



**Betreff:** öffentlich  
**Ergebnisbericht Evaluation Betreuung der PMSG Potsdam Marketing und Service GmbH**

**bezüglich**  
**DS Nr.: 17/SVV/0371**

Erstellungsdatum 04.01.2023

Eingang 502:

Einreicher: Fachbereich Kommunikation und Partizipation

Beratungsfolge:

Datum der Sitzung

Gremium

25.01.2023

Stadtverordnetenversammlung der Landeshauptstadt Potsdam

**Inhalt der Mitteilung:**

Die Stadtverordnetenversammlung nimmt zur Kenntnis:

Mit Beschluss der Stadtverordnetenversammlung vom 7. Juni 2017 (DS 17/SVV/0371) wurde die PMSG Potsdam Marketing und Service GmbH mit der Wahrnehmung von Dienstleistungsaufgaben von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse mit den Geschäftsfeldern Tourismus- und Kulturmarketing sowie Tourismusinformation für die Jahre 2018 bis längstens 31.12.2027 betraut. Verbunden mit dem Beschluss zur Weiterführung der Betrauung ist der Auftrag, der Stadtverordnetenversammlung nach spätestens fünf Jahren einen extern erstellten Evaluationsbericht vorzulegen.

Das durch das Unternehmen PROJECT M erstellte Gutachten sowie die vom Bereich Marketing und dem betrauten Unternehmen daraus abgeleiteten Maßnahmen werden zur Kenntnis genommen.



## Maßnahmenübersicht

Aufgabenbereich	Handlungsempfehlung	Prio	Leads	Anmerkungen LHP/PMSG
Strategie und Planung	Herausarbeiten klarer Strukturen in der Governance mit eindeutiger Zuordnung von Aufgaben für ein effektives Tourismusmanagement in Potsdam und Gestaltung eines rechtssicheren Geschäftsmodells, das diese Strukturen abbildet	3	LHP	Bestandteil des Leistungsbaustein III (LB III) (neues Geschäftsmodell)
	Ausbau finanzieller und personeller Strukturen und Ressourcen auf Grundlage des überarbeiteten Aufgabenportfolios sowie neuer Markt- und Wettbewerbsbedingungen	3	LHP / PMSG	Bestandteil des LB III (neues Geschäftsmodell)
	Implementierung eines Jahres-Aktionsplans mit Definition konkreter Schlüsselprojekte, Einbindungsmechanismen und Zusammenarbeitsstrukturen	1	PMSG	z.T. erledigt bzw. in Umsetzung Einbindungsmechanismen - Bestandteil des LB III (neues Geschäftsmodell)
Marktforschung und Monitoring	Erarbeitung eines umfassenden Marktforschungs- und Datenmanagement-Konzeptes inkl. konkreter Personal- und Ressourcenplanung	1	PMSG	im Marketingplan 2023 der PMSG enthalten
	Implementierung eines Monitoring-Dashboard / Instruments zum kontinuierlichen Monitoring und Controlling der Marktforschungsdaten	2	PMSG	Prüfung nach Einführung Marktforschung
	regelmäßige Informationsveranstaltungen, u.a. jährlicher Monitoring- und Trend-Summit sowie Berichte in GV und Tourismus- und Marketingbeirat	2	PMSG	nach Einführung Marktforschung teilweise bereits umgesetzt (z.B. Tourismustag, Stammische) Struktur Tourismus- und Marketingbeirat muss im Kontext Fortschreibung TK definiert werden
Operatives Marketing und Kommunikation	Aufbau einer langfristigen Marketing- und Kommunikationsplanung unter Aufbau einer beteiligungsfokussierten Partnerstrategie	1	PMSG	in Bearbeitung (Entwicklung eines strategischen Marketing- bzw. Kommunikationskonzeptes mit externer Begleitung durch ift Freizeit- und Tourismusberatung GmbH)
	Ausbau einer umfassenden Partner-Plattform bzw. eines Intranets zur Vermittlung relevanter Marketingschwerpunkte und zur Einbindung der Partner in die Marketingplanung und -Umsetzung	2	PMSG	im Marketingplan 2023 der PMSG enthalten (Bestandteil des Relaunchs Website)
	Sukzessive Erweiterung des Marketingetats auf mind. eine Millionen Euro auf Basis einer Überarbeitung der Tourismusfinanzierung	3	LHP / PMSG	Überprüfung dieser Empfehlung ist Bestandteil des LB III (neues Geschäftsmodell)
Vertrieb und Vertriebsunterstützung	Konzeptions- und Umsetzungsplanung der strategischen Marketing- und Kommunikationsplanung und Festlegung von zentralen Ansprechpartnern nach innen und nach außen	1	PMSG	in Planung / Bearbeitung (Bericht zur strategischen Marketingplanung von ift)
	Implementierung einer gemeinsamen, digitalen Buchungsplattform und Unterstützung der Partner in der Online-Sicht- und Buchbarkeit ihrer Angebote und Leistungen	1	PMSG	in Bearbeitung (siehe Marketingplan 2022 der PMSG - Stichwort: T-Smart)
	Prüfung des Aufbaus einer eigenen Gäste- oder Welcome-Card für Potsdam unter Beachtung von Schnittstellen mit der TMB und visitBerlin	1	PMSG	Entwicklungen zur BrandenburgCard weiterhin unklar Verständigung auf folgenden Fokus: WelcomeCard wie bisher zzgl. PMSG-Rundgänge, 24h-Ticket und Übernachtung

## Maßnahmenübersicht

Aufgabenbereich	Handlungsempfehlung	Prio	Leads	Anmerkungen LHP/PMSG
Gäste- und Besuchermanagement/Gäste-service	Erarbeitung eines umfassenden Loyalty-Management Konzepts für die definierten Leitzielgruppen und Besuchergruppen zur Umsetzung von zielgruppenspezifischen Kundenbindungsmaßnahmen	3	PMSG	Thema für Business Partner bzw. als Teil des Vertriebskonzeptes betrachten
	Agiler Wissensaufbau und Nutzung von Know-How und Kompetenzen der Mitarbeiter zur Weiterentwicklung von Besuchermanagement sowie Service- und Erlebnisdesign	2	PMSG	wird bereits umgesetzt (z.B. Einbeziehung MA in Erarbeitung strategische Marketingplanung durch ift, Durchführung von Belegschaftsversammlungen und Strategietagen)
	Aktive Besucherlenkung durch Implementierung einer digitalen, individualisierbaren Besucherlenkung zur Wertschöpfungsverteilung und Auslastungsmanagement; Echtzeit-Empfehlungen durch Echtzeit-Messung von Besucherströmen	1	PMSG	Bearbeitung des Themas Besucherlenkung wurde begonnen (siehe MP 2022) Echtzeitmessung noch ausstehend
	Überprüfung von Personal- und Ressourcenaufwand, dazu Optimierung der Abstimmungsmechanismen zwischen LHP und PMSG und Abgabe von nicht lukrativen Gäste-Services	1	LHP / PMSG	bereits in Umsetzung kontinuierliche Evaluierung erforderlich
Eventmanagement	Klare Zuordnung von Zuständigkeiten im Eventmanagement: LHP als übergeordneter Koordinator im strategischen Eventmanagement, PMSG als Unterstützung in der Veranstaltungsarchitektur und der Durchführung touristischer Events	3	LHP / PMSG	Bearbeitung im Kontext der Erarbeitung der kulturpolitischen Strategien sowie im LB III (neues Geschäftsmodell)
	Konzipierung einer Event-Strategie mit umfassender Veranstaltungsarchitektur	3	LHP / PMSG	Bestandteil des LB III (neues Geschäftsmodell)
	Nutzung von Marktforschungstools als Unterstützung im Auslastungsmanagement und der Wirkungsmessung	3	PMSG	Bestandteil des LB III (neues Geschäftsmodell)
MICE-Management	Erarbeitung einer umfassenden MICE-Strategie unter Berücksichtigung von Herausforderungen und Potenzialen im MICE-Markt und Erarbeitung einer klaren Positionierungs- und Partnerstrategie	1	PMSG	im Marketingplan 2023 der PMSG enthalten
	Stärkung des MICE-Managements durch Ausbau des Kongressbüros zur systematischen Bearbeitung der MICE-Marktpotenziale und durch Qualifizierung des Kongressbüros in der strategischen und operativen Aus- und Durchführung des MICE-Managements	1	PMSG	Prüfung nach Erarbeitung der MICE-Strategie
	Ableitung eines segment- und standortbezogenen Leitbilds mit konkreten Leitzielen für das MICE-Management im Einklang mit den Leitzielen der Tourismuskonzeption 2025	1	PMSG	Prüfung nach Erarbeitung der MICE-Strategie
	Systematisierung und Koordination des MICE-Managements durch Etablierung und Führung eines aktiven MICE-Netzwerks und Aufbau einer MICE-Plattform in Kooperation mit der TMB	3	PMSG	Netzwerkarbeit gemeinsam mit TMB erfolgt bereits gemeinsame Plattform ist aus Sicht der PMSG eher fraglich

## Maßnahmenübersicht

Aufgabenbereich	Handlungsempfehlung	Prio	Leads	Anmerkungen LHP/PMSG
Marken- und Identitätsmanagement	Implementierung und Umsetzung der Tourismusmarke durch die PMSG, dazu Übernahme der Tourismusmarke in sämtliche Angebote und Leistungen in Potsdam und Verdeutlichung der Zusammengehörigkeit im Rahmen der Markenarchitektur von Stadt- und Landestourismusmarke	1	PMSG	fortlaufende Umsetzung
	Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten innerhalb der PMSG und Bestimmung eines zentralen Ansprechpartners bei der PMSG	1	PMSG	Zuweisung wird bis Ende 2022 erfolgen
	Definition von Tourismusmarkenbotschaftern bei Leistungsträgern, Partnern, Bürgern und der PMSG, Nutzung dieser als Multiplikatoren der Tourismusmarke zur Steigerung von Tourismusbewusstsein und –akzeptanz	3	PMSG	Prüfung der Umsetzung wird für 2024 erfolgen
Angebots- und Produktentwicklung	PMSG als Impulsgeber in der Produktentwicklung und Priorisierung und Fokussierung auf chancenreiche Themen, Trends und Zielgruppen gemäß Tourismuskonzeption 2025	1	PMSG	fortlaufende Umsetzung
	Systematisierung und Professionalisierung des Produktmanagements durch Aufstellung und kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung eines Produktportfolios sämtlicher Angebote und Leistungen in Potsdam	1	PMSG	fortlaufende Umsetzung Betrachtung erfolgt im Kontext Produktstrategie
	Aktive Einbindung von relevanten Partnern und Leistungsträgern durch Einbindung dieser in die Produkt- AGs und über fokussierte Abstimmungs- und Einbindungsmechanismen, bspw. über die gemeinsame digitale Partner-Plattform	1	PMSG	fortlaufende Umsetzung (z.B. Stammtische, Binnenkommunikation, B2B Plattform)
Qualitätsmanagement, Innovationsmanagement und Zertifizierung	Definition einer einheitlichen Erwartungshaltung an das Innovationsmanagement in Potsdam durch gemeinsame Abstimmungsmechanismen zwischen PMSG und LHP	3	PMSG / LHP	Thematisierung in einem strategischen Austausch, Betrachtung unter dem Aspekt des Wissenstransfers
	Kontinuierliche Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in Abhängigkeit aktueller Marktbedürfnisse, Trends und Entwicklungen im Tourismus und Fokussierung von Service- und Erlebnisdesign zur Sicherstellung qualitativ hochwertiger Produkte in Potsdam	1	PMSG	fortlaufende Umsetzung
	Implementierung der Innovation durch den Ausbau von Kompetenzen und Know-How der PMSG, Nutzung der Innovationscoaches und Bestimmung eines zentralen Ansprechpartners bei der PMSG zur Initiierung von Qualitäts- und Zertifizierungsinitiativen sowie zur Unterstützung der touristischen Akteure	1	PMSG	fortlaufende Umsetzung (aktuell sind bereits drei Mitarbeitende der PMSG qualifiziert) konkrete Zuweisung erfolgt bis Ende Ausweitung auf externe Umsetzung in Planung (z.B. Reisen für Alle)
Infrastruktur- und Mobilitätsmanagement	Verknüpfung städtischer Mobilitätskonzepte mit der touristischen Besucherlenkung in der Stadt, Einbindung der PMSG und Nutzung des Know-Hows der Mitarbeiter in der Ausarbeitung nachhaltiger (Erlebnis-) Mobilitätskonzepte	1	LHP / PMSG	fortlaufende Umsetzung (im Kontext zu den gesamtstädtischen Zielen)
	Umsetzung der Mobilitätskonzepte durch Integration von Erlebnismobilität in die touristische Produktentwicklung, dazu Einbindung relevanter Partner und Leistungsträger zur Förderung von Erlebnismobilität und Produktinnovation	1	PMSG	fortlaufende Umsetzung (im Kontext zur mobiagentur)
	Weiterentwicklung der digitalen Gästekarte durch integrierte Nutzung von touristischen Angeboten, Leistungen und nachhaltigen Mobilitätsangeboten	2	PMSG	Einführung digitaler WelcomeCard für Berlin/Brandenburg in Planung
Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmanagement	Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmanagement durch kontinuierliches Monitoring / Controlling bzgl. Aufwand- Nutzen-Analyse und Priorisierung relevanter Aufgaben und Kooperationen	2	PMSG	fortlaufende Umsetzung (PMSG intern)
	Ausbau der Lobbyarbeit nach innen und klare Kommunikation der PMSG als zentraler Ansprechpartner für die touristischen Akteure in Potsdam, z.B. AR-Strukturen oder Tourismus- und Marketingbeirat	1	PMSG	seit 2022 in Vorbereitung Struktur Tourismus- und Marketingbeirat muss im Kontext Fortschreibung TK definiert werden
	Aufbau und Etablierung eines Tourismus- und Marketingbeirates zur Stärkung der Rolle der PMSG als Destinationsmanager / Enabler und Gestalter des Destinationsmanagements	1	PMSG	seit 2022 in Vorbereitung Struktur Tourismus- und Marketingbeirat muss im Kontext Fortschreibung TK definiert werden

