



## **Vernetzt, digital, innovativ**

Die neue Strategie für das Tourismusland  
Nordrhein-Westfalen

# Inhalt

- 3 Vorwort
- 4 Strategie kurz gefasst
- 6 Die Einleitung

## 9 **1** **Der Tourismus in Nordrhein- Westfalen – eine Erfolgsgeschichte mit Potenzial**

- 10 1.1 Erkenntnisse zum Tourismus  
in Nordrhein-Westfalen
- 14 1.2 SWOT-Analyse – wo der Nordrhein-  
Westfalen-Tourismus heute steht

## 17 **2** **Der Strategische Ansatz: Die Tourismusedwicklung von Nordrhein-Westfalen in der digitalen Welt gestalten**

- 18 2.1 Nordrhein-Westfalen – ein attraktives  
Tourismusland
- 19 2.2 Analoge Erlebnisse und die digitale Welt –  
von der Herausforderung zum aktiven  
Gestalten
- 21 2.3 Ziele für den Tourismus in Nordrhein-  
Westfalen
- 23 2.4 Erfolgsfaktoren und Schlüsselmaßnahmen
- 25 2.5 Die Querschnittsthemen
- 27 2.6 Umsetzung und Evaluierung

# 28 3

## Die Maßnahmen

- 29 **3.1 Marktforschung**
- 29 3.1.1 Abstimmung von Marktforschungsbedarfen und Kennzahlen zwischen Land und Regionen
- 30 3.1.2 Marktforschung als Basis für eine systematische datengestützte Steuerung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen
  
- 32 **3.2 Individualisierung und Profilierung**
- 32 3.2.1 Themenorientierter Zielgruppenansatz im Tourismus in Nordrhein-Westfalen
- 36 3.2.2 Individuelle Schaufensterprodukte für Quellmärkte entwickeln
- 37 3.2.3 Touristische Markenentwicklung in Nordrhein-Westfalen
- 38 3.2.4 Grundlage für die Content-Strategie
  
- 41 **3.3 Internationalisierung**
- 41 3.3.1 Potenzialmärkte im Ausland
- 45 3.3.2 Marktbezogene Aufgabenteilung für die ausländischen Quellmärkte
  
- 47 **3.4 Innovationen**
- 47 3.4.1 Tourismus- und Standortentwicklung – neue Allianzen mit neuen Partnern
- 50 3.4.2 Innovationskraft der KMU im Tourismus stärken
  
- 51 **3.5 Vernetzung**
- 51 3.5.1 Der Tourismus NRW e. V. wird zu einer agilen Organisation
- 54 3.5.2 Empfehlungen zur Aufgabenteilung zwischen Landes-, Regions- und Ortsebene
- 58 3.5.3 Wettbewerbsfähige DMO – Kriterien zur Markt- und Managementstärke als Orientierungsrahmen

# 61 4

## Die Umsetzung

- 62 **4.1 Die Starterprojekte**
- 62 4.1.1 Touristisches Datenmanagement Nordrhein-Westfalen – offen, vernetzt, digital
- 64 4.1.2 Integriertes Tourismus- und Standortmarketing für die kreative und digitale Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen
  
- 66 **4.2 Der Regieplan**

# 68 5

## Der Ausblick

- 69 **5.1 Der Ausblick**
- 70 **Die Beteiligung**
- 71 **Quellenverzeichnis**
- 72 **Impressum**

Düsseldorf, den 19. Juni 2019



# Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

Nordrhein-Westfalen hat vieles und Vielfältiges zu bieten: Die Metropolregion Rhein-Ruhr ist eine der vier großen Metropolregionen Europas neben London, Paris und Moskau. Das Rheinland und Westfalen bieten geballte Stärke bei Kultur, Events und Kreativität. Dabei sind Veranstaltungsorte bestens erreichbar und Erholung ist in eher ländlich geprägten Regionen mit Natur- und Sporterlebnissen gleich nebenan möglich. Diese Erlebnisse werden auch in Zukunft die Sinne auf weitgehend analoge Art ansprechen – aber die Stärken aller Landesteile können wir mithilfe der Digitalisierung viel besser und inspirierender herausstellen.

Das Smartphone ist für viele Menschen ein wichtiger Begleiter, der das Leben einfacher macht: Man kann nach dem richtigen Restaurant suchen, Informationen über die besten Kulturveranstaltungen einholen und vielleicht schon den nächsten Urlaub buchen. Die gesamte digitale »Customer Journey« ist aber auch begleitet von einer schärferen Konkurrenz. Der Markt wird immer enger. Alles, von der Destination selbst bis hin zu einzelnen touristischen Produkten, kann unter Qualitäts- wie Preisgesichtspunkten mit- und gegeneinander abgeglichen werden.

Auch im Tourismus kommt dem Thema Daten heute eine zentrale Bedeutung zu: Wie werden Daten in der digitalen Welt gewonnen, aufbereitet, verteilt und in die Systeme eingespeist und wer tut dies? Das ist eine zentrale Frage, die die Zukunft der Destinationen maßgeblich beeinflusst.

Mit dieser Landestourismusstrategie haben wir uns klare Ziele gesetzt. Es geht darum, das Land und seine Regionen durch den Tourismus stärker zu machen. Hierfür konzentrieren wir uns darauf, die Chancen der Digitalisierung konsequent zu nutzen. Dies wollen wir unter anderem erreichen, indem wir:

- Digitale Innovationen vorantreiben: zum Beispiel bei einer Content-Strategie, einem abgestimmten Daten-Management, gemeinsamen Datenbanken und Schnittstellen.



- Unsere Zielgruppen präziser verstehen und erreichen: wer ist als Kunde auf welchen Märkten, mit welchen konkreten Themen und durch wen anzusprechen?
- Zusammenarbeit als wichtigen Schlüssel begreifen: wir bilden neue Allianzen, die über den Tourismus hinausgehen.
- Neue agile Organisationsformen entwickeln: so reagieren wir flexibler auf geänderte Themen und Rahmenbedingungen.
- Klarheit in der Aufgabenverteilung schaffen: die touristischen Ebenen im Land fokussieren sich stärker.

Die Landestourismusstrategie macht hierzu Vorschläge und gibt Empfehlungen. Sie ist ein Orientierungsrahmen für alle Partner im System Tourismus in Nordrhein-Westfalen. Und sie ist in Kooperation mit diesen Partnern und Stakeholdern entstanden, die sich in Gesprächen, Workshops, Veranstaltungen und online eingebracht haben. Für ihre Ideen, Anregungen und Beiträge möchte ich mich an dieser Stelle besonders herzlich bedanken!

Erfolgreich werden wir in der Umsetzung aber nur dann sein, wenn alle touristischen Akteure zusammen und entschlossen auf die gemeinsamen Ziele hinarbeiten. Ein erster Schritt ist getan: Mit zwei potenten Förderprojekten wollen wir die Umsetzung beginnen – gemeinsam und unter Beteiligung der touristischen Regionen in Nordrhein-Westfalen.

Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre viele interessante Erkenntnisse und vor allem neue Anregungen für Ihre Arbeit.

**Prof. Dr. Andreas Pinkwart**

Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

# Strategie kurz gefasst

Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen hat sich in den letzten Jahren zu einem echten Wachstumstreiber und Milliardengeschäft entwickelt. Viele freizeitbezogene Infrastrukturmaßnahmen wurden umgesetzt und Angebote für Übernachtungs- und Tagesgäste kreiert. Nordrhein-Westfalen ist zu einem attraktiven Tourismusland geworden. Die zentrale Herausforderung für den nächsten Entwicklungsschritt der Branche, national wie international weitere Potenziale zu heben, rankt sich um die Digitalisierung. Es geht darum, analoge Erlebnisse – denn das macht den Tourismus heute und morgen aus – in der digitalen Welt aktiv zu gestalten.

Die Entwicklungschancen des Tourismus in Nordrhein-Westfalen liegen nicht zuletzt darin begründet, dass er nicht nur ökonomische Effekte bewirkt und damit ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für die Orte und Regionen ist, sondern dass er auch die Standortattraktivität stärkt und die Lebens- und Aufenthaltsqualität für Besucherinnen und Besucher, die Bevölkerung, die Betriebe und ihre Beschäftigten erhöht. Das Kernziel der Strategie lautet deshalb: Die Standortentwicklung in Nordrhein-Westfalen durch den Tourismus stärken. Damit korrespondieren weitere Ziele wie Wertschöpfung erhöhen, Gästezufriedenheit steigern, Vernetzung zwischen dem Tourismus und der Standortentwicklung stärken und betriebliche Kennzahlen verbessern.

Fünf Erfolgsfaktoren wurden darüber hinaus identifiziert: Marktforschung, Individualisierung und Profilierung, Internationalisierung, Innovationen und Vernetzung. Durch sie erfolgt eine klare Fokussierung auf die zentralen Stellschrauben, denn entlang dieser fünf Bereiche werden die Schlüsselmaßnahmen für die nächsten Jahre abgeleitet. Hinzu kommen die wichtigen Querschnittsthemen Nachhaltigkeit, Inklusion, Infrastruktur, Qualitätsmanagement sowie der Arbeits- und Fachkräftemangel.

Die neue Landestourismusstrategie setzt in diesen Feldern Leitplanken und gibt damit Orientierung. Gleichzeitig wahrt sie mit diesem Ansatz die erforderliche Flexibilität in der praktischen Umsetzung der Maßnahmen. Sie fungiert als Lotse und Wegbereiter für die Tourismuswirtschaft in Nordrhein-Westfalen.

## Maßnahmen

Die wichtigsten Schlüsselmaßnahmen dieser Strategie:

- Datengestützte Steuerung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen: Die digitale Welt verlangt und ermöglicht umfassende datengestützte strategische Entscheidungen auf Basis einer entsprechend erweiterten Marktforschung.
- Weiterentwicklung der Produktmarken zu einem themenorientierten Zielgruppenansatz: Die Landesmarketingorganisation wird sich im Sinne einer Best-of-Strategie auf die Inspiration von Potenzialzielgruppen aus den SINUS-Milieus konzentrieren. Über Themenkombinationen, unter anderem in den Schwerpunkten Aktiv, Natur, Städte, Kultur sowie Genuss und Gesundheit, werden diese Gruppen angesprochen. Die Zielgruppen von morgen sollen so auf das Tourismusland Nordrhein-Westfalen aufmerksam gemacht werden.
- Initiierung einer Content-Strategie: Etablierung eines abgestimmten Datenmanagements für alle touristischen Akteure mit einer gemeinsamen, strukturierten, relationalen Datenbank auf Landesebene. Dazu zählen z. B. die Beschäftigung und Aufbereitung von Daten sowie Open Data oder die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen sowie konkreten Pilotprojekten zur Nutzung der Daten.
- Tourismus- und Standortentwicklung – neue Allianzen mit neuen Partnern erschließen: Partner aus dem Tourismus, der regionalen Wirtschaft, der Industrie und der Regional- und Standortentwicklung sollen näher zusammengeführt, weitere Branchen für den Tourismus sensibilisiert und konkrete Ansätze für neue Kooperationen in den Bereichen strategische Standortentwicklung, Produkte und Marketing entwickelt werden.

- Erschließung der Potenziale in ausländischen Quellmärkten: Auslandsmärkte bieten für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen noch große Potenziale, die künftig auch stärker vom Tourismus NRW e.V. bearbeitet werden sollen. Als relevante Quellmärkte wurden neben Deutschland die Auslandsmärkte Niederlande, Belgien, Polen, Japan, Österreich/Schweiz, Großbritannien/Irland, USA und China identifiziert. Hinzu kommen die Beobachtungsmärkte Russland, Italien und Frankreich. Die konkrete Aufgabenteilung und die detaillierten Marktstrategien sind in der Umsetzungsphase im Dialog der Partner zu klären. Besonders wichtig sind bei der Erschließung ausländischer Quellmärkte die Bekanntheit und das internationale Image. Starke Marken, bekannte Persönlichkeiten des Landes oder Großveranstaltungen helfen dabei. Hier ist die Initiative Rhein-Ruhr City 2032 (mögliche Bewerbung Nordrhein-Westfalens für die Olympischen Spiele) zu nennen, über die derartige Impulse angestoßen werden könnten.
- Umbau des Tourismus NRW e.V. zu einer agilen Organisation: Der Verein wurde in seiner Struktur grundsätzlich bestätigt. Als Treiber und Vorreiter im System der Tourismusakteure im Land muss er auch führend bei dem anstehenden Umbau zu einer agilen Organisation sein, um diese Rolle und seine konkreten künftigen Aufgaben weiterhin qualitativ hochwertig erfüllen zu können. Dafür werden in der Umsetzung der Strategie die Strukturen, der innere Aufbau, die Arbeitsprozesse, die Gremienstrukturen sowie die Finanzierung vor dem Hintergrund der künftigen Aufgaben des Verbandes kritisch auf Veränderungsbedarf hin geprüft.
- Aufgabenteilung im System Tourismus und Kriterien zur Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusorganisationen: Die Strategie gibt den Partnern im Land eine Orientierung für die Aufgabenteilung der Zukunft – in den Aufgabefeldern Lebensraummanagement, Marke & Marketing sowie Service & Support – sowie für Kriterien zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationsmanagementorganisationen.

## Umsetzung

Entscheidend für den Erfolg der vorliegenden Strategie ist die Umsetzung der Maßnahmen. Dies ist eine gemeinsame Aufgabe aller beteiligten Partner. Der Tourismus NRW e.V. hat dazu zwei Vorhaben konzipiert, die aus Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen und der EU voraussichtlich gefördert werden können. Ein Projekt soll gezielt an den zentralen Herausforderungen der digitalen Transformation arbeiten, ein zweites an der Neubewertung kreativer Lebensumfelder an der Schnittstelle von Tourismus- und Standortmarketing für die Neupositionierung des Landes als kreativer Hub.

Diese beiden Projekte sind zentrale Ansatzpunkte zur Umsetzung der Landestourismusstrategie, allerdings nicht die einzigen. So müssen die weiteren hier dargestellten Schlüsselmaßnahmen von den Akteuren eigenverantwortlich umgesetzt werden. Zudem gilt es, für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen, auch an den übergeordneten Aufgaben wie dem Qualitätsmanagement oder dem Arbeitskräftemangel anzusetzen. Aber auch strategische Fragen, z. B. die Operationalisierung der definierten Ziele oder die Ausgestaltung der neuen Förderkulisse, sind wichtige Aufgaben. Hierfür wird unter anderem eine Strategiegruppe eingerichtet.

Die Inhalte dieser Strategie müssen intensiv im Land kommuniziert werden, um die gewünschte Durchdringung erreichen zu können. Eine Kernaufgabe der Umsetzungsverantwortlichen wird es daher sein, unter Nutzung aller zielführenden analogen und digitalen Kanäle und Kommunikationsformen, möglichst viele Beteiligte in Nordrhein-Westfalen zu erreichen, zu informieren, mit ihnen zu diskutieren und sie zu überzeugen.

Der Umsetzungserfolg dieser Strategie erwächst aus der Kraft einer starken inneren Akzeptanz ihrer Idee durch jeden Einzelnen und starken Kooperationen in einem starken Miteinander.

# Die Einleitung

Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen hat sich zu einem starken Wirtschaftsfaktor entwickelt. Ergebnisse einer Studie aus dem Jahr 2015 zeigen, dass er mehr als 41 Mrd. € Umsatz erwirtschaftet, über 570.000 Menschen Beschäftigung bietet und einen Beitrag von 4,6% zum Volkseinkommen leistet. Der Tourismus wächst in Nordrhein-Westfalen kontinuierlich. Das lässt sich nicht nur an den Umsatz-, Übernachtungs- oder Gästezahlen messen. Auch qualitativ legt Nordrhein-Westfalen zu – unter anderem bei so wichtigen Schlüsselindikatoren wie dem Bekanntheitsgrad als attraktives Reiseland, der Qualität, der Gästezufriedenheit und vielen weiteren Faktoren.

Das Reiseland Nordrhein-Westfalen zieht immer mehr nationale und internationale Besucherinnen und Besucher an und hat auf der touristischen Deutschlandkarte mittlerweile einen festen Platz unter den Top 3 im Bundesländervergleich erreicht. Diese Position gilt es zu festigen und auszubauen – ein anspruchsvolles Unterfangen in immer schnelllebigeren Zeiten, deren entscheidender Treiber die Digitalisierung ist. Wer künftig im Tourismus mithalten will, muss sich heute einer doppelten Herausforderung stellen: Einerseits geht es darum, zu inspirieren und Sehnsüchte nach einmaligen, »analogen« Erlebnissen mit perfekten, individuellen Angeboten zu stillen, andererseits möchte der Gast alle Informationen jederzeit und überall digital auf Smartphone, Tablet oder PC serviert bekommen. Ganz zu schweigen von Echtzeit-Mitteilungen in Form von Fotos und Kommentaren aller Art auf Social Media-Kanälen, Bewertungsplattformen und Co. Die gesamte Reise soll am liebsten sofort buchbar sein.

Die Evaluation des touristischen Masterplans Nordrhein-Westfalen aus dem Jahre 2009, der damit erreichten Erfolge sowie der zwischenzeitlichen Entwicklungen ergab: Die rasant fortschreitende Digitalisierung durchdringt heute immer umfassender alle Phasen des Reisens. Für alle touristischen Akteure wird es daher erfolgsentscheidend sein, die mit der Digitalisierung einhergehenden Chancen für sich nutzbar machen zu können.

## Vernetzt – digital – innovativ: Die neue Strategie für das Tourismusland Nordrhein-Westfalen

Die vorliegende Strategie beantwortet daher in erster Linie die Kernfrage, wie die Akteure im Land diese komplexen Herausforderungen bewältigen können, die längst in alle Bereiche der touristischen Leistungskette hineinreichen.

### Vernetzt:

Weil die touristischen Kräfte am Markt ausgerichtet, gebündelt und gezielt eingesetzt werden müssen, und zwar durch intensivere und neue Formen der Zusammenarbeit.

### Digital:

Weil dies der Dreh- und Angelpunkt für die Zukunftsfähigkeit der Branche ist.

### Innovativ:

Weil alle Beteiligten kontinuierlich kreativ sein müssen, um mit der dynamischen Entwicklung Schritt halten zu können.

Vor dem Hintergrund von »vernetzt, digital und innovativ« setzt die vorliegende Strategie auf ausgewählte thematische Schwerpunkte. Sie vermeidet bewusst einen breiten Ansatz, in dem jedes Thema und jeder touristische Akteur Berücksichtigung finden würden. Sie fokussiert vielmehr die aktuell wichtigsten Stell-schrauben, die Einfluss auf die erfolgreiche touristische Entwicklung im größten Bundesland haben werden.



## Zentrale Fragen sind im Einzelnen:

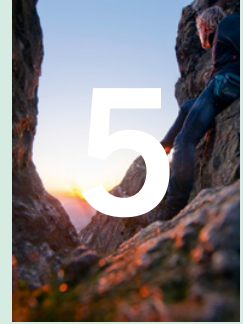
- Welches sind die konkreten Maßnahmen zur Anpassung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen an die digitalen Chancen und Herausforderungen?
- Auf welche Zielgruppen wird sich das Tourismusmarketing in Zukunft ausrichten und wie werden diese angesprochen?
- Wie können Tourismus- und Standortentwicklung im Land stärker als bisher voneinander profitieren? Welche Synergieeffekte sind zum beiderseitigen Nutzen zu erschließen?
- Welche Aufgaben haben vor diesem Hintergrund die Landes-, Regions- und Ortsebene im System Tourismus in Nordrhein-Westfalen und wie arbeiten sie künftig zusammen?
- Wie müssen sich effiziente Tourismusorganisationen aufstellen, um die veränderten Aufgaben erfüllen zu können? Wie sieht der erforderliche Change-Prozess dafür aus?

Mit dieser Fokussierung erhebt die Strategie keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Natürlich wirken eine Fülle weiterer Rahmenbedingungen und Einflüsse auf die Tourismusentwicklung in Nordrhein-Westfalen ein. Diese sind keineswegs weniger wichtig. Die Themenliste ist lang und reicht vom Arbeitskräftemangel über die touristische Entwicklung der Kurorte, Barrierefreiheit, Infrastruktur, Mobilitätsfragen bis zur Nachhaltigkeit, und hört bei Qualitätsfragen und touristischer Regionalentwicklung noch lange nicht auf. Diese und weitere Themen werden stets mitgedacht und aufgegriffen. Die Landestourismusstrategie versteht sich jedoch nicht als spezifische Konzeption, die Antworten auf Fragen gibt, wie z. B. die Gewinnung von Fachkräften im Tourismus befördert werden kann oder welche touristische Entwicklung die Kurorte in unserem Bundesland nehmen sollen. Um diese Themen hinreichend würdigen zu können, wären Einzeluntersuchungen erforderlich. Dennoch werden die mit der Landestourismusstrategie einhergehenden Effekte auch positive Auswirkungen auf diese Themen haben.

Diese und weitere Aspekte werden auch bei der Umsetzung der Landestourismusstrategie eine Rolle spielen. Dazu wird beim Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie eine Strategieguppe eingerichtet. Ihre Zusammensetzung wird im Zuge der Umsetzung der Strategie festgelegt. Die Strategieguppe wird die übergeordneten Themen und Vorhaben zur Umsetzung der Landestourismusstrategie beraten, ihre Wechselwirkungen erarbeiten sowie erforderliche Maßnahmen empfehlen. Hierzu zählen z. B. Themenbereiche wie das Qualitätsmanagement, der Arbeitskräftemangel, die Stärkung der KMU oder die Förderpolitik.

Die Umsetzung der Strategie im Bereich des touristischen Destinationsmanagements, künftig auch an der Schnittstelle zum Standortmarketing, obliegt dem Tourismus NRW e.V. Er wird dafür ein Kennzahlensystem sowie die Definition von Meilensteinen entwickeln und in seinen Strukturen ein geeignetes Gremium zur regelmäßigen Erfolgskontrolle und zur Begleitung der Maßnahmen einrichten. Die sogenannten Starter-Projekte setzt er in Kooperation mit den Partnern und entlang der antragsgemäßen Strukturen um.

Die Erarbeitung der Landestourismusstrategie ist bereits Ergebnis intensiver Vernetzung: Eine Impulsgruppe mit Mitgliedern aus den zentralen tourismusrelevanten Organisationen, aber auch Unternehmerinnen und Unternehmer regte immer wieder zum Nach- und Querdenken an. In einer Reihe von Workshops zu Schlüsselthemen der Strategie wurde engagiert über eine Fülle relevanter Details diskutiert. Experten- und Fachgespräche gaben schließlich entscheidende Hinweise auf die Perspektive wichtiger Beteiligter. Politik, Kommunalverbände, Wissenschaft und Kammern wurden unter anderem durch die Gremien des Tourismus NRW e.V. eingebunden. Der Tourismus NRW e.V. hatte bei der Erstellung dieser Strategie eine wichtige inputgebende Rolle. Gesteuert wurde der Prozess durch das Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen.



### Zur Struktur der vorliegenden Strategie:

Die Bewertung der Entwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen sowie eine übergeordnete SWOT-Analyse folgen in Kapitel 1.

Die langfristige Perspektive für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen in der Zukunft findet sich in Kapitel 2 dieser Strategie, bevor die zentralen Erfolgsfaktoren in Kapitel 3 mit konkreten Maßnahmen hinterlegt werden.

Die beiden zentralen Starterprojekte, mit denen die Weichen für die Umsetzung konkret gestellt werden, sind Inhalt von Kapitel 4.

Ein kurzer Ausblick rund um die Strategie findet sich in Kapitel 5.

An einigen Stellen sind farblich markierte Kästen hervorgehoben, die als gutachterliche Empfehlungen zu verstehen sind.

# Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen – eine Erfolgsgeschichte mit Potenzial

# 1



# 1.1 Erkenntnisse zum Tourismus in Nordrhein-Westfalen

## **Erkenntnis 1: Tourismus ist ein Milliardengeschäft**

Der gesamte touristische Konsum in Nordrhein-Westfalen belief sich 2013 auf 41,1 Milliarden Euro.<sup>1</sup> Dass über 60 % davon auf sogenannte Binnentouristinnen und -touristen entfallen – also Reisende mit Wohnsitz in Nordrhein-Westfalen –, belegt eindrucksvoll das Potenzial vor der Haustür, und das sorgt für eine gute Basisauslastung. Die größten Profiteure sind das Gastgewerbe mit Gastronomie und Beherbergung, der Einzelhandel und die sonstigen Dienstleistungen wie die Freizeit- und Kulturwirtschaft. Die Bruttowertschöpfung, die (direkt und indirekt) aus dem Tourismus resultiert, beläuft sich auf 25,1 Mrd. € und damit auf 4,6 % der gesamten Wirtschaftsleistung des Landes. Allerdings liegen die Ausgaben der Zielgruppen unter dem deutschen Durchschnitt und bieten somit die Chance, die Wertschöpfung aus dem Tourismus weiter zu steigern, nicht nur durch Mengenwachstum, sondern vor allem auch durch eine Qualitätssteigerung und durch attraktive (Zusatz-) Angebote. Gleichzeitig sind 4,7 % aller Erwerbstätigen direkt im Tourismus tätig. Damit erzielt die Tourismusbranche eine erhebliche Beschäftigungswirkung.

## **Erkenntnis 2: Der NRW-Tourismus jagt Rekorde, braucht aber neue Impulse**

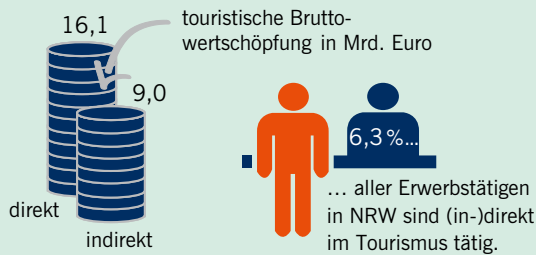
Erfolgsgeschichte Tourismus in Nordrhein-Westfalen: Seit 2009 stieg die Zahl der Übernachtungen neun Jahre in Folge um insgesamt 28 % an.<sup>2</sup> Auch die Auslastung der Schlafgelegenheiten entwickelt sich positiv und könnte bei der Fortsetzung des aktuellen Trends bereits 2020 erstmals über die Marke von 40 % steigen. Zugpferde sind die Städtereisenden. Das gilt für die Nachfrage- wie die Angebotsentwicklung in Nordrhein-Westfalen und Deutschland. Im ländlichen Raum braucht es dagegen neue Impulse, z. B. in den Mittelgebirgen. Der Marktanteil Nordrhein-Westfalens an den Übernachtungen in Deutschland zeigt sich insgesamt stabil. Besonders in den ausländischen Quellmärkten kann Nordrhein-Westfalen derzeit nicht mithalten. Der Marktanteil ist in den letzten Jahren gesunken. Neue Impulse lösen insbesondere im Tourismus und in ausländischen Quellmärkten Großveranstaltungen aus (z. B. Jubiläen, Sportveranstaltungen wie die Fußball-Europameisterschaft 2024). Bei den Angebotsstrukturen bauen die Hotels und Hotels garnis ihre Marktposition aus. Auch hier spiegelt sich der große Anteil der Städte im ganzen Land wider.

