen Dienstleister*innen, z. B. Bündelungsfunktion/Gesamtverträge für Partner*innen in der Region aushandeln (keine eigene Veranstalterrolle)</li> </ul>
<p>Interne Kommunikation und Lobbyarbeit (ggü. Leistungsanbietenden, Politik und Bevölkerung)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enge Kooperation mit den Kreisen (regelmäßigen, proaktiven Informationsaustausch gewährleisten) und dem Tourismus NRW e.V.</li> <li>• Kontinuierliche Interessenvertretung und Gremienpräsenz für den Teutoburger Wald auf Regions-, Landes- und Bundesebene (bei Politik, Tourismus- und Fachverbänden, Partner*innen)</li> <li>• Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche (Vernetzung, Weiterbildung)</li> <li>• Kooperation mit Unternehmen aus der nicht-touristischen Wirtschaft (bei Information der Kreise)</li> <li>• Stärkere Verbindung der Abteilungen der OWL GmbH über den TWT hinaus</li> <li>• Innovationstreiber und Themenspezialist im Sinne von Beratung entlang der regionalen Positionierung (Voraussetzung strategisches Markenmanagement), z. B. Produktentwicklung, Digitalisierung, Gästeservice/TI, Kompetenzen aufbauen und Wissenstransfer stärken</li> <li>• Etablierung als Beratungszentrum für die Partner*innen in der Region (Wissenstransfer und Weiterbildung, z. B. in den Bereichen Zielgruppen- und Themenkompetenzen, Produktentwicklung, Qualität)</li> <li>• Marktforschungsaktivitäten (Primär- und Sekundärquellen, Bezug zu Themen und Zielgruppen des Teutoburger Waldes)</li> <li>• Stärkung des Tourismusbewusstseins bei Bevölkerung und Politik; Thema „Steigerung der Lebensqualität“ (Lobbyarbeit)</li> <li>• Präsenz in Orten/bei Leistungsanbietenden, Kommunikation des Mehrwertes der Dienstleistungen des TWT über geeignete Kanäle, direkte Ansprache und Motivation zur Mitwirkung (proaktive Information der Kreise durch den TWT)</li> </ul>

<p>Qualitätsmanagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätskoordinator &amp; Netzwerker (Kompetenzzentrum für die Kreise, Orte, Betriebe in Abstimmung mit dem Land/mit Lobbyverbänden, z. B. Beratung, Koordination Weiterbildung, Erstellung Leitlinien/Leitfäden)</li> <li>• Sensibilisierung für Qualitätsinitiativen (konkret: Wanderbares Deutschland, Bett+Bike, Service Qualität Deutschland, Nachhaltigkeitsinitiativen) und Online-Bewertungen sowie besondere Berücksichtigung von zertifizierten Betrieben/Einrichtungen (Querverbindung zu Marketing, Produktentwicklung und Digitalisierung)</li> <li>• Stärkung des Qualitätsbewusstseins</li> </ul>
<p>Digitalisierung/ Datenmanagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ständige Weiterentwicklung einer touristischen Digitalisierungsstrategie</li> <li>• Koordinierung und Beschaffung der Datentechnik (inkl. laufende Kosten) und Vorgabe von Datenstandards</li> <li>• Aufbau und Betreuung einer digitalen Infrastruktur-Technik (Mediendatenbank (=Digital-Asset-Management/DAM); Product-Information-Management-Systeme (PIM)) in einer technischen Lösung für alle relevanten Datentypen.</li> <li>• Weiterentwicklung Website-Framework (CMS) inkl. Teuto-Navigator für eigene Kanäle &amp; als Dienstleistung für regionale und kommunale Partner*innen</li> <li>• Evaluation und Umsetzung weiterer digitaler Ausgabekanäle (z. B. Progressive Web App) &amp; als Dienstleistung für regionale und kommunale Partner*innen</li> <li>• Datenbankgestütztes Datenmanagement: Wichtige Schnittstellenfunktion in der Umsetzung einer gemeinsamen strukturierten Datenbank auf Landesebene (regionale Techniklösung und Schnittstelle zum Land)</li> <li>• Bereitstellung und Pflege von Inspirations- und Informationscontent durch veredeln (z. B. Storytelling) von Informationen der Betriebs-, Orts- und Kreisebene</li> <li>• Qualitätssicherung des Contents von regionsübergreifenden Produkten bzw. solchen für die Hauptzielgruppe</li> <li>• Aktive Partner*innenakquise zur Ansprache der jeweiligen Zielgruppen und Initiierung von gemeinsamen Aktivitäten</li> <li>• Datenpflege: ggf. Einspeisen von Touren-Daten, Texten/Fotos/Videos für Leitprodukte (sofern künftig definiert); Unterstützung der Partner z. B. durch Leitlinien</li> <li>• Beratung der Partner*innen bei der Identifikation neuer relevanter Datenquellen und Sensoren-Standorte</li> <li>• Koordinierung zur Klärung der Nutzungsrechte vorhandener und zukünftiger Inhalte vor dem Hintergrund der Öffnung der Daten (Open Data) und Auszeichnung mit gemeinsam definierten CC-Lizenzen</li> </ul>
<p>Infrastruktur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berater bei kommunalen oder einzelbetrieblichen Infrastrukturplanungen (z. B. Markteinschätzungen, Marktforschung)</li> <li>• TWT mit koordinierender Rolle und dem Schwerpunkt auf der Produktebene sowie z. B. Empfehlungen für einheitliche Standards bei Beschilderung und Wegemanagement</li> </ul>
<p>Kundenservices</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übergeordneter Basisservice für Gäste im Teutoburger Wald (Online, Telefon) im Sinne der Information beim Erstkontakt (kein Call Center/keine Buchungszentrale) und Weiterleitung bei spezifischen Anfragen an Partner*innen in den Kreisen und Orten</li> <li>• Beratung von Partner*innen und von Tourist-Informationen bei der Neuausrichtung von Gästeservices (z. B. Hardware/Ausstattung, Schulungsangebote/Vor-Ort-Präsenztermine)</li> </ul>
<p>Weiteres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgewählte Projektentwicklung mit Fördermitteln im Sinne der strategischen Ziele</li> </ul>

Quelle: Darstellung dwif 2022/gemeinschaftliche Erarbeitung im Rahmen des Prozesses Zukunftsfitt Digitalisierung

### 6.3 Aufgaben der Kreise und der Stadt Bielefeld (Langfassung)

Das Selbstverständnis dieser Ebene ist die Übernahme **koordinierender Funktionen und das Wirken als Serviceagentur für Kommunen** in Ergänzung zum TWT. Die Definition der Aufgaben war von dem Anspruch geprägt, Freiräume für eigene Marketingaktivitäten zu erhalten und den individuellen Ausgangssituationen in den Teilräumen Rechnung zu tragen. Da die Tourismuseinheiten in jedem Kreis ganz unterschiedlich strukturiert und finanziell ausgestattet sind, kann nicht jede dasselbe Leistungsspektrum erfüllen. Daher definierten die Kreise selbst, welche Aufgaben sie im System Tourismus des Teutoburger Waldes ab 2023 erfüllen können.

Tab. 3: Zukünftige Aufgaben der Kreise und der Stadt Bielefeld ab 2023+

Aufgabenbereich	KREISE (Übersicht der Zuständigkeit der einzelnen Kreise nach dem eigenen Selbstverständnis)	BI	GT	HF	HX	LIP	MI	PB
Strategischer Ansatz	• Unterstützung der regionalen Strategie für Freizeit und Tourismus (Teutoburger Wald)	X	X		X	X	X	X
	• Bei Bedarf Erstellung eigener strategischer Grundlagen für Naherholung/Freizeit (in Bezug auf Bevölkerung) und Tourismus (Tages- und ggf. Übernachtungstourismus), abgestimmt mit Strategie des TWT unter Berücksichtigung der vereinbarten Aufgabenteilung	X	X		X	X		X
	• Verzahnung von Standort- und Tourismusedwicklung (ggf. auch kreisübergreifend)	X	X	X	X	X	X	X
Marke und Marketing für Tages- und Übernachtungsgäste	• Marketing mit Schwerpunkt auf Ansprache der eigenen Bevölkerung im Sinne der Naherholung und Ansprache von Tagestourist*innen in den umliegenden Regionen	X	X		X	X	X	X
	• In Abstimmung mit den Themen und Zielgruppen (Milieu der Adaptiv-Pragmatischen Mitte) der regionalen Strategie ggf. überregionales Marketing für Übernachtungsgäste bei Bestandszielgruppen und -märkten und bei individuellen Themenschwerpunkten unter dem Dach Teutoburger Wald bzw. unter Mittransport der Dachmarke (Fokus Information)	X			X	X		X
Produktentwicklung	• Unterstützung der Orte bei der Entwicklung von Produkten und Angeboten im Sinne der Übernahme einer Bündelungsfunktion (wünschenswert: Entwicklung buchbarer Produkte und Erlebnisse)	X	(X)		X	X	X	X
	• Unterstützung der Entwicklung von Leitprodukten für die Zielgruppe der Adaptiv Pragmatischen Mitte für die Destination Teutoburger Wald (auch für die Nutzung auf Landesebene)	X	X		X	X	X	X
	• Bei Bedarf Vertriebsaktivitäten über Kooperationen mit Portalen und anderen zentralen Dienstleister*innen (Rolle als Reiseveranstalter*in keine Kernaufgabe der Kreise)				X	X		X
Interne Kommunikation und	• Interessenvertretung und Impulsgeber der Tourismuswirtschaft in den Orten/im Kreis	X	X		X	X	X	X
	• Verbindung von Standort- und Tourismusedwicklung	X	X	X	X	X	X	X

Aufgabenbereich	KREISE (Übersicht der Zuständigkeit der einzelnen Kreise nach dem eigenen Selbstverständnis)	BI	GT	HF	HX	LIP	MI	PB
Lobbyarbeit	• Beratung von Gemeinden und leistungsanbietenden Unternehmen (Stammtische, Wissenstransfer, ggf. Kooperation z. B. bei Förderprojekten)	X	X		X	X	X	X
	• Bei Bedarf Koordinierungs-/Mittlerfunktion zwischen Orten und TWT; Information des TWT über relevante touristische Maßnahmen	n.r.	X	X	X	X		X
	• Unterstützung der Aktivitäten des TWT zur Stärkung des Freizeit- und Tourismusbewusstseins bei Politik, Wirtschaft und Bevölkerung	X	X		X	X	X	X
Qualitätsmanagement	• Aktivitäten zur Qualifizierung im Tourismus in Abstimmung mit dem TWT, den regionalen Partner*innen und Verbänden	X	(X)		X	X	X	X
	• Sensibilisierung für Qualitätsinitiativen (konkret: Wanderbares Deutschland, Bett+Bike, ServiceQualität Deutschland, Nachhaltigkeitsinitiativen) und Online-Bewertungen	X	X		X	X	X	X
	• Bewerbung und ggf. Durchführung von Klassifizierungen/Zertifizierungen (in Kooperation mit den Kommunen)	X			X	X	X	X
Digitalisierung/Datenmanagement	• Beratungsfunktion als Digital Coaches für Kommunen (Multiplikator für: Arbeitsteilung, Techniklösung, Angebot des Website-Frameworks; Sensibilisierung für die Notwendigkeit der Integration des Contents in eine strukturierte Datenbank auf Landesebene etc.)	n.r.	X		X	X	X	X
	• Koordination/redaktionelle Arbeit und teilweise Datenpflege (Qualitäts-Coaching für Content, der auf Ortsebene erstellt wurde); bei Bedarf Contentproduktion als Dienstleistung für die Orte (Ziel: dezentral, aber kreisindividuell, wenn z. B. ortsseitig nicht umsetzbar, aber Content mit entsprechender Strahlkraft dringend erforderlich ist)	X	X		X	X	X	X
	• Klärung der Nutzungsrechte vorhandener und zukünftiger Inhalte vor dem Hintergrund der Öffnung der Daten (Open Data) und Auszeichnung mit gemeinsam definierten CC-Lizenzen	X	(X)		X	X	X	X
Infrastruktur	• Bei Bedarf (Mit-)Finanzierung touristischer Einrichtungen im Kreisgebiet	X			X	X	X	X
	• Beratung der Kommunen bei touristischen Infrastrukturmaßnahmen und bei Bedarf Fördermittelmanagement	n.r.			X	X	X	X
	• Initiierung, Planung und/oder Bau touristischer Infrastruktur (auch kreis- und bundeslandüberschreitend, z. B. Wegeinfrastruktur; möglichst verbindliche Vereinbarungen)	n.r.	(X)		X	X	X	X
	• Betrieb kreiseigener touristischer Infrastruktur	X			X	X	X	X
	• Entwicklung und Pflege überörtlicher touristischer Wegeinfrastruktur in Abstimmung mit den Kommunen (individuell je nach Kreis mit verbindlichen Vereinbarungen zwischen Kreis/	n.r.	(X)		X	X	X	X

Aufgabenbereich	KREISE (Übersicht der Zuständigkeit der einzelnen Kreise nach dem eigenen Selbstverständnis)	BI	GT	HF	HX	LIP	MI	PB
	Orten), bei Bedarf Koordination der Wegeplanung zwischen den benachbarten Kreisen							
Kundenservices	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei Bedarf Bündelung von Ortsaufgaben im Gästeservice</li> </ul>	n.r.	X		X	X		X
Weiteres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektentwicklung und -umsetzung mit Fördermitteln</li> </ul>	X	X		X	X	X	X

BI = Stadt Bielefeld; GT = Kreis Gütersloh; HF = Kreis Herford; HX = Kreis Höxter; LIP= Kreis Lippe; MI = Kreis Minden-Lübbecke; PB = Kreis Paderborn  
X = vollständige Bearbeitung; (X) = teilweise Bearbeitung; n.r. = nicht relevant, da Einheit von Kreis- und Ortsebene (Stadt Bielefeld)

Quelle: Darstellung dwif 2022/gemeinschaftliche Erarbeitung im Rahmen des Prozesses Zukunftsfitt Digitalisierung

Ein zentrales Ziel des Projektes Zukunftsfitt Digitalisierung ist eine klare Aufgabenteilung zwischen den drei Ebenen Region, Kreis, Ort/Stadt. Darauf aufbauend wurden Orientierungswerte für die empfohlene finanzielle und personelle Mindestausstattung in den Kreisen abgeleitet.