**Gutachten / Kurzfassung**

# Evaluation der PMSG Potsdam Marketing und Service GmbH

**Geschäftsführer:**  
Dipl.-Kfm. Cornelius Obier

**Wissenschaftliche Leitung:**  
Prof. Dr. Heinz -Dieter Quack

**Büro Hamburg**  
Steinhöft 9  
20459 Hamburg  
Tel. 040.4 19 23 96 0  
Fax 040.4 19 23 96 29  
hamburg@projectm.de

**Büro München**  
Brienner Str. 44a-d  
80333 München  
Tel. 089.614 66 08 0  
Fax 089.614 66 08 5  
muenchen@projectm.de

**Kontakt:**  
Dipl.-Ing.  
Peter C. Kowalsky  
peter.kowalsky@projectm.de

M.A.  
Daniela Steinborn  
daniela.steinborn@projectm.de

[www.projectm.de](http://www.projectm.de)





## Impressum

### Auftraggeber

Landeshauptstadt Potsdam  
Bereich Marketing  
Friedrich-Ebert-Straße 79/81  
14469 Potsdam



### Involvierte Akteure

POTSDAM  
MARKETING  
UND SERVICE

### Erstellt durch

PROJECT M GmbH  
Büro Hamburg  
Steinhöft 9  
20459 Hamburg



Tel. 040.4 19 23 96 0  
Fax 040.4 19 23 96 29

E-Mail [info@projectm.de](mailto:info@projectm.de)  
Web [www.projectm.de](http://www.projectm.de)

### Projektteam

Svenja Berkhoff, Peter C. Kowalsky, Daniela Steinborn

### Titelbilder:

Abbildung 1: Titelbilder: Leitbild PMSG, © Reinhardt & Sommer, © André Stiebitz

### Lesehinweis „gendergerechte Sprache“

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



## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Einführung .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Anlass und Zielsetzung.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Methodische Vorgehensweise .....</b>	<b>4</b>
<b>2. KEY FACT #1: Wandel im Destinationsmanagement.....</b>	<b>5</b>
<b>3. KEY FACT #2: Führung und Ressourcenausstattung der PMSG.....</b>	<b>7</b>
<b>4. KEY FACT #3: Klare Priorisierung und Abstimmungsprozesse .....</b>	<b>9</b>
<b>5. KEY FACT #4: Stringente Marketingplanung und Markenführung .....</b>	<b>10</b>
<b>6. KEY FACT #5: Mehr Investitionen in den Tourismus und die PMSG ....</b>	<b>11</b>
<b>7. Abschließende Bewertung.....</b>	<b>13</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>14</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>14</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>15</b>



## 1. Einführung

### 1.1 Anlass und Zielsetzung

Die Potsdam Marketing und Service GmbH (PMSG) ist mit dem Beschluss der Stadtverordnetenversammlung der Landeshauptstadt Potsdam (LHP) vom 7. Juni 2017 (DS 17/SVV/0371) mit der Weiterführung der Wahrnehmung von Dienstleistungsaufgaben von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse in den Geschäftsfeldern Tourismus- und Kulturmarketing sowie dem Betrieb der Tourismusinformation bis längstens 31. Dezember 2027 betraut.

Verbunden mit dem Beschluss zur Weiterführung der Betrauung Tourismus- und Kulturmarketing ab 2018 ist der Auftrag der Stadtverordnetenversammlung nach spätestens fünf Jahren einen extern erstellten Evaluationsbericht vorzulegen. Neben der Prüfung der rechtlichen Parameter der Betrauung der PMSG besteht das Ziel, die PMSG zukunftsgerichtet und wettbewerbsfähig aufzustellen, so dass sie den Anforderungen und Aufgaben einer modernen Tourismusorganisation gerecht wird und die Destination Potsdam jene Ziele erreicht, die im sogenannten optimistischen Szenario der Tourismuskonzeption 2025 definiert sind.

### 1.2 Methodische Vorgehensweise

Für die Evaluation der PMSG wurde zunächst das aktuelle Organisations- und Finanzierungsmodell der PMSG auf Doppelstrukturen und Ineffizienzen überprüft und daraufhin die PMSG hinsichtlich inhaltlicher, wirtschaftlicher und organisatorischer Kriterien evaluiert. Im Anschluss wurden Optimierungsbedarfe identifiziert und konkrete Handlungsempfehlungen für die zukunftsfähige Leistungsfähigkeit der PMSG formuliert.



Abbildung 2: Prozess der Evaluation in drei Leistungsphasen (PROJECT M, 2021)

Für die „Beurteilung des bestehenden Organisations- und Finanzierungsmodells“ (Leistungsphase 1) wurde eine umfassende Analyse dessen und der Ausgangssituation der PMSG unter Einbeziehung der vom Auftraggeber bereitgestellten Unterlagen sowie weiterer verfügbarer Quellen durchgeführt. Die Ergebnisse



wurden durch Hinzuziehen von Benchmarks innerhalb einer SWOT-Analyse verdichtet. Die Benchmark-Auswahl erfolgte hinsichtlich der Vergleichbarkeit von übergeordneten Rahmenbedingungen und Voraussetzungen der Städte („Scanning“) und entsprechend der thematischen Rahmenbedingungen („Screening“), wie u.a. ähnliche touristische Positionierung und ein qualitativ ähnliches Angebot, vergleichbare Größenordnung der Stadt und touristische Nachfrage sowie Stadtumlandbeziehungen. Die Städte Wiesbaden und Kassel wurden daraufhin als geeignete Benchmarks identifiziert.

Die „Erhebung des IST-Zustandes“ (Leistungsphase 2) erfolgte durch Bewertung des Aufgabenprofils, der Aufbau- und Ablauforganisationen sowie der Ressourcenausstattung der PMSG. Dazu wurde eine Aufgabenanalyse und Bewertung der Aufgabenschwerpunkte durchgeführt und hinsichtlich Effizienzpotenzialen analysiert. Die Erkenntnisse wurden auf Basis einer Online-Befragung der PMSG sowie LHP (Bereich Marketing) herausgearbeitet und mittels konstruktiver Vertiefungsgespräche mit dem Geschäftsführer und den Abteilungsleitern der PMSG sowie mit der Leitung und den Mitarbeitern im Bereich Marketing der LHP weiter vertieft. Hieraus konnten konkrete Handlungsempfehlungen für die Optimierung der PMSG bzw. von Aufgabenschwerpunkten und Prozessen identifiziert und abgestimmt werden.

In der „Zusammenfassung und Ableitung von handlungsorientierten Empfehlungen“ (Leistungsphase 3) erfolgte die Benennung expliziter Handlungsempfehlungen für die PMSG zur Steigerung von Effizienz und Effektivität sowie zur Optimierung von Organisationsstrukturen und -prozessen.

Folgende Termine fanden im Rahmen des Evaluationsprozesses statt:

- Auftaktgespräch (Kick-Off) mit der LHP am 05. Mai 2021
- Prozessvorstellung und Einbindung der PMSG am 06. Mai 2021
- 1. Strategiemeeting am 21. Juni 2021
- Vier Vertiefungsgespräche mit der PMSG und LHP zwischen dem 05. und 11. August 2021
- 2. Strategiemeeting am 23. August 2021

## **2. KEY FACT #1: Wandel im Destinationsmanagement**

Das Leitbild der Potsdam Marketing und Service GmbH (PMSG) verfolgt bereits das Ziel, die PMSG zu einer Destinationsmarketing- und -managementorganisation weiterzuentwickeln. Die konsequente Umsetzung des Leitbildes der PMSG sowie die fokussierte Professionalisierung der Aufgabefelder und -bereiche inkl. einer aufgabenadäquaten Ressourcenausstattung der Bereiche der PMSG sind daher von zentraler Bedeutung.

Städte wie Hamburg oder Wien gelten hier als Vorbilder, denn sie haben die Strukturen als Destinationsmarketing- und -managementorganisation bereits in ihren Organisationsformen umgesetzt und die innengerichteten Bereiche deutlich mit eigenen Abteilungen und Personal ausgebaut. Für die Weiterentwicklung der PMSG besteht somit eine wichtige Aufgabe der Geschäftsführung darin, den Transformations- und Umstrukturierungsprozess systematisch zu führen. Zudem braucht es die notwendigen Rahmenbedingungen seitens der Landeshauptstadt Potsdam (LHP). Dies beinhaltet sowohl die richtige Ausstattung der PMSG in puncto Ressourcen für eine proaktive Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung für den Wirtschaftszweig Tourismus sowie den politischen Auftrag (Governance), auch die internen Entwicklungsprozesse im Destinationsmanagement zu führen (Betrachtung und Legitimation der PMSG). Auch die Kompetenz in der Markenführung, Inwertsetzung und Sichtbarkeit der Markenwerte im Tourismus sowie



eine markenkonforme Produktentwicklung durch die PMSG sind zentrale Aufgaben, die aber auch von übergeordneten Markenprozessen der LHP abhängig sind.

Neben den sich ohnehin kontinuierlich weiterentwickelnden Managementaufgaben im Destinationsmarketing vergrößern sich die Aufgabenbereiche der PMSG durch zusätzliche Aufgaben und Zielsetzungen, aber auch durch sich wandelnde interne Prozesse und Strukturen. Die Verschmelzung der Bedürfnisse von Gästen und Einheimischen und der vorherrschende Wertewandel in der Gesellschaft erweitert das Spektrum der Kernaufgaben um die Bereiche des Lebensraum- / Qualitätsmanagements sowie der Wertschöpfungssteuerung und der Nachhaltigkeit. Neben der umfassenden und kontinuierlichen Erfassung des damit einhergehenden zusätzlichen Arbeitsaufwandes und einer klaren Zuordnung der Verantwortungsbereiche dieser, im Sinne einer effizienten Ressourcenplanung, über die PMSG hinaus, wird die Digitalisierungskompetenz im Bereich des organisationsübergreifenden Datenmanagements mitunter den größten Erfolgsfaktor und Entwicklungstreiber darstellen.



Abbildung 3: Aufgabenfelder im Destinationsmanagement (PROJECT M, 2021)

Das Unternehmensleitbild und die Ausrichtung der PMSG sind grundsätzlich richtig pointiert und zahlen auf die Oberziele der Tourismuskonzeption 2025 ein. Auch können durch den modernen Unternehmenskulturansatz und das agile Arbeiten in Teams die Voraussetzungen geschaffen werden, neue Themen und Aufgaben bestmöglich in alle Prozesse zu implementieren. Entscheidend wird allerdings auch hier der aufgabenadäquate Ressourceneinsatz, der als Grundvoraussetzung für eine Steigerung der Wertigkeit und die nachhaltige Sicherung der Qualität der Destination und des Produktes Potsdam verstanden werden muss.