<sup>1</sup> Letzte Berechnung des Wirtschaftsfaktors Tourismus (Tourismus NRW e.V.); eine Aktualisierung erfolgt durch den Tourismus NRW e.V. im Herbst 2019.

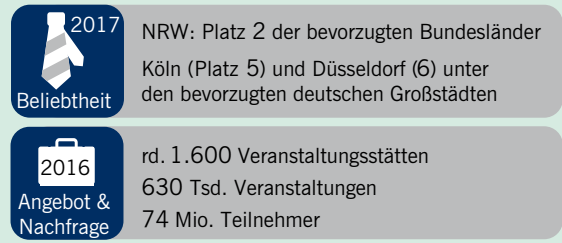
<sup>2</sup> IT.NRW

# Tourismusentwicklung in NORDRHEIN-WESTFALEN: Volumina, Strukturen, Zufriedenheit

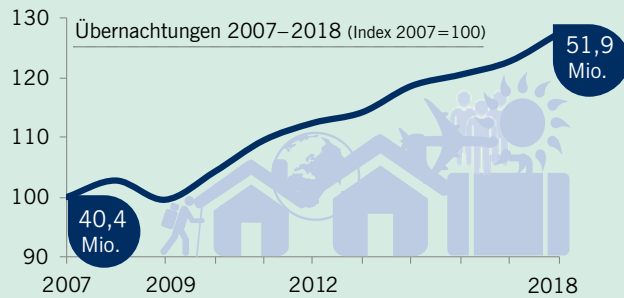
## Wirtschaftsfaktor NRW-Tourismus



## Wichtiges Segment NRW-Geschäftstourismus



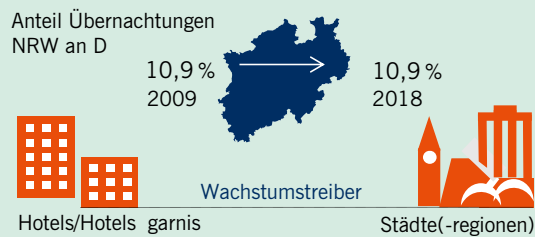
## Übernachtungen: Neuntes Rekordjahr in Folge



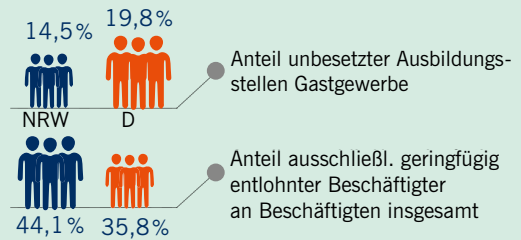
## Quantitative Meilensteine



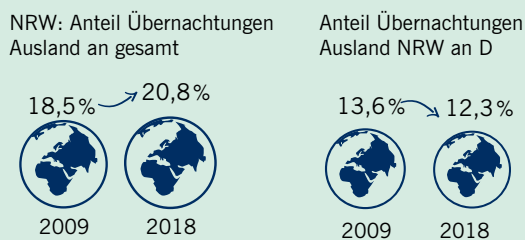
## Nachfrage: Bedeutung NRW stagniert



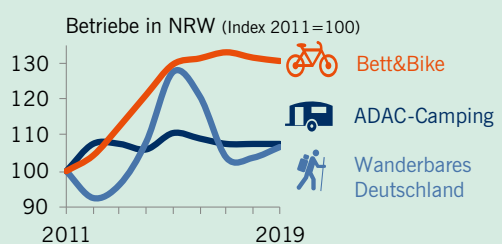
## Arbeitsmarkt: Gastgewerbe 2018



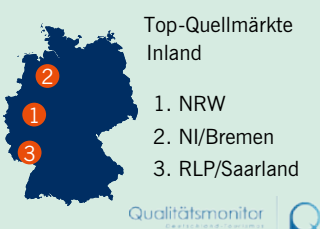
## Incoming: NRW-Dynamik unterhalb D-Trend



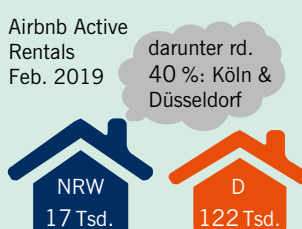
## Themenlabel: Teilnehmerzahl stagniert



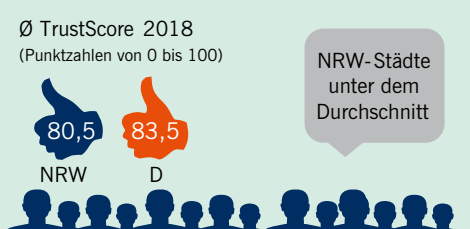
## Inland: Hausmarkt top



## Airbnb

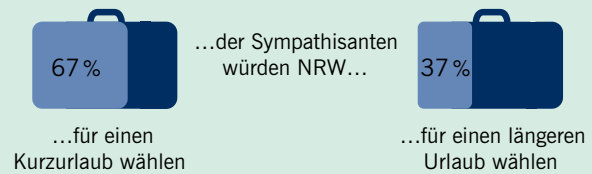


## Gästezufriedenheit ausbaufähig

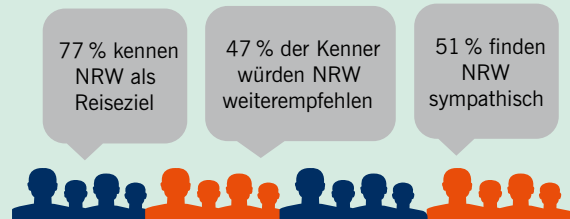


## Der Blick der Gäste auf Nordrhein-Westfalen

## Meist Besuchsbereitschaft für Kurzurlaub



## Bekanntheit, Sympathie und Co.



## Erkenntnis 3: Geschäftstourismus ist und bleibt ein wichtiges Standbein

Geschäftsreisen sind ein wichtiger Faktor für Nordrhein-Westfalen. Allerdings ist der Großteil der Nachfrage (klassische Geschäftsreisen) nicht zu beeinflussen. Im promotablen Bereich (Tagungen, Kongresse, Seminare, Messen) macht eine Marktbearbeitung allerdings Sinn. Im Deutschlandvergleich finden 15 % aller geschäftlichen Übernachtungen der Deutschen in Nordrhein-Westfalen statt und fast jede vierte Übernachtung ist in Nordrhein-Westfalen geschäftlich motiviert.<sup>3</sup> Als Flächenbundesland nimmt es, genau wie Köln und Düsseldorf bei den Städten, eine Spitzenposition ein.<sup>4</sup> Angesichts ihres großen Volumens bieten Geschäftsreisen noch weiteres Potenzial, wenn nämlich Geschäftsreisende zu Urlaubern werden (sogenannte Bleisure-Gäste): Während deutschlandweit 10 % ihre Geschäftsreise mit einem Privataufenthalt verbinden, sind es hier nur 6 %.<sup>5</sup>

## Erkenntnis 4: Bei der Gästezufriedenheit ansetzen

Mit 3,0 Punkten Abweichung liegt Nordrhein-Westfalen im Trustscore 2018<sup>6</sup> – der Online-Reputation der Beherbergungsbetriebe – unter dem Deutschlandwert. Dies ist zum einen auf die Bedeutung der Städte zurückzuführen, die im Ranking bundesweit schlechtere Bewertungen als andere Destinationstypen bekommen. Doch auch im deutschlandweiten Städtevergleich schneiden die Vertreter Nordrhein-Westfalens schlechter ab. Aus Gästesicht bietet vor allem die Hardware im Beherbergungsbereich Luft nach oben: Die Bewertungen in den Kategorien Zimmer, Hotel und Gebäude weichen besonders stark vom Deutschlanddurchschnitt ab. Hier sind Investitionen der Betriebe gefragt. Auch die weiteren Zufriedenheitswerte entlang der touristischen Servicekette sind durchaus ausbaufähig. Ein Blick auf die Gästegruppe der Geschäftsreisenden deckt ebenfalls Defizite auf: Deren Zufriedenheit in Nordrhein-Westfalen entspricht dem Bundesdurchschnitt. Doch während die Gastfreundschaft z. B. besser bewertet wird, deuten schwächere Werte bei der Wiederbesuchsabsicht oder der Erreichbarkeit der Veranstaltungsorte auf Handlungsbedarfe hin.

<sup>3</sup> Jahresbericht Tourismus NRW e.V. 2018, Hinweis: alle Unterkunftsarten inkl. des Grauen Marktes

<sup>4</sup> Europäisches Institut für TagungsWirtschaft GmbH 2017

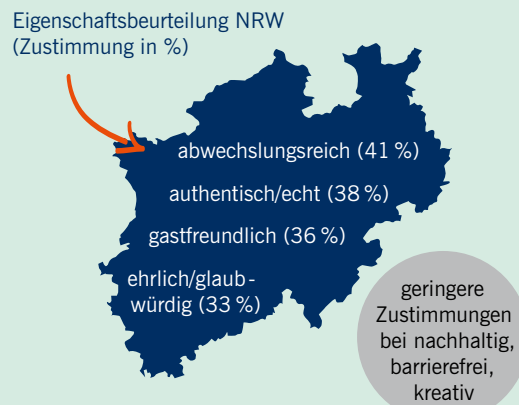
<sup>5</sup> dwif-Consulting GmbH 2019

<sup>6</sup> TrustYout GmbH 2019

## NRW-Themeneignungen überwiegend städtisch geprägt



## NRW: abwechslungsreich und authentisch



Quelle: dwif 2019, Daten: inspektour GmbH, gigabit.nrw.de, MWIDE

### Erkenntnis 5: Bekanntheit und Besuchsbereitschaft bieten weiteres Potenzial

In der Wahrnehmung der Reisenden macht Nordrhein-Westfalen Fortschritte. Die gestützte Bekanntheit anhand einer Liste der Destinationen in Deutschland lag zuletzt bei 77 %.<sup>7</sup> Im Wettbewerbsvergleich reicht das für Platz 27 von 109. Gut die Hälfte der Deutschen findet Nordrhein-Westfalen sympathisch (Top-Werte von Familien). Davon können sich mehr als zwei Drittel vorstellen, einen Kurzurlaub in Nordrhein-Westfalen zu verbringen. Allerdings würden weniger als die Hälfte derjenigen, die schon einmal in Nordrhein-Westfalen waren, das Land als Reiseziel weiterempfehlen. Daran gilt es weiter zu arbeiten. In allen Bereichen der Markenstärke (Bekanntheit, Sympathie, Besuchsbereitschaft) entwickelt sich Nordrhein-Westfalen im Vergleich zu Deutschland weniger dynamisch.<sup>8</sup> Auch das touristische Angebot Nordrhein-Westfalens wird z. B. bei Eigenschaften wie innovativ oder kreativ von den Befragten nur durchschnittlich bewertet, die Eigenschaften barrierefrei und nachhaltig landen auf den letzten Plätzen.<sup>9</sup>

### Erkenntnis 6: Veranstaltungen sind Besuchermagneten

Drei Viertel aller Urlaubsreisen in Nordrhein-Westfalen sind Kurzreisen, deutschlandweit hingegen nur 51,8 %. Event- und Veranstaltungsreisen bilden die mit Abstand wichtigste Urlaubsart, gefolgt von Städtereisen sowie Sport- und Aktivurlaub. Die Anzahl der Event- und Veranstaltungsreisen ist seit 2012 um über 60 % gestiegen und machte 2018 knapp ein Drittel aller Urlaubsreisen im Land aus.<sup>10</sup> Diese Stärke gilt es auszuspielen und mit weiteren Highlights positiv zu überraschen. So landet Nordrhein-Westfalen im Wettbewerbsvergleich beim Thema Kultur bundesweit unter den TOP-20-Destinationen, für jeden Fünften ist das Kunst- und Kulturangebot im Land ein wichtiger Entscheidungsgrund für die Reise.<sup>11</sup> So erreicht Nordrhein-Westfalen themenbezogen häufig Platzierungen im oberen Bereich, jedoch keine Spitzenplätze.

<sup>7</sup> inspektour GmbH 2015

<sup>8</sup> inspektour GmbH 2015

<sup>9</sup> inspektour GmbH 2017

<sup>10</sup> Tourismus NRW e.V. 2019a

<sup>11</sup> inspektour GmbH 2017 und dwif-Consulting GmbH 2019

## 1.2 SWOT-Analyse – Wo der Nordrhein-Westfalen-Tourismus heute steht

Die SWOT-Analyse fungiert als Bindeglied zwischen Analyse und Strategie mit dem Fokus auf denjenigen Erkenntnissen, die für die strategische Grundlage und die abgeleiteten Erfolgsfaktoren und Maßnahmen (siehe Kapitel 3 und 4) am relevantesten sind. Die Darstellung der internen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken (SWOT) hat nicht den Anspruch, vollumfängliche Ergebnisse abzubilden, sondern kann nur eine Orientierung sein.

Grundlage der SWOT bilden die Evaluationen der vorangegangenen Strategiepapiere auf Landesebene: des Masterplans aus dem Jahr 2009, dessen Fortschreibung aus 2015 und seiner Umsetzung. Sie fußt auf Recherchen und Befragungen im Rahmen der vorliegenden Tourismusstrategie des Landes Nordrhein-Westfalen, Marktforschungserkenntnissen und gutachterlichen Einschätzungen. Zusätzlich werden die für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen relevanten Grundsatzthemen und Rahmenbedingungen wie z. B. Digitalisierung und Regionalisierung einbezogen.

**Tab. 1: Kernerkenntnisse aus der SWOT-Analyse des NRW-Tourismus**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Großer Binnenmarkt und Märkte mit großem Potenzial im direkten Umfeld (In- und Ausland)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fehlende Klarheit über das touristische Profil, die touristische Kernbotschaft von Nordrhein-Westfalen und das Beziehungsgefüge zwischen Positionierung Land &amp; Positionierung Regionen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Touristische Regionen und Nordrhein-Westfalen selbst haben sich auf der touristischen Landkarte etabliert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schwache Transferrate von der Besuchsbereitschaft zum tatsächlichen Besuch bzw. bei der Weiterempfehlung im bundesweiten Vergleich</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategische Grundlage für Zielgruppen und Themen vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zu wenig Fokus bei Zielgruppen und Themen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Starker Tourismus NRW e.V. mit hoher Tourismus- und Umsetzungskompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schwierige Finanzierungssituation der Tourismusorganisationen auf lokaler, regionaler und Landesebene</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treiberfunktion des Tourismus NRW e.V. (als Impulsgeber für Partnerinnen und Partner)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zu wenig fokussierte Kooperation und Kommunikation (z. B. Sitzungshäufigkeiten)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Starke Regionen, kompetente DMO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zu wenig interministerielle Abstimmung bei Fördermaßnahmen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konstruktives Kooperationsklima zwischen den touristischen Akteuren im Land</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investitionsstau vor allem im ländlichen Raum</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Touristische Wegeinfrastruktur (z. B. Rad- und Wanderwege)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zu schwache Innovationsmentalität von touristischen KMU (Umsetzungsphase)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Digitale B2C-Kommunikation auf Landesebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bewusstsein und Umsetzung der Digitalisierung im Land und vor allem bei den KMU noch nicht ausreichend (z. B. Relevanz für die Zukunft, strategische Bedeutung)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infrastruktur im ländlichen Raum (Breitband, Mobilität, Orts-/Stadtbilder etc.)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Noch zu wenig barrierefreie Angebote</li> </ul>



## Chancen

- Trend zur Individualisierung und zu Special Interests
- Erschließung internationaler Märkte (Verstärkung durch den Einsatz digitaler Technologie)
- Weiterer Ausbau des Geschäftstourismus (Vermischung von Arbeit und privaten Reisen: Bleisure)
- Anhaltender Trend zu immer kürzeren Reisen eröffnet weitere Marktpotenziale für Nordrhein-Westfalen
- Trend zu urbanen und ungewöhnlichen Reiseerlebnissen, gleichzeitig Trend zur Regionalität und Authentizität
- Tourismus breiter denken, Verbindung von Tourismus- und Standortmarketing und -entwicklung, Kombination Tourismus und Industrie
- Trend zu Digital Detox/Seele baumeln lassen (ländlicher Raum)
- Open Data-Strategie für die Schaffung individueller Angebote
- Touristische Digitalstrategie für Nordrhein-Westfalen (z. B. Content-Strategie)
- Technologie unterstützt barrierefreie Angebote

## Risiken

- Attraktivitätsverluste im ländlichen Raum, z. B. durch fehlende betriebliche Nachfolgeregelungen
- Nachlassende Akzeptanz des Tourismus als punktuelle/saisonale Herausforderung
- Demografischer Wandel
- Fachkräftemangel und Einstellung zur Arbeit, Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Nicht gelingender Strukturwandel bei den Tourismusorganisationen von Marketing- zu Managementorganisationen
- Nachlassende Motivation bei der Umsetzung der neuen Landestourismusstrategie
- Verschärfung von Finanzierungsproblemen (restriktive Kreditpolitik sowie auslaufende EU-Förderperiode)
- Wachsende Abhängigkeit von OTA etc.

Quelle: dwif/Tourismuszukunft 2019

## Schlussfolgerungen aus der SWOT-Analyse:

**Eine für alle** – die Befragungen haben gezeigt, dass der Masterplan 2009 in erster Linie als Strategie für den Tourismus NRW e.V. wahrgenommen wurde. Bei der neuen Strategie wurden die Akteure im Land schon im Erstellungsprozess umfassend einbezogen. Gleichzeitig kommen auf die Akteure weitere Verpflichtungen zu, Verantwortung und Finanzierung werden verteilt.

**Weniger ist mehr** – durch den Bezug zu den vorherigen Strategiepapieren gewährleistet die neue strategische Grundlage Kontinuität und reduziert gleichzeitig die Komplexität. Durch die Fokussierung können die Akteure besser erreicht werden. Aufgrund der Größe des Landes, des Querschnittcharakters der Tourismusbranche und der kleinteiligen Strukturen im Tourismus ist das besonders wichtig. So hilft die Landestourismusstrategie dabei, klare Strukturen und Orientierung zu geben, dabei aber ausreichend Freiraum für Innovation und Kreativität in der Umsetzung zu lassen.

**Kommunikation ist das A und O** – nicht nur innerhalb der Unternehmen, sondern insbesondere über verschiedene Ebenen und (Gebiets-)Grenzen hinweg. Die gestraffte, gebündelte und zeitgemäße Kommunikation zwischen den Akteuren wird gestärkt. Dabei sollen Transparenz und Ehrlichkeit im Fokus stehen.

**Kontakte knüpfen** – Die neue Landestourismusstrategie muss das Beziehungsgefüge und gegenseitige Chancen zwischen Industrie/nicht-touristischer Wirtschaft und Tourismuswirtschaft neu definieren, um vorhandene Potenziale optimal nutzen und in einen Wettbewerbsvorteil umwandeln zu können.

**Fördern und fordern** – Konkrete Fördermöglichkeiten für den Tourismus erhalten und ausbauen, damit (branchenübergreifende) Projektideen realisiert und nach einer Anschubfinanzierung verstetigt werden können.

**Tourismus in Nordrhein-Westfalen digital weiterdenken** – Digitalisierung wird als integrierter Denk- und Gestaltungsansatz verankert und in den Themenfeldern und Maßnahmen ausgespielt. Ausschlaggebend sind dabei die Motivation der Beteiligten, um den Tourismus in Nordrhein-Westfalen gezielt weiterzuentwickeln, sowie die notwendigen Personalressourcen, um eine ausgezeichnete Qualität sicherzustellen.

A long-exposure photograph of a night sky showing numerous circular star trails. The trails are most prominent in the center and become shorter towards the edges. The colors of the trails range from white to light orange. In the bottom left corner, the dark silhouette of a tree is visible. In the bottom right corner, the dark silhouette of a church steeple is visible.

# 2

**Der strategische Ansatz:  
die Tourismusedwicklung von  
Nordrhein-Westfalen in  
der digitalen Welt gestalten**

## 2.1 Nordrhein-Westfalen – ein attraktives Tourismusland

Alle Analysen unterstreichen, dass die Entwicklung im Tourismus in Nordrhein-Westfalen seit Jahren positiv ist. Immer mehr Menschen in Deutschland assoziieren mit dem Land längst nicht mehr nur rauchende Schloten und Industrie, sondern auch vielfältige, attraktive Kultur- und Freizeit-, Erholungs- und Urlaubsmöglichkeiten sowie Events. Was vor wenigen Jahren noch kaum denkbar war, ist heute Realität: Man verbringt inzwischen im Ruhrgebiet einen (Kurz-) Urlaub ebenso wie in den anderen Regionen des Landes.

---

Bekenntnis: Nordrhein-Westfalen ist ein attraktives Tourismusland

---

Die Identität der Bevölkerung und vieler Akteure ist jedoch oft noch vor allem in der industriellen Vergangenheit und Kraft von Nordrhein-Westfalen verankert. Dieses Selbstverständnis ist nicht nur bei Menschen in urbanen, sondern auch in den ländlichen Räumen von Nordrhein-Westfalen anzutreffen. Die Potenziale, die sich aus dieser industriellen Wirtschaftsstärke ergeben, gilt es selbstverständlich auch weiterhin zu nutzen und dabei an die (digitalen) Anforderungen des 21. Jahrhunderts stetig anzupassen; die Digitalstrategie.NRW<sup>12</sup> zeigt hier den Weg.

Aber Nordrhein-Westfalen kann längst mehr, es kann auch Tourismus! Das sollen alle innerhalb und außerhalb des Landes wissen, und so besteht das Fundament der Strategie für die Fortsetzung seiner touristischen Erfolgsgeschichte aus einem gesunden, selbstbewussten Bekenntnis: **Nordrhein-Westfalen ist ein attraktives Tourismusland!** Mit diesem Credo und mit dem damit verbundenen Selbstvertrauen können und sollen alle touristischen Akteure am Markt agieren, um sich auch künftig im anspruchsvollen Wettbewerb zu behaupten. Eine erfolgreiche Tourismusentwicklung unterstützt daher die Wahrnehmbarkeit und Erkennbarkeit von Nordrhein-Westfalen als starke und attraktive Wirtschafts- und Freizeitregion in Mitteleuropa und stärkt damit auch ihre Markenpositionierung.

12 Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen 2019

## 2.2 Analoge Erlebnisse und die digitale Welt – von der Herausforderung zum aktiven Gestalten

Bei der Frage nach der größten Herausforderung, die auf dem Weg zur weiteren Verbesserung der touristischen Sichtbarkeit und Erkennbarkeit zu bewältigen ist, stößt man rasch auf eine fundamentale Aufgabe: Auch in der zunehmend digitaler werdenden Gesellschaft geht es den Reisenden im Kern um den Wunsch nach einzigartigen Erlebnissen, die ihre persönlichen Motive, Interessen und Vorstellungen möglichst perfekt erfüllen. Hier sind vor allem die touristischen Leistungsträger, mit ihrem und für ihren Betrieb und bevorzugt in Zusammenarbeit mit anderen Anbietern sowie mit den Orten gefordert. In kreativer Kompetenz und Innovationskraft gilt es, immer wieder neue, marktgerechte Erlebnisangebote für die Zielgruppen des Tourismus in Nordrhein-Westfalen zu entwickeln.

Die immer individualisierter werdenden Erlebnisangebote und alle Informationen, die zur Reise gehören, müssen heute immer und überall verfügbar sein. Die Bewältigung dieser Schlüsselherausforderung steht daher im Mittelpunkt der neuen Landestourismusstrategie, die sich zu diesem Zweck an der digitalen touristischen Servicekette (Customer Journey) orientiert und systematisch fragt: An welchen Punkten einer Reise benötigt der Gast welche Informationen und digitalen Dienste in welcher Form, wer verfügt über die relevanten Informationen und wie sind diese optimal bereitzustellen? Die digitale Customer Journey beginnt mit der Inspiration, nach Nordrhein-Westfalen zu reisen, erstreckt sich über die Phase der Informationsgewinnung zu konkreten Angeboten, geht weiter mit der Anreise zum Ziel und betrifft alle Aktivitäten während des Aufenthaltes, schließlich die Abreise und Heimkehr; nicht zu vergessen sämtliche (digitalen) Kommunikationspunkte im Reiseverlauf.

---

### Rahmenbedingungen der Digitalisierung und Qualifikation des Personals als Voraussetzungen für Erlebnisse in der digitalen Welt

---

Begriffe wie Content-Management-Strategie, Open Data, 5G oder kontinuierlicher Wandel werden damit zu Schlüsselworten und zentralen Elementen bei der Weiterentwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen im digitalen Zeitalter. Die Digitalisierung hat darüber hinaus auch einen immer stärkeren Einfluss auf die Aufgaben und Arbeitsweise der touristischen Organisationen und Unternehmen. Sie bringt erhebliche Veränderungen bei deren Strukturen sowie in der personellen und finanziellen Ressourcenausstattung mit sich. Das bedeutet: Für diese Organisationen geht es um mehr als um kleine Anpassungen bei den Aufgaben. Es geht um ihren mehr oder weniger grundsätzlichen Umbau, der in den kommenden Jahren eine erhebliche Herausforderung für sie sein wird. Dabei gilt der Leitsatz, dass die Technik allein, ohne die Menschen, die mit ihr umgehen, nichts bewirken kann. Deshalb muss das Augenmerk, deutlich stärker als in allen bisherigen Strategien, darauf gerichtet werden, nicht nur die notwendige technische Basis für die digitale Tourismuswelt zu schaffen, sondern auch die im Tourismus Tätigen auf ihre veränderten Aufgaben vorzubereiten. Dies wird zu einer Richtschnur bei der Identifikation der Schlüsselmaßnahmen für die Umsetzung dieser Landestourismusstrategie.

# Strategischer Ansatz für die neue Tourismusstrategie des Landes Nordrhein-Westfalen



## 2.3 Ziele für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen

---

Die Entwicklungschancen des Tourismus liegen nicht zuletzt darin begründet, dass er nicht nur ökonomische Effekte bewirkt und damit ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für die Orte und Regionen ist, sondern dass er auch die Standortattraktivität stärkt und die Lebens- und Aufenthaltsqualität für Besucherinnen und Besucher, die Bevölkerung, die Betriebe und ihre Beschäftigten erhöht. Kernziel: Die Standortentwicklung in Nordrhein-Westfalen durch den Tourismus stärken.

---

Das Kernziel ergibt sich aus den folgenden Punkten: Ausmaß und Intensität der Verbindung zwischen wirtschaftlicher Kraft, touristischer Attraktivität und hervorragender Anbindung und Vernetzung der Teilräume sind in Nordrhein-Westfalen einzigartig in Mitteleuropa und genau hierin liegt eine entscheidende Chance. Alle Faktoren können sich gegenseitig befruchten und gemeinsam noch weit mehr Synergieeffekte als bisher erschließen. Synergien ergeben sich z. B. beim Thema Arbeitskräfte, für viele Unternehmen heute eine der wichtigsten Herausforderungen, weil Mangelware: Die oft hoch spezialisierten Betriebe im Land, darunter viele Weltmarktführer, benötigen entsprechend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese wollen aber nicht nur einen Arbeitsplatz, sondern auch eine hohe Lebens- und Freizeitqualität für sich und ihre Familien. Gerade jüngere Generationen stellen zudem steigende Ansprüche an ein gleichermaßen attraktives Arbeits- und Lebensumfeld für eine gesunde Work-Life-Balance. Attraktive Rad- und Wanderwege, Kultur-, Freizeiteinrichtungen und Events in den Städten, Tourismusorten und auf dem Land tragen substantiell genau dazu bei und profitieren ihrerseits wirtschaftlich von der großen Nachfrage aus der eigenen Wohn- und Arbeitsbevölkerung.