### Mindestausstattung auf Kreisebene

Ein absolutes Minimum im Aufgabenspektrum, welches Organisationen auf Kreisebene wahrnehmen sollten, sind die Aufgaben „Koordination innerhalb des Kreises und mit Partner\*innen“ sowie der Aufgabenbereich „Digitalisierung/Datenmanagement“.

Ressourcenansatz für die Minimalvariante:

Personalbedarf: 0,75 Vollzeitäquivalente = ca. 40.000 Euro

Maßnahmenbudget: ca. 40.000 Euro (z. B. Website, Veranstaltungen für Leistungsträger\*innen)

Erforderliches Mindest-Gesamtbudget: 80.000 Euro

### Normvariante für die Ausstattung auf Kreisebene

Für eine solide Erfüllung der in der Kurzfassung (siehe Tab. 1) der Rollen und Aufgaben dargestellten touristischen Zuständigkeiten (ohne z. B. überregionales Marketing, eigene Vertriebsaktivitäten oder die Übernahme von infrastrukturellen Aufgaben der Orte) empfiehlt sich der folgende Ressourcenbedarf:

Personalbedarf: 1,5 (bis 2,5; inkl. Leitungsposition) Vollzeitäquivalente = ca. 75.000 (bis 125.000) Euro

Maßnahmenbudget: ca. 75.000 Euro (z. B. tagestouristisches Marketing, Website)

Gesamtbudget: 150.000 bis 200.000 Euro

**Freiwillige Zusatzaufgaben** insbesondere bei Vermarktung und Vertrieb sowie individuelle Zusatzaufgaben in Abstimmung mit den Orten (z. B. Infrastruktur) kommen jeweils noch hinzu und sind pauschal nicht zu kalkulieren. Dadurch kann sich der Ressourcenbedarf je nach kreisindividuellen Zielen erhöhen.

#### 6.4 Aufgaben der Ortsebene (Langfassung)

Wie die Kreise und kreisfreien Städte erfüllen auch die Orte im Teutoburger Wald wichtige Aufgaben im Tourismus. Allerdings ist die Bedeutung des Tourismus nicht in jedem Ort gleich, und die Tourismusorganisationen, -abteilungen oder Tourismuszuständigen sind finanziell unterschiedlichst ausgestattet.

---

*Es ist unrealistisch, dasselbe Leistungsspektrum von jedem Ort zu erwarten. Vielmehr muss der Individualität mit einem angepassten Aufgabenkatalog Rechnung getragen werden.*

---

Daher wurden im Prozess modellartig Ortstypen mit unterschiedlichen und zunehmenden Aufgabenspektren definiert und mit jeweils eigenen Empfehlungen zur finanziellen Ausstattung versehen. Ziel war es, den Orten eine **Orientierungshilfe** entsprechend der unterschiedlichen Bedeutung der Freizeit und des Tourismus zu geben. Die dargestellten Zielwerte sind als **Empfehlung** für die Lokalpolitik zu verstehen, um eine angemessene Aufgabenerfüllung erreichen zu können. Keinesfalls ist die Darstellung jedoch als Erwartung an die Orte zu verstehen, entsprechende Aufgaben übernehmen und Mittel bereitstellen zu müssen.

#### Typenbildung für die Aufgabenerfüllung auf Ortsebene (Orientierungshilfe/Empfehlung)

Die Typologien bauen auf der Grundstruktur auf, die bereits für den TWT und die Kreisebene angewendet wurde. Bei der Definition der Zielwerte wurden auch die Daten aus der Befragung der Orte in der Analysephase und weitere bundesweite Daten des dwif zur finanziellen Ausstattung von lokalen Tourismusorganisationen berücksichtigt. Insgesamt wurden für das Gebiet des Teutoburger Waldes fünf Typen mit steigendem Aufgabenspektrum definiert.

- **Typ 1:** Erfüllung Mindestaufgaben
- **Typ 2:** Erfüllung Mindestaufgaben plus umfassender Kundenservice und interne Kommunikation
- **Typ 3:** Erfüllung Mindestaufgaben plus umfassender Kundenservice (einschl. Tourist-Information) und interne Kommunikation
- **Typ 4:** Vollintegrierte Tourismusorganisation OHNE infrastrukturelle Aufgaben
- **Typ 5:** Vollintegrierte Tourismusorganisation MIT infrastrukturellen Aufgaben

Der Aufgabenkatalog wird in der folgenden tabellarischen Übersicht je Typ dargestellt.

Tab. 4: Aufgaben auf der Ortsebene nach Typen

Aufgabenbereich	LOKALE EBENE (Städte, Orte und kommunale Kooperationen)	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4	Typ 5
Strategischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokale Konzepte und Strategien unter Berücksichtigung der regionalen Grundlagen</li> </ul>	(X)	X	X	X	X
Marke und Marketing für Tages- und Übernachtungsgäste	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing vorrangig in regionalen Quellmärkten zur Ansprache der Bevölkerung zur Naherholung und von Tagestourist*innen</li> <li>Eigenes Marketing für Übernachtungsgäste nur bei relevantem Marktvolumen und ausreichenden Ressourcen in individuellen Themenfeldern (z. B. Leitprodukte, Sonderthemen, Zielgruppen; Fokus Information)</li> </ul>			(X)	X	X
Produktentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktentwicklung (im Sinne von Beratung, Vernetzung) mit Leistungsanbietenden (unter Berücksichtigung der regionalen Grundlagen)</li> <li>Entwicklung und Zulieferung von Leitprodukten für die Zielgruppe der Adaptiv Pragmatischen Mitte auf regionaler Ebene zusammen mit den Leistungsanbietenden</li> <li>Vertriebsaktivitäten möglichst über Kooperationen mit Buchungsportalen und anderen zentralen Dienstleister*innen, ansonsten nur Vermittlerfunktion (eigene Veranstalterrolle bei entsprechender Markt- und Produktstärke)</li> </ul>		(X)	(X)	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivitäten zur Einbindung von Betrieben ggf. in Kooperation mit den Kreisen und/oder dem TWT (z. B. Stammtisch, Wissenstransfer)</li> <li>Sensibilisierung der Betriebe für das Thema Online-Buchbarkeit (bei Bedarf mit Unterstützung der Digital Coaches auf Kreisebene)</li> <li>Förderung von Tourismusbewusstsein/-akzeptanz bei Politik, Betrieben und Einwohner*innen (z. B. über regelmäßige Präsenzen in Gemeinderäten, Bürgerinformationen, Pressekooperationen)</li> <li>Vernetzung mit anderen Branchen (z. B. Einzelhandel, Kultur, Kreativwirtschaft, Standortmarketing)</li> <li>Innovationsmanagement nur für die eigene Organisation (in Abstimmung und Rückkopplung mit Kreisen und TWT)</li> </ul>		X	X	X	X
Interne Kommunikation und Lobbyarbeit (ggü. Leistungsanbietenden, Politik und Bevölkerung)			X	X	X	X
					X	X
Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisierung und Bewerbung von Qualitätsinitiativen Durchführung von Zertifizierungen (in Kooperation mit den Kreisen im Sinne von Motivation und Information)</li> <li>(bei entsprechender Zuständigkeit) Durchführung von Zertifizierungen (in Kooperation mit</li> </ul>		X	X	X	X
					X	X

Digitalisierung/ Datenmanagement	den Kreisen im Sinne von Motivation und Information)						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkung des Qualitätsbewusstseins, der Content-Qualität und der Produktqualität vor Ort</li> </ul>					X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Content-Produktion und Befüllen der Dateninfrastruktur (Einspeisen von POI-Daten, Touren-Daten, Texten/Fotos/Videos, Veranstaltungen, allgemeine Datenpflege)</li> </ul>	X	X	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzung der Daten aus der digitalen Infrastruktur für eigene Ausgabekanäle (z. B. Webseiten der Kommunen oder Nutzung Website-Framework; Nutzung bei digitalen Lösungen in den Tourismusinformationen)</li> </ul>	X	X	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klärung der Nutzungsrechte vorhandener und zukünftiger Inhalte vor dem Hintergrund der Öffnung der Daten (Open Data) und Auszeichnung mit gemeinsam definierten CC-Lizenzen</li> </ul>	X	X	X	X	X	X
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation &amp; Realisierung von Sensoren-Standorten (z. B. für Bewegungsdaten)</li> </ul>					X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisierung der Lokalpolitik zur Bedeutung touristischer und freizeitbezogener(!) Infrastrukturpflege auf lokaler Ebene in Abstimmung mit der Kreisebene</li> </ul>	X	X	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung, Pflege touristischer Infrastruktur in Abstimmung mit der lokalen Verwaltung (ggf. über verbindliche Vereinbarungen und Arbeitsteilung mit der Kreisebene, z. B. bei Wegenetzen und kreisübergreifenden Verbindungen)</li> </ul>	X	X	X	X	X	X
Kunden services	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrieb touristischer Infrastruktur/Einrichtungen in Abstimmung mit der lokalen Verwaltung (z. B. Kurmittelhaus, Therme, Museum)</li> </ul>						X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umfassende(r) Gästeservice/-information (inkl. Tourist-Information)</li> </ul>	(X)	(X)	X	X	X	X
Weiteres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektentwicklung und -umsetzung mit Fördermitteln</li> </ul>	X	X	X	X	X	X
X = Zuständigkeit; (X) = Zuständigkeit mit Einschränkungen							

Quelle: Darstellung dwif 2022/gemeinschaftliche Erarbeitung im Rahmen des Prozesses Zukunftsfitt Digitalisierung

Ergänzend zu der Aufgabenübersicht folgen in der nächsten Tabelle (Tab. 5) weitere Informationen zum Rollenverständnis und Empfehlungen zur personellen und finanziellen Ausstattung der einzelnen Modelltypen.

Tab. 5: Rollenverständnis und empfohlene Ressourcenausstattung nach Ortstypen

<p><b>Typ 1: Erfüllung Mindestaufgaben</b></p>	<p><b>Typ 2: Erfüllung Mindestaufgaben plus umfassender Kundenservice und interne Kommunikation</b></p>
<p><b>Beispiel</b> Ort/Kleinstadt mit niedriger Tourismusintensität</p> <p><b>Rolle</b> Partner bei der Infrastrukturentwicklung/-pflege und Digitalisierung (als Teil der lokalen Verwaltung) Orte dieser Kategorie sollten einen Zusammenschluss der touristischen Aufgaben im Sinne einer interkommunalen Kooperation oder die Aufgabenübertragung an den Kreis im Rahmen eines Geschäftsabkommens prüfen.</p> <p><b>Empfohlene Ressourcenausstattung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget: ca. 10.000 bis 50.000 Euro Jahresbudget (davon ca. 5.000 bis 35.000 Euro für Personalkosten)</li> <li>• Personal: bis zu 1,0 VZÄ<sup>10</sup> (ohne Baukosten, Materialien etc. für Infrastrukturvorhaben)</li> </ul>	<p><b>Beispiel</b> Ort/Kleinstadt mit mittlerer Tourismusintensität</p> <p><b>Rolle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Touristische Servicestelle für Besucher*innen und Bevölkerung (z. B. über das Bürgerbüro)</li> <li>• Partner bei der Infrastrukturentwicklung/-pflege und Digitalisierung (in der Regel noch als Teil der Verwaltung organisiert oder in Kombination mit einem Verein)</li> </ul> <p><b>Empfohlene Ressourcenausstattung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget: 100.000 bis 150.000 Euro Jahresbudget (davon 50.000 bis 105.000 Euro Personalkosten; ohne Baukosten, Materialien etc. für Infrastrukturvorhaben)</li> <li>• Personal: 1,5 bis 3 VZÄ (zzgl. eingeschränkter Info-Service vor Ort über die Ressourcen des Bürgerbüros)</li> </ul>
<p><b>Typ 3: Erfüllung Mindestaufgaben plus umfassender Kundenservice (einschl. Tourist-Information) und interne Kommunikation</b></p>	<p><b>Typ 4: Vollintegrierte Tourismusorganisation OHNE infrastrukturelle Aufgaben</b></p>
<p><b>Beispiel</b> Ort/Kleinstadt mit mittlerer Tourismusintensität</p> <p><b>Rolle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Touristische Servicestelle für Besucher*innen und Bevölkerung (mit möglichst zertifizierter Tourist-Information vor Ort)</li> <li>• Partner bei der Infrastrukturentwicklung/-pflege und Digitalisierung (in der Regel noch als Teil der Verwaltung organisiert oder in Kombination mit einem Verein)</li> </ul> <p><b>Empfohlene Ressourcenausstattung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget: 200.000 bis 300.000 Euro Jahresbudget (davon 105.000 bis 210.000 Euro Personalkosten; ohne Baukosten, Materialien etc. für Infrastrukturvorhaben)</li> <li>• Personal: 3 bis 6 VZÄ (ca. 50 % für den Betrieb der Tourist-Information)</li> </ul>	<p><b>Beispiel</b> Großstadt, ggf. auch Kreisstadt (in Abhängigkeit von der touristischen Bedeutung)</p> <p><b>Rolle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Touristische Servicestelle für Besucher*innen und Bevölkerung</li> <li>• Partner bei der Infrastrukturentwicklung/-pflege und Digitalisierung</li> <li>• Produktentwickler</li> <li>• Vermarkter</li> <li>• Netzwerker (häufig als GmbH oder Verein organisiert)</li> </ul> <p><b>Empfohlene Ressourcenausstattung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget: 500.000 bis 800.000 Euro Jahresbudget (davon ca. 350.000 bis 525.000 Euro Personalkosten)</li> <li>• Personal: 10 bis 15 VZÄ (ohne Baukosten, Materialien etc. für Infrastrukturvorhaben)</li> </ul>
<p><b>Typ 5: Vollintegrierte Tourismusorganisation MIT infrastrukturellen Aufgaben</b></p>	
<p><b>Beispiel</b> Kurort</p> <p><b>Rolle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Touristische Servicestelle für Besucher*innen und Bevölkerung</li> <li>• Partner bei der Digitalisierung</li> <li>• strategische Infrastrukturentwicklung/-pflege und teilweise Betrieb</li> <li>• Produktentwickler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermarkter</li> <li>• Netzwerker (häufig als Verein oder Regiebetrieb organisiert)</li> </ul> <p><b>Empfohlene Ressourcenausstattung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget: ab 750.000 Euro Jahresbudget (davon mindestens 350.000 Euro Personalkosten; u. a. abhängig von den Einnahmen aus den Kurbeiträgen)</li> <li>• Personal: ab ca. 10 VZÄ</li> </ul>