Wie bereits zuvor eruiert, entwickelt sich der Tourismus aus gutachterlicher Sicht zunehmend zu einer wichtigen Stellschraube für eine integrierte und nachhaltige Stadtentwicklung. Zur Realisierung dessen bedarf es verstärkter Abstimmungsmechanismen zwischen Stadtverwaltung, PMSG sowie Partnern und Leistungsträgern. Die PMSG muss als „Träger öffentlicher Belange und Dirigent für nachhaltige Tourismusqualität“, z.B. über fest etablierte Steuerungskreise, fest in der Stadtentwicklung verankert werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die PMSG künftig mit ihrer fachlichen Kompetenz die Stadtentwicklung unter Berücksichtigung touristischer Belange mitgestalten kann. Die PMSG wird hierbei zudem in ihrem Bestreben sich zu einer Destinationsmarketing- und managementorganisation weiterzuentwickeln bestätigt und ihr Managementauftrag wird bestärkt. Momentan ist die Einbindung der PMSG in gesamtstädtische Belange noch nicht hinreichend gegeben. Allgemein kann aber festgehalten werden, dass die PMSG insgesamt sehr gut vernetzt ist und häufig auch Schlüsselakteur und Schlüsselpartner im Rahmen vieler Projekte ist. Diese Rolle bedarf z.T. aber auch eines erhöhten Betreuungsaufwandes, weshalb eine regelmäßige Bewertung der Aufwand-Nutzen-Relation für die einzelnen Kooperationsprojekte



empfohlen wird. Einzelne Kooperationen sind beispielsweise von weiteren Partnern bzw. Akteuren stark abhängig, wodurch die eigentliche Dynamik verschleppt wird.

Hinsichtlich ihrer digitalen Kompetenz und ihres digitalen Reifegrades schätzt sich die PMSG im Vergleich zu anderen Destinationsmarketing- und -managementorganisationen in vielen Handlungsfeldern der Digitalisierung zu gut ein. Neben einem systematischen Digitalisierungsprozess der PMSG nach innen, braucht es auch die Führung und Steuerung der digitalen Transformation in der Destination. Im Bereich digitale Marktforschung und Monitoring fehlt häufig der Zugriff und die Aufbereitung von Daten. Insgesamt fehlt eine abgestimmte, gemeinsame Digitalisierungsstrategie der Destination Potsdam und ein umfassendes Marktforschungs-, Monitoring- und Tracking-Konzept.

### 3. KEY FACT #2: Führung und Ressourcenausstattung der PMSG

Die Leitziele der Tourismuskonzeption 2025 der Landeshauptstadt Potsdam sind ohne Priorisierung und Fokussierung der Aufgabenfelder und die Befähigung und Weiterentwicklung der PMSG in puncto Governance, fortlaufende Qualifizierung und fachspezifische Erweiterung des Teams im Bereich Produktmanagement und Marktforschung kaum zu erreichen. Auch der systematische Ausbau der digitalen Trend- und Marktforschung inkl. Kunden-Loyaltymanagement ist eine Kernaufgabe, da die aktuelle Marktforschung und das Besuchermonitoring unzureichend für die gesetzten Entwicklungsziele und deren Wirkungsmessung ausgerichtet sind.

#### ...Tourismusentwicklung

z.B. Steigerung der Übernachtung um 7% pro Jahr

→ Marke, EU-Binnenmarkt & MICE als wichtigste Treiber, Workation

#### ...Fokussierung auf chancenreiche Themen

z.B. Konsequente Ausrichtung auf Erlebnisorientierung

→ und digitale Erlebnisinszenierung, Inwertsetzung

#### ...Ausbau des MICE-Standorts

z.B. Starker Ausbau als Standort für außergewöhnliche Social Events

→ Wertschöpfungsketten, MICE- & Leisure Rahmenprogramme

#### ...Verbesserung der Tourismusakzeptanz

z.B. Deutliche Erhöhung des Stellenwertes des Tourismus in der Politik

→ zentraler Erfolgsfaktor, „freiwillige Pflichtaufgabe“

#### ...Steigerung der Qualität der Infrastruktur und der Angebote

z.B. Entwicklung von zielgruppenorientierten Produkten

→ Angebotskompositionen und kuratiertes Reisen

Abbildung 4: Leitziele "optimistisches Szenario"  
Tourismuskonzeption LH Potsdam 2025 (LH Potsdam, 2016)

Gerade der immer stärker werdende Aufmerksamkeits- und Erlebniswettbewerb und die Professionalisierung anderer Tourismusorganisationen erfordern nicht nur das „Nach- bzw. Mitziehen“, sondern die kontinuierliche Weiterentwicklung der PMSG und die aufgabenadäquate finanzielle, personelle und technische Ausstattung der PMSG. Anders sind die immer komplexer werden Aufgaben nicht effektiv zu bearbeiten und Potsdam verliert im Marktkontext durch die fehlende Ausschöpfung vorhandener Potenziale entsprechend Marktanteile.

Mögliche Effizienzgewinne ergeben sich durch die Effekte der Digitalisierung und ein verändertes Informations- und Nutzerverhalten im Bereich Gästeservice, Gruppen-Service und Tourismusinformatio. Hier sollten vor allem die nicht lukrativen Gäste-Services reduziert werden. Zur langfristigen Entlastung der Mitarbeiter des Service-Centers und zur Steigerung von Personal- und Ressourceneffizienzen sollte in der Planung des Gästemanagement die Implementierung sog. Chat-Bots überprüft werden. Hier geht es nicht nur darum Mitarbeiter zu entlasten, sondern auch einem perspektivischen Arbeitskräftemangel frühzeitig entgegenzuwirken. Durch die Nutzung digitaler Chat-Bots kann z.B. eine rund um die Uhr Informationsbeschaffung für den Gast gewährleistet werden und der Personal- und Ressourcenaufwand im Bereich der Gäste-Services langfristig gesenkt werden.

Andererseits muss deutlich betont werden, dass die neuen Aufgabenbereiche im Destinationsmanagement, speziell in der Markenführung, in der Marktforschung und im Produkt- und Partnermanagement weitere Ressourcen benötigen. Ohne eine Investition in die neuen Aufgabenbereiche über Konzepte, Prozesse und



Köpfe, die diese umsetzen bzw. führen, werden die Aufgaben einer Destinationsmarketing- und -managementorganisation nicht umfassend erfüllt werden können. Das bedeutet auch, dass die Ziele im optimistischen Szenario mit großer Wahrscheinlichkeit nicht erreicht werden können.

Konkret ergibt sich hieraus ein Personalmehrbedarf von vier VZÄ. Um den Mehrbedarf an strategischen Positionen innerhalb der PMSG abzudecken wird angeraten, eine zusätzliche VZÄ für den Bereich der Marktforschung einzustellen, die sich auch mit dem Aufbau einer umfassenden Digitalisierungsstrategie und dem Datenmanagement für die PMSG befasst und auch den Bereich Trend-, Marktforschung und Monitoring leitet.

Für die Profilverfahrenentwicklung, gemäß der in der Tourismuskonzeption 2025 festgeschriebenen chancenreichen Themen, müssen zwei weitere VZÄ geschaffen werden, die als Profilverfahrenmanager die Erlebnisprofile konsequent ausbauen und im Zusammenspiel mit den Leistungsträgern weiterentwickeln.

Auch der MICE-Bereich sollte mit Blick auf die mittelfristigen Marktpotenziale vorerst mit einer VZÄ weiter ausgebaut werden. Längerfristig sind hier durch entsprechende Umsatzerlöse und privatwirtschaftliche Beteiligungen auch weitere Aufstockungen möglich.

Für die aufgabenadäquate Ressourcenausstattung müssen neben personellen Ressourcen auch die finanziellen Ressourcen den neuen Anforderungen an eine Destinationsmarketing- und -managementorganisation angepasst werden. Im Hinblick auf das Erreichen der Ziele der Tourismuskonzeption 2025 wird das Gesamtbudget der PMSG als nicht ausreichend eingestuft.

Potenzialeinschätzung für höhere Erlöse durch die PMSG in den kommenden Jahren

	1 =sehr geringes Potenzial	2	3	4	5=sehr hohes Potenzial
<b>Gesamterlöse</b>	x				
Gruppen					x
Binnenmarketing/Produktentwicklung	x				
Marketing		x			
Produktion			x		
Online-Marketing		x			
Messen/Promotions	x				
Auslandsmarketing	x				
Presse	x				
Service Center		x			
Tourist-Informationen Allgemein				x	
sonstige Erträge		x			

Abbildung 5: Einnahmepotenziale aus Sicht der PMSG in den kommenden Jahren. (Online-Befragung 2021).

Insgesamt werden die Einschätzungen (vgl. Abbildung 5) zu den im Rahmen des Prozesses identifizierten Erlöspotenzialen geteilt. Über die Markenprofilierung und die Content-Produktion als Dienstleistung für Netzwerkpartner oder die Einbindung über beteiligungsfokussierte Marketingkampagnen können weitere Mittel akquiriert werden. Zudem kann der Budgetüberschuss im Bereich Messen / Promotion zur Stärkung des Binnenmarketings / der Produktenwicklung genutzt werden. Durch höhere Eigenleistungen in den Gruppen-Services sowie im MICE-Bereich, bspw. durch eigene Gruppenreisen, Rahmenprogramme für Events und Merchandise, können zusätzliche Marketingeinnahmen generiert werden. Allerdings bestehen hier für die PMSG aufgrund des aktuellen Geschäftsmodells zu hohe Limitationen eigenwirtschaftlich zu agieren. Die



bestehenden Organisationsstrukturen und auch Kooperationsstrukturen sowie die bestehenden Konkurrenzen im System müssen hier zunächst kritisch hinterfragt werden.

#### 4. KEY FACT #3: Klare Priorisierung und Abstimmungsprozesse

Im Rahmen der Online-Befragung der PMSG und der LHP (Bereich Marketing) wurde deutlich, dass die PMSG die eigene Ausübung tourismusrelevanter Aufgaben überwiegend als gut einschätzt (vgl. Abbildung 6). Es gibt jedoch in der Einschätzung zur LHP und innerhalb der einzelnen Bereiche der PMSG auch unterschiedliche Bewertungen der Ausübung von Aufgaben. Besonders auffällig waren die Differenzen in den Bereichen Strategie und Planung (hier bewertete die LHP die PMSG deutlich schlechter) sowie in den Bereichen Eventmanagement und Qualitätsmanagement (diese Aufgabenbereiche fallen laut LHP z.T. nicht in den Zuständigkeitsbereich der PMSG).

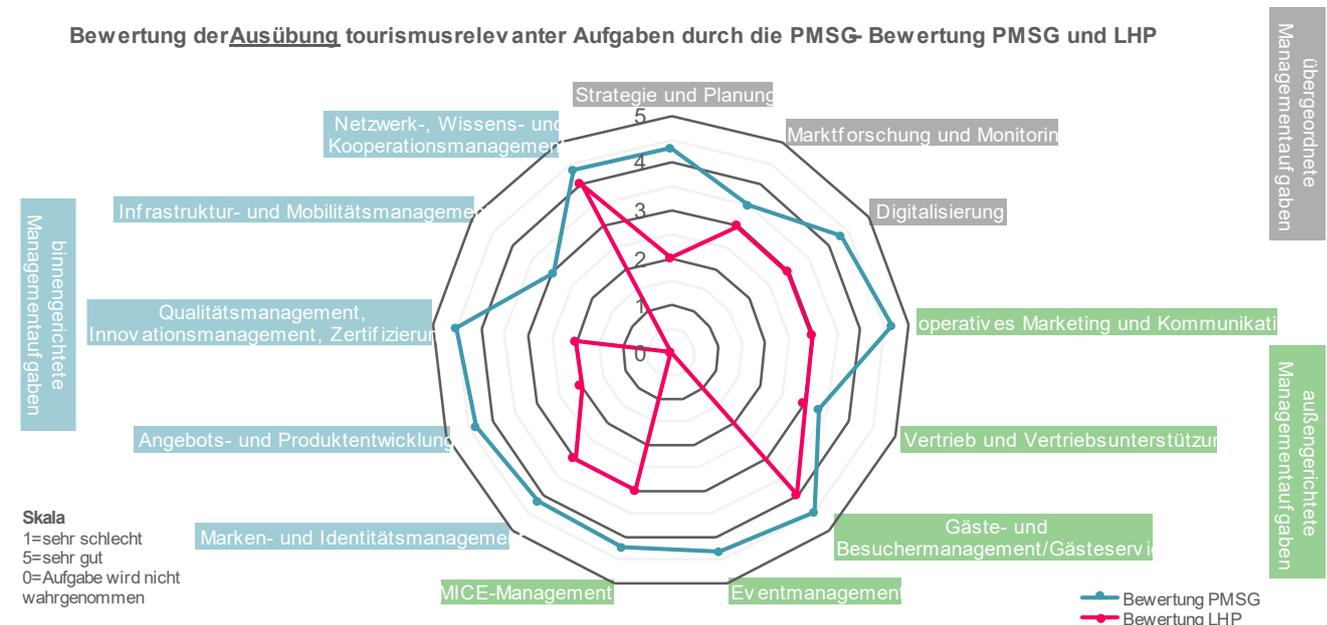


Abbildung 6: Bewertung der Ausübung tourismusrelevanter Aufgaben durch die PMSG (PROJECT M, 2021).