Die Markenkraft starker Unternehmen und diejenige attraktiver Tourismusregionen können darüber hinaus gegenseitig aufeinander ausstrahlen, sich verstärken und so zum Nutzen beider Seiten den Bekanntheitsgrad und das Image des Landes und seiner Regionen erhöhen. Eine regionale Identität bzw. bewusste Verortung eines Unternehmens in der Region und sein Bekenntnis dazu wirken als starke Standortvorteile. Kundenbindung für die Unternehmen und Regionsbindung für die Tourismusbranche befördern sich zudem wechselseitig. Werksbesichtigungen und -feste, Werksverkäufe und andere Aktivitäten sind zudem unmittelbar nutzenstiftend für beide Bereiche. Unternehmen benötigen außerdem zeitgemäße Hotels und andere Unterkünfte für ihre Geschäftsbesucherinnen und Geschäftsbesucher und attraktive, besondere Locations für Seminare, Workshops und Tagungen, ungewöhnliche Rahmenprogramme für den sozialen Teil von Veranstaltungen aller Art. Über diese Angebote und (Organisations-) Kompetenz verfügt die Tourismusbranche und kann die Unternehmen somit aktiv unterstützen.

Der Tourismus macht Nordrhein-Westfalen also für alle attraktiver. Und so gilt es, künftig nicht nur den traditionell bereits ausgeprägten Business-tourismus, sondern auch den Tagestourismus und den Urlaubstourismus mit kürzeren und längeren Aufenthalten aus dem In- und Ausland gemeinsam und systematisch weiterzuentwickeln; nicht zuletzt, weil Geschäftsreisen nicht selten Initialzündung für private Reisen sind.

## Zielsystem für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen

Aus diesen Überlegungen und dem Kernziel heraus wurden **fünf operative Zielfelder** abgeleitet, auf die die Maßnahmen im Rahmen der Umsetzung der Landestourismusstrategie direkt oder indirekt einzuwirken sollen. Die Definition von Zielen erhöht einerseits die Verbindlichkeit in der Umsetzung und ermöglicht somit regelmäßige Zwischenevaluationen, eröffnet andererseits die Möglichkeit, frühzeitig auf Marktveränderungen und -anforderungen reagieren zu können.

- **Wertschöpfung erhöhen:**  
Auf die ökonomische Bedeutung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen wurde bereits hingewiesen. Die Wertschöpfung umfasst dabei die Löhne und Gehälter der in den touristisch relevanten Betrieben beschäftigten Personen und die Gewinne dieser Betriebe. Sie ist somit ein direkter Indikator für die Einkommenseffekte des Tourismus und seiner Wirkung als Querschnittsbranche. Ein weiterer Vorteil: Die Entwicklung der Wertschöpfung hängt nicht allein von einem Mengenwachstum ab, sondern wird auch durch eine Qualitätsverbesserung positiv beeinflusst. Als zentrale Kennzahlen werden die touristische Wertschöpfung im Tourismus in Nordrhein-Westfalen insgesamt sowie die Ausgaben pro Kopf und Tag bei Übernachtungs- und Tagesgästen definiert.
- **Gästezufriedenheit steigern:**  
Die Gästezufriedenheit ist der zentrale Maßstab für eine erfolgreiche Tourismusedwicklung über alle Ebenen hinweg, denn hier wird das Gesamtpaket der Reise entlang der gesamten touristischen Dienstleistungskette vor Ort bewertet. Als Kennzahlen dienen der TrustScore von TrustYou als Spiegelbild der Zufriedenheit mit den Beherbergungsbetrieben über Online-Bewertungsportale sowie die Zufriedenheit mit Einzelaspekten wie der touristischen Infrastruktur, der Mobilität oder des Preis-/Leistungsverhältnisses aus klassischen Gästebefragungen.
- **Vernetzung zwischen dem Tourismus und der Standortentwicklung stärken:**  
Hierzu zählen z. B. initiierte neue Kooperationen zwischen touristischen Akteuren und Partnern aus anderen Wirtschaftsbereichen, gemeinsame Produkte für Konsumenten, aber ebenso Initiativen zur Arbeits- und Fachkräftesicherung.
- **Betriebliche Kennzahlen verbessern:**  
Dieses Zielfeld kann durch die Maßnahmen im Rahmen der Landestourismusstrategie nur indirekt beeinflusst werden, etwa über Wissenstransfer oder die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für die touristische Entwicklung. Es ist deshalb aber nicht weniger wichtig. Relevante Kennzahlen sind die Investitionstätigkeit der Betriebe (Gastgewerbe, und wenn verfügbar, Freizeitwirtschaft), ihre Ertragssituation und Entwicklungen am touristischen Arbeitsmarkt (z. B. nicht besetzte Ausbildungsstellen im Gastgewerbe).



## 2.4 Erfolgsfaktoren und Schlüsselmaßnahmen

### ▪ Digitale Messzahlen einführen:

Das Kennzahlenset in diesem Feld ist noch nicht abschließend festgelegt. So werden im Rahmen des Starterprojektes »Touristisches Daten-Management NRW: offen, vernetzt, digital« relevante Zielgrößen jenseits von Page Impressions, Followern und Co. geprüft und mit Marktforschung hinterlegt, um sie später in ein laufendes Monitoring zu überführen. Beispiele für Prüfbereiche sind die Nutzung von Mobilfunkdaten, KI-gestützte Social Media-Analysen etc. Anschließend sollen relevante Kennzahlen in dieses Zielsystem aufgenommen werden (siehe auch Kapitel 3.1.2).

Es wird dabei bewusst auf konkrete Zielwerte zu bestimmten Stichtagen verzichtet, die teilweise auch von Sondereffekten und nicht zu beeinflussenden Rahmenbedingungen abhängig sind. Vielmehr ist die beschriebene Entwicklungsrichtung und somit die kontinuierliche Marktbeobachtung entscheidend. Für die Zielerreichung sind alle Akteure im System Tourismus in Nordrhein-Westfalen gemeinsam verantwortlich, denn Maßnahmen allein auf Landesebene reichen hier nicht aus. 2019 erfolgt für die genannten Ziele eine Status quo-Beschreibung. Eine erste Zwischenevaluation soll etwa zwei Jahre nach dem Umsetzungsstart erfolgen.

Die Standortstärkung durch den Tourismus sowie die Bewältigung der Herausforderungen, die vor allem die Digitalisierung bewirkt, stehen im Mittelpunkt dieser Landestourismusstrategie. Gerade die rasanten Entwicklungen in der Digitalisierung üben auf die Branche derzeit den größten Anpassungsdruck aus – sowohl strategisch als auch technisch, personell und finanziell. Heute ist es daher nicht mehr zielführend, ein möglichst umfangreiches Maßnahmenbündel zu formulieren zu mehr oder weniger ‚allen‘ aktuellen Tourismus-Themen, das dann über einen längeren Zeitraum hin umgesetzt wird. Dafür ändern sich zu viele Rahmenbedingungen zu rasch. Heute muss neben der Frage nach den wichtigsten Aufgaben auch diejenige gestellt werden, wie denn die Branche und alle sie begleitenden Akteure den Wandel gestalten sowie die komplexen Aufgaben mit ihren Wechselwirkungen und der Veränderungsdynamik erfolgreich steuern können. Diese Dualität aus inhaltlichen Aufgaben und der Anpassung der zuständigen Organisationen an die veränderten Bedingungen der Aufgabenerfüllung finden sich in den folgenden fünf Erfolgsfaktoren wieder. Sie ergeben sich aus der SWOT-Analyse sowie der zentralen Herausforderung, im Reiseland Nordrhein-Westfalen analoge Erlebnisse in der digitalen Welt zu gestalten.

### Empfehlung:

Es wird empfohlen, auch auf regionaler Ebene möglichst konsistente und messbare Zielkennzahlen in die dortigen Strategieansätze aufzunehmen, insbesondere jenseits klassischer Indikatoren wie der Zahl der Übernachtungen. Für diesen Wandel in der Bewertung der touristischen Arbeit muss in der gesamten Branche einschließlich der Entscheidungsträger in den Gremien ein weiterer Sensibilisierungsprozess stattfinden, der die Zielgrößen selbst ebenso umfasst wie die Aufgaben der Tourismusorganisationen.

Diese Landestourismusstrategie benennt mit den fünf Erfolgsfaktoren und den aus ihnen abgeleiteten ersten Schlüsselmaßnahmen (siehe Kapitel 3) die entscheidenden Handlungsfelder und damit Weichenstellungen, um die eingangs dargestellten Herausforderungen aktiv zu gestalten und die Ziele zu erreichen.

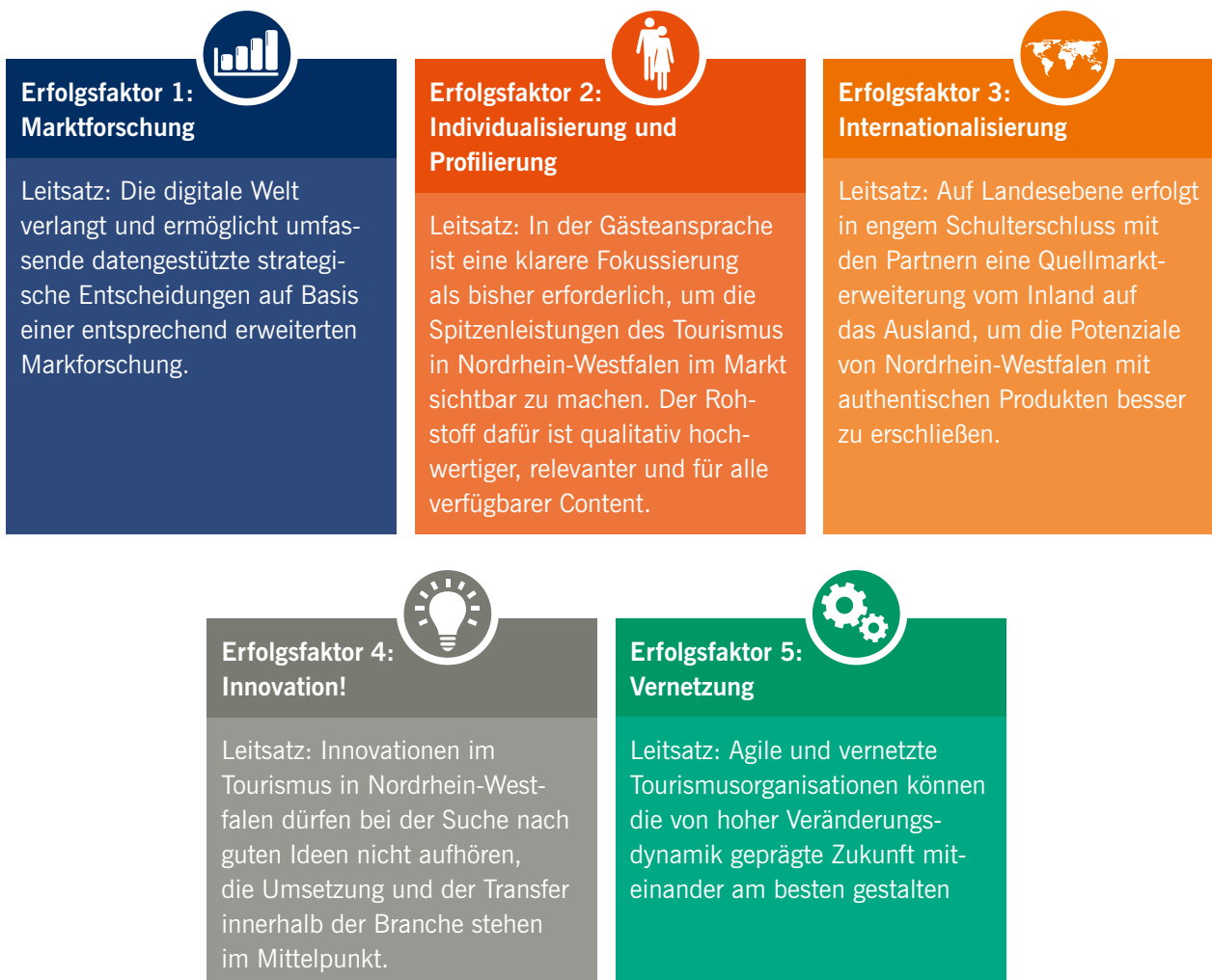
---

### Konzentration auf die wichtigsten Stellschrauben und Erfolgsfaktoren

---

In der Ausgestaltung der Maßnahmen ist sie jedoch kein starres, auf Langfristigkeit angelegtes Korsett. Sie setzt vielmehr in erster Linie die Leitplanken und bewahrt sich damit gleichzeitig die erforderliche Flexibilität, um in den nächsten Jahren rechtzeitig auf veränderte Bedingungen mit daran orientierten Maßnahmen reagieren zu können. Die Erfolgsfaktoren werden hier zunächst durch kurzgefasste Leitsätze untersetzt und in Kapitel 3 näher ausgeführt, das zudem die jeweiligen Schlüsselmaßnahmen beleuchtet.

### Erfolgsfaktoren für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen



## 2.5 Die Querschnittsthemen

Die in den Erfolgsfaktoren nicht genannten Themen und Aufgaben für den Tourismus werden trotz der beschriebenen Fokussierung keineswegs ausgeblendet. Im Gegenteil: sie sollen nicht als isolierte Themen behandelt werden, sondern müssen als Konstante bei den Schlüsselmaßnahmen (siehe Kapitel 3) grundsätzlich und aktiv mitgedacht und berücksichtigt werden (z. B. bei der Förderpolitik, der Stärkung von Innovationen, den Gästewünschen etc.).

---

### Querschnittsthemen durchdringen die Strategie

---

Nachhaltigkeit, Inklusion, die Infrastrukturentwicklung/Mobilität, das Qualitätsmanagement sowie ganz besonders der Arbeits- und Fachkräftemangel sind zentrale Herausforderungen für die Weiterentwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen. Sie werden hier als Querschnittsthemen bezeichnet, weil sie mit Blick auf die Entscheidungs- und Umsetzungs-kompetenz häufig nicht im direkten Wirkungsbereich des Systems Tourismus liegen und sich somit auch nur bedingt direkt beeinflussen lassen. Infolge ihres Querschnittscharakters werden sie daher in die Erfolgsfaktoren und Schlüsselmaßnahmen dieser Strategie eingeflochten.

#### **Nachhaltigkeit:**

Die Nachhaltigkeit gewinnt in der Gesellschaft und im Tourismus seit Jahren an Bedeutung. Die Landesregierung hat im Juni 2016 die erste Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen<sup>13</sup> beschlossen. Sie hat sich damit als erstes Bundesland verpflichtet, die globalen Nachhaltigkeitsziele des New Yorker UN-Gipfels umzusetzen und dazu ein Ziel- und Indikatorensystem für zentrale Handlungsfelder festgelegt. 2019 soll diese Strategie überarbeitet werden, um insbesondere das Ineinandergreifen mit der neuen Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie von 2017 zu verbessern. Auch der Tourismus in Nordrhein-Westfalen bietet vielfältige Ansatzpunkte in allen drei Dimensionen. Unter der ökologischen Nachhaltigkeit lassen sich Felder, wie die nachhaltige Nutzung des Naturraumes und immer häufiger auch

die des Kulturraumes, die Entwicklung von Natur- und Aktivangeboten, die Rolle von Großschutzgebieten vor dem Hintergrund der Tourismus- und Regionalentwicklung, der Energie- und Ressourcenverbrauch, die Abfall- und Verkehrsbelastung und damit die nachhaltige Mobilität sowie regionale Produkte etc. zusammenfassen. Bei der sozialen Nachhaltigkeit geht es insbesondere um die Beschäftigten und die Bevölkerung vor Ort, um Arbeitsbedingungen sowie um Verträglichkeits- oder Akzeptanzfragen im Tourismus. Bei der ökonomischen Nachhaltigkeit stehen Preise, Kosten und Investitionen im Mittelpunkt.

#### **Inklusion:**

Inklusion ist ein zentrales gesellschaftliches Thema. Die nordrhein-westfälische Landesregierung hat ein umfangreiches Programm vorgelegt, das die gleichberechtigte Teilhabe für Menschen mit Behinderungen in allen Lebensbereichen ermöglichen soll: der Aktionsplan »Eine Gesellschaft für alle – Nordrhein-Westfalen inklusiv«. <sup>14</sup> Über 200 Maßnahmen wurden beschlossen, die schrittweise umgesetzt werden, u. a. eine Veranstaltungsreihe zur Sensibilisierung oder der Aufbau eines Inklusionskatasters Nordrhein-Westfalen mit vorbildlichen Praxisbeispielen. Für den Tourismus bedeutet dies, den »Tourismus für Alle« entlang der gesamten Servicekette zu denken. Häufig im Blickpunkt stehen die touristische Infrastruktur und die Zugänglichkeit etwa von Unterkünften, Freizeitattraktionen oder touristischen Routen. Doch gleiches gilt für das Marketing in der Inspirations- und Informationsphase. So gilt es, Inklusion z. B. beim Content-Aufbau oder im Rahmen der neuen Zielgruppenansprache mitzudenken. Ein zielgerichteter Ausbau inklusiver Angebote und parallel dazu der umfassende Aufbau transparenter Informationen sollten die Ziele sein.

<sup>13</sup> Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen 2016

<sup>14</sup> Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen 2012

**Infrastruktur:**

Die touristische Infrastruktur ist neben dem Natur- und Kulturräum die Grundlage für eine gute touristische Entwicklung. Auf der Seite der einzelbetrieblichen Infrastruktur gibt es zwei Perspektiven:

1. permanente Anpassung an die Marktanforderungen und damit Investitionen, 2. Sicherung der Versorgung in der Fläche, z. B. Beherbergung und Gastronomie in kleineren Orten oder entlang touristischer Wege. Beide Ansatzpunkte liegen jedoch in der Hoheit der Betriebe selbst, zusammen mit ihren Partnern wie Kreditinstituten oder Kommunen. Von Landesseite aus kann hier über Wissenstransfer ein Beitrag geleistet und z. B. für die Gästebedürfnisse sensibilisiert und über Fördermöglichkeiten unterschiedlicher Träger informiert werden. Auf der Seite der öffentlichen Infrastruktur sind insbesondere die Mobilität im Sinne der Erreichbarkeit (An- und Abreise, Mobilität vor Ort), Ortsbilder und die Aufenthaltsqualität sowie die touristische Wegeinfrastruktur zu nennen. Besonders letztere ist in puncto Qualitätssicherung immer wieder ein großes Thema und zählt im Tourismus in Nordrhein-Westfalen zu den Kernaufgaben der Gemeinden/Städte und Landkreise.

**Qualitätsmanagement:**

Qualitätsverbesserungen im Tourismus können nur erfolgreich sein, wenn sie konsequent aus Gäste- bzw. Zielgruppenperspektive gedacht werden. Qualität muss deshalb als Querschnittsaufgabe und Verantwortung aller Akteure begriffen und gemanagt werden. Zufriedene Gäste zu gewinnen, setzt eine verstärkte Kooperation voraus. Aufgrund der Vielzahl der Leistungsträger, die das Reiseerlebnis des Gastes in Nordrhein-Westfalen mitbestimmen und beeinflussen, ist die Geschlossenheit der Servicekette von besonderer Bedeutung. Ob ein Gast wiederkommt, hängt auch an der Beurteilung der gesamten Reise, weshalb jedes einzelne Glied Verantwortung für die Kette übernehmen muss. Dabei gehen die Dimensionen von Qualität mittlerweile weit über die Infrastruktur- und die Servicequalität hinaus. Neben der Pro-

dukt- und Kommunikationsqualität rücken die Daten- und Erlebnisqualität immer stärker in den Mittelpunkt. Die in dieser Landestourismusstrategie definierte zentrale Herausforderung »die digitale Welt und die analogen Reiseerlebnisse zu gestalten«, steht in direkter Verbindung zu diesem Querschnittsthema.

**Arbeits- und Fachkräftemangel:**

Die Zahl der Übernachtungs- und Tagesgäste in Nordrhein-Westfalen wächst, ebenso wie ihre Serviceansprüche. Die Zahl der Beschäftigten im Gastgewerbe steigt und viele Betriebe wollen weiter wachsen, während sie immer häufiger Ausbildungs- und Fachkräftestellen nicht besetzen können. Die Schwierigkeit, in Zeiten des demografischen Wandels und des Wirtschaftswachstums geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu akquirieren, ist nicht neu und zieht sich mittlerweile durch viele Branchen. Fakt ist auch, dass in den letzten Jahren zu wenig passiert ist, um eine echte Trendwende herbeizuführen. Die neuen Arbeitnehmergenerationen fordern faire Bezahlung und vor allem Flexibilität bei der Arbeits-/Lebenszeitgestaltung, dem muss auch das Gastgewerbe im möglichen Maße entgegenkommen. Die Wirtschaftsministerkonferenz der Länder sieht den Handlungsbedarf bei der Fachkräftesicherung im Gastgewerbe ebenfalls und entwickelte 2018 einen 10-Punkte-Aktionsplan, der als Initialzündung verstanden werden sollte. Für Nordrhein-Westfalen wurden dazu seitens der Landesregierung bereits erste Anläufe unternommen.

## 2.6 Umsetzung und Evaluierung

### Akteure auf den Weg der Landestourismusstrategie mitnehmen

Die neue Landestourismusstrategie kann nur erfolgreich umgesetzt werden und ihre positive Wirkung auf die Weiterentwicklung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen entfalten, wenn sie auf allen Ebenen im tourismusrelevanten System (Tourismusbranche, Kommunen, Landespolitik, Partnerinnen und Partner) bekannt ist. Gleiches gilt für die jeweiligen konkreten Umsetzungsaufgaben. Ein erster wesentlicher Umsetzungsschritt besteht daher in adressatengerechten Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen, die unter intensiver Nutzung zeitgemäßer digitaler Kommunikationsinstrumente die Akteure von Anfang an im Umsetzungsprozess mitnehmen.

### Umsetzungsbeginn: zwei Starterprojekte stellen die inhaltlichen Weichen

Die Ausführungen zu den Erfolgsfaktoren und Schlüsselmaßnahmen (siehe Kapitel 3) beinhalten eine ganze Reihe von Maßnahmen, die im Zusammenspiel der Akteure des Tourismus in Nordrhein-Westfalen umgesetzt werden sollten. Einige ausgewählte Maßnahmen werden im Rahmen von zwei Starterprojekten des Tourismus NRW e.V. gebündelt (Details siehe Kapitel 4). Beide Projekte befanden sich zum Redaktionsschluss der Strategie in Planung/Vorbereitung.

- **Starterprojekt 1:** Touristisches Daten-Management Nordrhein-Westfalen: offen, vernetzt, digital  
Zielstellung: Vernetzung der Regionen im touristischen Landesverband zur Bewältigung der mit der digitalen Transformation einhergehenden Herausforderungen, Realisierung eines umfassenden Change-Prozesses durch die Umstellung vom reinen Marketing auf das Management und die Bewirtschaftung von Daten, Einführung agiler Organisationsprinzipien angesichts der sich verkürzenden Produkt- und Innovationszyklen, Umstellung auf neue Zielgruppen und deren verändertes Reise- und Buchungsverhalten einschließlich der korrespondierenden Marktforschungsaktivitäten.

- **Starterprojekt 2:** Integriertes Tourismus- und Standortmarketing für die kreative und digitale Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen  
Zielstellung: Innovative, internationalisierbare Darstellung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Rhein-Ruhr-Raums als attraktiven Standort und kreative Destination auf internationaler Ebene und Vernetzung von Kreativ-, Digital- und Tourismuswirtschaft in Nordrhein-Westfalen.

### Regelmäßige Evaluierungen prüfen Umsetzungserfolge

Die Umsetzung der Strategie beginnt mit den zwei genannten Starterprojekten. Ihre Wirkungen sowie die der weiteren, in der Folgezeit auf den Weg gebrachten Maßnahmen, müssen ebenso wie die Grundausrichtung und die Schwerpunktsetzung dieser Strategie regelmäßig evaluiert werden. Dadurch sollen frühzeitig Erfolge, aber auch Anpassungsbedarfe identifiziert werden.

Auch hier zeigt sich, dass die Strategie nicht dem »klassischen linearen« Muster von Analyse, Strategie, Maßnahmen und mehrjähriger Umsetzung folgt: es geht um den Aufbau eines laufenden, von Aktualität geprägten Umsetzungsmonitorings. In diesem permanenten Prozess sind alle Umsetzungspartner gefragt, die Strategiegruppe zur Umsetzung der Landestourismusstrategie zieht in regelmäßigen Abständen Schlussfolgerungen für die jeweils nächsten Schritte.

# Die Maßnahmen

3



## 3.1 Marktforschung

Dieses Kapitel geht detailliert auf die Schlüsselmaßnahmen entlang der fünf herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren ein.

---

Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen muss fundierter werden!

Leitsatz: Die digitale Welt verlangt und ermöglicht umfassende, datengestützte, strategische Entscheidungen auf Basis einer entsprechend erweiterten Marktforschung.

---

### 3.1.1 Abstimmung von Marktforschungsbedarfen und Kennzahlen zwischen Land und Regionen

Die Zeiten, in denen es ausreichte, einmal pro Jahr einen Blick in die amtliche Tourismusstatistik zu werfen, um sich darüber zu informieren, wie sich einige wenige angebots- und nachfragebezogene Daten im letzten Jahr verändert haben, sind längst vorbei. Heute kommt es darauf an, die komplexe und dynamische Entwicklung laufend zu analysieren und mit Unterstützung leistungsfähiger Monitoringsysteme aktiv zu steuern.

Kennzahlen zu den Steuerungsbereichen des Tourismus sind extrem vielfältig und allgegenwärtig geworden: Klassische Angebots- und Nachfragedaten, Informationen über aktuelle und potenzielle Gäste, Kundendaten, Qualitätskennziffern, Zufriedenheitswerte, Daten zur betrieblichen Entwicklung der Branche, Hintergrundinformationen zum touristischen Arbeitsmarkt, Bewegungsdaten von Touristen in der Region, Nutzerzahlen und -strukturen in Online-Kanälen, Preisentwicklungen etc.