Quelle: Darstellung dwif 2022/gemeinschaftliche Erarbeitung im Rahmen des Prozesses Zukunftsfit Digitalisierung

<sup>10</sup> VZÄ = „Vollzeitäquivalente“. Der Begriff beinhaltet touristische Fachkräfte bzw. insbesondere bei den Ortstypen 1 und 2 auch Mitarbeiter\*innen der Verwaltung, die sich voll oder teilweise um touristische Aufgaben kümmern; nicht berücksichtigt ist der Personaleinsatz in z. B. Ordnungsämtern, Bauhöfen.

## 6.5 Aufgaben weiterer Beteiligter

Die Darstellung der touristischen Akteur\*innen im System Tourismus des Teutoburger Waldes wäre ohne die Benennung der **weiteren Funktionalpartner\*innen** nicht vollständig. Sie bilden aufgrund einer begrenzten Zuständigkeit in touristischen Belangen zwar keine eigene Ebene im Sinne eines 3- bzw. 4-Ebenen Modells. Aber sie sind für touristische Teilaufgaben wichtige Systempartner\*innen und übernehmen vielfach **wichtige Funktionen oder Aufgaben**, die an dieser Stelle gewürdigt werden sollen. Die Aufgabenzuständigkeit kann je nach Partner\*in im Detail unterschiedlich sein und sollte zwischen der DMO, den Kreisen und Orten abgestimmt werden. Die nachfolgende Tabelle (Tab. 6) gibt einen Überblick über gemeinsame inhaltliche Schnittmengen und Kooperationsansätze.

Tab. 6: Aufgaben der Funktionalpartner\*innen

Aufgabenbereiche	Funktionalpartner*innen [z. B. Großschutzgebiete, Touristische Routen, Wirtschaftsförderung, Verkehrsträger, Ehrenamt; dargestellt werden nur die touristischen(!) Aufgaben]
Strategischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Touristische Produkt- und Infrastrukturentwicklung in Kooperation mit Orten, TWT und Land</li> <li>• Branchen-/Segmentspezifische Strategieentwicklung und Marktforschung</li> </ul>
Marke und Marketing für Tages- und Übernachtungsgäste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je nach Funktionalpartner*in zu differenzieren: evtl. themen- bzw. zielgruppenspezifisches Außenmarketing, vorzugsweise nur in Absprache und mit klarer Aufgabenteilung mit dem TWT und unter dem Dach Teutoburger Wald oder zumindest unter prominenter Mitnahme der Dachmarke</li> </ul>
Produktentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Zulieferung von Leitprodukten für die definierten Zielgruppen zusammen mit den Leistungsanbietenden</li> <li>• Produktentwicklung zusammen mit Leistungsanbietenden</li> <li>• Produktvernetzung und -pflege</li> </ul>
Interne Kommunikation und Lobbyarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Themenspezifische Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Stärkung des Tourismusbewusstseins im eigenen Netzwerk</li> <li>• Branchenspezifisches Innovationsmanagement</li> </ul>
Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsmanagement</li> <li>• Sensibilisierung, Bewerbung und Vertrieb der Qualitätsinitiativen</li> </ul>
Digitalisierung/ Datenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung des Aufbaus einer gemeinsamen strukturierten Datenbank (Zulieferung von Hintergrundinformationen, Daten zum Wegemanagement, Datenpflege)</li> </ul>
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination von touristischen Infrastrukturmaßnahmen in Abstimmung mit dem TWT</li> <li>• ggf. Initiierung, Planung und Bau touristischer Infrastruktur</li> </ul>
Kundenservices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je nach Funktionalpartner*in: ggf. Gästeinformation und -service</li> </ul>
Weiteres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>

Quelle: Darstellung dwif 2022/gemeinschaftliche Erarbeitung im Rahmen des Prozesses Zukunftsfit Digitalisierung

## 6.6 Musterprozesse zum Verständnis der Aufgabenteilung

Für ein besseres Verständnis der Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Ebenen in der Praxis folgen Beschreibungen einer **Auswahl von praxisnahen Musterprozessen**:

- Erstellung von Wander-/Radwegekarten
- Produktentwicklung
- Entwicklung Wegeinfrastruktur
- Messebesuch
- Qualitätsmanagement/Qualitätssiegel
- Datenpflege/-distribution/-qualitätssicherung
- Website-Framework

Beschrieben werden jeweils die Aufgaben bzw. Zuständigkeiten von TWT, Kreisen und Orten:

### Erstellung von Wander-/Radwegekarten

TWT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TWT vermarktet ausschließlich die Top-Wander-/ Radwege bzw. Leitprodukte und Top-Sehenswürdigkeiten (zielgruppenorientierte Auswahl, d. h. kein Gleichstellungsanspruch aller Partner*innen) Zielgruppe: Tourist*innen/Naherholungssuchende</li> <li>• Darstellung erfolgt im Teutoburger Wald-Design</li> </ul>
Kreise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Soweit Printprodukt erforderlich): Kreise vermarkten kreisspezifische Auswahl (inkl. einheitlicher Ausweisung der Top-Wander- und Radwege auf DMO-Ebene Zielgruppe: Einheimische/Naherholungssuchende</li> <li>• Gestaltung der Karte immer(!) mit Herkunftsmarke „Teutoburger Wald“ (Minimumdarstellung) oder gar in optischer Abstimmung mit anderen Kreisen (z. B. als gemeinsames Kartenset der Kreise)</li> </ul>
Orte/ Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Wenn örtlich als erforderlich erachtet) Erstellung ausführlicher Wander-/ Radwegekarte für das eigene Gemeindegebiet und ggf. Anschlussgebiete Zielgruppe: Einheimische/Naherholungssuchende/Tourist*innen vor Ort</li> <li>• Einheitliche Ausweisung der Premiumwanderwege/Leitprodukte auf DMO-Ebene</li> <li>• Gestaltung der Karte mit Logo der Kreise und immer(!) unter Verwendung der Herkunftsmarke „Teutoburger Wald“ (Minimum) oder gar mit optischer Ähnlichkeit (Optimum)</li> </ul>

## Produktentwicklung

TWT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schafft die erforderlichen Wissenskompetenzen zur Ansprache und Produktentwicklung für die Zielgruppe der Adaptiv-Pragmatischen Mitte und kommuniziert diese an die Kreise und Orte</li> <li>• Geht direkt auf die Orte und Leistungsanbieter zu und motiviert diese zur Produktentwicklung</li> <li>• Nimmt eine auf nachvollziehbaren Qualitätskriterien basierende Auswahl von Leitprodukten der gesamten Region vor und bündelt diese in den eigenen Kommunikationsmedien und Ausspielkanälen</li> <li>• Kommuniziert passende Leitprodukte an die Landesebene weiter</li> <li>• Unterstützt Vertriebsaktivitäten bei Bedarf durch Bündelung und ggf. gemeinsame Verträge (kein eigener Vertrieb!)</li> </ul>
Kreise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützen die Orte und Leistungsanbieter bei der Produktentwicklung (im Sinne von Beratung) und übernehmen Bündelungs-/Vernetzungsfunktionen über einzelne Orte hinaus</li> <li>• Kommunizieren passende Leitprodukte an die Regions- und Landesebene</li> <li>• Vertrieb über Kooperationen mit gewerblichen Portalen oder zentralen Dienstleister*innen</li> </ul>
Orte/ Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beraten die lokalen Leistungsanbieter bei der Produktentwicklung im Rahmen ihrer Möglichkeiten (Ressourcen) im Sinne von Initiativen, Wissensweitergabe und Vernetzung von Akteur*innen</li> <li>• Kommunizieren passende Leitprodukte an die Regionsebene</li> <li>• Vertriebsaktivitäten möglichst über Kooperationen mit Buchungsportalen und anderen zentralen Dienstleistern, ansonsten nur Vermittlerfunktion</li> </ul>

## Entwicklung Wegeinfrastruktur

TWT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TWT nimmt Auswahl der Top-Wander- bzw. Radwege vor und gibt (aus touristischer Sicht) Empfehlungen ab für Lückenschlüsse (in Abstimmung mit den Kreisen) Zielgruppe: Touristen (ggf. Naherholungssuchende)</li> <li>• Vorgabe der Ausweisungsstandards für die Top-Wege</li> </ul>
Kreise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflegen die Wander- und Radwege in ihrem Kreisgebiet, soweit eine entsprechende Vereinbarung zwischen den Orten und dem Kreis getroffen wurde</li> <li>• ggf. Umsetzung der Ausweisungsstandards für die Top-Wege (soweit zuständig)</li> <li>• Bemühen sich um die Koordination der Wegeplanung innerhalb und zwischen den Kreisen</li> </ul>
Orte/ Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflegen die Wander- und Radwege in ihrem Gemeindegebiet entsprechend ihrer Zuständigkeit</li> <li>• ggf. Umsetzung der Ausweisungsstandards für die Top-Wege</li> </ul>

## Besuch von Messen

TWT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TWT organisiert eine kleine und gezielte Auswahl gemeinsamer Messeauftritte unter dem Dach des Teutoburger Waldes, dabei: Vorgabe von Gestaltungs- und Qualitätsstandards des Messeauftritts und der mitgeführten Materialien</li> </ul>
Kreise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung und Planung der Tourismus- und Freizeitmessebesuche einzelner Kreise im Sinne einer Jahresplanung</li> <li>• Eigenständige Auswahl der Messepräsenz möglichst mit Schwerpunkt auf einen regionalen Einzugsbereich v. a. entsprechend der strategischen Märkte des Teutoburger Waldes</li> <li>• Möglichst Kommunikation des Teutoburger Waldes im Standauftritt</li> <li>• Einheit wahren: Verhinderung von Konkurrenzeffekten auf Messen</li> <li>• Mitnahme der Leitprintmaterialien des TWT</li> </ul>
Orte/ Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichst kein eigenständiger Messebesuch als Aussteller; in Einzelfällen unter Kommunikation der Marke Teutoburger Wald</li> </ul>

## Qualitätsmanagement/Qualitätssiegel

TWT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TWT fungiert als Koordinator und Netzwerker (Beratung, Koordination Weiterbildung, Leitfäden)</li> <li>• Gibt die zu berücksichtigenden Qualitätsinitiativen für die Region vor</li> <li>• Ruft zur Qualitätsorientierung auf</li> </ul>
Kreise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rufen zur Qualitätsorientierung auf</li> <li>• Koordinieren Qualifizierungs-/Schulungsmaßnahmen in Abstimmung mit dem TWT</li> <li>• Sensibilisieren die Orte und Leistungsanbietenden in den Kreisen für die vom TWT empfohlenen zentralen Qualitätsinitiativen (siehe TWT)</li> <li>• Führen ggf. Zertifizierungsmaßnahmen durch (in Abstimmung mit den Orten)</li> </ul>
Orte/ Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rufen zur Qualitätsorientierung auf</li> <li>• Koordinieren Qualifizierungs-/Schulungsmaßnahmen in Abstimmung mit dem TWT</li> <li>• Sensibilisieren die Leistungsanbietenden vor Ort für die vom TWT empfohlenen zentralen Qualitätsinitiativen</li> <li>• Führen ggf. Zertifizierungsmaßnahmen durch (in Abstimmung mit dem Kreis)</li> </ul>