Im Rahmen der Vertiefungsgespräche mit der LHP und PMSG wurde deutlich, dass die Ausübung der Aufgaben in vielen Bereichen weiter optimiert werden kann und in einzelnen Bereichen, wie dem Destinationsmanagement oder der Marktforschung, definitiv optimiert werden muss. Insgesamt ist die PMSG aber auf dem richtigen Weg und liefert insbesondere in den Bereichen Marketing, Gästemanagement und Markenmanagement bereits qualitativ hochwertige Leistungen, die in Teilen im deutschlandweiten Vergleich durchaus als mitführend (#DeinPotsdam, Podcast, mobiagentur etc.) bewertet werden können.

Insgesamt müssen die Aufgaben stärker und konsequent im touristischen System betrachtet und über effektive Zusammenarbeitsmechanismen angegangen werden. Tourismusentwicklung ist eine Gemeinschaftsaufgabe, d.h. in den meisten Aufgabenbereichen braucht es die Führung durch die PMSG, aber auch die stärkere Einbindung und Abstimmung mit städtischen Ressorts, den Betrieben und Funktionalpartnern, wie in der Tourismuskonzeption 2025 vorgesehen. Sie müssen je Bereich nach Aufgaben und Aufgabenhoheiten im touristischen System sowie nach deren Kompetenz bei der Gestaltung der Service- und Erlebniskette (Customer Journey) für den Gast kontinuierlich eingebunden werden.



Insgesamt müssen die zu bearbeitenden Aufgabenfelder konkretisiert, fokussiert und priorisiert angegangen werden. Etabliert werden sollte auch eine kontinuierliche Effizienz- und Effektivitätsmessung z.B. über die Zuordnung von Ressourcenschwerpunkten der Mitarbeiter.

Innerhalb der bereits eingeführten agilen Zusammenarbeitsstrukturen gilt es vorhandene Kompetenzen zusammenzuführen, um so die PMSG in der Wahrnehmung von stärker managementbezogenen Aufgaben in ihrer neuen Rolle als Destinationsmanagementorganisation zu stärken.

Bestehende Kooperationen müssen einer regelmäßigen Wirkungskontrolle und Aufwand-Nutzen-Analyse unterzogen werden und mittels konkreter Abstimmungsmechanismen in schlankere Prozesse überführt werden.

## 5. KEY FACT #4: Stringente Marketingplanung und Markenführung

Mit der Positionierungsstrategie der Tourismuskonzeption 2025 besteht ein roter Faden für die abgestimmte touristische Profil- und Standortentwicklung. Diese gilt es konsequent und im Schulterschluss mit den Leistungsträgern aus dem Tourismus umzusetzen.

Hierbei ist anzumerken, dass aufgrund der erst jungen Vergangenheit der PMSG und den Wirkungseffekten der Corona-Pandemie noch Entwicklungspotenzial gesehen wird. Marken- und Imageentwicklung ist ein langjähriger Prozess, der richtig initiiert worden ist und von der PMSG weitergeführt werden muss. Hierzu muss die PMSG die Leistungsträger noch stärker in die strategische Marketingplanung einbeziehen u.a. durch einen beteiligungsfokussierten strategischen Marketingplan mit entsprechenden Vorlaufzeiten, durch eine kontinuierliche Markt- und Trendforschung inkl. Gästemonitoring und durch Optimierung der Zielgruppensegmentierung. Die jetzigen Grundlagen sind bisher stark auf die innengerichteten Prozesse der PMSG ausgerichtet, wodurch sich Transparenz und Einbindung von Partnern und Ausschöpfung von Synergien schwieriger gestalten.

Für die Sichtbarkeit der Marke und für die Markenkommunikation braucht es aus Gutachtersicht zudem eine gemeinsame Wort-Bildmarke für Potsdam, die in der Markenkommunikation umfassend auch im Tourismus eingesetzt werden kann. Diese befindet sich derzeit in der

Erarbeitung durch die LHP und wird einen entscheidenden Erfolgsfaktor für das Außenmarketing und Binnenmarketing darstellen. Zudem muss mittelfristig entschieden werden, welche Institution die Federführung in der Markenkommunikation hat. Zurzeit veröffentlichen PMSG, einzelne Resorts der LHP (Marketing, Kultur) sowie Leistungsträger nebeneinander Informationen im touristischen Kontext. Das ist aufgrund der



Abbildung 7: Erlebnisseprofile der LHP (PMSG, 2016)



Abbildung 8: Tourismusmarke Potsdam (PMSG, 2018)



Doppelstrukturen nicht nur ineffizient, sondern erschwert auch die Orientierung für den Gast und die Orientierung für die Leistungspartner bei der Einbindung in Marketingleistungen.

Eine Möglichkeit den Prozess zu verschlanken, besteht darin, die drei Marketingbereiche unter einem gemeinsamen Dach und unter der Federführung der PMSG in ihrer neuen Funktion als Destinationsmarketing- und -managementorganisation zusammenzulegen. Hier bedarf es jedoch zuerst einer eigenständigen Untersuchung im Anschluss an den Evaluationsprozess der PMSG, wie und unter welchen Voraussetzungen eine vollständige oder ggf. auch nur eine teilspezifische, schrittweise Zusammenführung erfolgen kann.

## 6. KEY FACT #5: Mehr Investitionen in den Tourismus und die PMSG

Erfolgreiche Tourismusentwicklung bedeutet für die Landeshauptstadt Potsdam eine Stärkung der regionalen Wirtschaft, lebendige Stadtteile und eine belebte Innenstadt und damit ein Beitrag zur Sicherung von Lebensqualität insbesondere auch für die Bürgerinnen und Bürger. Durch die Stärkung der Tourismusbranche und Investitionen in den Tourismus sowie das Tourismusmanagement profitieren Einwohner, Arbeitnehmer und lokale Unternehmen auch außerhalb des Tourismussektors.

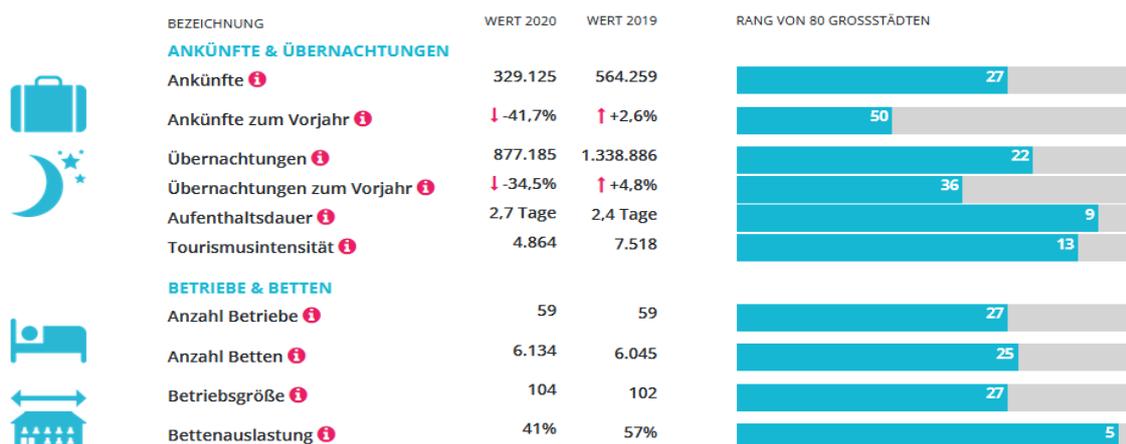


Abbildung 9: Performancewerte der LH Potsdam im Großstädtevergleich (www.destinationquality.de, PROJECT M, 2021)

Daher sind kontinuierliche Investitionen nicht nur in Vermarktung und Serviceleistungen wichtig, sondern auch in die dahinter liegenden Strukturen und Prozesse sowie in das Produkt- und Erlebnisdesign. Hier ist der finanzielle Handlungsspielrahmen derzeit begrenzt. Insbesondere das Budget für die Führung in der Produktentwicklung sowie das Budget für Marketingaktivitäten sind im Vergleich zu anderen Destinationsmarketing- und -managementorganisationen deutlich niedriger. Eine Aufgabe wie strukturiertes Datenmanagement, als zentrale Grundlage für die erfolgreiche Tourismusentwicklung und -steuerung, muss eingegliedert in die Datenarchitektur der Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH (TMB) aber auch in der eigenen Organisation abgebildet sein, um die Informationen hieraus auch für Produktentwicklung, Marketing oder Kundenbindungsprozesse zu nutzen.

Der Begriff „Marketing“ ist dabei ganzheitlich zu verstehen und umfasst neben den klassischen Marketingaktivitäten (wie dem Schalten von Anzeigen, Druck von Magazinen u.ä.) auch die Markenführung und die Umsetzung der Content-Strategie, so dass hier auch die Personalkosten (z.B. für Social Media Aktivitäten oder Presseaktivitäten) in das Marketingbudget miteinberechnet werden müssen. Erfahrungen aus

dem Beratermarkt und der Abgleich mit vergleichbaren Destinationen zeigen, dass als Orientierungsrahmen eine jährliche Investition von mindestens 1 Euro pro Ankunft in das touristische Marketing als realistisch gilt und auch der Etat für Marktforschung bei der PMSG ausgebaut werden sollte.

Für Potsdam mit seinen 564.259 Ankünften im Jahr 2019 (vgl. Statistik und Wahlen, Landeshauptstadt Potsdam) bedeutet das, dass das Marketingbudget über 550 TEUR betragen sollte, im Jahr 2019 jedoch nur 265,5 TEUR Marketingbudget zur Verfügung standen (siehe Abbildung 10). Neben der Erhöhung des Marketingbudgets gilt es auch die vorhandenen Ressourcen zu evaluieren, zu priorisieren und Ausgaben zu reduzieren. Kosteneffizientes Handeln setzt dabei die Professionalisierung der PMSG und ihrer Mitarbeiter voraus. Aufgaben müssen zudem stärker priorisiert werden. Investitionen gilt es vorrangig in das strategische Marketing und die Produktentwicklung zu tätigen, um so den neuen Aufgaben einer Destinationsmarketing- und -managementorganisation gerecht zu werden.

Auch der Ausbau des Convention Bureaus zur Stärkung des MICE-Sektors (Meetings, Incentives, Conventions und Events) und zur besseren Verzahnung von Business und Leisure („Bleisure-Tourism“) ist ein Aufgabenfeld, das derzeit nicht ausreichend ausgestattet ist. Insbesondere im Bereich des Gruppengeschäfts, der Incentivereisen und Tagungen mit Event- und Erlebnischarakter in außergewöhnlichen Veranstaltungsorten hat Potsdam sehr gute Voraussetzungen, die stärker genutzt werden sollten. Auch mit Blick auf die quantitativen Zielvorgaben der Tourismuskonzeption muss deutlich festgehalten werden, dass die Wachstumsziele bei den Gästen nicht allein aus dem Freizeitbereich zu erreichen sind.

Zudem besteht die gutachterliche Bewertung, dass die Akquisition weiterer Partner bzw. die Erwirtschaftung neuer Umsätze ohne eine Investition in die Professionalisierung der PMSG (insb. durch den Ausbau der strategischen Kompetenzen) und die Aufstockung des Marketingbudgets bzw. die effizientere Verwendung der vorhandenen Ressourcen nicht möglich ist. Daher bewerten wir den laufenden Fehlbedarf auf rund 500 – 650 TEUR p.a. Der Betrag setzt sich zusammen aus ca. 150-300 TEUR zusätzlichem Marketingbudget und ca. 350 TEUR zusätzliche Personalstellen AG-Brutto inkl. Overhead. Das zusätzliche Marketingbudget ergibt sich durch die Aufstockung der jährlichen Investitionen in das touristische Marketing auf 1 Euro pro Ankunft pro Jahr und beinhaltet bereits ein fest eingeplantes Marktforschungsbudget von rund 30 TEUR p.a. Die zusätzlichen Investitionskosten von 350 TEUR in Personalstellen ergeben sich aus gutachterlichen Referenzwerten von knapp 80 bis 90 TEUR je VZÄ auf Leitungsebene mit strategischen Aufgaben.

Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass es sich insbesondere beim Marketingbetrag um Mindestanforderungen handelt, die z.B. über die Einrichtung einer zweckgebundenen Tourismusabgabe weiter gesteigert werden sollten.