In Zeiten von Big Data wächst das Spektrum an potenziellen Daten aus dem (digitalen) Monitoring immer mehr. Die Herausforderung: Es entstehen riesige Mengen zunächst unstrukturierter Daten, nicht zuletzt in Form von Kommentaren, Blogs/Foren, GPS-Signalen, Tweets, Fotos, Videos. Hinter Big Data verborgen sich wertvolle Marktforschungsdaten, die von

vielen Branchen und auch den globalen touristischen Marktführern bereits genutzt werden. Für die Akteure im Tourismus in Nordrhein-Westfalen sind noch einige Fragen zu klären: Welche Daten sind tatsächlich relevant? Relevant für die zutreffende Beschreibung positiver wie negativer Entwicklungen und für strategische wie operative Entscheidungen? Welche neuen Themen sind in ein Monitoring einzubeziehen, welche Daten- und Analyse-Tools erscheinen auf dem Markt, die dies ermöglichen, wie sind diese Daten zu strukturieren, wer erfasst, bündelt und verteilt sie, wem gehören sie, wie werden sie verarbeitet und kommuniziert, wer bekommt sie zu welchen Konditionen?

Basis für die Antworten auf diese Fragen sind unter anderem die Abstimmungen und Erkenntnisse aus der Marktforschungsoffensive im Rahmen der Umsetzung des letzten Masterplans Tourismus. Hier fand bereits ein intensiver Austausch zu relevanten Marktforschungsinstrumenten bzw. zu einzelnen Kennzahlen zwischen dem Tourismus NRW e.V. und den Regionen statt. Diese gilt es nun vor dem Hintergrund der neuen Tourismusstrategie des Landes anzupassen. Grundansatz: Vorhandene Daten der Partner im Tourismus in Nordrhein-Westfalen noch stärker für die Ableitung strategischer Maßnahmen zu nutzen. Zudem wurde ein digitales Informationssystem für das gemeinsame Monitoring aufgebaut, um den Datenaustausch und die Dateninterpretation zu erleichtern, welches es weiterzuentwickeln gilt.

#### Worum geht es bei der Abstimmung der Marktforschungsbedarfe konkret?

- **Bedarfe ermitteln:** Im ersten Schritt erfolgt eine Verständigung auf landesweite und regionale Bedarfe in puncto Marktforschung und Monitoring. Dabei sind nicht die Kennzahlen das Entscheidende, sondern die Fragen, die mit ihrer Hilfe beantwortet werden sollen.
- **KPIs<sup>15</sup> ableiten:** Für die Landes- und die Regionsebene werden einheitliche Basis-KPIs und individuelle KPIs festgelegt (unter Berücksichtigung der bisherigen Aktivitäten). Diese Kennzahlen müssen

15 Key Performance Indicators (Leistungskennzahlen), die zur Erfolgsmessung und zur Identifikation von Handlungsbedarfen genutzt werden.

regelmäßig darstellbar, in der Zeitreihe vergleichbar, möglichst räumlich differenzierbar sein und ein gutes Aufwand-Nutzen-Verhältnis aufweisen.

- **Wissenstransfer verstetigen:** Der Tourismus NRW e.V. informiert die Regionen und weitere Partner regelmäßig über digitale Kanäle und Partnertreffen. Dabei ist der Wissenstransfer insgesamt neu zu denken – welche Formate zu welchen Inhalten bringen welchen Nutzen?

### Maßnahmenplanung: Marktforschungsbedarfe und Kennzahlen

- Zuständigkeit: Tourismus NRW e.V., DMO
- Partner: Branchenverbände, Leistungsträger
- Zeithorizont: Daueraufgabe ab 2019
- Umsetzung: Tourismus NRW e.V. (Einleitung des Abstimmungsprozesses, Monitoring/ Erhebung der Basis-KPIs in Kooperation mit den DMO, Wissenstransfer), Integration in das Starterprojekt »Touristisches Daten-Management Nordrhein-Westfalen: offen, vernetzt, digital«; Tourismus NRW e.V. und DMO (Pflege des Online-Tools, Integration der übergeordneten und individuellen Kennzahlen).

### 3.1.2 Marktforschung als Basis für eine systematische datengestützte Steuerung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen

Der Tourismus NRW e.V. arbeitet bereits intensiv mit Marktforschungsdaten und Kennzahlen, stellt eigene Maßnahmen darauf hin ab und gibt die Erkenntnisse an die touristischen Akteure im Land weiter. Unabhängig von der konkreten Abstimmung der gemeinsamen Marktforschungsbedarfe lassen sich daher bereits die zentralen Monitoring- und Marktforschungsfelder festhalten. Ziel ist es, durch Marktforschungsaktivitäten zu einer systematischen, datengestützten Steuerung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen auf

Basis (digitaler) KPIs beizutragen, selbstverständlich immer unter Beachtung der gesetzlichen Rahmenbedingungen zum Datenschutz.

- **Bevölkerungsbefragung:** Die Wirkung des Tourismus auf den Standort insgesamt ist eine zentrale Idee der vorliegenden Strategie. Damit rückt die Bevölkerung als Zielgruppe stärker in den Fokus. Dieser Entwicklung muss auch die touristische Marktforschung nachkommen. So geht es um eine regelmäßige landesweite Bevölkerungsbefragung zu den Themen Tourismusbewusstsein, Perspektiven auf die Branche und Akzeptanz. Hierfür bedarf es zunächst einer Nullmessung des aktuellen Status quo mit dem Ziel des Aufbaus von Zeitvergleichen.

- **Wirtschaftsfaktoranalysen:** Die ökonomische Bedeutung des Tourismus lässt sich nur durch Primärerhebungen verdeutlichen. Kennzahlen wie touristische Umsätze, die Wertschöpfung, Beschäftigungs- und Steuereffekte sind nicht nur für die Erfolgsmessung dieser Strategie wichtig, sondern auf Landes-, Regions- und lokaler Ebene ebenso für die Sensibilisierung von Politik, Bevölkerung und der nicht-touristischen Wirtschaft für die ökonomische Kraft der Tourismuswirtschaft.

- **Gästebefragungen:** Auch künftig gilt es, weiter die Entwicklung der Gästestrukturen sowie Informationen zu Reiseanlässen und Aktivitäten, Bekanntheit, Image, Themeneignung, Zufriedenheit etc. zu sammeln und systematisch auszuwerten. Bislang gibt es noch keine digitalen Tools, die solche Instrumente ersetzen.

- **Digitale Datenquellen:** Im Rahmen des Starterprojektes »Touristisches Daten-Management NRW: offen, vernetzt, digital« werden die Verfügbarkeit und die Erschließung digitaler Datenquellen zu quantitativen und qualitativen Aspekten an allen Kontaktpunkten entlang der touristischen Servicekette geprüft. Hierunter fallen z. B. modellhafte Analysen zu Bevölkerungs- und Besucherströmen auf Basis von Mobilfunkdaten für die Besucherlenkung und -information vor Ort oder die Potenziale automatisierter Social Media-Analysen.



Eine zentrale Aufgabe in der Marktforschung ist die Verschneidung klassischer mit neuen Datenquellen, z. B. Erkenntnissen aus Gästebefragungen mit Nutzerdaten aus dem Online-Bereich. Diese Chancen werden im Zusammenspiel mit neuen digitalen Services gedacht. Dazu zählen etwa ein automatisiertes, personalisiertes Marketing, eine Content-Strategie oder Nutzerdaten zu Bedürfnissen und Kontaktpunkten mit den Zielgruppen. Dafür ist dezidiertes Marktwissen die Voraussetzung: Was kann ich dem Kunden noch anbieten, das man nicht über das Nutzungsverhalten herausfindet? Auch Zeitreihenanalysen von Content (z. B. Preisentwicklung), verschnitten mit anderen Daten (z. B. Ferienzeiten, Wetter, Nachfrageentwicklung), können zu neuen Erkenntnissen führen. Insgesamt sind stärker als bisher Aspekte der agilen (z. B. eigene Kurzbefragung) und experimentellen Marktforschung gefragt (z. B. semantische Analysen von Meinungen oder Standortdaten).

---

Marktdaten, Kundendaten und Content-Daten vernetzen: Dies kann der Tourismus NRW e.V. für die Partner des Tourismus in Nordrhein-Westfalen strukturieren und koordinieren.

---

Der Tourismus NRW e.V. kann für viele Bereiche die Basiskennzahlen auf Landesebene bereitstellen und den weiteren touristischen Akteuren Know-how für den Umgang mit touristischer Marktforschung an die Hand geben. Zudem werden – wo möglich – Anschließerbangebote für Regionen und Orte erstellt. Dabei wird auch geprüft, inwieweit der Tourismus NRW e.V., jenseits des Einkaufs von Studien, auch ein stufenweises Modell für den Wissenstransfer mit der Aufbereitung und Interpretation von Daten anbieten kann. Darüber hinaus sind die Partner im Land gefordert, in Abstimmung mit dem Tourismus NRW e.V. individuelle Marktforschung zu betreiben, z. B. über die Berechnung lokaler/regionaler Wirtschaftsfaktoranalysen, Website-Monitoring, Qualitätsanalysen etc.

Daten sind der Rohstoff der Zukunft, ihre Generierung und Verarbeitung ist nicht mehr nur Beiwerk, sondern entscheidende Voraussetzung für den Erfolg.

### Empfehlung:

Eine große Herausforderung rund um Monitoring und Marktforschung ist in der Praxis nicht zuletzt der Übergang von der Datengenerierung und -aufbereitung zur tatsächlichen Nutzung. Für diese anspruchsvolle Aufgabe sind künftig in den Organisationen auf Landes-, Regions- und Ortsebene Marktforschungsexpertinnen und -experten erforderlich, die diese Aufgabe übernehmen, in das eigene Unternehmen hineinwirken und Partner einbeziehen. Dafür sind dauerhaft die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen bereitzustellen.

### Maßnahmenplanung: Datengestützte Steuerung des Tourismus in Nordrhein-Westfalen

- Zuständigkeit: Tourismus NRW e.V.
- Partner: DMO, lokale Tourismusorganisationen, Branchenverbände
- Zeithorizont: Daueraufgabe
- Umsetzung: Tourismus NRW e.V. (Bereitstellen von Basisdaten in relevanten Bereichen, ggf. Marktforschungsdienstleister für Partner); digitale Marktforschung im Rahmen des Starterprojektes »Touristisches Daten-Management Nordrhein-Westfalen: offen, vernetzt, digital« (Verschneidung klassischer und experimenteller Daten, Identifikation relevanter Marktforschungsquellen/-instrumente); DMO sowie lokale Tourismusorganisationen (individuelle Marktforschungsaktivitäten)

## 3.2 Individualisierung und Profilierung

---

Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen muss individueller und profilierter werden! Leitsatz: In der Gästeansprache ist eine klarere Fokussierung als bisher erforderlich, um die Spitzenleistungen des Tourismus in Nordrhein-Westfalen im Markt sichtbar zu machen. Der Rohstoff dafür ist qualitativ hochwertiger, relevanter und für alle verfügbarer Content.

---

### 3.2.1 Themenorientierter Zielgruppenansatz im Tourismus in Nordrhein-Westfalen

Das Themen-Zielgruppen-Marketing des Tourismus NRW e.V. konzentrierte sich bisher auf thematisch ausgerichtete Produktmarken wie z. B. NRW Aktiv, NRW Natur oder NRW Kultur. Eine Weiterentwicklung des bestehenden Produktmarken-Konzeptes ist notwendig, um die Potenziale des Tourismus in Nordrhein-Westfalen optimal zu heben. Zum einen rücken statt der Themen immer mehr die Zielgruppen in den Fokus von Marketing und Kommunikation, zum anderen wird im Rahmen dieser Strategie eine stärkere Internationalisierung des Tourismus verfolgt.

#### Das künftige Zielgruppenmodell

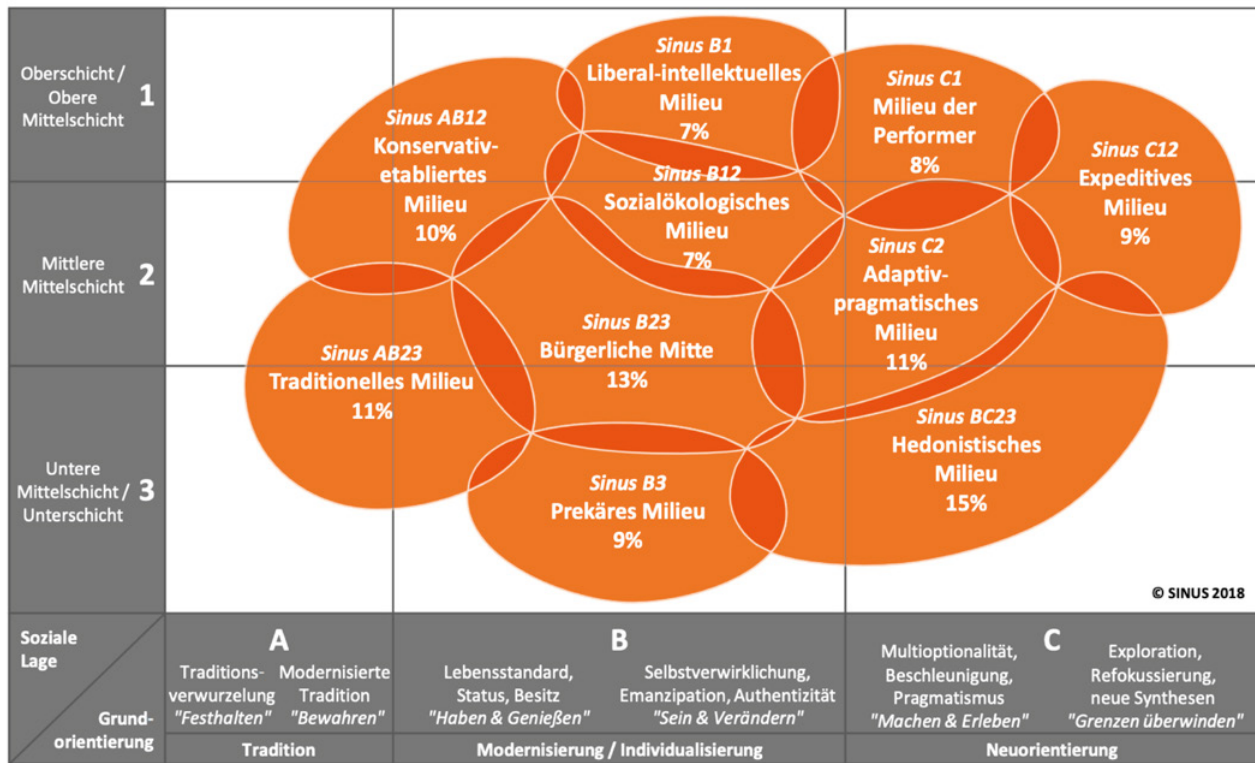
An die Stelle des aktuell verfolgten Themenmarketings mit hieran gekoppelten Zielgruppen soll zukünftig ein Marketing treten, welches sich an Zielgruppen mit für sie interessanten Themen richtet. Begründung:

- Aufgrund einer immer individueller werdenden Gästeansprache im Zuge der Digitalisierung rücken konkrete Gästebedürfnisse immer stärker in den Vordergrund.
- Gäste von heute sind nicht auf eine spezielle Reiseform oder Urlaubsaktivität festgelegt, sondern entscheiden je nach Situation oder Bedürfnis immer wieder neu (multioptionale Gäste), wobei ihre grundsätzlichen Werteeinstellungen bestehen bleiben.
- Die Identifikation von Zielgruppen erfolgt heute daher nach einem wertorientierten Ansatz inkl. Einstellungen und Wünschen der Zielgruppen, weil soziodemografische Merkmale allein nicht mehr ausreichen, um (Reise-) Vorlieben und Verhaltensweisen von Menschen ausreichend präzise zu erfassen.
- Eine Reise kombiniert verschiedene Themen und Aktivitäten. Passende Themenkombinationen sind daher näher an den Bedürfnissen der Gäste als eine monothematische Kommunikation.

Im Tourismus in Nordrhein-Westfalen soll deshalb künftig das vom SINUS-Institut entwickelte, wertorientierte Zielgruppenmodell **SINUS-Milieus** eingesetzt werden.

*Hinweis: Im Rahmen der SINUS-Milieus werden Menschen gruppiert, die sich in ihrer Lebensauffassung und -weise ähneln. In die Segmentierung gehen grundlegende Werte wie die Einstellung zu Arbeit, Familie, Freizeit, Konsum und Geld ein. SINUS-Milieus liefern neben soziodemografischen Angaben ein wirklichkeitsgetreues Bild der real existierenden Vielfalt in der Gesellschaft, indem sie die Befindlichkeiten und Orientierungen der Menschen, ihre Werte, Lebensziele, Lebensstile und Einstellungen sowie ihren sozialen Hintergrund beschreiben.*

## Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2018 Soziale Lage und Grundorientierung



Quelle: SINUS Markt® und Sozialforschung GmbH

Der zukünftige Einsatz der SINUS-Milieus für Nordrhein-Westfalen ist sinnvoll, weil...

- ... die SINUS-Milieus repräsentativ für die deutsche Bevölkerung sind (Fallzahl ca. 30.000 Befragte) und mit weiteren Marktforschungsdaten verschnitten werden können,
- ... für jedes Milieu umfangreiche Marktforschungsdaten in Bezug auf die Motive der Zielgruppen, ihr Mediennutzungsverhalten, ihr Reiseverhalten etc. vorliegen. Sie bieten eine klare Orientierung für das Marketing und erlauben eine deutliche Fokussierung,
- ... das SINUS-Institut das Modell kontinuierlich an die sich verändernde Gesellschaft anpasst und hiermit die Grundlage für den langfristigen Einsatz dieses Zielgruppenmodells legt,
- ... die SINUS-Milieus international einsetzbar sind und damit bei der Bestimmung korrespondierender Zielgruppen für das Auslandsmarketing helfen,
- ... die SINUS-Milieus bereits von einigen Regionen in Nordrhein-Westfalen verwendet werden und eine große Zustimmung im Land genießen.

## Künftige Fokus-Zielgruppen

Der Tourismus NRW e.V. wird sich künftig – aufgrund der weiter unten genannten Gründe – auf drei Zielgruppen konzentrieren: das Expeditive Milieu, das Milieu der Performer sowie das Adaptiv-Pragmatische Milieu.

- **Expeditive:** Diese werden als »die ambitionierte kreative Avantgarde« bezeichnet. Ihr Leitmotiv lautet »Die Zukunft ist heute.« Sie sind (transnationale) Trendsetter, zielorientiert, verfolgen aber kein Karrieredenken. Individualismus und Non-konformismus zeichnen sie aus. Sie sind auf der Suche nach neuen Grenzen und Lösungen und sind on- und offline gut vernetzt.
- **Performer:** Sie werden als »die effizienzorientierte Leistungselite« beschrieben, ihr Leitmotiv ist »Leistung aus Leidenschaft« und sie zeichnen sich durch eine kompetitive Grundhaltung aus. Sie sind Networker, Multitasker und gehören der Konsum- und Stil-Avantgarde an. Global-ökonomisches Denken sowie eine hohe Technik- und IT-Affinität kennzeichnen sie.
- **Adaptiv-Pragmatische:** Sie sind »die moderne junge Mitte« mit dem Leitmotiv »Alle Optionen offenhalten«. Sie sind die gesellschaftliche Mitte der Zukunft, suchen Spaß, Komfort und Unterhaltung und sind durch Lebenspragmatismus und Nützlichkeitsdenken, ebenso durch Leistungs- und Anpassungsbereitschaft geprägt. Sie haben ein starkes Bedürfnis nach Verankerung und Zugehörigkeit und sind flexibel sowie weltoffen.

Die Vertreter dieser drei Milieus sind kaufkräftiger als der Durchschnitt, unternehmen allerdings unterdurchschnittlich oft Reisen innerhalb Deutschlands. Sie sind dennoch für Nordrhein-Westfalen interessant.

## Investition in zukunftssträchtige Zielgruppen:

Ihre Anzahl steigt – aufgrund des demografischen Wandels, der Effekte der Digitalisierung sowie einer generellen gesellschaftlichen Entwicklung zu mehr Progressivität. Der Tourismus NRW e.V. fungiert bei diesen Zielgruppen somit als Türöffner für eine spätere Bearbeitung durch die Regionen.

- **Ansprache neuer potenzieller Gäste:** Mit der Ansprache sollen neue und wertschöpfungsstarke Zielgruppen sowie eine tendenzielle Verjüngung der Gäste erreicht werden. Zudem gelten die drei definierten Zielgruppen als Orientierungs- bzw. Leitmilieus. Marketingmaßnahmen sprechen somit auch weitere Reisende an.

Ergänzend zu diesen drei Potenzialzielgruppen sieht der Tourismus NRW e.V., speziell wegen des sehr starken **Kultursektors** im Land, das liberal-intellektuelle Milieu.

- **Liberal-intellektuelle:** Sie sind »die aufgeklärte Bildungselite« mit dem Leitmotiv »Der Weg ist das Ziel.« Ihre Vertreter prägen eine liberale Grundhaltung und postmaterielle Wurzeln, eine kritische Weltsicht und die Suche nach Selbstbestimmung und Selbstentfaltung. Sie sind kosmopolitisch und sehr an Kunst und Kultur interessiert.

Querschnittsthemen wie Qualität und Inklusion sind für alle genannten Zielgruppen relevant. Darüber hinaus spielt die Nachhaltigkeit bei dem Milieu der Performer und dem Liberal-Intellektuellen Milieu eine deutlich überdurchschnittliche Rolle.

*Hinweis: Der Tourismus NRW e.V. führt weitere Marktforschungsaktivitäten in Bezug auf die gewählten Zielgruppen durch und überprüft, inwieweit tatsächlich zu ihnen passende Produkte und Angebote in Nordrhein-Westfalen vorliegen. Hierauf basierend erfolgt gegebenenfalls noch eine Anpassung der ausgewählten SINUS-Milieus.*

## Kombination von Zielgruppen- und Themenmarketing

Mit der Auswahl dieser Milieus wird ein breites Portfolio des touristischen Angebotes in Nordrhein-Westfalen abgedeckt, sowohl des städtischen als auch ländlichen Raumes. Die Zielgruppenauswahl schließt zudem die Themen Aktiv, Natur, Städte, Kultur sowie Genuss und Gesundheit ein. Im Rahmen der Umsetzung der Landestourismusstrategie sind auf Basis neuer Marktforschungsdaten ab Sommer 2019 (Qualitätsmonitor<sup>16</sup>, Reiseanalyse<sup>17</sup>) die Top-Themen für diese Zielgruppen zu identifizieren.

Die bisherigen monothematischen Produktmarken werden in diesem Zuge zu **Themenkombinationen** weiterentwickelt. In der Kommunikation soll künftig eine Verknüpfung mehrerer Themen miteinander erfolgen, basierend auf Reisemotiven und -verhalten der definierten Milieus. Beispiel: Verknüpfung von Natur- und Kulturaktivitäten für eine spezifische Zielgruppe mit kulinarischen Erlebnissen.

Der **Geschäftsreisebereich (MICE)** spielt in Nordrhein-Westfalen eine besonders große Rolle. Es besteht bereits eine enge Kooperation zwischen den Convention Bureaus der Großstädte und Regionen in Nordrhein-Westfalen sowie dem Tourismus NRW e.V. Diese gilt es auszubauen, um das Land hier mit aufeinander abgestimmten Maßnahmen weiter zu stärken.

Im Geschäftsreisesegment erfolgt auf Landesebene keine Endkundenansprache, sondern der Kontaktaufbau mit Unternehmen und weiteren Partnern:

- Tagungsplaner und MICE-Agenturen: weiterhin mittels NRW Tagungsplaner, welcher die Leistungen der diversen Convention Bureaus bündelt.

- Reiseveranstalter: durch Famtrips, Salesguide und Workshops der Deutschen Zentrale für Tourismus (z. B. der GTM Germany Travel Mart) mit dem Ziel der Aufnahme von NRW in die Programme der Reiseveranstalter.

Ergänzend sensibilisiert der Tourismus NRW e.V. im Zuge aktueller Trends wie New Work und soziodemografischem Wandel die Convention Bureaus und Leistungsträger für Themenbereiche wie Bleisure (Verlängerung von Business- um Leisure-Aufenthalte), Stopover-Programme (für Flugreisende), Coworking (Ausbau von Infrastruktur v. a. in der Hotellerie).

## Umsetzung des themenorientierten Zielgruppenmarketings

Der Tourismus NRW e.V. konzentriert sich künftig auf die genannten wertebasierten Zielgruppen und ihre Präferenzen. Dies gilt für **innerdeutsche** Quellmärkte (fast 80 % der Ankünfte<sup>18</sup> mit starkem Fokus auf **Nordrhein-Westfalen** selbst) ebenso wie für die Bearbeitung der **Auslandsmärkte** (siehe auch Kapitel 3.3, Internationalisierung).

**Partner auf regionaler und lokaler Ebene** können sich an Zielgruppen, Themen und Märkten der Landesebene orientieren, jedoch auch eigene wählen. Eine Zielgruppensegmentierung nach SINUS wird für das gesamte Land empfohlen, um Vergleichbarkeit untereinander sowie überregionale Kooperationen aufgrund gleicher Rahmenbedingungen zu fördern. Da sich regionale und lokale DMO auf die Informationsphase konzentrieren, wird sich ihre Zielgruppenauswahl im Allgemeinen auf Interessierte, d. h. auf Kenner von Nordrhein-Westfalen richten.

<sup>16</sup> Deutschlandweite Gästebefragung. Übernachtungsgäste aus dem In- und Ausland. dwif-Consulting GmbH.

<sup>17</sup> Reiseverhalten der deutschsprachigen Bevölkerung im In- und Ausland. FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.

<sup>18</sup> Tourismus in Nordrhein-Westfalen: Zahlen-Daten-Fakten 2018, Tourismus NRW e.V. 2019

Folgende Aufgabenteilung wird dem Tourismus in Nordrhein-Westfalen entsprechend der obigen Ausführungen empfohlen:

	Tourismus NRW e.V.	DMO	Gastgeber
Inspirationsphase	■	■	■
Reiseinformation	■	■	■
Buchung	■	■	■
Reisedurchführung	■	■	■
Nachbereitung	■	■	■

- = Indirekt verantwortlich/Unterstützung
- = Verantwortlich
- = Hauptverantwortlich

### Maßnahmenplanung: Themenorientierter Zielgruppenansatz

- Zuständigkeit: Tourismus NRW e.V., DMO, Leistungsträger
- Partner: SINUS-Institut, weitere Marktforschungsanbieter (u. a. dwif-Consulting GmbH, FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.)
- Zeithorizont: ab Sommer 2019
- Umsetzung: Analyse der Zielgruppen sowie Definition von für die Zielgruppen relevanten Themen durch Tourismus NRW e.V., Durchführung hierauf abgestimmter Marketing- und Kommunikationsaktivitäten durch alle Akteure im Tourismus in Nordrhein-Westfalen

### 3.2.2 Individuelle Schaufensterprodukte für Quellmärkte entwickeln

Die Digitalisierung sorgt unter anderem dafür, dass alle touristischen Angebote weltweit nur einen Mausklick voneinander entfernt liegen und somit direkt miteinander vergleichbar sind. Um den potenziellen Gästen bei diesem Übermaß an Information eine Hilfestellung zur Auswahl ihres nächsten Reiseziels zu geben, ist gerade in der Inspirationsphase ein deutlicher Fokus nötig. Dies bedeutet, ihnen nicht direkt das gesamte Portfolio touristischer Produkte in Nordrhein-Westfalen aufzuzeigen, sondern eine für sie passende Vorauswahl zu treffen. Der Tourismus NRW e.V. konzentriert sich deshalb im Inspirationsmarketing im Sinne einer Best-of-NRW-Strategie auf ausgewählte **Schaufensterprodukte**.