## Datenpflege/-distribution/-qualitätssicherung

TWT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TWT fungiert als Koordinator der Datentechnik</li> <li>• Gibt die Datenstandards, Anforderungen für Daten und Lizenzen vor</li> <li>• Verantwortet regionsübergreifende Produkte in der Datenpflege</li> <li>• Ist verantwortlich für die Distribution der Daten aus der Datenbank an Dritte</li> </ul>
Kreise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortlich für kreisübergreifende Produkte in der Datenpflege; Fall-back-Lösung für die Datenpflege bei Orten ohne Ressourcen</li> <li>• Stellen über die Digital Coaches die Qualität in der Fläche und Zielgruppenkonsistenz und -zuordnung sicher</li> <li>• Coaching und Unterstützung der Redakteur*innen auf lokaler Ebene</li> </ul>
Orte/ Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptverantwortlich für die Contentproduktion und Datenpflege der strukturierten Daten (POIs, Events, Touren, etc.)</li> <li>• Stellen durch regelmäßige Überprüfungen die Datenqualität per se her</li> <li>• Sorgen für strukturierte Eingabe der Inhalte in eigenen Primärsystemen (inkl. notwendiger Schnittstellen) oder in der gemeinsamen Datenbank</li> </ul>

## Website-Framework

TWT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TWT fungiert als zentraler Koordinator &amp; Ansprechpartner bei der Webseiten-Technik (Beschaffung, Betrieb, Weiterentwicklung, Support)</li> <li>• Monitoring der Zielgruppenbedürfnisse, Identifikation neuer Tools und Erweiterung der vorhandenen Frameworks (ein Framework ist ein Webseiten-Baukasten, mit dem jede*r Anwender*in eine Website nach eigenen Bedürfnissen aufbauen kann)</li> <li>• Nutzung des Frameworks für eigene Präsenzen (z. B. teutoburgerwald.de) und Marken-Kampagnen – Fokus auf zielgruppenspezifische Inhalte</li> </ul>
Kreise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung des Website-Frameworks für eigene Präsenzen oder Nutzung vorhandener Widgets (fertig programmierte Anwendungen, die einfach in vorhandenen Webpräsenzen integriert werden können, z. B. Eventsuche und -darstellung) in eigenen Präsenzen oder Nutzung der Daten via Schnittstelle aus Datenbank auf eigenen Präsenzen</li> </ul>
Orte/ Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung des Website-Frameworks für eigene Präsenzen oder Nutzung vorhandener Widgets in eigenen Präsenzen oder Nutzung der Daten via Schnittstelle aus Datenbank auf eigenen Präsenzen</li> </ul>

Quelle: dwif 2022

## 7. Selbstähnlichkeitsprozess Tourismusregion Teutoburger Wald

Im Laufe des Zukunftsfitt-Prozesses thematisierten die touristischen Partner\*innen regelmäßig das verbesserungsbedürftige Erscheinungsbild aller Teilregionen des Teutoburger Waldes. Die **Zusammengehörigkeit bzw. Wiedererkennbarkeit** als Teil des Teutoburger Waldes, so eine häufig geäußerte Wertung, werde durch das in Form eines „Lesezeichens“ gestaltete und so allen Partner\*innen angebotene Teuto-Signet nicht deutlich genug herausgestellt.

Um diesem Defizit entgegenzuwirken, wurde ein **neues „Gestaltungsrahmenkonzept für Tourist-Informationen“**<sup>11</sup> erarbeitet, welches regionsverbindende Gestaltungselemente für Tourist-Informationen definiert. Darüber hinaus wurde die Agentur Kaune, Posnik, Spohr GmbH in Köln beauftragt, eine Systematik für Print und Online zu entwickeln, mit der das Zusammenwachsen der Region optisch nachgewiesen und gleichzeitig die Marke „Teutoburger Wald“ gestärkt wird. Eine wichtige Vorgabe war dabei, dass vorhandene Marken einzelner Tourismusorte und Kreise ihre Identität nicht zwingend aufgeben müssen. Das Ergebnis sollte zudem von den Tourismusorten wie auch von den Leistungsträgern (Hotellerie, Gastronomie etc.) im Print- und Onlinebereich eingesetzt werden können.

Abb. 4: Das neue Teuto-Signet „Urlaubsregion Teutoburger Wald“



Quelle: Agentur Kaune, Posnik, Spohr GmbH 2022

Das Ergebnis ist ein neues Spot Logo/**Teuto-Signet** (siehe Abb. 4), welches optisch einen klaren Bezug zum Mutterlogo „Teutoburger Wald“ herstellt. Gleichzeitig werden neue Elemente hinzugefügt. Das Teuto-Signet kann von allen touristischen Partner\*innen sehr flexibel eingesetzt werden.

<sup>11</sup> <https://www.teutoburgerwald.de/gestaltungsrahmenkonzept>

Zur Unterstützung der Partner\*innen werden verschiedene Hilfsmittel zur Verfügung gestellt:

- **Teuto-Signet** als Download zur eigenen Verwendung  
(<https://www.teutoburgerwald.de/teutosignet>)
- **Quick Handout** mit allgemeinen Vorgaben zum Einsatz des Signets  
([www.teutoburgerwald.de/quick-handout](http://www.teutoburgerwald.de/quick-handout))
- **Erklärvideo** zur Veranschaulichung, warum und wie das Teuto-Signet verwendet wird.  
(<https://www.teutoburgerwald.de/teutosignet-video>)

Ziel ist es, potenziellen Gästen in der Inspirationsphase möglichst schnell und effizient die regionale Zuordnung zum bzw. die Wiedererkennbarkeit als Teil des Teutoburger Waldes zu ermöglichen.

---

***Je konsequenter der Einsatz des Signets in allen Medien erfolgt,  
desto besser können auch alle Partner\*innen des Netzwerks durch  
die Wiedererkennbarkeit der Region profitieren.***

---

## 8. Zukünftige Organisationsstruktur des TWT

Im Rahmen der Erarbeitung des Destinations-Management-Konzeptes stellte sich die Frage, mit welchen internen Strukturen der TWT das beschriebene Arbeitsspektrum im Sinne der Partner\*innen flexibel und zukunftsorientiert bearbeiten kann. **Wichtige Kennzeichen flexibel agierender Organisationen** und damit Orientierungshilfen für die Gestaltung der zukünftigen TWT-Struktur sind<sup>12</sup>:

- offene Kommunikation
- Flexibilität statt Festhalten an starren Plänen
- Beteiligung der Betroffenen
- flache Hierarchien und selbständige Teams
- regelmäßiges Feedback
- Verständnis von Veränderung als Daueraufgabe

### Gewährleistung einer flexiblen Struktur im TWT

Unter Berücksichtigung der verschiedenen Aufgabenfelder empfiehlt sich für den TWT als ideale Form der Zusammenarbeit die Bildung von insgesamt **vier verschiedenen Teams unter der Führung einer Fachbereichsleitung**. Jedes Team setzt sich aus mehreren Mitarbeiter\*innen zusammen. Die Teams 1 und 2 sowie die Teams 3 und 4 werden jeweils durch eine Leitung geführt. Diese rekrutiert sich aus den jeweiligen Teams, übernimmt fachliche Aufgaben und leitet zudem die Teams. Diese Teams arbeiten mit möglichst flachen Hierarchien untereinander und teamübergreifend zusammen: Team 1: Service, Team 2: Strategie & Management, Team 3: Zielgruppen- & Themenentwicklung, Team 4: Kommunikation.

Das „**Team 1: Service**“ übernimmt weitgehend administrative und Service orientierte Aufgaben, die für das interne Funktionieren des TWT essenziell sind (z. B. Rechnungswesen/Controlling, Büroorganisation) oder der Gäste- und Partner\*innenkommunikation dienen.

Das „**Team 2: Strategie & Management**“ übernimmt wichtige strategische und übergreifende Aufgaben, die für die fachliche Arbeit des TWT im Sinne z. B. von markenstrategischen Vorgaben, der Vermittlung von Kompetenzen im Bereich Digitalisierung, des Daten- und Channelmanagements, der Beauftragung und Vermittlung von Marktforschungsstudien und der Definition von Qualitätsstandards richtungsweisend sind. Durch die inhaltliche Zuständigkeit arbeitet Team 2 intensiv mit den Teams 3 und 4 zusammen. Daher kommt dem Team 2 eine wichtige Querschnittsfunktion im Sinne einer modernen, flexibel arbeitenden Organisation zu.

Das „**Team 3: Zielgruppen & Themenentwicklung**“ ist für die inhaltlich-fachliche Bearbeitung zu den strategischen Zielgruppen des Teutoburger Waldes und zu den Themen Wandern, Radfahren sowie für die derzeitigen Themenpools Bus-/Gruppenreisen sowie Gesundheit zuständig. Hier geht es um die Förderung einer zielgruppenadäquaten Produktentwicklung, die aktive

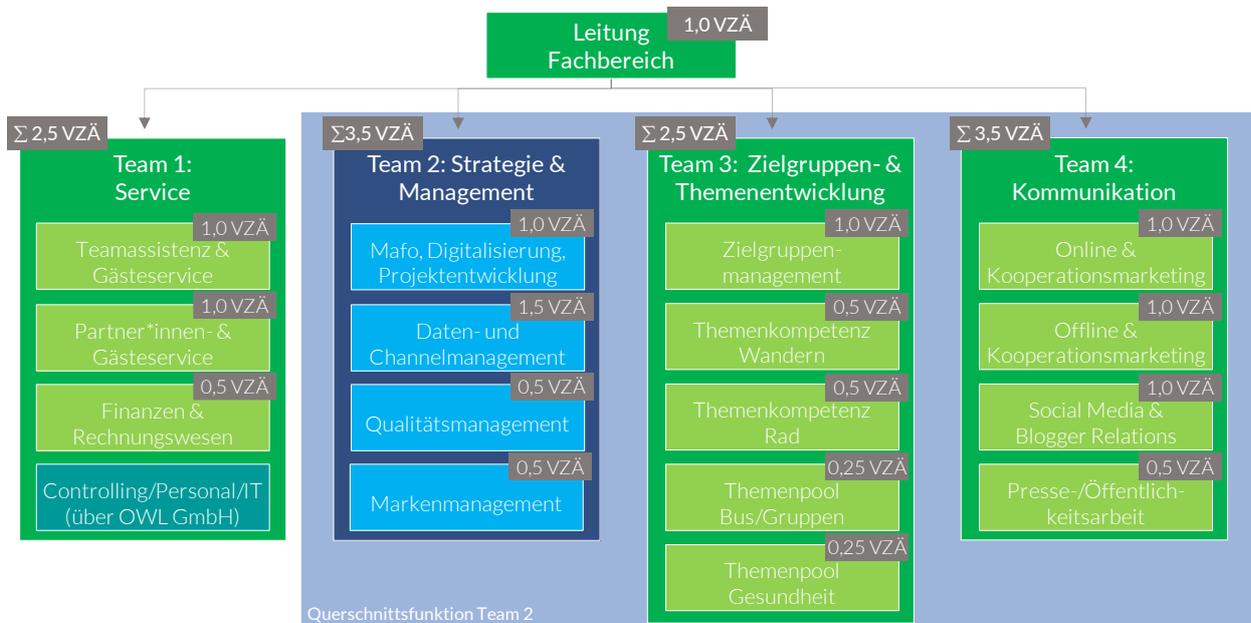
<sup>12</sup> Lang & Scherber 2019, verändert durch dwif Forschungsbeiratssitzung 2021

Arbeit mit den Akteur\*innen und die Vernetzung in der Region sowie die Beratung der Partner\*innen und Tourismusorganisationen/-abteilungen in den Kreisen, Orten und Betrieben.

Das „**Team 4: Kommunikation**“ befasst sich mit allen Fragen, wie die erarbeiteten Produkte und Angebote am besten über die verschiedenen Kommunikationskanäle verbreitet und die avisierten Zielgruppen erreicht werden. Hier sind also das Online- und Offlinemarketing, die Social Media- und Blogger-Aktivitäten und die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt.

Für die Darstellung der internen Organisationsstruktur wurden zwei Diagramme entworfen. Die erste, konventionellere Darstellungsform zeigt die grundsätzliche Teamaufteilung, die inhaltliche Zusammensetzung und personelle Bezifferung in Form einer klassischen Stablinienvisualisierung. Diese erweckt den Eindruck, dass die verschiedenen Teams getrennt voneinander agieren, d. h. klar voneinander getrennte Aufgaben bearbeiten. Sie dient daher nur der Übersicht.