Potsdam Aufwendungen in T. €

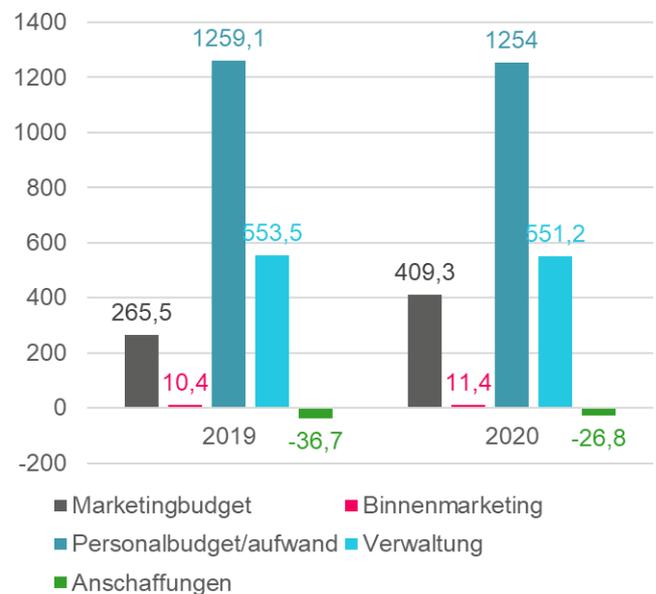


Abbildung 10: Aufwendungen in Potsdam. (PMSG Wirtschaftsplan 2021, eigene Darstellung PROJECT M, 2021).



## 7. Abschließende Bewertung

Insgesamt wird der noch jungen Destinationsmarketingorganisation, insbesondere auch unter den aktuellen Voraussetzungen der Corona-Pandemie, ein guter Start attestiert. Allerdings erfordern die veränderten Rahmenbedingungen und neuen Marktsituationen bereits eine Optimierung sowohl in Bezug auf die inhaltlichen Tätigkeiten als auch auf die personelle und finanzielle Aufstellung der PMSG.

Die PMSG verfolgt bereits das Ziel, sich von einer Destinationsmarketingorganisation zur Destinationsmarketing- und -managementorganisation weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet die Übernahme zusätzlicher (Management-) Aufgaben, erfordert die Professionalisierung der PMSG und ihrer Mitarbeiter und setzt eine aufgabenadäquate Ressourcenausstattung voraus. Die Erreichung der Leitziele der TK 2025 erfordert ebenfalls eine kontinuierliche Weiterentwicklung der PMSG und eine Optimierung der finanziellen, personellen und technischen Ausstattung. Ein systematischer Ausbau der Trend und Marktforschung inkl. Kundenmanagement ist nötig.

Die Aufgaben der PMSG müssen konsequent im touristischen System betrachtet und über effektive Zusammenarbeitsmechanismen angegangen werden. Die PMSG erbringt bereits gute Leistungen im Marketing, Gäste- und Markenmanagement. Aktuell herrschen jedoch zu viele Doppelstrukturen in der Markenkommunikation der PMSG und LHP. Sie ist zu stark auf innengerichtete Prozesse fokussiert, wodurch die Transparenz und Einbindung von Partnern sowie die Ausschöpfung von Synergien erschwert wird.

Der finanzielle Handlungsspielraum der PMSG ist zudem begrenzt. Insbesondere das Budget für Produktentwicklung und Marketing ist zu gering. Zur Stärkung des MICE-Sektors ist das Convention Bureau nicht ausreichend ausgestattet. Weitere Akquirierung von Partnern und Generierung von Umsätzen ist aus gutachterlicher Sicht mit den aktuellen Ressourcen nicht möglich. Hier sind weitere Investitionen in die PMSG und den Tourismus insgesamt notwendig.



## Abkürzungsverzeichnis

<b>LHP</b>	Landeshauptstadt Potsdam
<b>MICE</b>	Meetings Investives Conventions Events
<b>PMSG</b>	Potsdam Marketing und Service GmbH
<b>TMB</b>	Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH
<b>VZÄ</b>	Vollzeit Äquivalente

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Titelbilder: Leitbild PMSG, © Reinhardt & Sommer, © André Stiebitz .....	2
Abbildung 2:	Prozess der Evaluation in drei Leistungsphasen (PROJECT M, 2021) .....	4
Abbildung 3:	Aufgabenfelder im Destinationsmanagement (PROJECT M, 2021) .....	6
Abbildung 4:	Leitziele "optimistisches Szenario" Tourismuskonzeption LH Potsdam 2025 (LH Potsdam, 2016) .....	7
Abbildung 5:	Einnahmepotenziale aus Sicht der PMSG in den kommenden Jahren. (Online-Befragung 2021) .....	8
Abbildung 6:	Bewertung der Ausübung tourismusrelevanter Aufgaben durch die PMSG (PROJECT M, 2021) .....	9
Abbildung 7:	Erlebnisprofile der LHP (PMSG, 2016) .....	10
Abbildung 8:	Tourismusmarke Potsdam (PMSG, 2018) .....	10
Abbildung 9:	Performancewerte der LH Potsdam im Großstädtevergleich (www.destinationquality.de, PROJECT M, 2021) .....	11
Abbildung 10:	Performancewerte der LH Potsdam im Großstädtevergleich (www.destinationquality.de, PROJECT M, 2021) .....	12



## Anhang

### Handlungsempfehlungen der übergeordneten Managementaufgaben

Aufgabenbereich	Handlungsempfehlung	Prio	Leads
Strategie und Planung	Herausarbeiten klarer Strukturen in der Governance mit eindeutiger Zuordnung von Aufgaben für ein effektives Tourismusmanagement in Potsdam und Gestaltung eines rechtssicheren Geschäftsmodells, das diese Strukturen abbildet	1	LHP
	Ausbau finanzieller und personeller Strukturen und Ressourcen auf Grundlage des überarbeiteten Aufgabenportfolios sowie neuer Markt- und Wettbewerbsbedingungen	1	LHP / PMSG
	Implementierung eines Jahres-Aktionsplans mit Definition konkreter Schlüsselprojekte, Einbindungsmechanismen und Zusammenarbeitsstrukturen	1	PMSG
Marktforschung und Monitoring	Erarbeitung eines umfassenden Marktforschungs- und Datenmanagement-Konzeptes inkl. konkreter Personal- und Ressourcenplanung	1	PMSG
	Implementierung eines Monitoring-Dashboard / Instruments zum kontinuierlichen Monitoring und Controlling der Marktforschungsdaten	2	PMSG
	Regelmäßige Informationsveranstaltungen, u.a. jährlicher Monitoring- und Trend-Summit sowie Berichte in GV und Tourismus- und Marketingbeirat	2	PMSG

### Handlungsempfehlungen der außengerichteten Managementaufgaben

Aufgabenbereich	Handlungsempfehlung	Prio	Leads
Operatives Marketing und Kommunikation	Aufbau einer langfristigen Marketing- und Kommunikationsplanung unter Aufbau einer beteiligungsfokussierten Partnerstrategie	1	PMSG
	Ausbau einer umfassenden Partner-Plattform bzw. eines Intranets zur Vermittlung relevanter Marketingschwerpunkte und zur Einbindung der Partner in die Marketingplanung und -umsetzung	2	PMSG
	Sukzessive Erweiterung des Marketingetats auf mind. eine Millionen Euro auf Basis einer Überarbeitung der Tourismusfinanzierung	2	LHP / PMSG



Vertrieb und Vertriebsunterstützung	Konzeptions- und Umsetzungsplanung der strategischen Marketing- und Kommunikationsplanung und Festlegung von zentralen Ansprechpartnern nach innen und nach außen	1	PMSG
	Implementierung einer gemeinsamen, digitalen Buchungsplattform und Unterstützung der Partner in der Online-Sicht- und Buchbarkeit ihrer Angebote und Leistungen	1	PMSG
	Prüfung des Aufbaus einer eigenen Gäste- oder Welcome-Card für Potsdam unter Beachtung von Schnittstellen mit der TMB und visitBerlin	1	PMSG
Gäste- und Besuchermanagement / Gästeservice	Erarbeitung eines umfassenden Loyalty-Management-Konzepts für die definierten Leitzielgruppen und Besuchergruppen zur Umsetzung von zielgruppenspezifischen Kundenbindungsmaßnahmen	2	PMSG
	Agiler Wissensaufbau und Nutzung von Know-How und Kompetenzen der Mitarbeiter zur Weiterentwicklung von Besuchermanagement sowie Service- und Erlebnisdesign	2	PMSG
	Aktive Besucherlenkung durch Implementierung einer digitalen, individualisierbaren Besucherlenkung zur Wertschöpfungsverteilung und Auslastungsmanagement; Echtzeit-Empfehlungen durch Echtzeit-Messung von Besucherströmen	2	PMSG
	Überprüfung von Personal- und Ressourcenaufwand, dazu Optimierung der Abstimmungsmechanismen zwischen LHP und PMSG und Abgabe von nicht lukrativen Gäste-Services	1	LHP / PMSG
Eventmanagement	Klare Zuordnung von Zuständigkeiten im Eventmanagement: LHP als übergeordneter Koordinator im strategischen Eventmanagement, PMSG als Unterstützung in der Veranstaltungsarchitektur und der Durchführung touristischer Events	1	LHP / PMSG
	Konzipierung einer Event-Strategie mit umfassender Veranstaltungsarchitektur	2	LHP / PMSG
	Nutzung von Marktforschungstools als Unterstützung im Auslastungsmanagement und der Wirkungsmessung	1	PMSG
MICE-Management	Erarbeitung einer umfassenden MICE-Strategie unter Berücksichtigung von Herausforderungen und Potenzialen im MICE-Markt und Erarbeitung einer klaren Positionierungs- und Partnerstrategie	1	PMSG
	Stärkung des MICE-Managements durch Ausbau des Kongressbüros zur systematischen Bearbeitung der MICE-Marktpotenziale und durch Qualifizierung des Kongressbüros in der strategischen und operativen Aus- und Durchführung des MICE-Managements	1	PMSG



	Ableitung eines segment- und standortbezogenen Leitbilds mit konkreten Leitzielen für das MICE-Management im Einklang mit den Leitzielen der Tourismuskonzeption 2025	1	PMSG
	Systematisierung und Koordination des MICE-Managements durch Etablierung und Führung eines aktiven MICE-Netzwerks und Aufbau einer MICE-Plattform in Kooperation mit der TMB	3	PMSG

**Handlungsempfehlungen der binnengerichteten Managementaufgaben**

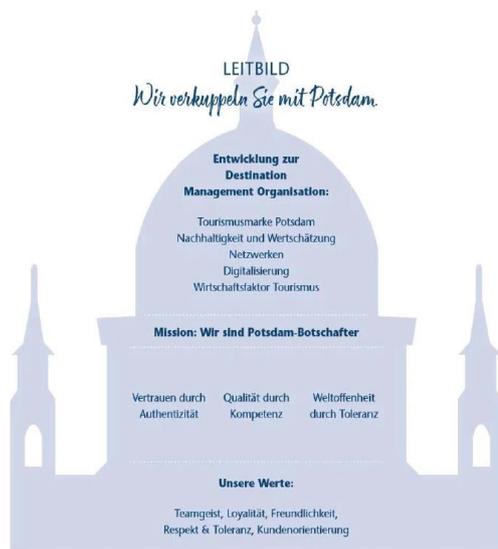
Aufgabenbereich	Handlungsempfehlung	Prio	Leads
Marken- und Identitätsmanagement	Implementierung und Umsetzung der Tourismusmarke durch die PMSG, dazu Übernahme der Tourismusmarke in sämtliche Angebote und Leistungen in Potsdam und Verdeutlichung der Zusammengehörigkeit im Rahmen der Markenarchitektur von Stadt- und Landestourismusmarke.	1	PMSG
	Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten innerhalb der PMSG und Bestimmung eines zentralen Ansprechpartners bei der PMSG.	1	PMSG
	Definition von Tourismusmarkenbotschaftern bei Leistungsträgern, Partnern, Bürgern und der PMSG, Nutzung dieser als Multiplikatoren der Tourismusmarke zur Steigerung von Tourismusbewusstsein und -akzeptanz.	3	PMSG
Angebots- und Produktentwicklung	PMSG als Impulsgeber in der Produktentwicklung und Priorisierung und Fokussierung auf chancenreiche Themen, Trends und Zielgruppen gemäß Tourismuskonzeption 2025.	2	PMSG
	Systematisierung und Professionalisierung des Produktmanagements durch Aufstellung und kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung eines Produktportfolios sämtlicher Angebote und Leistungen in Potsdam.	2	PMSG
	Aktive Einbindung von relevanten Partnern und Leistungsträgern durch Einbindung dieser in die Produkt-AGs und über fokussierte Abstimmungs- und Einbindungsmechanismen, bspw. über die gemeinsame digitale Partner-Plattform.	2	PMSG
Qualitätsmanagement, Innovationsmanagement und Zertifizierung	Definition einer einheitlichen Erwartungshaltung an das Innovationsmanagement in Potsdam durch gemeinsame Abstimmungsmechanismen zwischen PMSG und LHP.	1	PMSG / LHP
	Kontinuierliche Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in Abhängigkeit aktueller Marktbedürfnisse, Trends und Entwicklungen im Tourismus	2	PMSG