*Schaufensterprodukte sind konkrete touristische Produkte, welche für die Spitzenleistungen im Tourismus in Nordrhein-Westfalen stehen und die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe erfüllen.*

*Ein Schaufensterprodukt kann beispielsweise eine Stadt sein, jedoch ebenso ein einzelner Beherbergungs- oder gastronomischer Betrieb, eine Sehenswürdigkeit oder Attraktion, eine Rad- oder Wanderroute.*

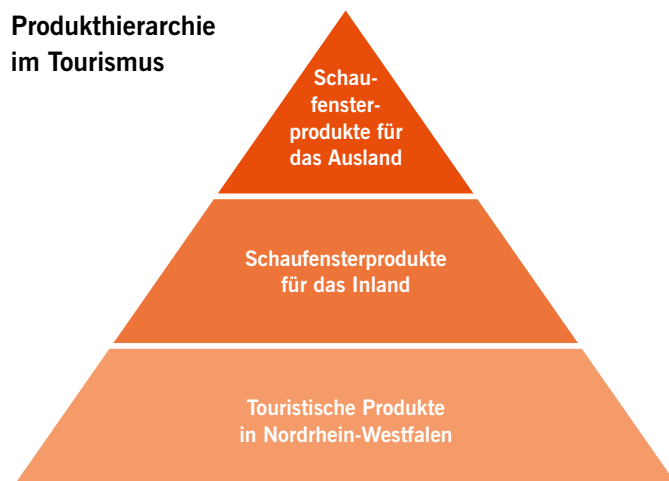
Der Tourismus NRW e.V. definiert in Zusammenarbeit mit den Regionen **Qualitätskriterien** für Schaufensterprodukte entlang der Frage, wie ein Produkt gestaltet sein muss, damit die gewünschte Zielgruppe, die Vertreter der definierten SINUS-Milieus, im In- oder Ausland es konsumieren möchte und berücksichtigt dabei die Querschnittsthemen Inklusion und Nachhaltigkeit. Die Qualitätskriterien dienen zur Auswahl der Schaufensterprodukte auf Landesebene und unterstützen die Leistungsträger vor Ort bei der eigenen Produktentwicklung. Sie sind entsprechend zu gestalten und im Land zu kommunizieren.

### Maßnahmenplanung: Individuelle Schaufensterprodukte für Quellmärkte

- Zuständigkeit: Tourismus NRW e.V.
- Partner: DMO, Leistungsträger, touristische Einzelmarken usw (z. B. Freizeiteinrichtungen)
- Zeithorizont: 2020 (nach der Konkretisierung der Zielgruppenbedürfnisse)
- Umsetzung: Definition von Qualitätskriterien zur Auswahl von Schaufensterprodukten, Auswahl passender Schaufensterprodukte für die zu bearbeitenden Quellmärkte

Der Tourismus NRW e.V. muss sich bei der Auswahl der Schaufensterprodukte für seine Kommunikation streng an den Bedürfnissen der ausgewählten SINUS-Milieus orientieren und sollte deshalb losgelöst von geldgebenden Partnern agieren und Marketingaktivitäten auch ohne Beteiligungspartner umsetzen können. Interessierte werden von der Landesebene schnellstmöglich auf die regionale Ebene mit ihren tiefergehenden Informationen über Angebote in Nordrhein-Westfalen weitergeleitet.

#### Produkthierarchie im Tourismus



Quelle: Tourismuszukunft 2019

### 3.2.3 Touristische Markenentwicklung in Nordrhein-Westfalen

Die beschriebene Fokussierung der Zielgruppen und ihrer Themen auf Landesebene führt zu einer Anpassung der Markenarchitektur und -strategien im Tourismus in Nordrhein-Westfalen.

Bisher kam im Land eine Kombination aus **Produktmarken**, **Herkunftsmarke** sowie **Einzelmarken** zum Einsatz:

- Produktmarken kombinieren verschiedene Angebote, meist ohne gemeinsam gelebte Werte der einzelnen Produkte. Der touristische Außenauftritt des Landes Nordrhein-Westfalens richtete sich bislang an thematischen Produktmarken aus (z. B. NRW Aktiv, NRW Natur, NRW Städte).
- Herkunftsmarken kombinieren verschiedene Produkte der gleichen (geografischen) Herkunft, die eigenen Werte der einzelnen Produkte können jedoch unterschiedlich sein. DEIN NRW bildete bisher als Herkunftsmarke die visuelle Klammer um die Produktmarken und ist mit den Markenkernwerten »authentisch, überraschend, kraftvoll« unterlegt.
- Einzelmarken agieren selbstständig und unabhängig, ohne einen gemeinsamen Überbau. Sie verfügen über einen hohen Bekanntheitsgrad und eine starke Begehrlichkeit. Starke Regional- und Einzelmarken (z. B. Freizeiteinrichtungen) mit eigenen Kommunikations- und Marketingmaßnahmen ergänzen das Markenbild in Nordrhein-Westfalen.

## Herkunftsmarke DEIN NRW

Die eigentlichen Produkte sowie die starken Einzel- und Regionalmarken sollen weiterhin im Mittelpunkt der Bearbeitung auf Landesebene stehen. **DEIN NRW** verbindet das Reiseland Nordrhein-Westfalen mit seinen touristischen Regionen und starken Leistungsträgern, das Rheinland und Westfalen, den städtischen und ländlichen Raum miteinander.



### Empfehlung:

Der Tourismus NRW e.V. führt weiterhin die Herkunftsmarke DEIN NRW. Es wird empfohlen, dass die touristischen Regionen sowie die als Schaufensterprodukt ausgewählten Produkte diese ebenfalls in ihren Kommunikationsmaßnahmen verwenden. Ziel ist, die gemeinsame Herkunft »Nordrhein-Westfalen« der Regionen und Produkte klar zu kommunizieren und hierdurch den Bekanntheitsgrad des Landes bei potenziellen und bestehenden Gästen zu erhöhen.

Ein weiterführender Markenprozess für diese Region im Herzen Europas – von der Herkunftsmarke DEIN NRW hin zu einer Dachmarke, die gemeinsam mit den Regionalmarken im Land agiert – wird nur im Zusammenspiel mit dem ansässigen Standortmarketing als sinnvoll gesehen. Falls ein solcher gemeinsamer Markenprozess mit dem Standortmarketing initiiert wird, sollte sich der Tourismus als Gestalter und Kommunikator attraktiver Lebensräume aktiv in den Prozess einbringen.

### Maßnahmenplanung: Touristische Markenentwicklung

- Zuständigkeit: Tourismus NRW e.V.
- Partner: DMO/Schaufensterprodukte
- Zeithorizont: Daueraufgabe ab Herbst 2019
- Umsetzung: Führung und Einsatz der Herkunftsmarke DEIN NRW durch den Tourismus NRW e.V., gewünschter Einsatz der Herkunftsmarke DEIN NRW durch DMO sowie definierte Schaufensterprodukte und alle touristischen Förderprojekte des Landes

### Markensicht auf Zielgruppen & Themen

Im Zuge des mit dieser Landestourismusstrategie vorgeschlagenen Zielgruppenmarketings und der stärkeren Verschneidung von mehreren Themen miteinander werden die bisherigen **thematischen Produktmarken** weiterentwickelt und die **Themen deutlich stärker mit den Zielgruppen verschnitten**. Die thematischen Produktmarkenlogos kommen deshalb künftig nicht mehr zum Einsatz (Ausnahme eventuell Business, aufgrund der dortigen B2B-Zielgruppen). Neue zielgruppenspezifische, visuelle Klammern (z. B. Logos, Slogans) werden nicht etabliert, da diese im Marketing zu sehr einengen und kaum Mehrwert für die Zielgruppen darstellen. Eine Bündelung von Inhalten erfolgt somit rein über die an den Bedürfnissen der Zielgruppen ausgerichtete Gestaltung sowie über DEIN NRW.

### 3.2.4 Grundlage für die Content-Strategie

Die Schärfung der Zielgruppen, Themen und Schaufensterprodukte bildet die Grundlage für eine Fokussierung in der Gästeansprache. Passender Content sichert deren Umsetzung in passenden Kommunikationsmaßnahmen.



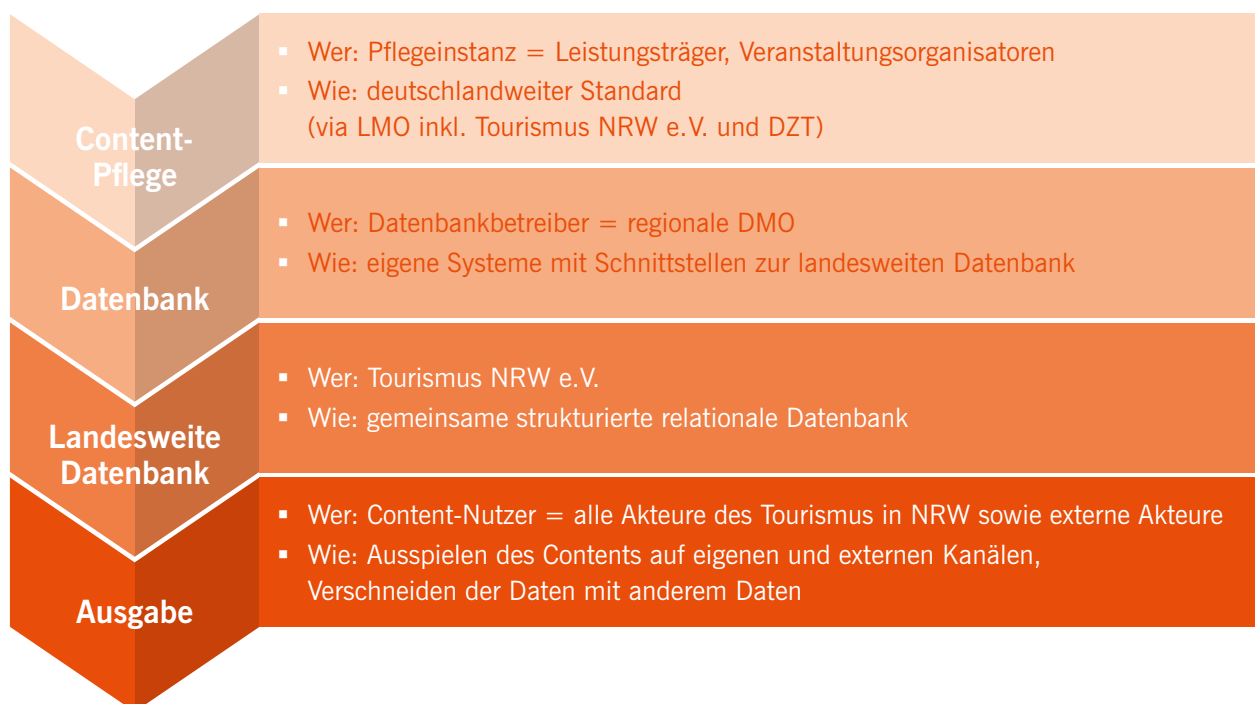
»Content« und damit Daten werden zu einem Schlüsselbegriff (nicht nur) des touristischen Marketings. Der Leitsatz dazu: »Alles, was digitalisiert werden kann, muss digitalisiert werden – und wenn man es nicht selbst macht, tun es andere, die dann über die Datenhoheit verfügen«. Die wachsende Macht großer Player wie Google, Booking.com & Co, das veränderte Informationsverhalten potenzieller Gäste, neue Technologien und Kanäle wie dezentrale Datenstrukturen, Open Data, sprachbasierte Assistenten etc., aber auch aktuelle politische Vorgaben wie das Open Data-Gesetz des Bundes, die Strategien wichtiger Wettbewerber von Nordrhein-Westfalen sowie die hier dokumentierte neue Marketingstrategie für den Tourismus NRW e.V. und viele weitere Gründe machen den Aufbau einer stringenten und effizienten Content-Strategie für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen unabdingbar.

In Nordrhein-Westfalen wurde das Thema Content bereits Ende 2017 in der landesweiten touristischen Innovationswerkstatt und im sogenannten Innovationscluster Digitalisierung aufgegriffen und kontinuierlich weiterentwickelt. Hierauf baut das mit dieser Landes-tourismusstrategie formulierte Starterprojekt »Touristisches Daten-Management NRW: offen, vernetzt, digital« auf (siehe Kapitel 4.1.1).

Es ist notwendig, die Bedürfnisse der eigenen Zielgruppen genau zu kennen, um passende Inhalte an passenden Kontaktpunkten sowohl digital als auch analog zur Verfügung zu stellen. Empfehlung ist, dass der Tourismus NRW e.V. die Content-Bedürfnisse seiner Potenzialzielgruppen analysiert und definiert. Darüber hinaus unterstützt der Tourismus NRW e.V. die Regionen bei dieser Aufgabe in Bezug auf deren Zielgruppen.

Die Anforderungen für herausragenden Content steigen. Das Ziel ist qualitativ hochwertiger, relevanter und für alle verfügbarer Content. Ein abgestimmtes Datenmanagement ist daher für alle touristischen Akteure notwendig.

Der Tourismus NRW e.V. ist dafür verantwortlich, in Abstimmung mit den Regionen inspirierenden Premium-Content zu produzieren bzw. einzukaufen. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt dabei auf den Schaufensterprodukten für die Potenzialzielgruppen. Im Verlauf der gesamten Reise des Gastes kommt dieser darüber hinaus in Kontakt mit diversen Inhalten und Daten. Diese müssen aktuell und miteinander kompatibel sein. Das zukünftige Datenmanagement gewährleistet dies:



Die Landesregierung von Nordrhein-Westfalen plant, über das Open.NRW-Portal soweit wie möglich alle ihre Daten entgeltfrei zur Verfügung zu stellen<sup>19</sup>, welche auch der Tourismus in Nordrhein-Westfalen zur Entwicklung neuer digitaler Services nutzen kann. Ebenso sind eigene Daten der touristischen Akteure offen für andere zur Verfügung zu stellen. Vorteile von offenem Content:

- Vermeiden von Doppelpflege, da Daten nur an einer Stelle gepflegt werden.
- Reduzierung der Kosten, da Content nur einmalig produziert bzw. eingekauft wird.
- Erhöhen der Reichweite des Contents, da dieser für alle Akteure sowie über die eigenen Kanäle hinaus nutzbar ist, zum Beispiel durch Suchmaschinen, externe Plattformen, Startups.

Ein Austausch von Daten zwischen allen Akteuren im Tourismus in Nordrhein-Westfalen ist ebenso notwendig wie mit externen Plattformen und Akteuren. Hierfür sind eigene Daten geeignet zu lizenzieren. Empfohlen wird, dass der Tourismus NRW e.V. Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Open Data-Prozessen im Tourismus sowie konkrete Anwendungsfälle (z. B. Ausspielen des Contents auf digitalen Gästemappen, auf Informationsstelen) aufbereitet und mit den DMO im Rahmen von Pilotprojekten digitale Services zur Nutzung des bestehenden Contents entwickelt.

19 Siehe <https://open.nrw/informationen/open-data> sowie Strategie für das digitale Nordrhein-Westfalen: Teilhabe ermöglichen – Chancen eröffnen, Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen 2019

### **Maßnahmenplanung: Grundlage für die Content-Strategie**

- Zuständigkeit: Tourismus NRW e.V.
- Partner: LMO/DZT, DMO, Leistungsträger
- Zeithorizont: Sommer 2019 bis Sommer 2022
- Umsetzung: Starterprojekt »Touristisches Daten-Management NRW: offen, vernetzt, digital« mit Qualifizierungsmaßnahmen, Datenmanagement und Pilotprojekten

## 3.3 Internationalisierung

Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen muss gleichzeitig internationaler und regionaler werden!

Leitsatz: Auf Landesebene erfolgt in engem Schulterschluss mit den Partnern eine Quellmarkterweiterung vom Inland auf das Ausland, um die Potenziale von Nordrhein-Westfalen mit authentischen Produkten besser erschließen zu können.



### 3.3.1 Potenzialmärkte im Ausland

In den vergangenen Jahren haben die Partner auf allen Ebenen das Reiseland Nordrhein-Westfalen erfolgreich auf der touristischen Landkarte positioniert. Dabei konzentrierte sich das touristische Landesmarketing zunächst richtigerweise stark auf die Inlandsmärkte. Vor allem die Städte, aber auch Regionen und einzelne Highlights fanden bei ausländischen Gästen erfreulicherweise zunehmend mehr Anklang. So ist es nur folgerichtig, in der nächsten Entwicklungsphase des Tourismus in Nordrhein-Westfalen, nun in partnerschaftlicher Form die noch schlummernden Potenziale in den ausländischen Quellmärkten strategisch zu erschließen.

#### **Belastbare Daten geben Orientierung bei der Internationalisierung und ermöglichen eine objektive Evaluierung**

Um international erfolgreicher zu sein, braucht es präzises Wissen über die für Nordrhein-Westfalen grundsätzlich relevanten Auslandsmärkte, deren Reisende mit ihren Vorlieben, Reiseabsichten und Verhaltensweisen. Spezifische Quellmarktanalysen ermitteln wichtige Hintergrundinformationen für den effizienten Einsatz der Marketingmittel in den Tourismusorganisationen. Darüber hinaus ermöglichen sie eine bessere Ausrichtung der touristischen Angebote auf das jeweilige Land und offenbaren die Potenziale der einzelnen Quellmärkte. Ein qualifiziertes Marktvaluierungsmodell (MEMO) ermittelte als kennzahlen-

gestützte Bewertung für Nordrhein-Westfalen die aussichtsreichen Auslandsmärkte in Form einer objektiven Bewertung.

Der Wert von MEMO besteht darin, dass nicht nur wie üblich die einzelnen Auslandsmärkte auf ihre Potenziale hin analysiert werden. Vielmehr werden zunächst Wettbewerber von Nordrhein-Westfalen identifiziert, das sogenannte »Competitive Set«. Die Bewertung der Märkte erfolgt dann stets in diesem Set. Zentrale Kennzahlen, wie z. B. die Zahl der Übernachtungen aus einem Land, werden immer im Vergleich zu diesen Wettbewerbsdestinationen betrachtet. Dadurch lassen sich weit aussagekräftigere Informationen zum potenziellen Markterfolg von Nordrhein-Westfalen gewinnen (Performance-Index).

Das Kennzahlenset basiert auf über 30 touristischen sowie sozioökonomischen Indikatoren, z. B. Ausgaben der privaten Haushalte für Freizeit, Urlaub und Kultur, Medienzugang, Auslandsreiseintensität, durchschnittliche Ausgaben pro Person und Tag auf Reisen, Übernachtungen aus dem Zielmarkt, Erreichbarkeit aus dem Zielmarkt, Entwicklung der Übernachtungen, Partnerinteresse, Bekanntheitsgrad oder die Produkt-Markt-Eignung. Alle Indikatoren werden über ein Punktbewertungsverfahren harmonisiert und vergleichbar gemacht. Durch die Kombination von qualitativen und quantitativen Indikatoren ist ein hoher Praxisbezug gewährleistet.

## Relevante Wettbewerbsdestinationen von Nordrhein-Westfalen und betrachtete Herkunftsmärkte

Relevante Wettbewerbsdestinationen		Betrachtete Herkunftsmärkte	
Rheinland-Pfalz	Thüringer Wald	Arab. Golfstaaten (GO)	Lettland (LV)
Niedersachsen	Schwarzwald	Belgien (BE)	Litauen (LT)
Hessen	Westerwald	Brasilien (BR)	Luxemburg (LU)
Berlin	Weserbergland	China (CN)	Niederlande (NL)
Hamburg	Hunsrück	Dänemark (DK)	Österreich (AT)
Dresden	Odenwald-Bergstraße	Deutschland (DE)	Polen (PL)
Hannover	Spessart	Estland (EE)	Russland (RU)
Nürnberg	Pfalz	Frankreich (FR)	Schweiz (CH)
Leipzig	Grafschaft Bentheim	Indien (IN)	Spanien (ES)
München	Lüneburger Heide	Großbritannien (UK)	Südkorea (KR)
Frankfurt/Main	Rheintal	Israel (IL)	Tschechische Republik (CZ)
Stuttgart	Donau*	Italien (IT)	Türkei (TR)
Harz	* bestehend aus Bayerischer Jura, Altmühltal, Bayerisch-Schwaben, Schwäbische Alb	Japan (JP)	USA (USA)

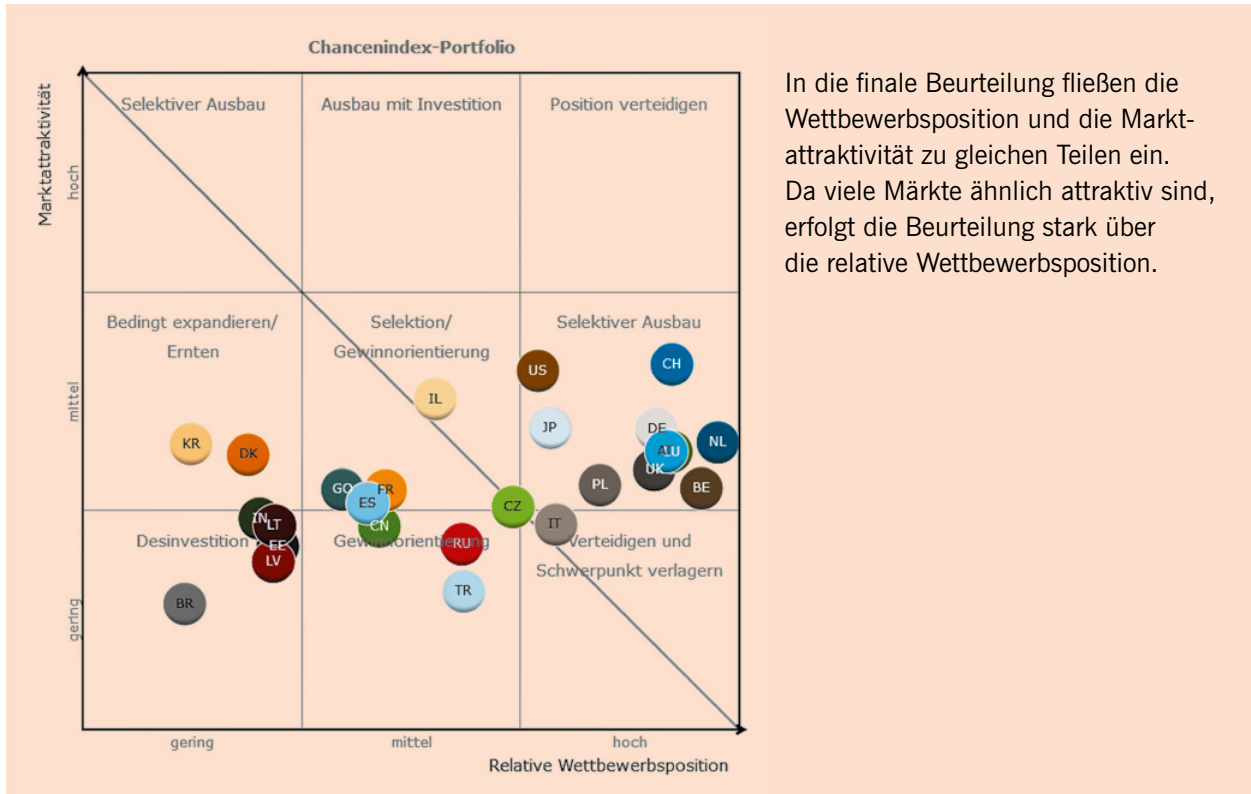
Quelle: dwif 2019/Manova 2019

Im zweiten Schritt wurden für jeden einzelnen Markt die Marktattraktivität speziell für Nordrhein-Westfalen sowie die Wettbewerbsposition des Bundeslandes im Vergleich ermittelt (Chancenindex). Die Marktattraktivität beschreibt über volkswirtschaftliche und touristische Indikatoren, wie attraktiv ein Herkunftsmarkt für Nordrhein-Westfalen ist. Die Wettbewerbsposition beschreibt, auf welchen Märkten es gute oder schlechte Chancen hat bzw. wie attraktiv es für den Herkunftsmarkt ist. Diese Bewertung wurde zusammen mit der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT) und dem Tourismus NRW e.V. vorgenommen.

### Relevante ausländische Quellmärkte für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen

Die folgenden ausländischen Quellmärkte verfügen über ein relevantes und erschließbares Potenzial für Nordrhein-Westfalen. Die Analyse zeigt aber auch, dass viele Wettbewerber in den letzten Jahren mehr aus ihren Möglichkeiten gemacht haben als Nordrhein-Westfalen. Folglich ist die Marktanteilsposition Nordrhein-Westfalens in den letzten Jahren im Trend gesunken. Es gilt also, neue Impulse zu setzen und Marktanteile zurückzuerobern. Lediglich in den BeNeLux-Staaten sind Position und Entwicklung von Nordrhein-Westfalen deutlich überdurchschnittlich im Konkurrenzvergleich.

## Chancenindex-Portfolio der potenziellen Herkunftsmärkte für Nordrhein-Westfalen<sup>20</sup>



In die finale Beurteilung fließen die Wettbewerbsposition und die Marktattraktivität zu gleichen Teilen ein. Da viele Märkte ähnlich attraktiv sind, erfolgt die Beurteilung stark über die relative Wettbewerbsposition.

Quelle: dwif 2019/Manova 2019

**Grundsatz:** Ein attraktiver Markt sollte bei schlechter Wettbewerbsposition (unpassendes Produkt, Einreisebeschränkungen etc.) trotzdem keinen großen Budgetanteil erhalten. Umgekehrt sollte ein Markt, in dem man zwar eine gute Position hat, der aber nicht attraktiv ist (z. B. zu geringe Einkommen), auch kein zu großes Budget erhalten. Neben der Marktbewertung soll so ein Bewusstsein geschaffen werden, um Entscheidungen transparent und nachvollziehbar zu machen.

Für Nordrhein-Westfalen zeigt sich im Chancen-Index eine klare TOP-Gruppe mit der Schweiz, den Niederlanden, Österreich, Dänemark und Belgien. Es folgen Potenzialmärkte wie Polen, Schweden, Großbritannien

oder die USA. Während sich die grundsätzliche Marktattraktivität ähnlich zeigt, differenzieren sich die Chancen in den Märkten in erster Linie über die Wettbewerbsposition, also die spezifischen Gegebenheiten Nordrhein-Westfalens – Bekanntheit, Partnerinteresse, Produkt-/Marktkombination (siehe Grafik oben).