Abb. 5: Angestrebte Organisationsstruktur des TWT 2023+ in klassischer Darstellungsweise



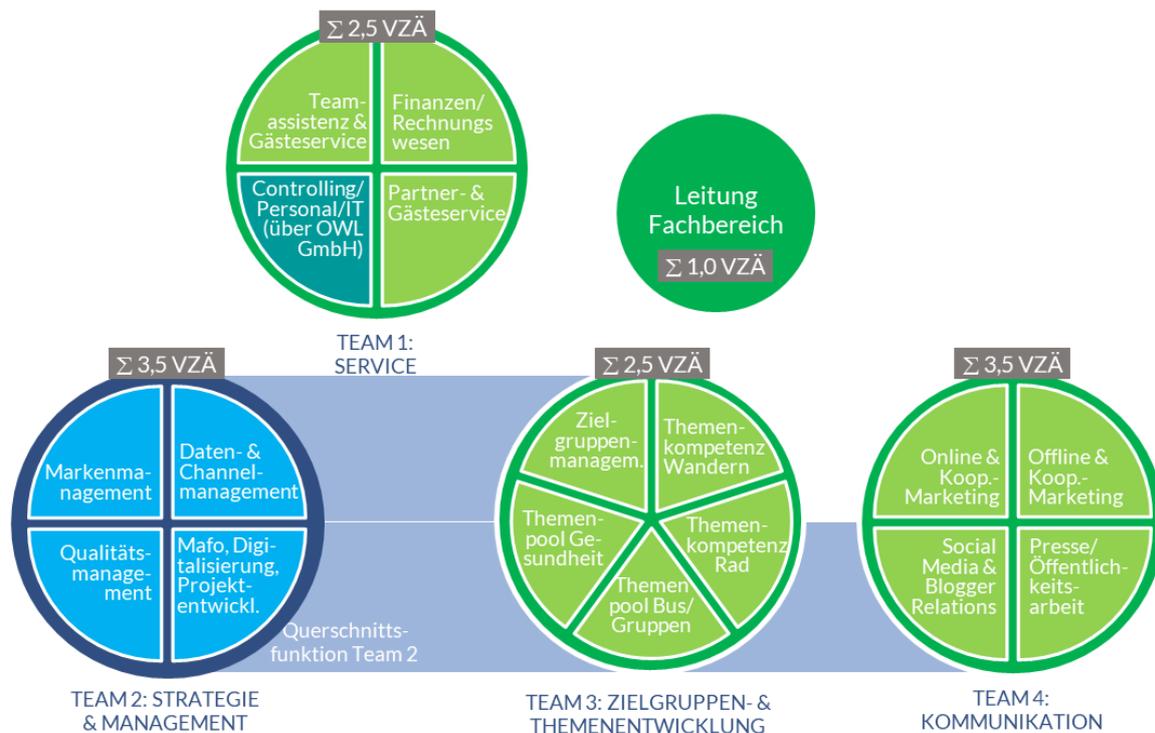
Quelle: dwif 2022

**Ein flexibel und zukunftsorientiert organisierter TWT als Reaktion auf volatile Rahmenbedingungen und professioneller Partner für die Region.**

In der Realität kann eine zielorientierte Arbeitsweise jedoch nur gewährleistet werden, wenn die verschiedenen Teams je nach Aufgabenstellung flexibel und in personell wechselnden Konstellationen zusammenarbeiten. Dies kann mit der zweiten Darstellungsweise in Kreisformen (Abb. 6) besser zum Ausdruck gebracht werden, die weniger hierarchisch wirken. Letztlich geht

es jedoch bei beiden Darstellungsformen um dasselbe Konstrukt. Als Grundlage für das Miteinander im TWT-Team für die Partner\*innen in der Region sollte die Kreisdarstellung verankert werden. Dies ist nicht nur eine Darstellungs- sondern auch eine Haltungsfrage.

Abb. 6: Angestrebte Organisationsstruktur des TWT 2023+ in agiler Darstellungsweise



Quelle: dwif 2022

In den Abbildungen ist zu jedem Team der erforderliche Personalbedarf in Form von rechnerischen „Vollzeitäquivalenten“ dargestellt. **Insgesamt beläuft sich der Personalbedarf des TWT bei voller Ausbaustufe auf 13 Vollzeitäquivalente.** Gerade die neu hinzukommenden, personalintensiven Managementaufgaben, z. B. im Themenfeld der Digitalisierung, bei der Beratung von Partner\*innen sowie im Social-Media Bereich, machen dieses Mitarbeitendenvolumen erforderlich.

Vor dem Hintergrund des neuen Aufgabenspektrums, der notwendigen Teamdynamik im Zuge der Stellenbesetzungen sowie der schrittweisen Entwicklung hin zu einer agil arbeitenden Organisationseinheit ist dem **Umsetzungsprozess der hier dargestellten Strukturen** im System OWL GmbH und im System Tourismus im Teutoburger Wald ein **besonderer Stellenwert einzuräumen**. Dieser darf nicht unterschätzt werden, denn eine derartige Aufstockung stellt die bisherigen wie auch die neuen Mitarbeitenden vor große Herausforderungen und fordert Veränderungsbereitschaft. Wichtige Erfolgsfaktoren sind u. a. eine transparente Mitnahme der bestehenden Mitarbeitenden in die neuen Strukturen und Prozesse und ein gut konzipiertes Onboarding für die neuen Teammitglieder. Eine gute Vorbereitung, ein bewusster Umgang mit diesem Veränderungsprozess und eine externe Begleitung sind hierfür sehr wichtig.

## 9. Erforderliche finanzielle Ressourcen und Finanzierungsschlüssel

Der Grundansatz des Destinations-Management-Konzeptes lautet „**Von den Aufgaben her denken**“. Über die ausführlich dargestellte Rollen- und Aufgabenteilung in Kapitel 6 lassen sich die Ressourcenbedarfe explizit ableiten. Für die lokale Ebene sind Orientierungswerte ebenfalls in Kapitel 6 aufgenommen worden.

Aufbauend auf dem Aufgabenspektrum für den **TWT 2023+** erfolgte eine intensive Auseinandersetzung mit dem hierfür **erforderlichen Personal- und Finanzbedarf**. Das auf Grundlage der gutachterlichen Empfehlung im Lenkungskreis beschlossene Ergebnis wird in diesem Kapitel dargestellt. Auch der für die Erfüllung der definierten Aufgaben notwendige Bedarf an Maßnahmenkosten wird nach Einsatzbereichen differenziert abgebildet.

### 9.1 Personal- und Finanzaufwand

Vorbemerkung:

- Im vorliegenden Destinations-Management-Konzept sind die Rahmendaten für den TWT 2023+ im Sinne der strategischen Grundlage beschrieben. Detaillierte Aufgaben der Teammitglieder, erforderliche Kompetenzen sowie eine Zuordnung von Maßnahmen- und Sachkostenbudgets erfolgen im Businessplan TWT 2023+.
- Status Quo: Mit einer Ressourcenausstattung 2022 von 590.000 Euro im Kern (ohne Fördermittel) und 4,2 Vollzeitäquivalenten war der TWT bedingt handlungsfähig. Viele Aufgabenbereiche werden zwar bearbeitet, allerdings können gemeinsam mit den Partner\*innen in der Region derzeit bei weitem nicht die vollen Tourismus- und Freizeitpotenziale des Teutoburger Waldes in Wert gesetzt werden. Das gilt insbesondere für zukunftsweisende Managementaufgaben wie Qualität, interne Kommunikation mit den Partner\*innen oder Digitalisierung. Gerade die Digitalisierung bringt Chancen mit sich, erfordert aber auch einen entsprechenden Ressourceneinsatz. Zudem fehlt dem TWT im Wettbewerb der Destinationen bislang in Bezug auf die vorhandenen Ressourcen die Handlungsfähigkeit bei der regionalen Produktentwicklung und dem Bespielen der zielgruppenrelevanten Kanäle. Die Kombination von Marketing- und Managementaufgaben sowie rechtliche Vorgaben (EU-Beihilfe- und Vergaberecht) erfordern ein hohes Maß an Engagement der öffentlichen Hand. Zudem ist die regionale Ebene die einzige ohne direkte eigene Finanzierungsquellen.
- Das Land NRW gibt in seiner aktuellen Tourismusstrategie einen Orientierungswert von 1,5 Mio. Euro als jährliches Gesamtbudget für Destinationsmanagementorganisationen aus. Vergleichbare Destinationen wie das Sauerland, die Eifel oder das Münsterland liegen bei 1,0 bis 2,5 Mio. Euro. Leitdestinationen im Deutschland-Tourismus wie das Allgäu oder der Schwarzwald bewegen jährlich Budgets in Höhe von 1,7 bis 4 Mio. Euro.

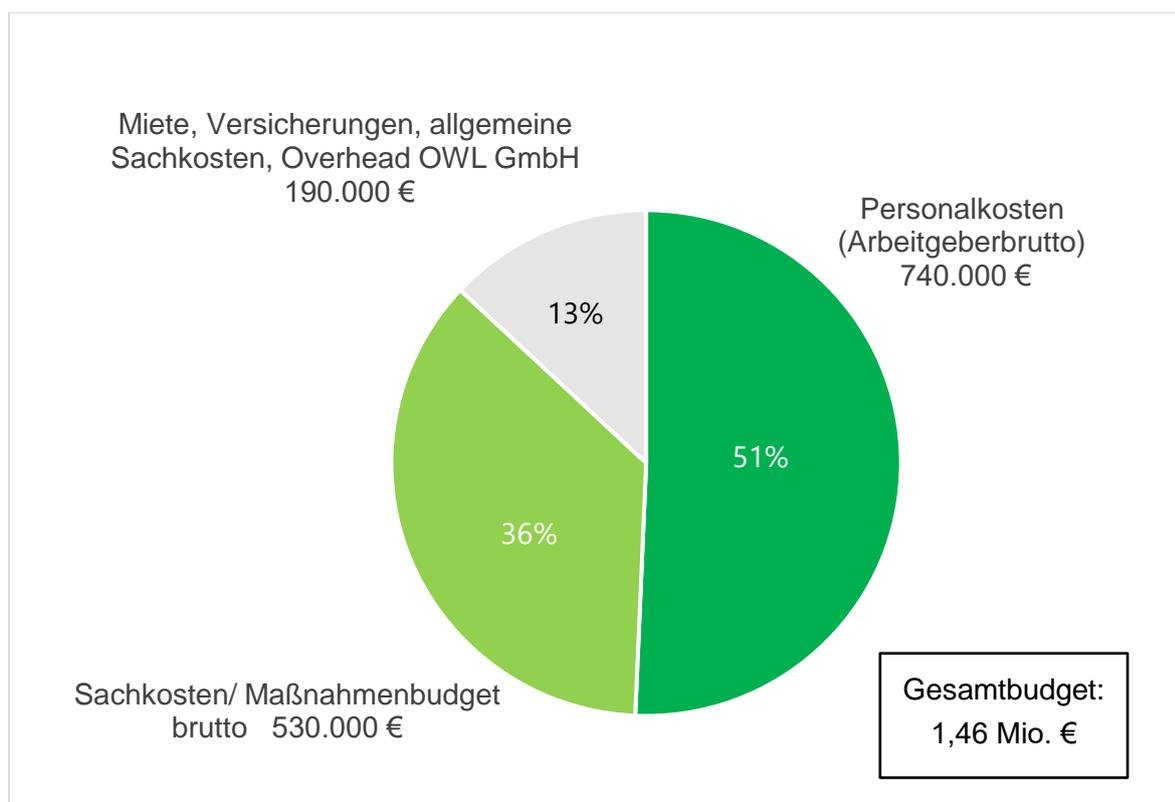
---

**Angesichts dieser Orientierungswerte und gemessen an der Größe des Gebietes Ost-WestfalenLippe/Teutoburger Wald und der tatsächlichen wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus dort, ist die finanzielle Ausstattung des TWT mit 0,6 Mio. Euro deutlich zu niedrig und nicht wettbewerbsfähig.**

---

Für den **TWT 2023+ ergibt sich** auf Grundlage des mit dem Lenkungskreis und der politischen Ebene in den Landkreisen, der Kreisfreien Stadt Bielefeld und den Kommunen abgestimmten Aufgabenspektrums **ein notwendiges Gesamtbudget in Höhe von 1,46 Mio. Euro in der vollen Ausbaustufe**, das heißt mit vollem Mitarbeitendenbestand (siehe Kapitel 8) und der Übernahme sämtlicher definierter Aufgaben (siehe Kapitel 6). Davon entfallen **51% auf die Personalkosten, 36% auf Sachkosten/Maßnahmenbudget und 13% auf Miete, Versicherung, Allgemeinkosten und Overhead** innerhalb der OWL GmbH. Vergleichsdaten aus den Sparkassen-Tourismusbarometern in zehn Bundesländern zeigen, dass diese Anteile für regionale Tourismusorganisationen – 50% Personal, ein Drittel Maßnahmenbudget – markttypisch sind.