	und Fokussierung von Service- und Erlebnisdesign zur Sicherstellung qualitativ hochwertiger Produkte in Potsdam.		
	Implementierung der Innovation durch den Ausbau von Kompetenzen und Know-How der PMSG, Nutzung der Innovationscoaches und Bestimmung eines zentralen Ansprechpartners bei der PMSG zur Initiierung von Qualitäts- und Zertifizierungsinitiativen sowie zur Unterstützung der touristischen Akteure.	2	PMSG
Infrastruktur- und Mobilitätsmanagement	Verknüpfung städtischer Mobilitätskonzepte mit der touristischen Besucherlenkung in der Stadt, Einbindung der PMSG und Nutzung des Know-Hows der Mitarbeiter in der Ausarbeitung nachhaltiger (Erlebnis-) Mobilitätskonzepte.	3	LHP
	Umsetzung der Mobilitätskonzepte durch Integration von Erlebnismobilität in die touristische Produktentwicklung, dazu Einbindung relevanter Partner und Leistungsträger zur Förderung von Erlebnismobilität und Produktinnovation.	3	PMSG
	Weiterentwicklung der digitalen Gästekarte durch integrierte Nutzung von touristischen Angeboten, Leistungen und nachhaltigen Mobilitätsangeboten.	2	PMSG
Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmanagement	Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmanagement durch kontinuierliches Monitoring / Controlling bzgl. Aufwand-Nutzen-Analyse und Priorisierung relevanter Aufgaben und Kooperationen.	2	PMSG
	Ausbau der Lobbyarbeit nach innen und klare Kommunikation der PMSG als zentralen Ansprechpartner für die touristischen Akteure in Potsdam, z.B. AR-Strukturen oder Tourismus- und Marketingbeirat.	1	PMSG
	Aufbau und Etablierung eines Tourismus- und Marketingbeirates zur Stärkung der Rolle der PMSG als Destinationsmanager / Enabler und Gestalter des Destinationsmanagements.	1	PMSG

## Gutachten

# Evaluation der PMSG Potsdam Marketing und Service GmbH



**Geschäftsführer:**  
Dipl.-Kfm. Cornelius Obier

**Wissenschaftliche Leitung:**  
Prof. Dr. Heinz -Dieter Quack

**Büro Hamburg**  
Steinhöft 9  
20459 Hamburg  
Tel. 040.4 19 23 96 0  
Fax 040.4 19 23 96 29  
hamburg@projectm.de

**Büro München**  
Brienner Str. 44a-d  
80333 München  
Tel. 089.614 66 08 0  
Fax 089.614 66 08 5  
muenchen@projectm.de

**Kontakt:**  
Dipl.-Ing.  
Peter C. Kowalsky  
peter.kowalsky@projectm.de

M.A.  
Daniela Steinborn  
daniela.steinborn@projectm.de

[www.projectm.de](http://www.projectm.de)



## Impressum

### Auftraggeber

Landeshauptstadt Potsdam  
Bereich Marketing  
Friedrich-Ebert-Straße 79/81  
14469 Potsdam



### Involvierte Akteure

POTSDAM  
MARKETING  
UND SERVICE

### Erstellt durch

PROJECT M GmbH  
Büro Hamburg  
Steinhöft 9  
20459 Hamburg



Tel. 040.4 19 23 96 0  
Fax 040.4 19 23 96 29

E-Mail [info@projectm.de](mailto:info@projectm.de)  
Web [www.projectm.de](http://www.projectm.de)

### Projektteam

Svenja Berkhoff, Peter C. Kowalsky, Daniela Steinborn

### Titelbilder:

Abbildung 1: Titelbilder: Leitbild PMSG, © Reinhardt & Sommer, © André Stiebitz

### Lesehinweis „gendergerechte Sprache“

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



## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	3
Key Facts: Ist-Situation & zentrale Handlungsempfehlungen .....	4
<b>1. Einführung .....</b>	<b>8</b>
1.1 Anlass und Zielsetzung.....	8
1.2 Methodische Vorgehensweise .....	8
<b>2. Bewertung: Ausgangssituation &amp; Anpassungserfordernisse .....</b>	<b>11</b>
2.1 Marktbedingungen: Trends und Entwicklungen für das Destinationsmanagement und Destinationsmarketing .....	11
2.2 Anforderungen an und Herausforderungen für das zukünftige Destinationsmanagement in Potsdam .....	14
2.3 Bewertung der PMSG .....	23
<b>3. Bewertung der Aufgabenwahrnehmung und Handlungsempfehlungen zur Effektivitätssteigerung .....</b>	<b>31</b>
3.1 Übergeordnete Managementaufgaben .....	32
3.2 Außengerichtete Managementaufgaben .....	39
3.3 Binnengerichtete Managementaufgaben .....	50
<b>4. Handlungsempfehlungen in Organisations- und Kooperationsstrukturen .....</b>	<b>60</b>
4.1 Interne Unternehmensentwicklung .....	60
4.2 Partner- und Netzwerkmanagement.....	63
<b>5. Abschließende Bewertung .....</b>	<b>64</b>
Abkürzungsverzeichnis .....	68
Abbildungsverzeichnis .....	69
Tabellenverzeichnis .....	70



## Key Facts: Ist-Situation & zentrale Handlungsempfehlungen

**Key Fact #1: Das Destinationsmanagement befindet sich seit Jahren in einem weitgehenden Veränderungsprozess. Auch die PMSG ist gefordert, neben den Marketing- und Serviceleistungen ihre Management Rolle stärker auszuführen.**

Das Leitbild der Potsdam Marketing und Service GmbH (PMSG) verfolgt bereits das Ziel, die PMSG zu einer Destinationsmarketing- und -managementorganisation weiterzuentwickeln. Die konsequente Umsetzung des Leitbildes der PMSG sowie die fokussierte Professionalisierung der Aufgabenfelder und -bereiche inkl. einer aufgabenadäquaten Ressourcenausstattung der Bereiche der PMSG ist daher von zentraler Bedeutung.

Städte wie Hamburg oder Wien gelten hier als Vorbilder, denn sie haben die Strukturen als Destinationsmarketing- und -managementorganisation bereits in ihren Organisationsformen umgesetzt und die innengerichteten Bereiche deutlich mit eigenen Abteilungen und Personal ausgebaut. Für die Weiterentwicklung der PMSG besteht somit eine wichtige Aufgabe der Geschäftsführung darin, den Transformations- und Umstrukturierungsprozess systematisch zu führen. Zudem braucht es die notwendigen Rahmenbedingungen seitens der Landeshauptstadt Potsdam (LHP). Dies beinhaltet sowohl die richtige Ausstattung der PMSG in puncto Ressourcen für eine proaktive Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung für den Wirtschaftszweig Tourismus sowie den politischen Auftrag (Governance), auch die internen Entwicklungsprozesse im Destinationsmanagement zu führen (Betrachtung und Legitimation der PMSG). Auch die Kompetenz in der Markenführung, Inwertsetzung und Sichtbarkeit der Markenwerte im Tourismus sowie eine markenkonforme Produktentwicklung durch die PMSG sind zentrale Aufgaben, die aber auch von übergeordneten Markenprozessen der LHP abhängig sind.

**Key Fact #2: Erreichung der Leitziele des „optimistischen Szenarios“ braucht mehr Führung durch die PMSG und eine adäquate Ressourcenausstattung.**

Die Leitziele der Tourismuskonzeption 2025 der Landeshauptstadt Potsdam sind ohne Priorisierung und Fokussierung der Aufgabenfelder und die Befähigung und Weiterentwicklung der PMSG in puncto Governance, fortlaufende Qualifizierung und fachspezifische Erweiterung des Teams im Bereich Produktmanagement und Marktforschung kaum zu erreichen. Auch der systematische Ausbau der digitalen Trend- und Marktforschung inkl. Kunden-Loyaltymanagement ist eine Kernaufgabe, da die aktuelle Marktforschung und das Besuchermonitoring unzureichend für die gesetzten Entwicklungsziele und deren Wirkungsmessung ausgerichtet sind.

### ...Tourismusentwicklung

z.B. Steigerung der Übernachtung um 7% pro Jahr  
→ Marke, EU-Binnenmarkt & MICE als wichtigste Treiber, Workation

### ...Fokussierung auf chancenreiche Themen

z.B. Konsequente Ausrichtung auf Erlebnisorientierung  
→ und digitale Erlebnisinszenierung, Inwertsetzung

### ...Ausbau des MICE-Standorts

z.B. Starker Ausbau als Standort für außergewöhnliche Social Events  
→ Wertschöpfungsketten, MICE- & Leisure Rahmenprogramme

### ...Verbesserung der Tourismusakzeptanz

z.B. Deutliche Erhöhung des Stellenwertes des Tourismus in der Politik  
→ zentraler Erfolgsfaktor, „freiwillige Pflichtaufgabe“

### ...Steigerung der Qualität der Infrastruktur und der Angebote

z.B. Entwicklung von zielgruppenorientierten Produkten  
→ Angebotskompositionen und kuratiertes Reisen

Abbildung 2: Leitziele "optimistisches Szenario"  
Tourismuskonzeption LH Potsdam 2025 (LH Potsdam, 2016)

Gerade der immer stärker werdende Aufmerksamkeits- und Erlebniswettbewerb und die Professionalisierung anderer Tourismusorganisationen erfordern nicht nur das „Nach- bzw. Mitziehen“, sondern die kontinuierliche Weiterentwicklung der PMSG und die aufgabenadäquate finanzielle, personelle und technische Ausstattung der PMSG. Anders sind die immer komplexer werden Aufgaben nicht effektiv zu bearbeiten und Potsdam verliert im Marktkontext durch die fehlende Ausschöpfung vorhandener Potenziale entsprechend Marktanteile.



**Key Fact #3: Erreichung der Leitziele des „optimistischen Szenarios“ und eine nachhaltig erfolgreiche Tourismusedwicklung brauchen Priorisierung von Aufgaben und klare Abstimmungsprozesse im Tourismusnetzwerk.**

Im Rahmen der Online-Befragung der PMSG und der LHP (Bereich Marketing) wurde deutlich, dass die PMSG die eigene Ausübung tourismusrelevanter Aufgaben überwiegend als gut einschätzt (vgl. Abbildung 3). Es gibt jedoch in der Einschätzung zur LHP und innerhalb der einzelnen Bereiche der PMSG auch unterschiedliche Bewertungen der Ausübung von Aufgaben. Besonders auffällig waren die Differenzen in den Bereichen Strategie und Planung (hier bewertete die LHP die PMSG deutlich schlechter) sowie in den Bereichen Eventmanagement und Qualitätsmanagement (diese Aufgabenbereiche fallen laut LHP z.T. nicht in den Zuständigkeitsbereich der PMSG).

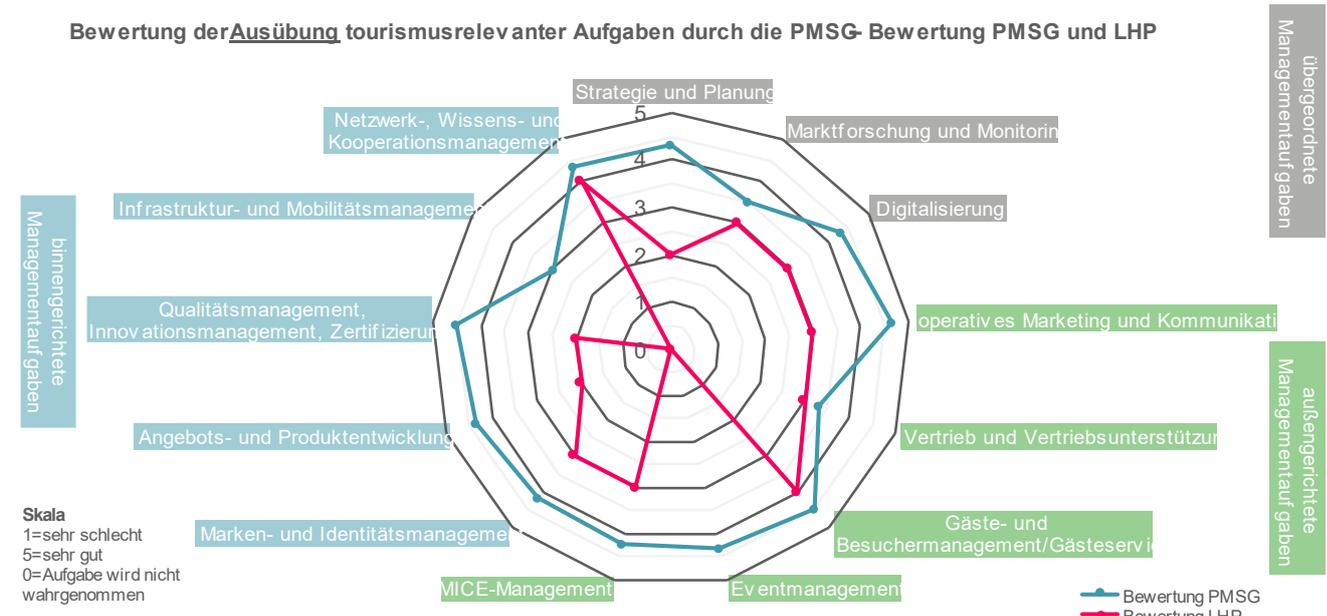


Abbildung 3: Bewertung der Ausübung tourismusrelevanter Aufgaben durch die PMSG (PROJECT M, 2021).