<sup>20</sup> Im Chancen-Index-Portfolio werden die Herkunftsmärkte in neun Kategorien klassifiziert dargestellt, für die jeweils unterschiedliche Basisstrategien empfohlen werden. Auf der X-Achse ist die Wettbewerbsposition dargestellt und auf der Y-Achse die Marktattraktivität. Sie zeigt auf einen Blick, in welchen Märkten stärker an der Wettbewerbsposition gearbeitet werden sollte und in welchen Märkten viel oder wenig Chancen bestehen.

## Relevante Herkunftsmärkte für Nordrhein-Westfalen

A-Märkte	B-Märkte	Beobachtungsmärkte
Deutschland Niederlande Belgien (Fokus Flandern) Polen Japan	Österreich/Schweiz Großbritannien/Irland USA China	Russland Italien Frankreich

Quelle: dwif 2019

### Bestimmung der relevanten Quellmärkte

Aus der Gesamtübersicht der Markt-Performance und des Chancenindex ergibt sich die Einordnung der relevanten Quellmärkte für Nordrhein-Westfalen.

Als **A-Märkte** werden neben Deutschland – dem heute und auch künftig wichtigsten Quellmarkt – Polen, die Niederlande, Belgien und Japan definiert. Die vier Märkte eint eine positive Marktperformance. Sie entwickeln sich in Nordrhein-Westfalen also besser als im Wettbewerbsvergleich. Die Werte im Chancenindex sind gut bis sehr gut. Das gilt für die Wettbewerbsposition ebenso wie für die Marktattraktivität. Das Potenzial für Nordrhein-Westfalen durch eine aktive Marktbearbeitung ist somit vorhanden.

In die Kategorie der **B-Märkte** fallen Österreich und die Schweiz, Großbritannien mit Irland, die USA sowie China. Die Marktperformance ist durchgängig negativ. Die Märkte entwickeln sich in Nordrhein-Westfalen schlechter als bei den Wettbewerbern. Besonders schwach ist die Performance derzeit in den Märkten USA, Schweiz und Großbritannien, wo andere deutlich stärker punkten. Die Werte im Chancenindex sind insgesamt als gut zu bezeichnen. Das gilt für die Wettbewerbsposition ebenso wie für die Marktattraktivität. Das Potenzial für Nordrhein-

Westfalen durch eine aktive Marktbearbeitung ist mit Einschränkung vorhanden. Ziel sollte es bei diesen Märkten sein, die Marktanteile Nordrhein-Westfalens zunächst wieder zu stabilisieren.

Als **Beobachtungsmarkt** wird unter anderem Russland definiert. Dieser Quellmarkt bietet zwar theoretisch ein großes Potenzial. Allerdings ist die Marktperformance negativ, sind die Werte beim Chancenindex schwach – insbesondere bei der Marktattraktivität – und auch die unsichere politische Lage stellt ein Risiko für den Tourismus dar. Hinzu kommen Italien und Frankreich, die ebenfalls eine negative Marktperformance zeigen. Die Werte beim Chancenindex sind derzeit als solide bis schwach einzustufen. Daher sollte hier zunächst keine aktive (landesweite) Marktbearbeitung erfolgen, sondern die weitere Entwicklung der Quellmärkte sollte beobachtet werden.

### Maßnahmenplanung: Potenzialmärkte im Ausland

- Zuständigkeit: Tourismus NRW e.V., Großstädte, Regionen
- Partner: DZT
- Zeithorizont: Daueraufgabe ab 2019
- Umsetzung: Abstimmung der Märkte zwischen den zuständigen Organisationen und Partnern; Aktualisierung der Marktbewertung alle 5 Jahre (Tourismus NRW e.V.)

### 3.3.2 Marktbezogene Aufgabenteilung für die ausländischen Quellmärkte

Das Marktpotenzial für das Tourismusland Nordrhein-Westfalen im Ausland ist durch sein vielschichtiges Angebot, die vielerorts städtische Prägung oder herausragende Angebote im ländlichen Raum sowie die Gästevolumina im Business- wie im Leisure-Tourismus ebenso groß wie komplex. Es gibt nicht das eine Thema oder die eine Destination. Deshalb braucht es auch in der aktiven Marktbearbeitung eine Abweichung von der Norm, die in der Regel lautet: Das Land kümmert sich um das Auslandsmarketing, die Regionen unterstützen, die Orte bearbeiten die Inlandsmärkte.

Für Nordrhein-Westfalen empfehlen sich drei Herangehensweisen an Auslandsmärkte:

- Die Bearbeitung eines Quellmarktes erfolgt durch das Land. Erstes Ziel ist dabei die Markterschließung im Sinne der Inspiration. Die Federführung liegt bei der Landesmarketingorganisation.
- Das Land unterstützt Städte und Regionen bei der Bearbeitung von Volumenmärkten. Der Schwerpunkt der Landesaktivitäten liegt auf Potenzialzielgruppen und innovativen Maßnahmen, die anlassbezogen initiiert werden.

- Falls ein Quellmarkt ausschließlich lokal/regional eine dominante Bedeutung hat, liegt die Federführung auch im Auslandsmarketing bei der Stadt/der Region. Die Landesmarketingorganisation geht hier nicht in eine aktive Marktbearbeitung, sondern hängt sich maximal an deren Aktivitäten an.

Dieser Ansatz ist perfekt eingebettet in die Best-of-Strategie der landesweiten Vermarktung insgesamt und in die Fokussierung und Aufgabenverteilung im themenorientierten Zielgruppenmarketing. Für die Auslandsmärkte gilt: Erst ein längerfristiges Engagement von fünf Jahren und mehr kann Wirkung erzielen. Gleichzeitig muss das Auslandsmarketing mit ausreichenden finanziellen und personellen Ressourcen ausgestattet sein. Die Budgetverteilung zwischen den Märkten ist flexibel anzulegen, das heißt entsprechend der marktstrategisch sinnvollen Ansatzpunkte.

Für die A-Märkte liegen die grundsätzlichen Strategien der Marktbearbeitung auf der Hand:

- Niederlande: Volumenmarkt mit starker Marktperformance und sehr guten Chancenindikatoren = direkte Marktbearbeitung durch Top-Destinationen in Nordrhein-Westfalen, übergeordnete Markterschließung mit innovativen Produkten und dem Fokus auf Potenzialzielgruppen durch das Land
- Belgien: ebenfalls ein Volumenmarkt mit starker Marktperformance und sehr guten Werten beim Chancenindex = klarer Fokus auf Flandern, unterstützende Aktivitäten durch das Land, sprachliche Synergien zu den Niederlanden nutzen
- Polen: Newcomer-Markt mit Potenzial = Imageaufbau und Markterschließung durch das Land
- Japan: Überseemarkt mit lokal/regional hoher Bedeutung und starken Chancenkennzahlen = lokale/regionale Strategien, Sicherung der Anbindungen, Potenzialabschöpfung

Die grundsätzlichen Marktbearbeitungsstrategien für die B-Märkte werden im Rahmen der Umsetzung der neuen Tourismusstrategie des Landes Nordrhein-Westfalen im Dialog mit den zuständigen Partnern erarbeitet.

Sollten sich im Rahmen der stärkeren Kooperation zwischen Tourismus- und Standortentwicklung weitere Auslandsmärkte als potenzialträchtig herausstellen, ist im Dialog zu prüfen, ob auch dort eine aktive Marktbearbeitung stattfinden sollte.

*Hinweis: Die Relevanz der Auslandsmärkte mit Blick auf den Leisure- und Businessanteil ist ein wichtiger Faktor für die Beantwortung der Potenzialfrage durch eine landesweite Bearbeitung und die konkreten quellmarktspezifischen Maßnahmen. Hierzu liegen jedoch keine belastbaren Zahlen vor. Daher können auch keine diesbezüglichen Empfehlungen gegeben werden. In der weiteren Umsetzung kann jedoch eine qualitative Bewertung erfolgen.*

Allein touristische Marketingaktivitäten werden die Potenziale für Nordrhein-Westfalen in den ausländischen Quellmärkten jedoch nicht heben können. Entscheidend sind mindestens vier weitere Voraussetzungen:

1. Eine konsequente Produkt- und Angebotsentwicklung sowie eine Anpassung an die Bedürfnisse internationaler Gäste auf betrieblicher Ebene (Fremdsprachigkeit online und in der persönlichen Begegnung, interkulturelle Kompetenz, Kenntnisse von Vorlieben etc.)!
2. Die regelmäßige Nutzung und Kreierung von Events in Nordrhein-Westfalen zur internationalen Imagebildung (Jubiläen, Themenjahre, Sportgroßveranstaltungen wie z. B. Olympische Spiele oder Welt-/Europameisterschaften etc.)!
3. Die Optimierung der Erreichbarkeit Nordrhein-Westfalens für internationale Gäste und zwar luft-, straßen- und schienengebunden!

4. Ein intensiver Austausch mit den Akteuren auf Landesebene, die sich um die Internationalisierung des Wirtschaftsstandortes Nordrhein-Westfalen insgesamt kümmern (z. B. Handels- und politische Beziehungen)!

#### **Exkurs – Events zur internationalen Imagebildung:**

Eine mögliche Olympiabewerbung Nordrhein-Westfalens mit der Rhein Ruhr City 2032 bietet gute Potenziale, um die internationale Bekanntheit zu steigern und nachhaltig die Imageprofilierung in Auslandsmärkten zu unterstützen. Die Erfahrungen aus derartigen Initiativen zeigen, dass unabhängig von der Veranstaltung selbst, bereits Impulse im Zuge der Bewerbungsphase ausgelöst werden. Aufgrund des geplanten dezentralen Ansatzes ist mit einer erheblichen Strahlkraft auf weite Teile des Landes und auch auf die touristischen Regionen zu rechnen. Zudem sprechen im Zusammenhang mit der Ruhr City 2032 zurzeit diskutierte Themen wie vernetzte Mobilität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit zentrale Zukunftsfelder auch des Tourismus an, so dass mit Synergieeffekten zu rechnen wäre.

Umso wichtiger ist es, dass die zuständigen touristischen Organisationen von Anfang an Partner wie Flughäfen, Tagungs- und Kongresszentren bzw. -hotels, herausragende Einzelangebote aus dem Bereich Beherbergung sowie Freizeit- und Kulturwirtschaft in die Maßnahmen integrieren. Von Anfang an sollten die Tourismusverantwortlichen zudem bei bestimmten Maßnahmen hinzugezogen werden, wenn es z. B. um die Akquise neuer Flugverbindungen geht. Es braucht demnach eine flexible Rollensteuerung in der Praxis, denn Maßnahme A kann



## 3.4 Innovationen

z. B. ein Flughafen koordinieren, während sich bei Maßnahme B die Tourismusorganisation im Lead befindet. Dafür sind Vertrauen und ein partnerschaftliches Miteinander entscheidende Grundlagen. Die operative Umsetzung neuer Partnerschaften bei der Bearbeitung ausländischer Märkte soll mit dem Starterprojekt »Integriertes Tourismus- und Standortmarketing für die kreative und digitale Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen« begonnen werden.

Als Unterstützung für die Tourismuswirtschaft (Leistungssträger, Orte, Regionen), aber auch zur branchenübergreifenden Kooperationsanbahnung, wurden bereits Marktsteckbriefe zu den relevanten Auslandsmärkten für Nordrhein-Westfalen erstellt. Sie enthalten Marktdaten, Hinweise zu Schwerpunktthemen, Zielgruppen, kulturellen Besonderheiten etc. Diese sind beim Tourismus NRW e.V. abrufbar und werden regelmäßig aktualisiert.

### Maßnahmenplanung: Marktbezogene Aufgabenteilung für die ausländischen Quellmärkte

- Zuständigkeit: Tourismus NRW e.V., DMO, Großstädte
- Partner: Relevante Orte, Flughäfen, Tagungs-/Kongresszentren, Leistungssträger, DZT, NRW.International, NRW.INVEST
- Zeithorizont: 2019 Abstimmung, ab 2020 Start der operativen Maßnahmen
- Umsetzung: zuständige Organisationen und Partner (Abstimmung der Aufgabenteilung in den Märkten und aktive Marktbearbeitung), Tourismus NRW e.V. (regelmäßige Marktbeobachtung und marktspezifischer Wissenstransfer)

---

Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen muss innovativer werden!

Leitsatz: Innovationen im Tourismus in Nordrhein-Westfalen dürfen bei der Suche nach guten Ideen nicht aufhören, die Umsetzung und der Transfer innerhalb der Branche stehen im Mittelpunkt.

---

### 3.4.1 Tourismus- und Standortentwicklung – neue Allianzen mit neuen Partnern

Der Tourismus hat nicht nur ökonomische Effekte und ist damit ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für Nordrhein-Westfalen und seine Regionen, sondern stärkt auch konkret die Standortattraktivität und erhöht die Lebens- und Aufenthaltsqualität für die Besucherinnen und Besucher, die Bevölkerung, die Betriebe und ihre Beschäftigten. Standortentwicklung und modernes Tourismusmanagement rücken somit immer enger zusammen: der Standort als ganzheitlicher Arbeits-, Tourismus- und Freizeitraum. Tourismusmanagement wird folglich zu einem ganzheitlichen Lebensraummanagement. Maßnahmen zur Arbeits- und Fachkräftesicherung, zur Steigerung von Bekanntheit und Image, zum Ausbau der Aufenthaltsqualität aller an einem Ort oder in einer Region sich aufhaltenden Menschen etc. unterstützen sowohl die touristische als auch die gesamtwirtschaftliche Entwicklung.

Die industrielle Prägung Nordrhein-Westfalens und der Tourismus wurden lange eher als Widerspruch gesehen, längst jedoch gibt es konkrete Formen der Kooperation zum Nutzen beider. Beispiele sind die inszenierten Produkterlebniswelten der Brauereien, Showrooms, Outlets oder Werksverkäufe großer Unternehmen, Tage der offenen Tür, Werksbesichtigungen und vieles mehr. Bereits heute bestehen konkrete Kooperationsformen von Industrie und Tourismus. Und auch auf der strategischen Ebene, etwa in der Landes- und Regionalentwicklung, wird dieses Zusammenspiel explizit herausgehoben, denn heute

geht es um mehr als nur um Imagearbeit oder Kundengewinnung der Unternehmen durch Öffnung für Besucherinnen und Besucher: Heute steht die Frage einer gemeinsamen Standortentwicklung im Mittelpunkt.

---

»Der Tourismus hat eine wichtige Ausgleichsfunktion im Hinblick auf Regeneration und aktive Freizeitgestaltung der Menschen. Zugleich spielt der Tourismus eine wichtige Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung von Nordrhein-Westfalen. Die Attraktivität von Nordrhein-Westfalen als Freizeit- und Reiseziel ist eng verzahnt mit der Wahrnehmung als attraktiver Arbeits-, Lebens- und Investitionsstandort.«  
Landesentwicklungsplan Nordrhein-Westfalen (LEP NRW)

---

In Kenntnis dieser Wirkungszusammenhänge hatte sich der Tourismus NRW e.V. im Rahmen des EU-Förderprojektes »Landesweite touristische Innovationswerkstatt« bereits intensiv mit der Frage beschäftigt, wie der Tourismus, die regionale Wirtschaft und Industrie näher zusammengeführt werden können. Auch aus einer neuartigen Kooperation der touristischen Akteure mit der Kreativwirtschaft sind neue Impulse entstanden. Deshalb geht es im Rahmen der Landestourismusstrategie darum, ein gemeinsames, branchenübergreifendes (Quer-) Denken voranzutreiben und die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusbranche durch konkrete Kooperationen und Cross-Cluster-Aktivitäten zu steigern.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Ideenbuch für neue Allianzen zwischen Tourismus, regionaler Wirtschaft und Industrie, Tourismus NRW e.V. 2019

## **Tourismus als Impulsgeber für die Standortwerbung und die Regionalentwicklung**

Die Ziele für dieses Maßnahmenfeld sind klar umrissen und müssen durch regelmäßige, direkte Kontakte zwischen den Akteuren erreicht werden:

- Tourismus, regionale Wirtschaft, Industrie und Partner aus der Regional- und Standortentwicklung näher zusammenzuführen,
- Partner und Unternehmen aus weiteren Branchen für den Tourismus zu sensibilisieren,
- konkrete Ansätze für neue Kooperationen in den Bereichen strategische Standortentwicklung, Produkte und Marketing zu entwickeln.

Dafür eignen sich die folgenden Ansätze:<sup>22</sup>

1. **Standort:** Erhöhung der Akzeptanz von Tourismus und Wirtschaft/Industrie bei der Bevölkerung, Steigerung der Standortbekanntheit, Beitrag zum positiven Image, Stärkung der Standortentwicklung
2. **Markenmatch:** gemeinsame Marketingaktivitäten, Schaffung von Markenerlebniswelten, Erhöhung der Kundenbindung, positiver Imagetransfer zwischen Produkten eines Unternehmens und einer Destination (direkte Verbindung zur touristischen Markenentwicklung in Nordrhein-Westfalen, siehe auch Kapitel 3.2)
3. **Arbeits- und Fachkräfte:** gemeinsame Aktivitäten zur Erhöhung der Arbeits-, Lebens- und Freizeitqualität vor Ort für Arbeitskräfte und ihre Familien, Kommunikation der jeweiligen Standortvorteile, branchenübergreifende Initiativen zur Fachkräftesicherung

<sup>22</sup> Ideenbuch für neue Allianzen zwischen Tourismus, regionaler Wirtschaft und Industrie, Tourismus NRW e.V. 2019

### **Empfehlung:**

Es wird empfohlen, den Austausch zwischen den beiden Landesgesellschaften NRW.INVEST und NRW.International mit dem Tourismus NRW e.V. zu intensivieren. Die Ziele sind der Informationsaustausch und die Identifikation möglicher Potenziale für die gegenseitige Unterstützung. Dies zum Beispiel in Hinblick auf Internationalisierung und auf die Positionierung Nordrhein-Westfalens als Wirtschafts-, Lebens- und Freizeitstandort, aber auch zur Förderung der Tourismusunternehmen und ihrer Aktivitäten auf internationalen Quellmärkten sowie im Ansiedlungsgeschäft.

Die lokalen und regionalen Tourismusorganisationen sollen aktiv werden und zusammen mit den regionalen Entwicklungs- und den lokalen Wirtschaftsfördergesellschaften Chancen für gemeinsame Aktivitäten im Sinne der Stärkung der jeweiligen Standorte ausloten. Dabei kann auf den Erfahrungen von einigen Regionen aufgebaut werden, in denen nicht nur bereits enge Kontakte bestehen, sondern in denen die Bereiche Tourismus- und Standortentwicklung bereits organisatorisch verflochten sind.

Als wichtiger Baustein kann das als Starterprojekt geplante Vorhaben »Integriertes Tourismus- und Standortmarketing für die kreative und digitale Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen« angesehen werden. Damit wird dem Tourismus an der Schnittstelle zwischen Kreativ- und Digitalwirtschaft eine Rolle als Entwickler innovativer Formate und Medien vor allem bei der überzeugenden Ansprache und Bindung der entsprechenden »Köpfe« zugeschrieben. Das Starterprojekt soll zeigen, wie sehr ein innovativ und querdenkender Tourismus in der Lage ist, seine Potenziale auch in anderen strategischen Feldern der Wirtschaftsförderung wirksam zur Geltung zu bringen. Das Vorhaben baut auf dem erfolgreichen Projekt des Tourismus NRW e.V. und seiner Partner »NRW als Destination von Urban Lifestyle und Szene« auf.

### **Maßnahmenplanung: Tourismus- und Standortentwicklung – neue Allianzen mit neuen Partnern**

- Zuständigkeit: Tourismus NRW e.V., DMO
- Partner (Empfehlung): NRW.International, NRW.INVEST, regionale Entwicklungs- und Wirtschaftsfördergesellschaften
- Zeithorizont: ab 2019
- Umsetzung: Tourismus NRW e.V. und Partner, z. B. im Rahmen des Starterprojektes »Integriertes Tourismus- und Standortmarketing für die kreative und digitale Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen« (siehe Kapitel 4.1.2)

### 3.4.2 Innovationskraft der KMU im Tourismus stärken

Innovationen sind eine entscheidende Stellschraube für die Weiterentwicklung eines jeden Produktes. Im Tourismus in Nordrhein-Westfalen lag der Schwerpunkt des Innovationsmanagements in den letzten Jahren auf der Befähigung der (touristischen) Akteure, Innovationen zu entwickeln und dafür die notwendigen Werkzeuge und Kompetenzen an die Hand zu bekommen. Darüber hinaus wurden im Tourismus NRW e.V. Personalressourcen für die Themen »Innovation« und »Digitale Strategie« geschaffen und die Innovationsfähigkeit der Geschäftsstelle des Verbandes als zentrales Unternehmensziel systematisch gemanagt. Im nächsten Schritt soll die tatsächliche Umsetzung von Innovationen in den Unternehmen des Landes und bei den Tourismus-Akteuren in den Mittelpunkt rücken. Hier sind in erster Linie die Unternehmerinnen und Unternehmer selbst gefragt, denn der Eigenantrieb, die Offenheit für Neues und Kreativität sind dafür die entscheidende Voraussetzung. Die Organisationen und das Land können dabei unterstützen und die Rahmenbedingungen optimieren.

**Bestehende Fördermöglichkeiten:** In Nordrhein-Westfalen existieren bereits vielfältige Unterstützungsangebote für die Stärkung von Innovationen bei KMU. Allerdings ist die Förderlandschaft sehr vielfältig. Daher hat die NRW.BANK unter dem Titel »Gastgeber fördern – Fördermöglichkeiten für das Hotel- und Gaststättengewerbe in NRW«, Angebote für Bereiche wie Unternehmensgründung, Zuschussförderung, Beratungsangebote oder Eigenkapital, die bereits bei Finanzierungsbedarfen von wenigen tausend Euro beginnen, zusammengefasst.<sup>23</sup> Wichtig für die touristischen Betriebe: über den Tellerrand hinaus blicken und prüfen, was individuell infrage kommt.

---

Innovatives Denken fördern sowie Handlungsfelder und Potenziale für Innovationen aufdecken.

---

<sup>23</sup> Gastgeber fördern, NRW.BANK 2018

#### Empfehlung:

Piloten und Wettbewerbe: Über Pilotprojekte in Betrieben, Orten oder Regionen können innovative Impulse gesetzt werden. So gibt es in Nordrhein-Westfalen z. B. digitale Modellkommunen, in denen über branchenübergreifende Ideen auch der Tourismus platziert werden kann. Wettbewerbe bieten die Chance, beispielhafte und auf andere Betriebe übertragbare Innovationen im Tourismus zu realisieren.

Innovationsaufrufe oder sogenannte Challenges für offene Innovationsprozesse sind eine weitere Option. Über Ansätze wie Design Thinking oder die Entwicklung von Prototypen im Tourismus, lassen sich neue Produkte schnell entwickeln und im Markt testen. Hierbei helfen kreative Arbeitsräume (z. B. Co-Working) für Innovatorinnen und Innovatoren, die auch auf lokaler Ebene angesiedelt sein können und unabhängig von Fördermitteln oder ähnlichen Anstößen entstehen sollten. Impulse können auch branchenübergreifende Netzwerktreffen vor Ort setzen, um miteinander ins Gespräch und in die Ideenfindung zu kommen. Das stärkt den Austausch und das gegenseitige Lernen.

#### Maßnahmenplanung: Innovationskraft der KMU im Tourismus stärken

- Zuständigkeit: Leistungsträger, Landesregierung
- Partner: NRW.BANK, Tourismusorganisationen, Branchenverbände
- Zeithorizont: Daueraufgabe
- Umsetzung: Tourismusbetriebe (Initiierung von Innovationen), Landesregierung (Prüfaufträge und Wettbewerbe), Tourismus NRW e.V., DMO, Branchenverbände (Wissenstransfer)

## 3.5 Vernetzung

---

Der Tourismus in Nordrhein-Westfalen muss vernetzter werden!

Leitsatz: Agile und vernetzte Tourismusorganisationen können die von hoher Veränderungsdynamik geprägte Zukunft miteinander am besten gestalten

---

In Kapitel 3.5.1 geht es zunächst um den Tourismus NRW e.V., seine Aufgaben und strukturellen wie strategischen Anpassungserfordernisse. Die Verbindung der Aufgaben über die Ebenen hinweg vom Einzelort über die DMO bis zum Land erfolgt in Kapitel 3.5.2. Eine Orientierung zur notwendigen Markt- und Managementstärke von DMO gibt die Strategie in Kapitel 3.5.3 in Form konkreter Kriterien.

### 3.5.1 Der Tourismus NRW e.V. entwickelt sich zu einer agilen Organisation

Der Tourismus NRW e.V. ist Treiber und Vorreiter im System der Tourismusakteure im Land. Daher muss er auch führend sein bei der Umstellung von Zielen und Aufgaben des Unternehmens auf die sich verändernden Rahmenbedingungen für Tourismusorganisationen. Ein wesentlicher Anspruch ist dabei das Thema »Agilität« und die Herausforderung, diesem Anspruch auch unter den Rahmenbedingungen öffentlich geförderter Organisationen in Zukunft stärker gerecht zu werden.

*»Unter Agilität versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich entlang von Nutzerbedürfnissen an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen, indem es diese Veränderungen möglichst rechtzeitig antizipiert und sein Geschäftsmodell, seine Kultur und seine Arbeitsprozesse entsprechend erneuert. Dadurch werden Menschen in agilen Organisationen sukzessive befähigt, vom Reakteur zum proaktiven Gestalter der unternehmerischen Zukunft zu werden« (Lang, M. & Scherber, St.: Der Weg zum agilen Unternehmen, Hanser Verlag, München 2019, S. 2).*

Aus diesem Grundverständnis von Agilität ist das Prinzip der Kontinuität hervorzuheben als Ausdruck der Erkenntnis ständiger, starker Veränderungen der unternehmerischen Umwelt, die es wahrzunehmen und auf die es immer wieder neu zu reagieren gilt. Entscheidend ist zudem der starke Fokus auf den Menschen und seine Fähigkeiten sowie auf das Team: Hier wird die Kraft, Kreativität, Kompetenz und notwendige Eigenverantwortlichkeit des Teams angesprochen, in einer Zeit, in der Chefs schon lange nicht mehr diejenigen sind, die »alles und am besten wissen«. Zudem spiegeln sich die veränderten Ansprüche jüngerer Mitarbeitergenerationen an Leben und Arbeit wider, die es bei zukunftsfähigen Unternehmensstrukturen in angemessener Form zu berücksichtigen gilt.

Übertragen auf den Tourismus NRW e.V. und die regionalen wie lokalen Tourismusorganisationen in Nordrhein-Westfalen bedeutet dies, ihre Strukturen, ihren inneren Aufbau, die Arbeitsprozesse, die Gremienstrukturen sowie die Finanzierung vor dem Hintergrund ihrer künftigen Aufgaben einer ständigen kritischen Prüfung auf Veränderungsbedarf zu unterziehen.

Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung in Richtung Agilität sind stets die zu erfüllenden Aufgaben. Im Rahmen dieser Strategie wurde daher die Arbeitsteilung zwischen den drei Ebenen neu justiert und drei Hauptaufgabenfeldern zugeordnet. Für den Tourismus NRW e.V. ergaben sich folgende grundsätzliche Zuständigkeiten, die im Kapitel 3.5.2 über alle Ebenen hinweg weiter ausdifferenziert sind:

## Zukünftige Aufgabenfelder des Tourismus NRW e.V.

### 1. Aufgabenfeld Lebensraummanagement

- Digitales standortrelevantes Tourismusmarketing
- Wissensmanagement (Trend-/Marktforschung, Netzwerke/Plattformen, Wissenstransfer)
- Innovationsmanagement (Impulsgeber/Vorreiter)

### 2. Aufgabenfeld Marke & Marketing

- Datenmanagement (Content-Strategie, überregionale technische und inhaltliche Standards, Netzwerkmanagement)
- Marketing (Markenführung DEIN NRW, Fokus Inspiration Customer Journey, Quellmärkte In- und Ausland, Community-Management)
- Produktentwicklung (Leitplanken, Best-of-Strategie)

### 3. Aufgabenfeld Service & Support

- Lobbying, Verbindung zur Politik
- Fördermittelmanagement
- Mitgliederservice und -beratung (z. B. rechtliche Fragen)
- Erfolgskontrolle, Evaluierung

Die detaillierte Ausgestaltung der Aufgaben bedarf unter anderem einer Feinjustierung der Arbeitsteilung mit den anderen Ebenen. Diese ist Gegenstand der ersten Umsetzungsphase der Landestourismusstrategie und wird im Übrigen künftig stets an sich rasch verändernden Bedingungen angepasst werden müssen.

Im Rahmen der Erarbeitung dieser Strategie konnten im Hinblick auf die Struktur des Tourismus NRW e.V. bereits einige grundsätzliche Klärungen erfolgen, weitere Anpassungen, nicht zuletzt der »innere Umbau« zu einem agilen Unternehmen, werden im Rahmen der Umsetzung dieser Strategie konzipiert und sukzessive realisiert. Oberste Prinzipien müssen dabei Zielorientierung, Effizienz und Flexibilität sein.

**Rechtsform:** Die Vereinsstruktur des Tourismus NRW e.V. hat sich bewährt. Seine Weiterentwicklung kann somit innerhalb der bestehenden Rechtsform erfolgen. Im Hinblick auf seine künftigen Aufgaben ist darauf zu achten, dass diese auch weiterhin EU-beihilfe- und EU-vergaberechtskonform ausgeführt werden. Dafür sind ggf. strukturelle Anpassungen innerhalb der Vereinsstruktur in Form der Ausgründung einer Unter-GmbH für bestimmte Aufgaben notwendig.

Bezogen auf die Mitgliederstruktur ist vor dem Hintergrund der künftig erforderlichen Partnerstrukturen zu prüfen, inwieweit auch hier Modifikationen erforderlich sind, z. B. eine stärkere Beteiligung der Tourismuswirtschaft mit einem höheren Finanzierungsanteil.

**Gremien:** Die Gremienstrukturen des Tourismus NRW e.V. sind an die veränderten Aufgaben des Verbandes anzupassen und nach den Prinzipien von Agilität und Lean Management schlank zu gestalten. Ziel muss (ausschließlich) die für die anstehenden Aufgaben in den nächsten Jahren notwendige Gremienbegleitung sein, das bedeutet ggf. auch die Verabschiedung von nicht mehr zeitgemäßen Strukturen.

Hierfür bedarf es einer Überprüfung der Zusammensetzung und Zuständigkeiten aller bestehenden Gremien gemäß Zielstellung dieser Strategie. Dies gilt insbesondere für Beirat, Vorstand, Kompetenznetzwerke etc. in ihrer jetzigen Form, Zusammensetzung und Zuständigkeit. Diese sind entsprechend der skizzierten Aufgabenfelder und Starterprojekte zu beenden, umzubauen bzw. neu einzurichten. Insbesondere die neue Content-Strategie wird deshalb auf die flächendeckende Mitwirkung durch Partner in den DMO setzen. Aber auch für die Verstärkung der Kooperation zwischen Tourismus und Standortentwicklung sind entsprechende Kommunikationsstrukturen aufzubauen. Grundsätzlich ist zu entscheiden, ob jeweils Gremien und/oder anderweitige (digitale) Kommunikationswege für alle Beteiligten zielführend sind. Zu mehr Flexibilität können auch aufgaben- bzw. anlassbezogene Arbeitsgruppen beitragen.

**Satzung:** Die Anpassung der Satzung erfolgt entsprechend der Aufgaben sowie der im Rahmen der Umsetzung zu treffenden Entscheidungen.

#### **Innere Struktur und Arbeitsweise des Tourismus NRW e.V.**

Kennzeichen der inneren Struktur agiler Unternehmen sind u. a. flache Hierarchien, flexible Arbeitsteams und betriebsinterne Netzwerkstrukturen sowie eine dazu passende Gestaltung der Räumlichkeiten und Arbeitsplätze. Der Tourismus NRW e.V. wird sich vor dem Hintergrund dieser Anforderungen und der neu zugeschnittenen Aufgabenpalette organisatorisch neu aufstellen. Hierfür erfolgt die Initiierung eines Change-Prozesses im Unternehmen. Ausgangspunkt sind auch hier die drei Haupt-Aufgabenfelder Lebensraummanagement, Marke & Marketing und Service & Support sowie die beiden Starterprojekte. Die veränderten sowie neuen Aufgaben bedürfen einer entsprechenden Ressourcenausstattung in personeller und finanzieller Hinsicht sowie eine Weiterentwicklung der förderrechtlichen Rahmenbedingungen.

Der Umbau ist als Prozess kontinuierlicher Veränderungen zu verstehen und muss organisch den inhaltlichen Entscheidungen folgen. Der Tourismus NRW e.V. wird auch hier seiner Rolle als Vorreiter gerecht, indem er die Erfahrungen seines Change-Prozesses zu einem agilen Unternehmen – unter anderem im Rahmen des Starterprojektes »Touristisches Daten-Management NRW: offen, vernetzt, digital« – mit seinen Mitgliedern und Partnern, vor allem mit den DMO teilt und diese im Rahmen seiner Möglichkeiten bei ihren eigenen Anpassungen unterstützt.

#### **Maßnahmenplanung: Tourismus NRW e.V. als agile Organisation**

- Zuständigkeit: Tourismus NRW e.V.
- Partner: DMO
- Zeithorizont: Prozessstart 2019, Daueraufgabe
- Umsetzung: interne Change-Prozesse im Tourismus NRW e.V. und in den DMO initiieren (unter anderem im Rahmen des Starterprojektes »Touristisches Daten-Management NRW: offen, vernetzt, digital«), permanenter gegenseitiger Erfahrungsaustausch

### 3.5.2 Empfehlungen zur Aufgabenteilung zwischen Landes-, Regions- und Ortsebene

Die Aufgabenfelder der Tourismusorganisationen auf allen Ebenen befinden sich derzeit in einem radikalen Wandel. Vor dem Hintergrund der komplexen und sich rasch verändernden Herausforderungen, nicht zuletzt durch die Digitalisierung, ist davon auszugehen, dass die stetige Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen zur eigentlichen Aufgabe für die Organisationen wird. Die Tourismusorganisationen befinden sich daher in einer anspruchsvollen Phase der grundsätzlichen Neuorientierung und damit in einem Change-Prozess, den sie aktiv gestalten müssen. Gerade deshalb benötigen sie ein ausreichend hohes Maß an Klarheit im Hinblick auf ihre Aufgaben sowie die Aufgabenabgrenzung zu den Akteuren auf den anderen Ebenen, um Doppelarbeiten zu vermeiden und die Potenziale für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen optimal auszuschöpfen.

Es geht um die Lösung eines scheinbaren Paradoxons: Gerade weil der Kern der Herausforderung darin besteht, sich künftig mit individuellen Lösungen flexibel an rasche Veränderungen anpassen zu müssen, ist eine so weit wie möglich verbindliche Verständigung über die grundsätzliche Arbeitsteilung im Tourismus in Nordrhein-Westfalen umso wichtiger. Die Kunst der Aufgabenteilung zwischen den unterschiedlichen Ebenen ist es also, einen für alle verbindlichen Rahmen zu definieren, der jedoch den Akteuren die notwendige Flexibilität in der detaillierten Ausgestaltung und Reaktion auf notwendige kurzfristige Anpassungen bietet. In Nordrhein-Westfalen gab es diesbezüglich zwar bisher eine gelebte Praxis, aber ohne einen abgestimmten Rahmen.

Dies soll sich nun ändern. Unter Berücksichtigung der kommunalen Selbstverwaltung sowie der individuellen Situation in den einzelnen Regionen des Landes, gibt diese Landestourismusstrategie den Partnern erstmals eine Orientierung und lädt zu einer aktiven Auseinandersetzung mit der neuen Rollen- und Aufgabenteilung ein. Die Inhalte der folgenden Aufgabenfelder mit ihren Schwerpunkten gestalten die Akteure selbst. Sie müssen im Detail ausgehan-

delt und gelebt werden. Das wird an vielen Stellen gut funktionieren, an anderen Stellen Reibung verursachen. In Zeiten starker Umbrüche ist dies unvermeidbar, entscheidend ist ein konstruktives Kooperationsklima.

#### Aufgabenfelder im System Tourismus in Nordrhein-Westfalen

Das bestehende, klassische 3-Ebenen-Modell von Landes-, Regions- und Ortsebene<sup>24</sup> ist weiterhin sinnvoll – die Organisationen auf allen drei Ebenen haben jeweils spezifische Zuständigkeiten in drei Aufgabenfeldern. Unter **Lebensraummanagement** fallen die Managementaufgaben einer Tourismusorganisation für Besucherinnen und Besucher, die Bevölkerung, Beschäftigte und Betriebe. Dazu zählen z. B. die Erstellung strategischer Handlungsgrundlagen, der Wissenstransfer, das Innovationsmanagement oder die Verbindung von Standort- und Tourismusentwicklung. **Marke & Marketing** umfasst das gesamte Thema Datenmanagement/Content entlang der Customer Journey (siehe auch Übersicht S. 57) sowie die klassischen Marketingaufgaben (Zielgruppen, Themen, Marktbearbeitung im In- und Ausland). Bei **Service & Support** geht es um die Unterstützung der Mitglieder, die politische Lobbyarbeit und auf lokaler und regionaler Ebene die Gästebetreuung vor Ort. Die folgende Abbildung differenziert die Aufgabenfelder nach den drei Ebenen.

24 Sind einzelne Orte nicht stark genug aufgestellt, um das Aufgabenspektrum zu bewältigen, können sie ihre Aufgaben auch in interkommunalen Kooperationen zusammenführen und ersetzen somit die lokale Ebene.



## Schwerpunktaufgaben im 3-Ebenen-Modell in Nordrhein-Westfalen

Tourismus NRW e.V.	DMO (Regionen sowie Köln und Düsseldorf)	Lokale Tourismusorganisationen
<b>Lebensraummanagement</b>		
Digitales standortrelevantes Tourismusmarketing (Schwerpunkte Lebensqualität und Wertschöpfung)	Tourismus als Teil des regionalen Standortmarketings entwickeln (Betriebe/Einheimische einbinden)	Schnittstelle Stadt/(nicht) touristische Partner
Wissensmanagement (Netzwerke/Plattformen schaffen, Trends/Marktforschung)	Regionale Netzwerke aktiv aufbauen	Netzwerkbildung und -pflege innerhalb der Stadt
Innovationsmanagement (Impulsgeber/Vorreiter)	Ideengeber, Innovationscoaching der Orte und Leistungsträger	Zentraler Ansprechpartner für Tour Operator/MICE und (Fach-)Presse
<b>Marke &amp; Marketing</b>		
Datenmanagement (überregionale technische und inhaltliche Standards, Netzwerkmanagement)	Content bündeln, Storytelling, Qualität sichern und veredeln	Content erstellen, liefern
Marketing (Markenführung DEIN NRW, Inspiration & Information, Quellmärkte In- und Ausland, Fokus Potenzialzielgruppen)	Marketing (Regionalmarken, Information & Inspiration, In- und Ausland in Abstimmung mit der Landesebene, Fokus Bestandszielgruppen)	»Vor Ort-Erlebnis« optimieren (Reiseanlässe)
Produktentwicklung (Leitplanken, Best-of-Strategie)	Produktentwicklung (Entwicklung und Zulieferung von Leitprodukten, Qualitätskriterien)	Produktentwicklung (Impulsgeber für Anpassungsbedarfe; Qualitätssicherung vor Ort)
<b>Service &amp; Support</b>		
Verbindung zur Politik/Lobbyingfunktion	Lobbying innerhalb der Region	Erfahrungsaustausch organisieren
Fördermittelmanagement	Coaching (z. B. Vertrieb, Qualität, Produktentwicklung, Innovation, Digitalisierung)	Know-how-Transfer über Input TVNRW/Regionen
Mitgliederservice (z. B. rechtliche Fragen)	Erfolgskontrolle/Evaluierung eigener Maßnahmen	Erfolgskontrolle/Evaluierung eigener Maßnahmen
Erfolgskontrolle/Evaluierung eigener Maßnahmen	Zentrale Anlaufstelle für Gäste in der Region	Zentrale Anlaufstelle für den Gast vor Ort, aktives Beschwerdemanagement

Quelle: dwif 2019, in Anlehnung an Kohl & Partner 2018 im Auftrag des Tourismus NRW e.V.

**Wichtig:** Alle drei Aufgabenfelder sind für alle drei Ebenen gleichermaßen relevant. Allerdings gibt die vorliegende Landestourismusstrategie eine klare Orientierung, wer in der Praxis für welchen Teil der jeweiligen Aufgabe verantwortlich sein sollte. Oberstes Gebot sind jedoch Pragmatismus und Flexibilität in der konkreten Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Die Gäste denken schon lange nicht mehr in Orts-, Regions- oder Landesgrenzen, sie suchen nach dem besten Reiseerlebnis für sich. Gleiches muss auch für die Tourismusakteure auf allen Ebenen gelten; »grenzüberschreitende« Kooperationen, die es längst gibt, werden künftig unter Wahrung eines vertrauensvollen Miteinanders weit stärker gefragt sein als bisher.

Neben den klassischen Tourismusorganisationen gibt es im System Tourismus in Nordrhein-Westfalen weitere wichtige Akteursgruppen (nicht abschließend, Empfehlungscharakter):

- Fachverbände: Interessenvertretung und Beratung der Mitgliedsunternehmen, Strategieentwicklung und Marktforschung, Mitwirkung in Kooperationsnetzwerken, branchenspezifische Aus-, Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote, branchenspezifisches Qualitätsmanagement
- Landkreise: Unterstützung/Finanzierung der regionalen Tourismusorganisation, Koordinator und Mittler zur DMO, Beratung von Gemeinden und Betrieben, Koordination, Initiierung, Finanzierung und/oder Betrieb touristischer Infrastruktur, Qualitätsmanagement
- Weitere Partner (z. B. touristische Routen, Großschutzgebiete, maßgebliche Akteure aus den Bereichen Events, Kultur und Sport): Produkt-, Infrastrukturentwicklung und Marketing in Abstimmung und Arbeitsteilung mit dem Ort/der Region, Erstellung von Content, themenspezifische Öffentlichkeitsarbeit, ggf. Gästeservice

Die Arbeitsteilung rund um die Digitalisierung wird bereits im Rahmen des Starterprojektes »Touristisches Daten-Management NRW: offen, vernetzt, digital« als konkretem Anwendungsfall zwischen den Ebenen explizit etabliert und gelebt. Es dient so als Blaupause für weitere Felder. Dabei zählt das Projekt nicht nur auf den Kernbereich des Aufgabenfeldes 2 ein, sondern durch Wissenstransfer, Marktforschung und neue Gästeservices auch auf die Aufgabenfelder 1 und 3. Einen ersten Überblick zu den Kernaufgaben gibt die Übersicht auf Seite 57. Weitere Anwendungsfälle entlang der vorigen Abbildung (z. B. Zielgruppen oder Innovationsmanagement) sind Schritt für Schritt durch die Tourismusorganisationen über die Ebenen hinweg aufzubauen.

#### **Partnerkooperation im Tourismus in Nordrhein-Westfalen: Anwendungsfall Content**

Das Maßnahmenfeld Content besteht aus einer großen Anzahl an Einzelaufgaben, die auf unterschiedlichen Ebenen im Tourismus in Nordrhein-Westfalen stattfinden sowie jeweils aufeinander aufbauen. Eine klare Aufgabenteilung sorgt dafür, dass das Ziel – qualitativ hochwertigen, relevanten und für alle verfügbaren Content bereitzuhalten – auch erreicht werden kann. Nachfolgend wird die Aufgabenverteilung im Land Nordrhein-Westfalen anhand dieses Themenbereiches konkretisiert, um das Zusammenspiel der einzelnen Ebenen zu illustrieren:

## Aufgabenteilung im Anwendungsbeispiel »Content«: Basisaufgaben

Tourismus NRW e.V.	DMO (Regionen + Köln und Düsseldorf)	Lokale Tourismusorganisationen
Aktive Mitarbeit in der gemeinsamen Arbeitsgruppe der Landesmarketingorganisationen (LMO) und DZT	–	–
Grundlagen für NRW legen: Realisierung einer gemeinsamen strukturierten relationalen Datenbank auf Landesebene	Sicherstellen, dass eigene Content-Datenbanken eine entsprechende offene Schnittstelle zur geplanten gemeinsamen strukturierten relationalen Datenbank auf Landesebene bieten	Sicherstellen, dass eigene Content-Datenbanken eine entsprechende offene Schnittstelle zur geplanten gemeinsamen strukturierten relationalen Datenbank auf Landesebene bieten
Auszeichnung der Daten nach Schema.org sowie Ergänzung durch das abgestimmte erweiterte Vokabular	Anwendung des Datenstandards inkl. aller Pflichtfelder	Anwendung des Datenstandards inkl. aller Pflichtfelder
Aufbereitung pilothafter Anwendungsfälle & Handlungsanweisungen für Partner (Regionen & Gastgeber) zur Content-Pflege	–	–
Interne/n Ansprechpartner/in für Thema Daten/Open Data für Regionen und Gastgeber definieren	Interne/n Ansprechpartner/in für Thema Daten/Open Data für lokale TIs und Gastgeber definieren	Interne/n Ansprechpartner/in für Thema Daten/Open Data für Gastgeber definieren
–	Aufbereitung von Content für die Schwerpunktzielgruppen (Inspiration und Information)	Aufbereitung von Content für die eigenen Zielgruppen mit Schwerpunkt auf Informationen vor Ort
Aufbereitung von Content für die drei Potenzialzielgruppen Adaptiv-Pragmatische, Performer, Expeditiv mit Schwerpunkt auf Inspiration	Pflege von POIs in Abstimmung mit lokalen TIs	Pflege von POIs in Abstimmung mit übergeordneter Region
Entscheidung, welche eigenen Daten geöffnet werden sollen und Kontrolle der entsprechenden Lizenzen	Entscheidung, welche eigenen Daten geöffnet werden sollen und Kontrolle der entsprechenden Lizenzen	Entscheidung, welche eigenen Daten geöffnet werden sollen und Kontrolle der entsprechenden Lizenzen
Einkauf neuer Daten (Text, Foto, Video, Audio) nach CCO- bzw. mind. Ccby-Lizenz	Einkauf neuer Daten (Text, Foto, Video, Audio) nach CCO- bzw. mind. Ccby-Lizenz	Einkauf neuer Daten (Text, Foto, Video, Audio) nach CCO- bzw. mind. Ccby-Lizenz

Quelle: Tourismuszukunft 2019

### Maßnahmenplanung: Empfehlungen zur Aufgabenteilung zwischen Landes-, Regions- und Ortsebene

- Zuständigkeit: Tourismus NRW e.V., DMO, lokale Tourismusorganisationen
- Partner: Landesregierung, Landkreise, Gemeinden
- Zeithorizont: Prozessstart 2019, Daueraufgabe
- Umsetzung: alle zuständigen Organisationen in Kooperation mit den Partnern (Übertragung des Modells in die praktische Arbeit, offener Dialog zwischen den Ebenen, schrittweiser Aufbau von Anwendungsfällen)

### 3.5.3 Wettbewerbsfähige DMO – Kriterien zur Markt- und Managementstärke als Orientierungsrahmen

Die Tourismusorganisationen in Nordrhein-Westfalen sind gefordert: Einerseits müssen sie agiler und vernetzter werden, ihre internen Strukturen und Prozesse hinterfragen. Andererseits stehen sie vor einer Vielzahl an Aufgaben, die gerade im Managementbereich in den letzten Jahren breiter geworden sind. Gemessen wird der Erfolg ihrer Arbeit im Kern aber häufig noch an klassischen Kennzahlen wie der Entwicklung der Gästezahlen. Gerade die mittlere Ebene – die DMO – steht hier unter Druck. Sie ist das Bindeglied zwischen den lokalen Akteuren und dem Land, die strategischen Aufgaben z. B. beim Lebensraummanagement nehmen zu.

*Hinweis: DMO werden definiert als regionale Tourismusmanagementorganisationen. Die Städte Düsseldorf und Köln fallen ebenfalls in diese Kategorie.*

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

- Marktstärke – die Stärke einer Region/einer Metropole bezüglich des Angebotes und der Nachfrage,
- Managementstärke – das professionelle und kompetente Management der zugehörigen Organisation.

Die DMO in Nordrhein-Westfalen sind mit Blick auf ihre räumliche Ausdehnung, das Übernachtungsvolumen (von einigen 100.000 bis hin zu mehreren Millionen Übernachtungen), aber auch durch die ihnen zur Verfügung stehenden Budgets (mehrere 10.000 bis mehrere Millionen Euro) sehr ungleich aufgestellt. Dennoch stehen sie – letztlich jede Organisation für sich – jeweils vor den gleichen Aufgabenfeldern. In den derzeitigen Strukturen mit den derzeitigen Ressourcen können die Aufgaben mittelfristig nicht in der notwendigen Qualität umgesetzt werden.

## Die Kriterien

Für die Weiterentwicklung der Tourismusorganisationen gibt die Landesregierung mit dieser Strategie den Akteuren in den Regionen einen Orientierungsrahmen zur Bestimmung ihrer Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit an die Hand. Dazu werden Kriterien zur Markt- und Managementstärke bestimmt.

Die DMO-Kriterien reichen bei der Managementstärke vom Budget und den Beschäftigten über die strategischen Grundlagen bis hin zu Change-Ansätzen.

Zum Bereich der Marktkriterien zählen Qualitätskennzahlen, Angebots-/Nachfragevolumina oder auch der Bekanntheitsgrad. Entsprechende Schwellenwerte für eine optimale Bewertung sind hinterlegt (siehe Grafik unten). Allerdings geht es nicht darum, dass jede Destination jedes Kriterium sofort voll erfüllt, sondern es geht darum, zu prüfen, inwieweit die eigene Stärke ausreichen kann, die anstehenden Aufgaben gut erfüllen zu können.

### Kriterien zur Markt- und Managementstärke für leistungs- und wettbewerbsfähige DMO in Nordrhein-Westfalen

Managementstärke		Marktstärke	
Indikator	Wert (für volle Punktzahl)	Indikator	Wert (für volle Punktzahl)
Historisch gewachsene Region mit mehreren Gebietskörperschaften	ja/nein	Gästezufriedenheit (TrustScore)	> 82 Punkte
Eigene Organisationseinheit	ja/nein	Übernachtungen (amtl. Statistik)	> 3 Mio.
Ansätze einer agilen Organisation	ja/nein	Betriebe/Betten (amtl. Statistik)	> 15.000
Tourismusstrategie/Marketingplan gemäß LTS	ja/nein	Tagesgäste	ca. 10 Mio.
Internes Controlling mit KPIs	ja/nein	Bekanntheitsgrad (bundesweit)	> 5% (ungestützte Abfrage)
Mitglied im TVNRW	ja/nein	Verbreitung von Q-Initiativen	0,5 pro Betrieb
Gesamtbudget	> 1,5 Mio. €		
Marketingbudget (frei verfügbar)	> 500.000 €		
Anzahl der Beschäftigten (mit Qualifizierung)	mind. 10 Vollzeitäquivalente		

Quelle: dwif 2019

Im Rahmen der Landestourismusstrategie findet keine Überprüfung dieser Kriterien zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen statt, vielmehr bieten die Kriterien die Möglichkeit zur Durchführung eines »Selbsttests«. Mit den Ergebnissen soll die interne Diskussion mit den Mitgliedern, den Partnern und den Finanziers vor Ort angestoßen werden.

*Hinweis: In Bundesländern wie Sachsen oder Thüringen, aber auch in einigen Regionen Österreichs, wurde die Erfüllung derartiger Kriterien bereits als dauerhafte Voraussetzung für die Fördermittelvergabe eingeführt.*

### **DMO-Gemeinschaften – ein neuer Kooperationsansatz auf regionaler Ebene**

Über die Kriterien kann somit Handlungsbedarf für eine Stärkung der DMO identifiziert werden. Auch aufgabenbezogene Kooperationen zwischen einzelnen DMO können zielführend sein. Hierfür finden sich in Nordrhein-Westfalen bereits Beispiele. Über diesen Ansatz von DMO-Gemeinschaften – auf Ortsebene in Form Touristischer Arbeitsgemeinschaften (sog. TAGn) bereits vielfach praktiziert – können über die gemeinsame Aufgabenerfüllung direkt Synergien gehoben werden, ohne dass die DMO ihre organisatorische Selbständigkeit verliert.

Das Starterprojekt »Touristisches Datenmanagement Nordrhein-Westfalen« berücksichtigt die angeführten Kriterien und knüpft die Beteiligung der Regionen auch an aufgabenbezogene Kooperationspartnerschaften.

### **Maßnahmenplanung: DMO-Kriterien zur Markt- und Managementstärke**

- Zuständigkeit: DMO
- Partner: Tourismus NRW e.V., Landesregierung
- Zeithorizont: Daueraufgabe ab 2019
- Umsetzung: interne Anwendung der Kriterien in den DMO

# 4

## Die Umsetzung



## 4.1 Die Starterprojekte

Entscheidend für den Erfolg der vorliegenden Strategie ist die Umsetzung der Maßnahmen, die in allen Erfolgsfaktoren und von allen beteiligten Partnern erfolgen muss.

Um an den entscheidenden Stellschrauben voranzukommen, hat der Tourismus NRW e.V. zwei Vorhaben konzipiert, die voraussichtlich aus Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen und der EU gefördert werden können. Ein Projekt soll gezielt an den zentralen Herausforderungen der digitalen Transformation arbeiten, ein zweites an der Neubewertung kreativer Lebensumfelder an der Schnittstelle von Tourismus- und Standortmarketing für die Neupositionierung des Landes als kreativer Hub. Damit werden zentrale Ansätze aus der neuen Landestourismusstrategie auch in Verbindung mit der Innovationsförderung angeschoben und konkrete Maßnahmen umgesetzt. Beide Projekte befinden sich kurz vor der Antragstellung und sollen noch in diesem Jahr bewilligt werden.