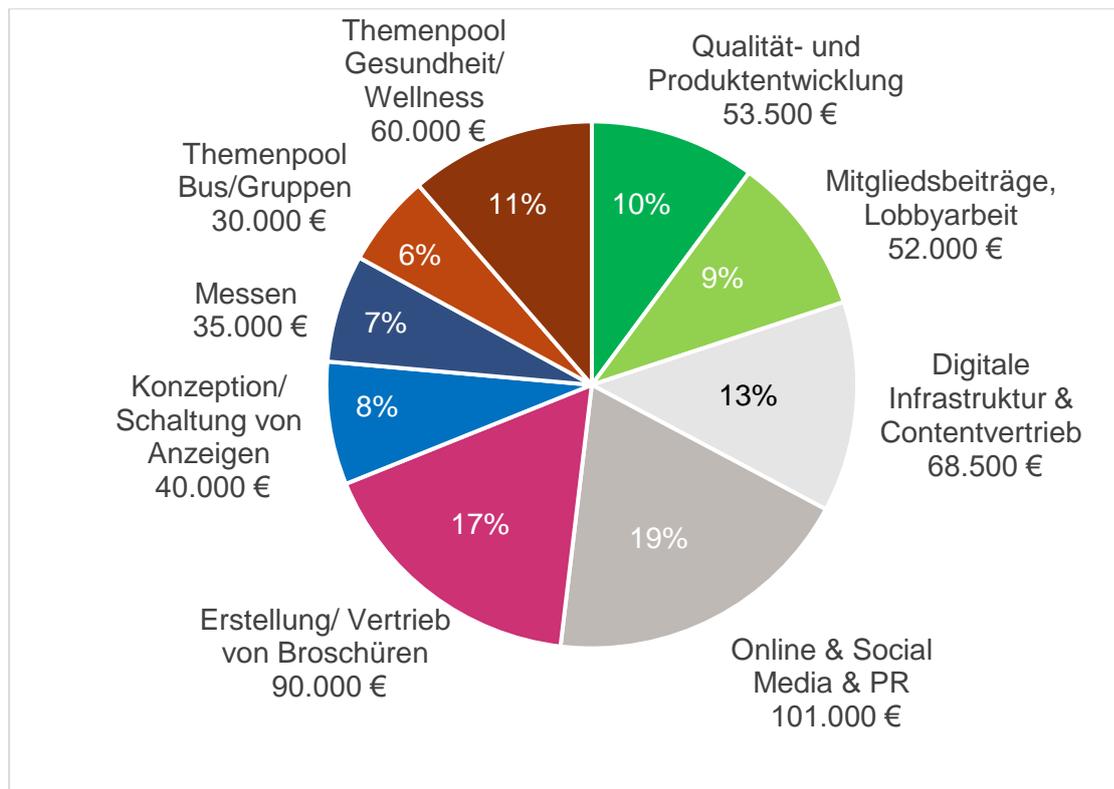
Abb. 7: Gesamtbudget TWT 2023+ – Mittelverwendung – volle Ausbaustufe



Quelle: dwif/TWT 2022

Das erforderliche **Sachkosten/Maßnahmenbudget** ist in der folgenden Abbildung nach Verwendungszwecken aufgeschlüsselt und dient als Orientierung für die Ausgangssituation. Weitere Details sind im Businessplan TWT 2023+ dargestellt. Aufgrund der sich stetig wandelnden Anforderungen des Marktes und der Partner\*innen ist diese **Verteilung jährlich zu prüfen und bei Bedarf anzupassen**.

Abb. 8: Sachkosten/Maßnahmenbudget TWT 2023+:  
Verteilung nach Verwendungszwecken  
– volle Ausbaustufe



Quelle: dwif/TWT 2022

Der dargestellte **Personal- und Finanzbedarf bezieht sich auf ein reguläres Geschäftsjahr**. Die Entwicklung hin zu dieser neuen Struktur sollte aus gutachterlicher Sicht schrittweise ab Anfang 2023 erfolgen. Das Jahr **2023** ist somit ein **Übergangs- und Entwicklungsjahr**, in dem sich nicht nur der TWT weiterentwickelt, sondern in dem sich alle Partner\*innen im System Tourismus im Teutoburger Wald neu finden müssen.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass 2023 weniger Mittel seitens der Gesellschafter\*innen benötigt werden. Denn es kommt hinzu, dass der TWT aufgrund der Corona-Situation und der schrittweisen Neuaufstellung und Neuentwicklung von Kooperationsangeboten im Laufe des Jahres 2023 nicht mit allen Mitteln aus Tourismuspartnerschaften und freiwilligen Beteiligungen aus der Zielvariante in der vollen Ausbaustufe planen kann (siehe auch folgendes Kapitel). Auf der anderen Seite benötigt der TWT angesichts einer derart starken Veränderung einen Organisationsprozess, um Struktur, Team und Prozesse optimal auf den Wandel einzustellen. Ziel ist es, den Wandel hin zu einer agilen und flexibel agierenden Organisation aktiv zu gestalten.

**Ziel ist es, den größten Teil des Strukturprozesses bis 2024 umgesetzt zu haben.** Vor dem Hintergrund des organisatorischen Anpassungsprozesses sollte der **Personalaufbau in zwei bis drei Stufen** geplant werden (Mitte 2023 bzw. Ende 2023/Anfang 2024). Dadurch können Einarbeitung und interne Abstimmungen besser organisiert werden sowie die Unternehmenskultur und Prozesse organisch wachsen. Gleichzeitig wird auf diese Weise der angespannten Situation am Arbeitsmarkt besser Rechnung getragen.

Die Finanzierung des TWT in der Zukunft ist so angelegt, dass **keine Überkompensation gegeben ist und keine Gewinne** erwirtschaftet werden. Die dargestellte Finanzierung ist auskömmlich für den regulären Geschäftsbetrieb. Für die Gesellschafter\*innen besteht **keine darüber hinaus gehende Zuschusspflicht**. Für den Fachbereich TWT der OWL GmbH ist es wichtig, dass zweckgebundene Rückstellungen gebildet werden können, die die notwendige Handlungsfähigkeit, z. B. für geförderte Projekte, Abschreibungen oder Personalaufwendungen schaffen.

Die Umstellung des TWT auf die neuen Strukturen und Möglichkeiten ist ein aufwändiger und mittelfristig angelegter Prozess, der nicht von heute auf morgen in die Tat umgesetzt werden kann. Aber er ist dringend erforderlich. Auch ist während der Umsetzung sicherlich mit Unwägbarkeiten zu rechnen, die in der bisherigen Planung nicht vollständig vorhergesehen werden konnten. Ebenso setzt der äußerst dynamische Wandel im Tourismus durch die Digitalisierung bei den Tourismusorganisationen große Flexibilität und Reaktionsschnelle voraus. Daher ist z. B. zu erwarten, dass sich die Gewichte von Off- und Online-Marketing in den nächsten Jahren schrittweise in Richtung digitaler Medien verändern werden.

---

***Entscheidend für den Umsetzungserfolg: Alle Akteursgruppen von den Orten über die Kreise und den TWT selbst müssen Beitrag leisten, um einen echten Wandel im System Tourismus in der Destination Teutoburger Wald zu realisieren – intensive gemeinsame Abstimmungen, Multiplikator und Fürsprecher\*in für den Prozess sein, Ressourcen bündeln.***

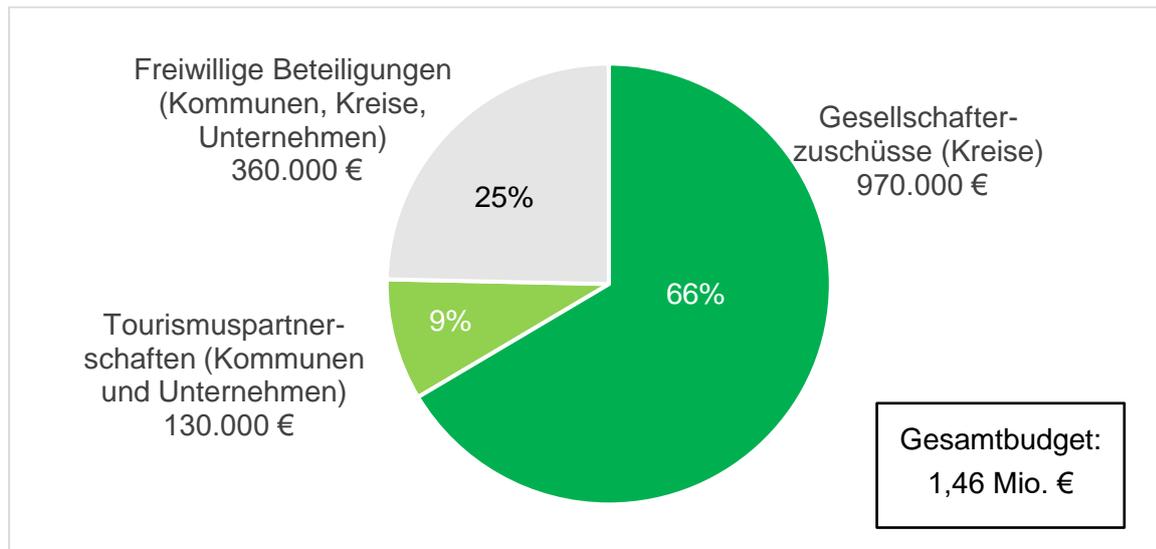
---

Vor diesem Hintergrund ist das ausdrückliche Wohlwollen aller Beteiligten und die Bereitschaft zum Wandel des TWT und zu Anpassungen bei der internen Budgetverteilung eine unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen des Gesamtprozesses. Der TWT bündelt hier im Sinne eines effizienten Mitteleinsatzes Marketing-Budgets der Partner\*innen aus Kreisen und Kommunen. Diese wiederum sind gefordert, einen signifikanten Anteil ihrer individuellen Maßnahmebudgets in die gemeinsamen Maßnahmen zu investieren. Die Partner\*innen profitieren von dieser Zusammenarbeit durch höhere Reichweite und stärkere Sichtbarkeit mit der Destination Teutoburger Wald.

## 9.2 Mittelherkunft – Zukünftige Finanzierung des TWT

Die **Finanzierungsquellen für das erforderliche Gesamtbudget des TWT 2023+** lassen sich grundsätzlich in **festen Einnahmen** (Gesellschafterzuschüsse) und **variable Einnahmen** (Tourismuspartnerschaften, freiwillige Beteiligungen) untergliedern. Die festen Einnahmen aus den Gesellschafterzuschüssen sollen ab dem Geschäftsjahr 2023 zur Verfügung gestellt werden.

Abb. 9: Gesamtbudget TWT 2023+ – Mittelherkunft – volle Ausbaustufe



Quelle: dwif/TWT 2022

Die Annahmen für die Höhe der variablen Einnahmen basieren auf Erfahrungswerten des dwif sowie realen Werten aus den letzten Jahren im Teutoburger Wald und sind somit nach dem Grundsatz kaufmännischer Vorsicht kalkuliert. Sie machen rund ein Viertel des Gesamtbudgets in der vollen Ausbaustufe aus (Status quo bislang über 50 %) und stellen ebenso wie die Finanzierungsanteile der Gesellschafter\*innen eine im Vergleich zu anderen DMO eine übliche Größenordnung dar.

Der deutlich formulierten Vorgabe des Lenkungskreises folgend, liegen die **festen Einnahmen auf dem Niveau der abgeleiteten Fixkosten** für Hosting, Mitgliedschaften, Miete, Personal etc. Selbst wenn die freiwilligen Beteiligungen im äußerst unwahrscheinlichen Fall also komplett wegbrächen, wäre die Finanzierung des TWT im Kern gesichert. Somit besteht **keinerlei Zuschusspflicht** seitens der Kreise über die kalkulierten festen Gesellschafterzuschüsse in Höhe von 970.000 Euro hinaus.

Sollten die variablen Einnahmen mittelfristig die Modellannahmen übertreffen, könnte der TWT entsprechend zusätzliche Maßnahmen realisieren. Sollten sie die Annahmen mittelfristig unterschreiten, müsste der aktuelle Ressourcenansatz des TWT überprüft werden.

**Entscheidend ist ein positives Engagement und Zusammenwirken über alle Ebenen hinweg** ebenso wie **attraktive freiwillige Beteiligungsangebote** für Partner\*innen durch den TWT.

Diese in allen Destinationen Deutschlands gängigen Beteiligungsangebote im Rahmen eines Kooperationsmarketingplans sind freiwillig. Die Partner\*innen (Kreise, Orte, Betriebe) entscheiden gemäß ihrer individuellen Wünsche, ob und was für sie über die ohnehin schon umfassenden Aktivitäten des künftigen TWT hinaus interessant ist (z. B. herausragende Platzierung bei Kampagnen, Anzeigenschaltung digital und offline, Messebeteiligungen mit eigenem Counter). Eine **intensive Mitwirkung** an diesen freiwilligen Beteiligungsangeboten ist auch **für die Kreisorganisationen eine Chance**, die gewünschten Synergien untereinander und mit dem TWT durch ein koordiniertes Marketing in der Destination Teutoburger Wald zu heben und **gleichzeitig ihrer Verantwortung** für die Unterstützung des Wandels gerecht zu werden.

Im Vergleich zum Status quo stellt dieser Ansatz eine deutliche Verbesserung in puncto Planungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit dar. Gleichzeitig ist aber auch der TWT gefordert, mit seinen Aktivitäten und Angeboten die Partner\*innen in der Region zu überzeugen.

Die Finanzierungsansätze für die variablen Einnahmen in der vollen Ausbaustufe sind frühestens ab 2024 realistisch. Die Gründe für diese Sondersituation in der Startphase sind im vorherigen Kapitel beschrieben (z. B. Personalakquise, Aufbau der Beteiligungsangebote, Auswirkungen der Corona-Pandemie).

### **Argumente für die Umsetzung des Destinations-Management-Konzeptes**

**Hohe Wertschöpfung:** Die Sicherstellung eines effizienten Marketings durch einen leistungsfähigen TWT steigert die Bekanntheit der Region und veranlasst mehr Gäste zu Reisen in den Teutoburger Wald. Davon profitiert jede einzelne Kommune.

**Standortfaktor:** Gleichzeitig trägt der TWT zusammen mit den Partner\*innen auf Kreis- und lokaler Ebene zur Profilierung der Region als attraktiven Lebens- und Arbeitsraum bei.

**Wettbewerbsfähig:** Der TWT schafft positive Rahmenbedingungen für alle Akteur\*innen der Region

**Serviceorientiert:** Der TWT steht den Unternehmen, den Tourismusorganisationen und den Kommunen und Kreisen als kompetenter Ansprechpartner und Dienstleister zur Verfügung.

**Digitalisierung:** Mit der Stärkung des TWT wird der Betrieb und die Weiterentwicklung einer gesamtregionalen Datenbank gesichert, die von allen genutzt werden kann bzw. von der alle profitieren.

**Content Vertrieb:** Durch die Entwicklung und Sicherung der technischen Grundlagen durch den TWT wird eine hohe Reichweite und Sichtbarkeit der Angebote der gesamten Region im Internet gewährleistet.