Im Rahmen der Vertiefungsgespräche mit der LHP und PMSG wurde deutlich, dass die Ausübung der Aufgaben in vielen Bereichen weiter optimiert werden kann und in einzelnen Bereichen, wie dem Destinationsmanagement oder der Marktforschung, definitiv optimiert werden muss. Insgesamt ist die PMSG aber auf dem richtigen Weg und liefert insbesondere in den Bereichen Marketing, Gästemanagement und Markenmanagement bereits qualitativ hochwertige Leistungen, die in Teilen im deutschlandweiten Vergleich durchaus als mitführend (#DeinPotsdam, Podcast, mobiagentur etc.) bewertet werden können.

Insgesamt müssen die Aufgaben stärker und konsequent im touristischen System betrachtet und über effektive Zusammenarbeitsmechanismen angegangen werden. Tourismusedwicklung ist eine Gemeinschaftsaufgabe, d.h. in den meisten Aufgabenbereichen braucht es die Führung durch die PMSG aber auch die stärkere Einbindung und Abstimmung mit städtischen Ressorts, den Betrieben und Funktionalpartnern, wie in der Tourismuskonzeption 2025 vorgesehen. Sie müssen je Bereich nach Aufgaben und Aufgabenhoheiten im touristischen System sowie nach deren Kompetenz bei der Gestaltung der Service- und Erlebniskette (Customer Journey) für den Gast kontinuierlich eingebunden werden.



**Key Fact #4: Das zentrale Entwicklungsziel der Imageverbesserung und besseren Profilierung der Destination Potsdam braucht eine stringente Marketingplanung und Markenführung an allen Kontaktpunkten des Gastes.**

Mit der Positionierungsstrategie der Tourismuskonzeption 2025 besteht ein roter Faden für die abgestimmte touristische Profil- und Standortentwicklung. Diese gilt es konsequent und im Schulterschluss mit den Leistungsträgern aus dem Tourismus umzusetzen.

Hierbei ist anzumerken, dass aufgrund der erst jungen Vergangenheit der PMSG und den Wirkungseffekten der Corona-Pandemie noch Entwicklungspotenzial gesehen wird. Marken- und Imageentwicklung ist ein langjähriger Prozess der richtig initiiert worden ist und von der PMSG weitergeführt werden muss. Hierzu muss die PMSG die Leistungsträger noch stärker in die strategische Marketingplanung einbeziehen u.a. durch einen beteiligungsfokussierten strategischen Marketingplan mit entsprechenden Vorlaufzeiten, durch eine kontinuierliche Markt- und Trendforschung inkl. Gästemonitoring und durch Optimierung der Zielgruppensegmentierung. Die jetzigen Grundlagen sind bisher stark auf die innengerichteten Prozesse der PMSG ausgerichtet, wodurch Transparenz und Einbindung von Partnern und Ausschöpfung von Synergien sich schwieriger gestalten.

Für die Sichtbarkeit der Marke und für die Markenkommunikation braucht es aus Gutachtersicht zudem eine gemeinsame Wort-Bildmarke für Potsdam, die in der Markenkommunikation umfassend auch im Tourismus eingesetzt werden kann. Diese befindet sich derzeit in der Erarbeitung durch die LHP und wird einen entscheidenden Erfolgsfaktor für das Außenmarketing und Binnenmarketing darstellen. Zudem muss mittelfristig entschieden werden, welche Institution die Federführung in der Markenkommunikation hat. Zurzeit veröffentlichen PMSG, einzelne Ressorts der LHP (Marketing, Kultur) sowie Leistungsträger nebeneinander Informationen im touristischen Kontext. Das ist aufgrund der Doppelstrukturen nicht nur ineffizient, sondern erschwert auch die Orientierung für den Gast und die Orientierung für die Leistungspartner bei der Einbindung in Marketingleistungen.



Abbildung 4: Erlebnisseprofile der LHP (PMSG, 2016)



Abbildung 5: Tourismusmarke Potsdam (PMSG, 2018)



**Key Fact #5: Investitionen in den Tourismus und eine schlagkräftige PMSG sind eine Investition in den Image- und Wirtschaftsfaktor Tourismus. Der (Mehr-)Wert aus dem Tourismus erzeugt wichtige Wertschöpfungseffekte für die Stadt.**

Erfolgreiche Tourismusentwicklung bedeutet für die Landeshauptstadt Potsdam eine Stärkung der regionalen Wirtschaft, lebendige Stadtteile und eine belebte Innenstadt und damit ein Beitrag zur Sicherung von Lebensqualität insbesondere auch für die Bürgerinnen und Bürger. Durch die Stärkung der Tourismusbranche und Investitionen in den Tourismus sowie das Tourismusmanagement profitieren Einwohner, Arbeitnehmer und lokale Unternehmen auch außerhalb des Tourismussektors.

Daher sind kontinuierliche Investitionen nicht nur in Vermarktung und Serviceleistungen wichtig, sondern auch in die dahinter liegenden Strukturen und Prozesse sowie in das Produkt- und Erlebnisdesign. Hier ist der finanzielle Handlungsspielrahmen derzeit begrenzt. Insbesondere das Budget für die Führung in der Produktentwicklung sowie das Budget für Marketingaktivitäten sind im Vergleich zu anderen Destinationsmarketing- und -managementorganisationen deutlich niedriger. Eine Aufgabe wie strukturiertes Datenmanagement als zentrale Grundlage für die erfolgreiche Tourismusentwicklung und -steuerung muss eingegliedert in die Datenarchitektur der Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH (TMB) aber auch in der eigenen Organisation abgebildet sein, um die Informationen hieraus auch für Produktentwicklung, Marketing oder Kundenbindungsprozesse zu nutzen.

Auch der Ausbau des Convention Bureaus zur Stärkung des MICE-Sektors (Meetings, Incentives, Conventions und Events) und zur besseren Verzahnung von Business und Leisure („Bleisure-Tourism“) ist ein Aufgabenfeld, das derzeit nicht ausreichend ausgestattet ist. Insbesondere im Bereich des Gruppengeschäfts, der Incentivereisen und Tagungen mit Event- und Erlebnischarakter in außergewöhnlichen Veranstaltungslösungen hat Potsdam sehr gute Voraussetzungen, die stärker genutzt werden sollten. Auch mit Blick auf die quantitativen Zielvorgaben der Tourismuskonzeption muss deutlich festgehalten werden, dass die Wachstumsziele bei den Gästen nicht allein aus dem Freizeitbereich zu erreichen sind.

Zudem besteht die gutachterliche Bewertung, dass ohne eine Investition in die Professionalisierung der PMSG über Führungsköpfe zur Koordination, in die neuen Bereiche und in die Aufstockung des Marketingbudgets bzw. ohne Reduktion der Fixkosten, auch nicht weitere Partner akquiriert oder neue Umsätze erwirtschaftet werden können. Daher bewerten wir den lfd. Fehlbedarf auf rd. 500 – 650 TEUR p.a., aufgeteilt auf ca. 150-300 TEUR zusätzliches Marketingbudget und ca. 350 TEUR zusätzliche Personalstellen AG-Brutto inkl. Overhead. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass es sich insbesondere beim Marketingbetrag um Mindestanforderungen handelt, die z.B. über die Einrichtung einer zweckgebundenen Tourismusabgabe weiter gesteigert werden sollten.

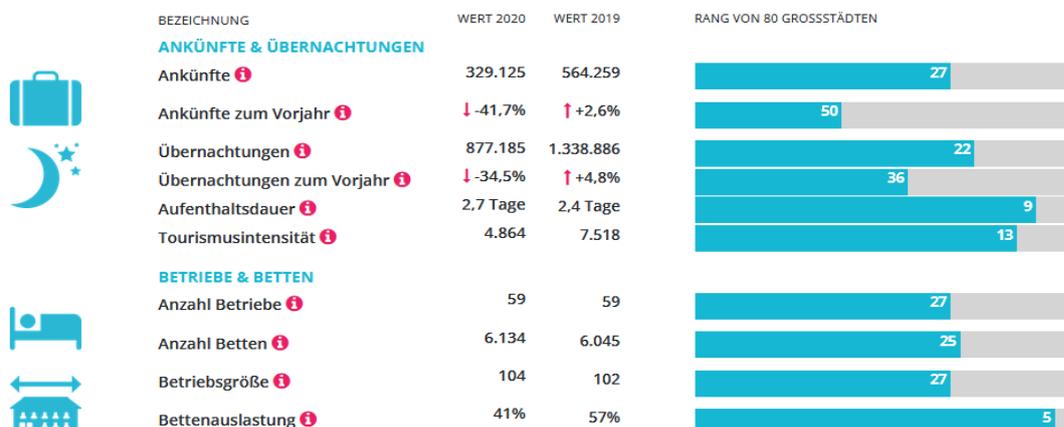


Abbildung 6: Performanewerte der LH Potsdam im Großstädtevergleich (www.destinationquality.de, PROJECT M, 2021)

# 1. Einführung

## 1.1 Anlass und Zielsetzung

Die Potsdam Marketing und Service GmbH (PMSG) ist mit dem Beschluss der Stadtverordnetenversammlung der Landeshauptstadt Potsdam (LHP) vom 7. Juni 2017 (DS 17/SVV/0371) mit der Weiterführung der Wahrnehmung von Dienstleistungsaufgaben von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse in den Geschäftsfeldern Tourismus- und Kulturmarketing sowie dem Betrieb der Tourismusinformation bis längstens 31. Dezember 2027 betraut.

Verbunden mit dem Beschluss zur Weiterführung der Betrauung Tourismus- und Kulturmarketing ab 2018 ist der Auftrag der Stadtverordnetenversammlung nach spätestens fünf Jahren einen extern erstellten Evaluationsbericht vorzulegen. Neben der Prüfung der rechtlichen Parameter der Betrauung der PMSG besteht das Ziel, die PMSG zukunftsgerichtet und wettbewerbsfähig aufzustellen, so dass sie den Anforderungen und Aufgaben einer modernen Tourismusorganisation gerecht wird und die Destination Potsdam jene Ziele erreicht, die im sogenannten optimistischen Szenario der Tourismuskonzeption 2025 definiert sind.

## 1.2 Methodische Vorgehensweise

Für die Evaluation der PMSG wurde zunächst das aktuelle Organisations- und Finanzierungsmodell der PMSG auf Doppelstrukturen und Ineffizienzen überprüft und daraufhin die PMSG hinsichtlich inhaltlicher, wirtschaftlicher und organisatorischer Kriterien evaluiert. Im Anschluss wurden Optimierungsbedarfe identifiziert und konkrete Handlungsempfehlungen für die zukunftsfähige Leistungsfähigkeit der PMSG formuliert.



Abbildung 7: Prozess der Evaluation in drei Leistungsphasen (PROJECT M, 2021)



Für die „Beurteilung des bestehenden Organisations- und Finanzierungsmodells“ (Leistungsphase 1) wurde eine umfassende Analyse dessen und der Ausgangssituation der PMSG unter Einbeziehung der vom Auftraggeber bereitgestellten Unterlagen sowie weiterer verfügbarer Quellen durchgeführt. Die Ergebnisse wurden durch Hinzuziehen von Benchmarks innerhalb einer SWOT-Analyse verdichtet.

Die „Erhebung des IST-Zustandes“ (Leistungsphase 2) erfolgte durch die Bewertung des Aufgabenprofils, der Aufbau- und Ablauforganisationen sowie der Ressourcenausstattung der PMSG. Dazu wurde eine Aufgabenanalyse und Bewertung der Aufgabenschwerpunkte durchgeführt und hinsichtlich Effizienzpotenzialen analysiert. Die Erkenntnisse wurden auf Basis einer Online-Befragung der PMSG sowie LHP (Bereich Marketing) herausgearbeitet und mittels konstruktiver Vertiefungsgespräche mit dem Geschäftsführer und den Abteilungsleitern der PMSG sowie mit der Leitung und den Mitarbeitern im Bereich Marketing der LHP weiter vertieft. Hieraus konnten konkrete Handlungsempfehlungen für die Optimierung der PMSG bzw. von Aufgabenschwerpunkten und Prozessen identifiziert und abgestimmt werden.