Diese beiden Projekte sind zentrale Ansatzpunkte zur Umsetzung der Landestourismusstrategie, allerdings nicht die einzigen. So müssen die weiteren hier dargestellten Schlüsselmaßnahmen von den Akteuren eigenverantwortlich umgesetzt werden. Zudem gilt es für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen, auch an den übergeordneten Aufgaben wie dem Qualitätsmanagement oder dem Arbeitskräftemangel sowie im strategischen Bereich z. B. bei der Operationalisierung der definierten Ziele oder der Ausgestaltung der neuen Förderkulisse anzusetzen.

### 4.1.1 Touristisches Datenmanagement Nordrhein-Westfalen – offen, vernetzt, digital

Die Entwicklungen im Bereich Big Data (Analytics), Internet der Dinge (IoT) und Künstliche Intelligenz bzw. Machine Learning stellt für den Tourismus eine immense Herausforderung dar, die sich der Tourismus NRW e.V. gemeinsam mit seinen Partnern mit dem angestrebten Projekt **Touristisches Datenmanagement Nordrhein-Westfalen – offen, vernetzt, digital** stellen möchte. Daten müssen so aufgearbeitet werden, dass sie maschinenlesbar sind und unabhängig von den sich mannigfaltig entwickelnden Ausgabeformaten – vom Smartphone bis zum großen Screen in der Touristeninformation – jedem touristischen Akteur in Nordrhein-Westfalen (und darüber hinaus) zur Verfügung stehen. Auch ist zu prüfen, wie umfassend Daten innerhalb solcher Strukturen als Open Data bereitgestellt werden können.

Technisch sollen dabei für den Tourismus in Nordrhein-Westfalen gemeinsam mit den Partnern Lösungen erarbeitet werden, die den Austausch sowie die Vernetzung von Daten innerhalb von Nordrhein-Westfalen (aber auch darüber hinaus) ermöglichen. Diese Daten können (müssen aber nicht) auf ein zentrales landesweites Daten-Hub überführt werden. Elementar sind hierbei einheitliche Datenstandards sowie die lizenzrechtliche Öffnung derjenigen Daten, die eine entsprechende Sichtbarkeit entwickeln sollen. Ist die Qualität bestehender Daten nicht gut, soll zudem neuer Spitzencontent produziert werden und dieser innerhalb des Daten-Hubs so zur Verfügung gestellt werden, dass er für alle touristischen Partner zugänglich und nutzbar ist. Die so bereitgestellten Daten können also sowohl von lokalen Akteuren als auch von Externen genutzt und verbreitet werden, damit der Nordrhein-Westfalen Tourismus regional wie überregional in allen erdenklichen Ausgabeformaten und auf allen Ausgabekanälen die größtmögliche Sichtbarkeit erhält und so seine Relevanz im Deutschlandtourismus auch digital und für die Zukunft halten und ausbauen kann.



## Starterprojekt Touristisches Datenmanagement Nordrhein-Westfalen – offen, vernetzt, digital

<b>Zielstellung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eine noch systematischere Vernetzung der Regionen im touristischen Landesverband zur Bewältigung der mit der digitalen Transformation einhergehenden Herausforderungen</li> <li>2. Die Realisierung eines umfassenden Change-Prozesses durch die Umstellung vom reinen Marketing auf das Management und die Bewirtschaftung von Daten</li> <li>3. Die Einführung agiler Organisationsprinzipien angesichts der sich verkürzenden Produkt- und Innovationszyklen</li> <li>4. Eine Umstellung auf neue Sinus-Zielgruppen und deren verändertes Reise- und Buchungsverhalten einschließlich der korrespondierenden Marktforschungsaktivitäten</li> </ol>
<b>Zielgruppen</b>	Qualifizierung aller relevanten touristischen Akteure (B2B) zur Steigerung der Reichweite bei Bestands- als auch Potenzialzielgruppen (B2C)
<b>Bausteine/Inhalte</b>	<p>Modul 1: Technik &amp; Standards</p> <p>Modul 2: Kommunikation &amp; Qualifizierung:</p> <p>Modul 3: Digitale Anwendungsfälle und Content-Distribution</p> <p>Modul 4: Big Data Analysen und digitale Zielgruppenforschung</p> <p>Modul 5: Open Data</p>
<b>Beteiligte</b>	<p>Für die Umsetzung der dezentral zu organisierenden aber gleichwohl vernetzten Daten- und Contentstrategie bedarf es einer qualifizierten Partnerstruktur. Für die Umsetzung dieses Starterprojekts haben sich einzelne DMO teilweise zu aufgabenbezogenen Kooperationspartnerschaften zusammengeschlossen. Insofern werden maximal sieben Projektpartner beteiligt sein.</p> <p>Die Umsetzung soll darüber hinaus in Kooperation mit geplanten regionalen Digitalisierungsprojekten erfolgen, u. a. mit der Ruhr Tourismus GmbH (»Metropole Ruhr: Digitale Modelldestination NRW«) und der Ostwestfalen Lippe GmbH (»Zukunftsfit Digitalisierung«).</p>
<b>Ressourcenbedarf</b>	<p>Förderquote: 80 % durch Land und EU</p> <p>Laufzeit: 36 Monate</p>

#### **4.1.2 Integriertes Tourismus- und Standortmarketing für die kreative und digitale Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen**

Das unter dem Arbeitstitel stehende Vorhaben **Integriertes Tourismus- und Standortmarketing für die kreative und digitale Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen** schließt an das erfolgreiche, EFRE-geförderte Projekt #urbanana («NRW als Destination für Urban Lifestyle und Szene») an. Es soll in bewährter Weise mit der Kreativwirtschaft, aber nun auch verstärkt mit der digitalen Wirtschaft Nordrhein-Westfalens und ihrer dynamischen Innovations- und Gründerkultur zusammengearbeitet werden. Dabei soll das Starterprojekt zukünftig stärker internationalisiert ausgerichtet sein und das Land NRW für ein global mobiles, expeditives Milieu erschlossen werden. Schwerpunkt sind die urbanen Szenen des Rhein-Ruhr-Raums, aber jeweils mit themenbezogener Anschlussfähigkeit zu weiteren Teilräumen des Landes. In seiner Zielgruppenansprache legt sich das Vorhaben dabei nicht auf bestimmte Nachfragemuster (z. B. klassischer Tourist, Geschäftsreisender/ MICE, Freiberufler, Fachkraft, Student, Expat) fest.

Auch die (Verwaltungs-)Strukturen der Destinationen in Nordrhein-Westfalen spielen in der Konzeption des Vorhabens eine untergeordnete Rolle. Stattdessen werden seine Maßnahmen, Contents und Netzwerke entlang von Strömen und Prozessen ausgerichtet, die für Lebensraumattraktivität und Innovationsklima von Metropolräumen besonders maßgeblich sind. Ausgehend von dem Gedanken der Vernetzbarkeit der unterschiedlichen Teilräume des Landes entlang die-

ser Ströme und ihrer Knotenpunkte generiert das Projekt für seine jeweiligen Themen eine kritische Masse herausragender Destinationsmerkmale, auch im internationalen Maßstab. An der Schnittstelle von Tourismuskommunikation und Standortmarketing leistet das Vorhaben somit einen Beitrag zu größerer Sichtbarkeit Nordrhein-Westfalens im globalen Wettstreit um Talente und ergänzt weitere Standortaktivitäten des Landes.

Entsprechend definieren Tourismus NRW e.V. und seine Pilotpartner Düsseldorf Tourismus, KölnTourismus und Ruhr Tourismus auch ihren Auftrag als Destinationsmarketingorganisationen im Rahmen des Vorhabens neu: Sie fokussieren sich auf die Funktion als Resonanzverstärker der urbanen, kreativen Szenen und ihrer authentischen Medien nach außen. Innerhalb Nordrhein-Westfalens übernehmen sie die Rolle als Vernetzer von Branchen und (modellhaft) einzelnen KMU, die Wertschöpfungspotentiale in der Zusammenarbeit zwischen Digital-, Kreativ- und Tourismuswirtschaft aufzeigen. Dabei wird das Vorhaben fortlaufend von einem hochkarätigen Beirat, zusammengesetzt aus Vertretern der genannten Branchen, begleitet. In der Ausrichtung auf internationale Formate und Kooperationen erfolgt eine enge Abstimmung mit den entsprechenden Aktivitäten der Wirtschaftsförderung des Landes.

## Starterprojekt Integriertes Tourismus- und Standortmarketing für die kreative und digitale Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen

Zielstellung	Innovative, internationalisierbare Darstellung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Rhein-Ruhr-Raums als Hub und Inkubator neuer Geschäftsmodelle und kreativer Ökonomien. Vernetzung von Kreativ-, Digital- und Tourismuswirtschaft in Nordrhein-Westfalen (»Neue Allianzen«)
Zielgruppen	Expeditives Milieu, national und in ausgewählten, internationalen Quellmärkten; Verschneidung von Märkten gemäß der Landestourismusstrategie mit weiteren Parametern wie Kreativitätsindex usw.
Bausteine/ Inhalte	Aktuell: Konkrete Ausgestaltung von Maßnahmen und Formaten (Stand April 2019)
Beteiligte	Tourismus NRW e.V. (Projektführung) Düsseldorf Tourismus GmbH KölnTourismus GmbH Ruhr Tourismus GmbH Ausgewählte Vertreter der Tourismus-, Kreativ- und Digitalwirtschaft des Landes Nordrhein-Westfalen (landesweit)
Laufzeit	36 Monate

## 4.2 Der Regieplan

Der Regieplan dient als Schnellübersicht der definierten Maßnahmen entlang der Erfolgsfaktoren. Hier sind kompakt dargestellt die Zuständigkeiten, Partner, der Zeithorizont und Umsetzungselemente enthalten.

Maßnahme	Zuständigkeit	Partner	Zeithorizont	Umsetzung
<b>Erfolgsfaktor 1: Marktforschung</b>				
M1 Abstimmung von Marktforschungsbedarfen und Kennzahlen zwischen Land und Regionen	Tourismus NRW e.V., DMO	Branchenverbände, Leistungsträger	Daueraufgabe ab 2019	Tourismus NRW e.V. (Monitoring/ Erhebung der Basis-KPIs in Kooperation mit den DMO, Wissenstransfer), Integration in Starterprojekt 1; Tourismus NRW e.V. und DMO (Integration übergeordneter und individueller Kennzahlen)
M2 Marktforschung als Basis für eine systematische datengestützte Steuerung des Tourismus in NRW	Tourismus NRW e.V.	DMO, lokale Tourismusorganisationen, Branchenverbände	Daueraufgabe	Tourismus NRW e.V. (Bereitstellen von Basisdaten); digitale Marktforschung im Rahmen des Starterprojektes 1 (Verschneidung klassischer und experimenteller Daten, Identifikation relevanter Marktforschungsquellen); DMO sowie lokale Tourismusorganisationen (individuelle Marktforschungsaktivitäten)
<b>Erfolgsfaktor 2: Individualisierung und Profilierung</b>				
M3 Themenorientierter Zielgruppenansatz im Tourismus in NRW	Tourismus NRW e.V., DMO, Leistungsträger	SINUS-Institut und weitere Marktforschungsanbieter	ab Sommer 2019	Analyse der Zielgruppen, Definition von für die Zielgruppen relevanten Themen durch Tourismus NRW e.V., Durchführung hierauf abgestimmter Marketing- und Kommunikationsaktivitäten durch alle Akteure im Tourismus in Nordrhein-Westfalen
M4 Individuelle Schaufensterprodukte für Quellmärkte entwickeln	Tourismus NRW e.V.	DMO, Leistungsträger, touristische Einzelmarken usw.	2020	Definition von Qualitätskriterien zur Auswahl von Schaufensterprodukten, Auswahl passender Schaufensterprodukte für die zu bearbeitenden Quellmärkte
M5 Touristische Markenentwicklung in NRW	Tourismus NRW e.V.	DMO, Schaufensterprodukte	Daueraufgabe ab Herbst 2019	Führung und Einsatz der Herkunftsmarke DEIN NRW durch den Tourismus NRW e.V., Einsatz der Herkunftsmarke DEIN NRW durch DMO sowie definierte Schaufensterprodukte und in allen touristischen Förderprojekten des Landes
M6 Grundlage für die Content-Strategie	Tourismus NRW e.V.	LMO/DZT, DMO, Leistungsträger	Sommer 2019 bis Sommer 2022	Über Starterprojekt 1 mit Qualifizierungsmaßnahmen, Datenmanagement und Pilotprojekten
<b>Erfolgsfaktor 3: Internationalisierung</b>				
M7 Potenzialmärkte im Ausland	Tourismus NRW e.V., Großstädte, Regionen	DZT	ab 2019	Abstimmung der Märkte zwischen den zuständigen Organisationen und Partnern; Aktualisierung der Marktbewertung alle 5 Jahre (Tourismus NRW e.V.)

Maßnahme	Zuständigkeit	Partner	Zeithorizont	Umsetzung
M8 Marktbezogene Aufgabenteilung für die ausländischen Quellmärkte	Tourismus NRW e.V., DMO, Großstädte	Relevante Orte, Flughäfen, Tagungs-/ Kongresszentren, Leistungsträger, DZT, NRW.International, NRW.INVEST	2019 Abstimmung, ab 2020 Start der operativen Maßnahmen	Zuständige Organisationen und Partner (Abstimmung der Aufgabenteilung in den Märkten und aktive Marktbearbeitung), Tourismus NRW e.V. (regelmäßige Marktbeobachtung und marktspezifischer Wissenstransfer)
<b>Erfolgsfaktor 4: Innovationen</b>				
M9 Tourismus- und Standortentwicklung – neue Allianzen mit neuen Partnern	Tourismus NRW e.V., DMO	NRW.International, NRW.INVEST, regionale Entwicklungs-/ Wirtschaftsförderergesellschaften	ab 2019	Tourismus NRW e.V. und Partner, z. B. im Rahmen des Starterprojektes 2
M10 Innovationskraft der KMU im Tourismus stärken	Leistungsträger, Landesregierung	NRW.BANK, Tourismusorganisationen, Branchenverbände	Daueraufgabe	Tourismusbetriebe (Initiierung von Innovationen), Landesregierung (Prüfaufträge und Wettbewerbe), Tourismus NRW e.V., DMO, Branchenverbände (Wissenstransfer)
<b>Erfolgsfaktor 5: Vernetzung</b>				
M11 Der Tourismus NRW e.V. entwickelt sich zu einer agilen Organisation	Tourismus NRW e.V.	DMO	Prozessstart 2019, Daueraufgabe	Interne Change-Prozesse im Tourismus NRW e.V. und in den DMO initiieren (unter anderem im Rahmen des Starterprojektes 1), permanenter gegenseitiger Erfahrungsaustausch
M12 Empfehlungen zur Aufgabenteilung zwischen Landes-, Regions- und Ortsebene	Tourismus NRW e.V., DMO, lokale Tourismusorganisationen	Landesregierung, Landkreise, Gemeinden	Prozessstart 2019, Daueraufgabe	Alle zuständigen Organisationen in Kooperation mit den Partnern (Übertragung des Modells in die praktische Arbeit, offener Dialog zwischen den Ebenen, schrittweiser Aufbau von Anwendungsfällen)
M13 Wettbewerbsfähige DMO – Kriterien zur Markt- und Managementstärke als Orientierungsrahmen	DMO	Tourismus NRW e.V., Landesregierung	Daueraufgabe ab 2019	Interne Anwendung der Kriterien in den DMO
<b>Starterprojekte</b>				
SP1 Touristisches Datenmanagement NRW – offen, vernetzt, digital	Tourismus NRW e.V. (Projektführung)	Regionale Projektpartner	Planung ab September 2019, Laufzeit 36 Monate	Vernetzung der Regionen im touristischen Landesverband zur Bewältigung der mit der digitalen Transformation einhergehenden Herausforderungen, Realisierung eines umfassenden Change-Prozesses vom reinen Marketing auf das Management und Bewirtschaftung von Daten, Einführung agiler Organisationsprinzipien, Umstellung auf neue Sinus-Zielgruppen einschließlich korrespondierender Marktforschungsaktivitäten
SP2 Integriertes Tourismus- und Standortmarketing für die kreative und digitale Wirtschaft in NRW	Tourismus NRW e.V. (Projektführung)	Düsseldorf Tourismus GmbH, KölnTourismus GmbH, Ruhr Tourismus GmbH, Vertreter der Tourismus-, Kreativ- und Digitalwirtschaft (landesweit)	Planung ab September 2019, Laufzeit 36 Monate	Innovative, internationalisierbare Darstellung von NRW und des Rhein-Ruhr-Raums als Hub und Inkubator neuer Geschäftsmodelle und kreativer Ökonomien. Vernetzung von Kreativ-, Digital- und Tourismuswirtschaft in NRW («Neue Allianzen»)

A person with short, light-colored hair and glasses is sitting on a dark, craggy rock ledge. They are wearing a dark jacket and blue jeans with a green fanny pack. The person is looking out over a valley towards a bright sunset. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow. The sky is a clear, pale blue. The foreground shows the texture of the rock and some dry grass. The overall mood is peaceful and contemplative.

Der Ausblick

5

## 5.1 Der Ausblick

Diese Tourismusstrategie für das Land Nordrhein-Westfalen versteht sich als Lotse und Wegbereiter in dynamischen Zeiten. Eine Fortsetzung der in den letzten Jahren sehr erfreulichen Tourismuserfolg wird ganz wesentlich davon abhängen, wie gut es gelingt, die richtigen Kooperationsstrukturen auf- bzw. die bestehenden umzubauen. Aber es geht nicht nur um Kooperationen, sondern auch um die (Tourismus-) Organisationen im digitalen Zeitalter als solche. Bei den Verantwortlichen aller Organisationen auf Landes-, Regions- und Ortsebene ist ein Umdenken und damit die Bereitschaft für den skizzierten Change-Prozess erforderlich. Dabei werden die bisherigen Denk- und Handlungsmuster und die Struktur der Organisationen selbst auf den Prüfstand gestellt. Das Ganze ist ein langer Prozess, und mit den ersten Schritten soll jetzt begonnen werden.

---

### Veränderungsbereitschaft und Mut zu neuen Wegen

---

Diese Strategie zeigt in erster Linie, in welchen Bereichen die Akteure grundsätzlich handeln sollten, um die vorhandenen Potenziale des Tourismusmarktes für Nordrhein-Westfalen heben zu können. Mit zwei Starterprojekten, die vom Land Nordrhein-Westfalen und der EU gefördert und unter der Regie des Tourismus NRW e.V. umgesetzt werden sollen, stellt sie zudem die Weichen für die Anpassung der vorhandenen Strukturen. Viele wesentliche Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung werden jedoch nicht von den Akteuren im Land bewirkt, sondern einerseits durch die technischen Entwicklungen und andererseits von meist global agierenden Unternehmen beeinflusst. Daher geht es vor allem darum, zu erkennen, welche Anpassungen im Denken und Handeln der Branchenbeteiligten notwendig sind, um im Veränderungsdruck gut bestehen zu können.

Das alles kann keinem allein gelingen. Künftig sind, weit intensiver als bisher, sehr gezielte Kooperationen gefragt. Der weitere Tourismuserfolg von Nordrhein-Westfalen wird ganz wesentlich davon abhängen, wie gut es gelingt, die richtigen Kooperationsstrukturen auf- bzw. die bestehenden umzubauen. Aber es geht nicht nur um Kooperationen, sondern auch um die (Tourismus-) Organisationen im digitalen Zeitalter als solche. Bei den Verantwortlichen aller Organisationen auf Landes-, Regions- und Ortsebene ist ein Umdenken und damit die Bereitschaft für den skizzierten Change-Prozess erforderlich. Dabei werden die bisherigen Denk- und Handlungsmuster und die Struktur der Organisationen selbst auf den Prüfstand gestellt. Das Ganze ist ein langer Prozess, und mit den ersten Schritten soll jetzt begonnen werden.

Gleichzeitig müssen die Inhalte dieser Strategie intensiv im Land kommuniziert werden, um die gewünschte Durchdringung erreichen zu können. Eine Kernaufgabe der Umsetzungsverantwortlichen wird es daher sein, unter Nutzung aller zielführenden analogen und digitalen Kanäle und Kommunikationsformen, möglichst viele Beteiligte in Nordrhein-Westfalen zu erreichen, zu informieren, mit ihnen zu diskutieren und sie zu überzeugen. Der Umsetzungserfolg dieser Strategie erwächst aus der Kraft einer starken inneren Akzeptanz ihrer Idee durch jeden Einzelnen und starken Kooperationen in einem starken Miteinander!

# Die Beteiligung

Im Zuge der Projektbearbeitung war die Beteiligung der Akteure in Nordrhein-Westfalen ein wichtiger Bestandteil. Prozessbegleitend wurde eine Impulsgruppe mit 19 Mitgliedern aus Politik, Destinationen, Tourismuswirtschaft sowie Wissenschaft unter Leitung des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie gebildet. Der Tourismus NRW e.V. wurde intensiv in die Impulsgruppe, in Gespräche und Workshops sowie in die Erstellung der Strategie eingebunden.

Im gesamten Projektverlauf wurden mehr als 60 Akteure aktiv durch Veranstaltungen einbezogen, im Rahmen von Expertengesprächen hinzugezogen, in Gesprächsrunden zu Diskussionen aufgefordert sowie durch Informationsveranstaltungen und im Rahmen einer Online-Plattform über den aktuellen Stand des Projektes auf dem Laufenden gehalten. Die Gelegenheit dazu boten zahlreiche Termine vor Ort und telefonische Interviews. Im Rahmen einer breit angelegten Onlinebefragung nutzten zudem rund 250 Tourismusorganisationen, Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe, politische Vertreter, Verwaltungen, Branchenverbände, Dienstleister und andere Leistungsträger die Möglichkeit zur Beteiligung.





# Quellenverzeichnis

DIW Econ GmbH im Auftrag des Tourismus NRW e.V. (2015): Wirtschaftsfaktor Tourismus in NRW. Berlin.

dwif-Consulting GmbH (2018): Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus. München.

dwif-Consulting GmbH (2019): Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus. München.

Europäisches Institut für TagungsWirtschaft GmbH (EITW) (2017): Das Meeting- & EventBarometer NRW 2016/2017. Wernigerode.

inspektour GmbH (2015): Destination Brand 15. Die Markenstärke Deutscher Reiseziele. Hamburg.

inspektour GmbH (2016): Destination Brand 16. Die Themenkompetenz Deutscher Reiseziele. Hamburg.

inspektour GmbH (2017): Destination Brand 17. Die Profileigenschaften Deutscher Reiseziele. Hamburg.

Kohl & Partner im Auftrag des Tourismus NRW e.V. (2018): Die DMO 2030 – Was heißt das für die touristische Organisation in NRW. Villach.

Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2016): Landesentwicklungsplan Nordrhein-Westfalen (LEP NRW)

Lang, Michael; Scherber, Stefan (2019): Der Weg zum agilen Unternehmen, Hanser Verlag, München.

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2012): Eine Gesellschaft für alle – Nordrhein-Westfalen inklusiv

Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (2016): Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (2019): Strategie für das digitale Nordrhein-Westfalen

NRW.BANK (2018 a): Förderung für den Mittelstand in NRW. Düsseldorf.

NRW.BANK (2018 b): Gastgeber fördern – Fördermöglichkeiten für das Hotel- und Gaststättengewerbe in NRW

Roland Berger Strategy Consultants GmbH im Auftrag des Tourismus NRW e.V. (2009): Masterplan Tourismus Nordrhein-Westfalen. München.

Tourismus NRW e.V. (2015): Fortschreibung des Masterplans Tourismus Nordrhein-Westfalen. Köln.

Tourismus NRW e.V. (2019): Ideenbuch für neue Allianzen zwischen Tourismus, regionaler Wirtschaft und Industrie. Düsseldorf.

Tourismus NRW e.V. (2019 a): Tourismus in Nordrhein-Westfalen: Zahlen-Daten-Fakten 2018

Tourismus NRW e.V. (2019 b): Jahresbericht 2018

## Weitere Datenquellen

TrustYou GmbH, ADFC, Bundesagentur für Arbeit, DEHOGA, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Deutscher Tourismusverband, ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V., SINUS Markt® und Sozialforschung GmbH, Statistisches Amt Nordrhein-Westfalen, Statistisches Bundesamt, Tourismus NRW e.V.

# Impressum

## Herausgeber

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung  
und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen  
Berger Allee 25 40213 Düsseldorf  
Tel.: +49 (0)211/61772-0  
Internet: [www.wirtschaft.nrw.de](http://www.wirtschaft.nrw.de)

## Inhaltliche Bearbeitung

dwif-Consulting GmbH  
Marienstraße 19/20  
10117 Berlin  
Tel: +49 (0)30/757949-0  
E-Mail: [info-berlin@dwif.de](mailto:info-berlin@dwif.de)  
Internet: [www.dwif.de](http://www.dwif.de)

Tourismuszukunft –  
Realizing Progress GmbH & Co. KG  
Wallbergstraße 7  
85570 Markt Schwaben  
Tel: +49 (0)170/4895432  
E-Mail: [k.honig@tourismuszukunft.de](mailto:k.honig@tourismuszukunft.de)  
[www.tourismuszukunft.de](http://www.tourismuszukunft.de)

Fachlicher Ansprechpartner im Ministerium  
für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung  
und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen:  
MR Frank Butenhoff  
Tel.: +49 (0)211/61772-414  
[frank.butenhoff@mwide.nrw.de](mailto:frank.butenhoff@mwide.nrw.de)

in Kooperation mit  
Tourismus NRW e.V.  
Völklinger Straße 4  
40219 Düsseldorf  
Tel: +49 (0)211/91320-500  
E-Mail: [info@nrw-tourismus.de](mailto:info@nrw-tourismus.de)  
[www.touristiker-nrw.de](http://www.touristiker-nrw.de)

## Bildnachweis

Titel: © Ruhr Tourismus, Jochen Schlutius, S. 2: Tourismus NRW e.V., S. 9: © Dominik Ketz, Tourismus NRW e.V., S. 17: © Harald Bardenhagen, S. 20: © Tourismus NRW e.V., S. 28: © Tourismus NRW e.V., S. 61: © Tourismus NRW e.V./Sebastian Haas, S. 68: © Foto Oliver Franke, Tourismus NRW e.V., S. 70: © Foto Oliver Franke, Tourismus NRW e.V., Rückseite: © Foto: Csaba Mester

## Mediengestaltung

Sandstein Kommunikation GmbH, [www.sandstein.de](http://www.sandstein.de)

Die Publikation ist auf der Homepage des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen unter [www.wirtschaft.nrw/broschuerenservice](http://www.wirtschaft.nrw/broschuerenservice) als PDF-Dokument abrufbar.

## Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen und -bewerbern oder Wahlhelferinnen und -helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden.

Dies gilt auch für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin oder dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

© Juni 2019 / MWIDE WI-0023



**Ministerium für Wirtschaft, Innovation,  
Digitalisierung und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen**  
Berger Allee 25, 40213 Düsseldorf  
[www.wirtschaft.nrw](http://www.wirtschaft.nrw)