**Lobbyarbeit:** Dank einer leistungsfähigen DMO kann der Teutoburger Wald die Interessen der Region in Düsseldorf als leistungsfähiger Partner auf Augenhöhe vertreten.

**Strategisch & Fundiert:** Durch die Ermöglichung von Marktforschungsaktivitäten und Trendscouting zu Themen, die für Destination von strategischer Bedeutung sind, kann der TWT die weitere Entwicklung faktenbasiert und nachfrageorientiert gestalten. Die Partner\*innen können dadurch ihre Aufgaben noch zielgerichteter und effizienter wahrnehmen.

**Know-how Transfer:** Die Ergebnisse von Marktforschungs- und Trendstudien werden regelmäßig den Partner\*innen kommuniziert oder in Schulungen vermittelt. Ebenso steht der TWT den Kommunen und Leistungsanbietenden der Region als kompetenter Berater zur Verfügung. So trägt er zur stetigen Weiterentwicklung der Region bei.

**Vernetzung & Synergien:** Durch die geschaffenen verfügbaren Personalressourcen und Budgets kann der TWT den Erfahrungsaustausch zwischen den Partner\*innen aktiv gestalten und die gemeinsame Entwicklung von Projekten und Standards vorantreiben

### 9.3 Finanzierungsschlüssel

---

***Ein künftiger Verteilungsschlüssel für die Gesellschafterzuschüsse (sechs Kreise und die kreisfreie Stadt Bielefeld) muss transparent, fair – im Sinne einer Gesamtbetrachtung von Freizeit und Tourismus – und valide sein.***

---

Nachvollziehbarkeit bedeutet Klarheit in den Kennzahlen und in der Gewichtung und keine komplizierten Scheingenauigkeiten. Fairness bedeutet, dass nicht nur die Zahlen der amtlichen Tourismusstatistik Eingang finden, sondern ebenso der Graue Beherbergungsmarkt mit Kleinbetrieben unter 10 Betten, Privatvermieter\*innen oder Dauercamping, wie der Tagestourismus mit Ausflügen und Tagesgeschäftsreisen und die Einwohner\*innen vor dem Hintergrund der Naherholung. Validität bedeutet, dass die Zahlen belastbar und nach allgemein anerkannten Methoden erhoben wurden.

Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen empfehlen die Gutachter des dwif und der Lenkungsreis einen **Dreiklang aus Übernachtungen insgesamt, Tagesreisen und Einwohner\*innen in einer Gewichtung zu je einem Drittel**. Diese Vorgehensweise wurde im Rahmen der Abstimmungen in den politischen Gremien der Kreise bestätigt.

Um die Zahlen für die Übernachtungen insgesamt sowie die Tagesreisen zu aktualisieren, ist jeweils die Berechnung eines **Wirtschaftsfaktors Tourismus für die sechs Kreise und die kreisfreie Stadt Bielefeld** notwendig. Der Lenkungsreis empfiehlt, den Verteilungsschlüssel (Finanzierungsanteile der Kreise/Stadt Bielefeld) alle 4 Jahre anzupassen. Die nächste Aktualisierung des Verteilungsschlüssels ist ab dem 01.01.2027 geplant. Dafür wird der Wirtschaftsfaktor Tourismus im Frühjahr 2026 mit den Daten für 2025 berechnet.

Die notwendige Erhebung wird durch den TWT organisiert und finanziert. Neben der Ableitung eines aktuellen Verteilungsschlüssels stehen somit auch regelmäßig wichtige Kennzahlen zur ökonomischen Bedeutung des Tourismus zur Verfügung, die in der Innen- und Außenkommunikation genutzt werden können. Als Ausgangsdatum werden die Ergebnisse des Wirtschaftsfaktors Tourismus mit den Daten für 2019 herangezogen (siehe Kapitel 4).

Tab. 7: Kennzahlen für den Verteilungsschlüssel ab 2023

	BI	GT	HF	HX	LIP	MI	PB	OWL
Übernachtungen (ÜN) gesamt 2019 (ohne VFR)	787.000	879.000	720.000	1.342.000	2.140.000	1.713.000	1.234.000	<b>8.815.000</b>
Anteil ÜN gesamt an OWL (in %)	8,9	10,0	8,2	15,2	24,3	19,4	14,0	<b>100,0</b>
Tagesreisen (TR) 2019	20.700.000	10.100.000	7.300.000	4.000.000	13.100.000	9.500.000	11.200.000	<b>75.900.000</b>
Anteil TR an OWL (in %)	27,3	13,3	9,6	5,3	17,3	12,5	14,8	<b>100,0</b>
Einwohner*innen (EW) 2019	333.786	364.083	250.783	140.667	348.391	310.710	306.890	<b>2.055.310</b>
Anteil EW an OWL (in %)	16,2	17,7	12,2	6,8	17,0	15,1	14,9	<b>100,0</b>
Aufteilung der Gesellschafterzuschüsse (Verteilungsschlüssel) auf Basis von ÜN gesamt, TR und EW (Gewichtung je 1/3)	169.559 €	132.544 €	96.960 €	88.394 €	189.108 €	152.182 €	141.254 €	<b>970.001 €</b>

Quelle: Darstellung dwif 2022/gemeinschaftliche Erarbeitung im Rahmen des Prozesses Zukunftsfitt Digitalisierung

## 9.4 Erfolgsmessung

Um die Effekte des Wirkens des TWT zu evaluieren und ggf. Optimierungen vornehmen zu können, wird ein **Set mit messbaren Kennzahlen** definiert. Dieses setzt sich aus direkt beeinflussbaren Kennzahlen (z. B. Steigerung der Zugriffe auf Datenbankinhalte, Maßnahmen zum Know-how-Transfer, Zufriedenheit der TWT Partner\*innen) und indirekt beeinflussbaren Kennzahlen (z. B. Steigerung der Übernachtungszahlen, Pro-Kopf-Ausgaben der Gäste, Steigerung der Markenbekanntheit) zusammen. Die Daten werden entsprechend der dargestellten Rhythmen im Rahmen der Sitzungen des DMO-Ausschusses (siehe Kapitel 10) präsentiert und diskutiert.

Entsprechend der Aufgabenteilung spielen die Aktivitäten des TWT und der Kreise zusammen und zahlen auf die gleichen Ziele ein. Daher wurde ebenfalls geprüft, welche Kennzahlen sich auch für die Evaluierung des Wirkens der touristischen Kreisorganisationen eignen.

---

***KPI-Set als wichtige Grundlage zur Messbarkeit des Erfolges aus der Umsetzung des DMO-Konzeptes und der partnerschaftlichen Aufgabenwahrnehmung im System Tourismus im Teutoburger Wald.***

---

Das Kennzahlenset wurde wie folgt durch den Lenkungskreis verabschiedet:

Tab. 8: KPI-Set zur Erfolgsmessung

KPI (=Key Performance Indicator)	TWT	Kreise
Steigerung von Markenbekanntheit und Besuchsbereitschaft „Teutoburger Wald“ (aus bundesweiter Studie „DestinationBrand“, entsprechend des Rhythmus der Studie voraussichtlich (vrstl. alle 3-5 Jahre)	X	
Steigerung der Wertschöpfung/Pro-Kopf-Ausgaben der Tages- und Übernachtungsgäste (aus regelmäßiger Berechnung des Wirtschaftsfaktors Tourismus alle 4 Jahre)	X	X
Steigerung der Übernachtungszahlen (Ziel: überdurchschnittlich dynamische Entwicklung im Vergleich der deutschen Mittelgebirge, jährlich)	X	X
Steigerung der Zufriedenheit der Übernachtungsgäste (aus Sonderauswertung zum TrustScore, jährlich)	X	X
Steigerung der Marktdurchdringung mit Qualitätsinitiativen (eigene Aktivitäten/Daten, jährlich)		X

KPI (=Key Performance Indicator)	TWT	Kreise
Zufriedenheit der eigenen Bevölkerung mit Freizeit- und Erholungsangeboten der Region (über regelmäßige Online-Befragungen, vrstl. alle 3 Jahre)	X	X
Ausbau der Vernetzungsaktivitäten, (E-Learning-Plattform/ Schulungen), Beratungen, Partnerveranstaltungen für die relevanten Branchenakteur*innen (gemessen an den Angeboten des TWT und seiner Partner*innen, jährlich)	X	X
Zufriedenheit der Partner*innen des TWT/der Kreise (regelmäßige Erhebung, vrstl. alle 3 Jahre)	X	X
Dauerhafte Bereitstellung der Datenbank für die Partner*innen in der Region und Aufbau einer qualitativ hochwertigen Datenstruktur (gemessen an qualifizierten Datensätzen über das Qualitätsmanagementsystem der gesamtreionalen Datenbank, jährlich)	X	X
Steigerung der Interaktionen und Kooperationen mit Social-Media-Influencern (gemessen an z. B. Followern, erreichte Views, Posts, jährlich)	X	
Steigerung der Seitenaufrufe der eigenen Internetpräsenz <a href="http://www.teutoburgerwald.de">www.teutoburgerwald.de</a> (internes Statistiktool, jährlich)	X	
Steigerung der Reichweite des freizeit- und tourismusbezogenen Contents der gesamtreionalen Datenbank (Monitoringansätze im Aufbau, Ziel: jährlich)	X	

Quelle: Darstellung dwif 2022/gemeinschaftliche Erarbeitung im Rahmen des Prozesses Zukunftsfitt Digitalisierung

Die **lokale Ebene** komplettiert das klassische 3-Ebenen-Modell und die dargestellte und abgestimmte Aufgabenteilung (siehe Kapitel 6.1 und 6.4). Die in der vorangegangenen Tabelle definierten Kennzahlen wie Übernachtungszahlen und ggf. Daten zum Tagestourismus, die Marktdurchdringung mit Qualitätsinitiativen, Seitenaufrufe oder die Generierung von qualifizierten Datensätzen/Content lassen sich direkt übertragen. Hinzukommen je nach Ortstyp und Aufgabenspektrum Daten aus Social Media-Statistiken, Erfolgskennzahlen aus Tourist-Informationen oder Meldescheinstatistiken (in prädikatisierten Orten). Auch auf Ortsebene ist zu empfehlen, nicht mehr als 10 bis 15 zentrale KPI festzulegen, immer entlang der Aufgaben und Ziele vor Ort.

## 10. Zukünftige Gremienstruktur des TWT

Angesichts der neuen Zielgruppen und der organisatorischen Veränderungen innerhalb des TWT ist auch die **Gremienstruktur anzupassen**. Unter Berücksichtigung gesellschaftsrechtlicher Vorgaben, des Anspruchs an effiziente Entscheidungs- und Beteiligungsprozesse aber auch einer möglichst breiten Beteiligung auf der Sachebene diskutierte und definierte der Lenkungskreis die für die weitere Zusammenarbeit erforderlichen Gremien.

Diese Gremien berücksichtigen eine gewisse Hierarchie, die sich aus den gesetzlich geforderten Gremien einer GmbH und der strukturellen Einbindung des TWT in die OWL GmbH ableiten lässt. Die tourismusstrategischen Entscheidungen und die fachliche Arbeit werden auf der Ebene des DMO-Ausschusses und in den Beiräten bzw. den Themenpools getroffen bzw. geleistet. Jedes Gremium soll mit einer eigenen Geschäftsordnung versehen werden. Einen ersten Vorschlag für diese Geschäftsordnung erarbeitet der TWT.

Da der TWT eine Fachabteilung der OWL GmbH ist, trifft die **Gesellschafterversammlung** sämtliche formelle Entscheidungen.

Abb. 10: Gremienübersicht des TWT 2023+



Quelle: dwif 2022 in Abstimmung mit dem Lenkungskreis

Um die Transparenz und Effizienz der TWT-spezifischen Gremienarbeit zu optimieren, wurden Grundsätze vereinbart: Entsandte Vertreter\*innen werden in kreisindividuellen Verfahren bestimmt, es empfiehlt sich eine Entsendung für mindestens zwei Jahre, die Gremien werden aus kleinen und großen Kommunen zusammengesetzt, die Vertreter\*innen haben eine Berichtspflicht in den jeweilig korrespondierenden kreisbezogenen Gremien.

## 10.1 Fachbeirat Teutoburger Wald Tourismus

### Mitglieder

Der Fachbeirat besteht sowohl aus **politischen und tourismusfachlichen Vertreter\*innen**: Zwei Landrät\*innen (Vorsitz und Stellvertretung), die Geschäftsführung der OWL GmbH/des TWT, je ein\*e Bürgermeister\*in und ein\*e Kreistouristiker\*in aus jedem Kreis und aus der kreisfreien Stadt Bielefeld, Geschäftsführer\*innen von lokalen Tourismusorganisationen von tourismusrelevanten Orten (insgesamt sechs Personen), Vertreter\*innen der IHK (drei Personen), des DEHOGA, der Bezirksregierung Detmold, des Landesverbands Lippe (jeweils eine Person) und ein bevollmächtigte\*r Vertreter\*in von Verkehrsverbund Ostwestfalen-Lippe (VV OWL) und Nahverkehrsverbund Paderborn-Höxter (NPH).

Insgesamt besteht der Fachbeirat aus 25 bis 30 Personen. Die Teilnahme ist **personenbezogen (mit einer nicht veränderbaren Vertretung)**. Die Ortsvertreter\*innen können von jedem Kreis nach einem individuellen Verfahren bestimmt werden (z. B. Wahl). Ebenso ist die Dauer der Mitgliedschaft flexibel; es empfiehlt sich jedoch eine Bestimmung für mindestens 2 Jahre oder die Anpassung an Kommunalwahlperioden (z. B. bei Bürgermeister\*innen). Die Ortsvertreter\*innen sind umgekehrt verpflichtet, ihren Kolleg\*innen in den Kreisen über wichtige Ergebnisse aus dem Fachbeirat zu berichten.

### Funktion/Rolle

- Oberstes inhaltliches Aufsichtsgremium (Bericht der Geschäftsstelle / Abstimmung des Wirtschaftsplans)
- Vorbereitung der Beschlüsse für die Gesellschafterversammlung
- Entscheidung über mögliche Veränderungen des TWT-Tätigkeitsspektrums

### Sitzungsfrequenz (Empfehlung)

- 1x pro Jahr

## 10.2 DMO-Ausschuss

### Mitglieder

Der DMO-Ausschuss setzt sich **unter dem Vorsitz des TWT** aus **tourismusfachlichen Vertreter\*innen der Orts- und Kreisebene** zusammen: Je Kreis sind drei Vertreter\*innen vorgesehen, die sich aus einer Kreisvertretung und zwei Ortsvertretungen zusammensetzen. Die Ortsvertreter\*innen können von jedem Kreis nach einem individuellen Verfahren bestimmt (z. B. Wahl) und in den DMO-Ausschuss entsandt werden. Ebenso ist die Dauer der Mitgliedschaft flexibel; es empfiehlt sich jedoch eine Bestimmung für mindestens 2 Jahre. Diese berichten ihren Kolleg\*innen in den Kreisen über relevante Inhalte aus dem DMO-Ausschuss. Die Stadt Bielefeld wird von einer Person vertreten. Die Bezirksregierung Detmold ist ebenso mit einer

Person Mitglied dieses Ausschusses. Der DMO-Ausschuss erreicht in der beschriebenen Konstellation einen Mitgliederumfang von bis zu 20 Personen. **Die Mitwirkung ist wie beim Fachbeirat personenbezogen** (mit einer nicht veränderbaren Vertretung). Ergänzt wird der DMO-Ausschuss durch eine **fünfköpfige Personengruppe** (Vorsitzende\*r Fachbeirat Tourismus, drei gewählte Mitglieder des DMO-Ausschusses, Leitung TWT), die im Sinne einer „Schnellen Eingreiftruppe“ über **besondere Entscheidungsbefugnisse** verfügt, um bei Bedarf auch schnell und ohne Einberufung des Ausschusses kurzfristig erforderliche Entscheidung treffen zu können.

### Funktion/Rolle

- Austausch und Erarbeitung zur grundsätzlichen tourismusstrategischen Ausrichtung des TWT
- Begleitung der operativen Umsetzung der DMO-Strategie
- Austausch zu und Abstimmung über die Markenführung „Teutoburger Wald“
- Vorbereitung der Budgetverteilung auf die TWT-Teams zum Beschluss im Fachbeirat
- Beratung und Abstimmung zum Kooperationsmarketing des TWT und zu Schlüsselprojekten auf der Grundlage der Entscheidungen des Fachbeirats.

### Sitzungsfrequenz (Empfehlung)

- 2x pro Jahr

## 10.3 Beiräte

### Mitglieder

Die Beiräte setzen sich aus jeweils bis zu 20 Vertreter\*innen zusammen (in der Regel 1-2 in einem individuellen Verfahren ausgewählte Mitglieder je Kreis), die vom jeweiligen Thema (Wandern, Radfahren und Freizeit- und Lebensraum) fachlich betroffen sind (z. B. Vertreter\*innen von Orten und Kreisen, Partnerbetriebe, Verbände und weitere Institutionen z. B. Forst, Naturpark, Planung, Verkehrsträger etc.) und eine hohe Sachkompetenz mitbringen. Als Mitglieder können auch andere Personen entsandt werden als im DMO-Ausschuss. **Insgesamt sind drei Beiräte für die zukünftigen Kernbereiche des TWT vorgesehen.**

- Beirat Radfahren
- Beirat Wandern
- Beirat Freizeit- und Lebensraum

### Funktion/Rolle

- Fachliche Unterstützung der Mitarbeiter\*innen des TWT
- Mitwirkung an der branchenübergreifenden Vernetzung und Zusammenarbeit
- Unterstützung des Wissenstransfers in die Region

- Vorbereitung und Ausgestaltung von Marketingmaßnahmen im vorgegebenem Budgetrahmen
- Impulsgebung und Koordination der Produkt- und Infrastrukturentwicklung

### Sitzungsfrequenz (Empfehlung)

- 1-2x pro Jahr

Bei Bedarf können **temporäre Sondergruppen** einberufen, wenn ein Spezialthema oder ein bestimmter Anlass in einem gesonderten Mitwirkendenkreis zu vertiefen ist (z. B. Infrastruktur, Verkehr).

## 10.4 Themenpools

Zusätzlich zu den Beiräten agieren sogenannte Themenpools. Hier handelt es sich derzeit um **zwei Netzwerke**, in denen sich Partner\*innen aus dem Teutoburger Wald gezielt zusammengefunden haben, die ein besonderes Interesse an der Entwicklung und Vermarktung der Themen Gesundheitstourismus und Bus-/Gruppenreisen haben. Diese bringen als co-finanzierende Partner\*innen **eigene zusätzliche finanzielle Mittel** ein und entscheiden über Maßnahmen und Projekte, die vor allem diesem Kreis zugutekommen. Um eine optimale Abstimmung der Aktivitäten zu gewährleisten haben die Themenpools eine **Berichtspflicht gegenüber dem DMO-Ausschuss**.

### Funktion/Rolle

- Vorbereitung, inhaltliche Ausgestaltung und Beschluss von Marketingaktivitäten und weiteren Maßnahmen
- ggf. Netzwerkbildung
- Projektentwicklung

## 11. Ausblick

Die Umsetzung des Destinations-Management-Konzeptes versetzt das System Tourismus im Teutoburger Wald in die Lage, auch langfristig im Wettbewerb der Destinationen bestehen zu können. Tourismus wird dabei explizit als Mix aus Tagestourismus und Übernachtungstourismus verstanden.

Die Stärkung des TWT bedeutet zugleich eine entscheidende Stärkung der gesamten Region zum Nutzen aller. Ohne sie droht der Teutoburger Wald als Destination im Wettbewerb weiter an Boden zu verlieren, was zulasten der unmittelbar vom Tourismus lebenden Menschen und Unternehmen und damit auch in vielerlei Hinsicht zulasten der Kreise und Kommunen geht.

---

### *Umsetzung des Destinations-Management-Konzept als letzte Chance für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Region*

---

Für die operative Umsetzung wurde ein Businessplan erstellt und mit der Sicherung der Finanzierung kann eine zukunftsfähige Tourismusarbeit gewährleistet werden, die nicht nur den Bedürfnissen auswärtiger Gäste oder der einheimischen Bevölkerung dient, sondern auch den Unternehmen und den Tourismusorganisation auf Kreis- und Ortsebene und den Kreisen und Kommunen an sich. Die Region wird stärker nach innen und außen repräsentiert, und die Partner\*innen werden in ihrer Arbeit unterstützt und beraten und haben zudem diverse Einsparmöglichkeiten.

Die Umsetzung schafft positive Rahmenbedingungen, um zu anderen Wettbewerber\*innen aufzuschließen und wieder konkurrenzfähig zu sein. So ist die Region zukunftsfähig aufgestellt und für anstehende Herausforderungen, z. B. im Bereich der Digitalisierung, gut gerüstet. Dabei werden explizit auch verstärkt die eigene Bevölkerung über die Verbesserung der Lebensqualität sowie die Professionalisierung der Branche in der Region als künftige Aufgabenschwerpunkte in den Blick genommen.

Das hohe Potenzial der Dachmarke Teutoburger Wald wird in Wert gesetzt und ein dynamisches Wachstum und eine höhere Wertschöpfung erreicht.

## Wie gelingt die Umsetzung? Die Erfolgsfaktoren

Ein Konzept ist nur dann hilfreich, wenn es bestmöglich umgesetzt wird. Dazu seien hier einige Faktoren genannt, die für den gemeinsamen Erfolg entscheidend sind

- **Vertrauen:** Jede Ebene – vom TWT über die Kreise bis zu den Gemeinden und Städten – muss ihren Beitrag entlang der abgestimmten Rollen- und Aufgabenteilung leisten. Eine vertrauensvolle, zukunftsorientierte Zusammenarbeit ist dabei die entscheidende Grundlage. Die Qualität der Zusammenarbeit und das Vertrauen, das die Partner\*innen in den Teutoburger Wald Tourismus haben, wird übrigens in Zukunft mittels regelmäßiger Partnerbefragungen gemessen (siehe Kapitel 9.4.).
- **Veränderungswillen:** Natürlicherweise haben sich Akteur\*innen jeder Ebene im Laufe der Zeit bestimmte Arbeitsschwerpunkte und Methoden angeeignet, die für sich genommen auch funktioniert haben. Die Neuausrichtung der Arbeit und Aufgaben erfordert daher hier die grundsätzliche Bereitschaft, Prioritäten neu zu setzen und sich dabei ggf. auch von einigen Dingen zu trennen. Beispielsweise sollte in Zukunft die Pflege der Daten auf kommunaler Ebene eine größere Rolle spielen. Ob dafür andere Dinge weggelassen werden und, wenn ja, welche dies sind, ergibt sich aus dem individuellen Aufgabenzuschnitt vor Ort (siehe Kapitel 6.4 Aufgaben der Ortsebene und die dort genannten Typologien).
- **Lernbereitschaft:** Neue Aufgaben erfordern neue Kompetenzen. Sich zu diesem Zweck das notwendige Know-how zu beschaffen, ist notwendig. Entsprechende Angebote dazu macht insbesondere die von Teutoburger Wald Tourismus eingerichtete E-Learning Plattform <https://teutotraining.teutoburgerwald.de>
- **Kooperation und Vermeidung von Doppelarbeit:** Damit die Marketingziele erreicht werden, ist es unabdingbar, dass insbesondere die Kooperationsmöglichkeiten des jährlich erstellten Marketing- und Maßnahmenplans intensiv genutzt werden.
- **Agilität und Konsequenz:** Zwei weitere Faktoren sind bei der Erledigung der neuen Aufgaben im Zusammenspiel aller Partner\*innen noch als wichtig einzustufen. Das konsequente Verfolgen der Ziele bei gleichzeitigem flexiblem Agieren, um auf heterogene und sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Als Beispiel sei wiederum die Datenpflege genannt. Diese wird in den einzelnen Orten und in den verschiedenen Kreisen im Zusammenspiel von Kommunen und Kreisorganisation in unterschiedlichen Work-Flow Konstellationen gelöst, bei denen z.T. Kreisorganisationen oder Verbünde von Kommunen für die einzelnen Orte Datenpflegearbeit übernehmen.

## Anhang

### Ständige Mitglieder des Lenkungskreises „Strategische Destinationsentwicklung“ (Stand 2023)

Institution	Vorname	Nachname
OstWestfalenLippe GmbH / FB Teutoburger Wald Tourismus	Markus	Backes
OstWestfalenLippe GmbH	Björn	Böker
Stadt Bad Salzuflen	Michael	Feiler
Kreis Minden-Lübbecke	Oliver	Gubela
Stadt Schloß Holte-Stukenbrock	Imke	Heidotting
Bielefeld Marketing GmbH	Martin	Knabenreich
Kreis Paderborn	Edith	Rehmann-Decker
Verkehrsverein Paderborn e.V.	Karl Heinz	Schäfer
Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Höxter mbH	Michael	Stolte
IHK / Parkhotel Gütersloh   VIVENO Group GmbH	Sönke	Tuchel
OstWestfalenLippe GmbH / FB Teutoburger Wald Tourismus	Tobias	Valentien
pro Wirtschaft GT GmbH	Nikola	Weber
Bezirksregierung Detmold	Josef	Wegener
Lippe Tourismus & Marketing GmbH	Günter	Weigel

### Ständige Mitglieder des Lenkungskreises „Strategische Destinationsentwicklung“ (Stand 2019/2020)

Institution	Vorname	Nachname
OstWestfalenLippe GmbH / FB Teutoburger Wald Tourismus	Markus	Backes
Gemeinde Steinhagen	Simon	Block
Kreis Minden-Lübbecke	Oliver	Gubela
Touristikzentrale Paderborner Land e. V.	Herbert	Hoffmann
Bielefeld Marketing GmbH	Martin	Knabenreich
Staatsbad Salzuflen GmbH	Stefan	Krieger
pro Wirtschaft GT GmbH	Albrecht	Pförtner
Gemeinde Hüllhorst	Bernd	Rührup
Verkehrsverein Paderborn e.V.	Karl Heinz	Schäfer
Interkommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH Kreis Herford	Michael	Seggewiß
Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Höxter mbH	Michael	Stolte
IHK / Parkhotel Gütersloh   VIVENO Group GmbH	Sönke	Tuchel
OstWestfalenLippe GmbH / FB Teutoburger Wald Tourismus	Tobias	Valentien
OstWestfalenLippe GmbH	Herbert	Weber
Bezirksregierung Detmold	Josef	Wegener
Lippe Tourismus & Marketing GmbH	Günter	Weigel

# OstWestfalenLippe

Gesellschaft zur Förderung der Region mbH



EUROPÄISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

NORD  
RHEIN  
WEST  
FALEN

URBANLAND  
OstWestfalenLippe