In der „Zusammenfassung und Ableitung von handlungsorientierten Empfehlungen“ (Leistungsphase 3) erfolgte die Benennung expliziter Handlungsempfehlungen für die PMSG zur Steigerung von Effizienz und Effektivität sowie zur Optimierung von Organisationsstrukturen und -prozessen.

Folgende Termine fanden im Rahmen des Evaluationsprozesses statt:

- Auftaktgespräch (Kick-Off) mit der LHP am 05. Mai 2021
- Prozessvorstellung und Einbindung der PMSG am 06. Mai 2021
- 1. Strategiemeeting am 21. Juni 2021
- Vier Vertiefungsgespräche mit der PMSG und LHP zwischen dem 05. und 11. August 2021
- 2. Strategiemeeting am 23. August 2021

## Benchmarking

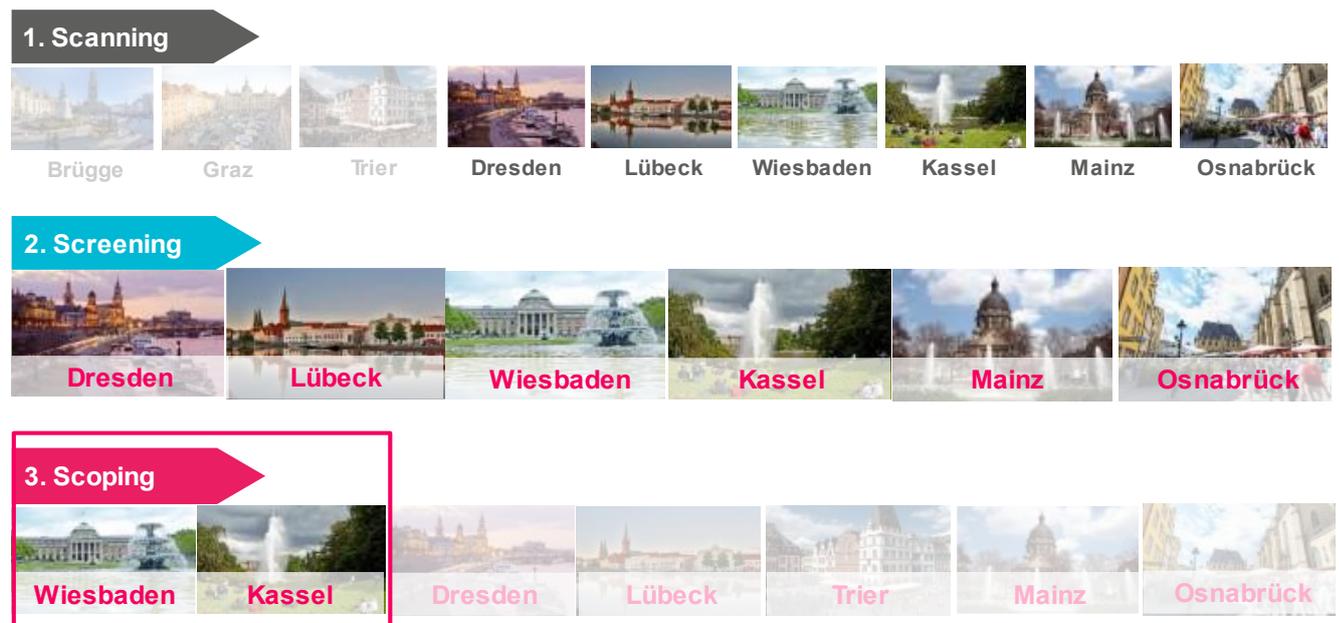


Abbildung 8: Prozess der Benchmark-Auswahl (PROJECT M, 2021)

Zur Einordnung der Aufgaben und Ausstattung der PMSG sowie der Performance in der Tourismusentwicklung werden Wiesbaden und Kassel als Benchmarks herangezogen. Die Benchmark-Auswahl erfolgte



hinsichtlich der Vergleichbarkeit von übergeordneten Rahmenbedingungen und Voraussetzungen der Städte („Scanning“). Entsprechend von thematischen Rahmenbedingungen („Screening“), wie u.a. ähnliche touristische Positionierung und ein qualitativ ähnliches Angebot, vergleichbare Größenordnung der Stadt und touristische Nachfrage sowie Stadtumlandbeziehungen, wurde die Auswahl an passenden Benchmarks weiter eingeschränkt.

In einem letzten Schritt („Scoping“) wurden auf der Basis von gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen, wie u.a. Größenordnung der Gesellschaft sowie finanzielle Rahmenbedingungen, die Aufgabenbereiche und Schwerpunkte der Gesellschaft, ihre Rechtsform, Netzwerke und Beteiligungsstrukturen sowie allgemeine Strukturen im touristischen System, die Auswahl getroffen.

Neben der Einordnung der PMSG werden für die Verdeutlichung von Handlungsempfehlungen die gewählten Benchmarks um jeweils passende nationale und internationale Best-Practices in spezifischen Themen ergänzt. Dazu gehörten etwa Beispiele aus den folgenden Themenbereichen:

- Weiterentwicklung der Organisation zur Destinationsmarketing- und -managementorganisation (z.B. Wien, Hamburg)
- Weiterentwicklung der Marktforschung (z.B. Amsterdam, Berlin, Hamburg, Wien, Köln, Aarhus)
- Produktentwicklung und Investitionen (z.B. Erfurt, Linz)
- Digitalisierung und smart tourism (z.B. Hamburg, Karlsruhe, Wien)
- Tourismusakzeptanz (z.B. Amsterdam, Brüssel, Copenhagen, Mainz)
- Destinationsmarketing- und -managementorganisation – Finanzierung (z.B. Frankfurt, Kassel, Mainz)

### Online-Befragung und Vertiefungsgespräche

Ein wesentlicher Baustein für die Evaluierung der PMSG und die Bewertung der internen Abläufe ist die durchgeführte Online-Befragung (durchgeführt Anfang – Mitte Juli 2021).

Zielsetzung der Befragung war die Erfassung des Aufgabenprofils und der Organisationsstrukturen der PMSG. Dafür wurden sowohl die PMSG selbst als auch die LHP (Bereich Marketing) befragt. Seitens der PMSG nahmen die Geschäftsführung, die Assistenz der Geschäftsführung, die Abteilungsleitung Service (Produkt/Marke/Binnenmarketing), die Abteilungsleitung Marketing sowie die Teamleitungen Service Center / TI und Gruppen Service / MICE jeweils

einzelnen an der Befragung teil. Vom Auftraggeber wurde eine gebündelte Beantwortung der Befragung erfasst (Leitung Bereich Marketing, Sachbearbeiter Projektmanagement Tourismus, stellvertretende Bereichsleitung / Sachbearbeiter Projektmanagement, Marketingkooperation).

Neben der Einordnung der Befragten lag ein Schwerpunkt der Befragung auf der Erfassung der Aufgabenschwerpunkte (Ist-/Soll-Profil) der Organisationen. Hierbei wurden sowohl die wahrgenommenen Aufgabenbereiche der PMSG als auch der LHP erfasst. Darüber hinaus wurden die Digitalisierungskompetenz, die Personalausstattung, die Ressourceneffizienz sowie die Finanzierungsstrukturen der PMSG erhoben (Zusatzbefragung nur für die PMSG).



Abbildung 9: Einordnung der Teilnehmenden der Online-Befragung (PROJECT M, 2021)



Im Anschluss an die Online-Befragung erfolgten jeweils einzelne Vertiefungsgespräche zur Identifikation von Effizienzpotenzialen und Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen. Seitens der PMSG nahmen die Geschäftsführung sowie die Abteilungsleitungen Service (Produkt / Marke / Binnenmarketing) und Marketing teil. Mit der LHP (Bereich Marketing) erfolgte ein gemeinsames Gespräch mit den beteiligten Mitarbeitern.

Die Ergebnisse der Online-Befragung sowie der Vertiefungsgespräche werden in diesem Gutachten aggregiert an den entsprechenden Stellen wiedergegeben.

## **2. Bewertung: Ausgangssituation & Anpassungserfordernisse**

### **2.1 Marktbedingungen: Trends und Entwicklungen für das Destinationsmanagement und Destinationsmarketing**

Der Tourismus avanciert vielerorts zur wichtigen „Leitökonomie“ und wird durch seine direkten und indirekten Wertschöpfungseffekte zum Wirtschaftsmotor und zentralen Identitäts- und Imagefaktor für Städte und Regionen. Tourismusedwicklung erfolgt heutzutage nicht mehr allein im Hinblick auf die Gäste, sondern berücksichtigt immer stärker auch die Belange der Bevölkerung. Umsätze aus dem Tourismus beeinflussen somit zunehmend die Stadtentwicklung und den Lebensraum. Nach gutachterlicher Einschätzung entwickelt sich der Tourismus zur wichtigen Stellschraube einer integrierten und nachhaltigen Stadtentwicklung.

Dadurch bedingt befindet sich das klassische Destinationsmanagement seit Jahren in einem weitgehenden Veränderungsprozess. Durch die Corona-Pandemie und ihre weitreichenden Folgen wird dieser Veränderungsprozess zudem aktuell enorm beschleunigt. Neue Technologien, sich wandelnde Nachfragebedürfnisse, neue Geschäftsmodelle, veränderte Prozesse, verkürzte Innovationszyklen sowie neue Wettbewerbsstrukturen mit sehr stark variierenden Voraussetzungen beeinflussen das Marktgeschehen und die Anforderungen an das Destinationsmanagement. Neben den klassischen Marketing- und Service-Leistungen gewinnen Aufgaben in der Markenführung und im Destinationsmanagement zunehmend an Bedeutung. Neue Anspruchsgruppen sowie neue Anforderungen an Arbeitsbedingungen beeinflussen die Art und Weise, wie Destinationen und deren Tourismusmarketing- und -managementorganisationen geführt werden müssen.

Sich wandelnde Kundenbedürfnisse hin zu einer Erlebnisgesellschaft, Schnelllebigkeit und Convenience, geringere Kundenloyalität, die Diversifizierung der Vertriebswege sowie Qualitäts- und Preistransparenz beeinflussen langfristig nicht nur die Nachfrage, sondern auch die Anforderungen an das Service- und Erlebnisdesign. Steigende Leistungserwartungen, neue Aufgabenfelder, wie z.B. Tourismusakzeptanz, Mobilität, Nachhaltigkeitsmanagement etc., sowie sich ändernde politisch-rechtliche Rahmenbedingungen erfordern die professionelle Zusammenarbeit entlang der gesamten touristischen Dienstleistungskette und agile Zusammenarbeitsstrukturen zwischen verschiedenen Wirtschaftsbereichen und kommunalen Ressorts.

Auch die Veränderungen im Geschäftsreisetourismus erfordern ein strategisches Handeln der Destination. Da sich klassische, nicht promotable Geschäftsreisen aufgrund der Effekte der Corona-Pandemie deutlich reduzieren - verschiedene Marktstudien prognostizieren hier einen langfristigen Rückgang von bis zu 30 Prozent - wird die Bedeutung des MICE-Tourismus zur Erreichung von Leitzielen in vielen Destinationen steigen. Fließende Übergänge zwischen analogen und virtuellen Erlebnisformaten werden zur neuen Norm und steigern dabei die Herausforderung, Wertschöpfung am Standort zu erhalten und Besuchszahlen vor Ort auszubauen. Die Verknüpfung des promotablen Geschäftsreisetourismus mit den freizeittouristischen



Angeboten hat daher zur Differenzierung im Wettbewerb um größere Tagungen, Kongresse oder Events und Incentives eine zentrale Bedeutung. Planungstools zur Visualisierung von Veranstaltungsräumen, Ausstellungsgeländen und Event-Locations sowie die Möglichkeit zur virtuellen Teilnahme werden zu neuen Standards und von vielen Convention Bureaus der Städte erfolgreich eingesetzt.

Die weitgehenden Veränderungen zeigen, dass Tourismusorganisationen wie die PMSG zum „Gestalter“ der Destinationsentwicklung avancieren. Sie wandeln sich immer mehr vom reinen „Vermarkter und Verkäufer“ zum „Enabler und Entwickler“. Und auch innerhalb der Tourismusorganisationen werden die Arbeitsbedingungen durch Flexibilisierung und Verlagerung von Arbeitszeit und -ort, den Ausbau von Kompetenzen und die Ausweitung und Digitalisierung von Arbeitsinhalten und -aufgaben massiv beeinflusst.

## Digitalisierung

Ein wesentlicher Treiber der Veränderung des Destinationsmanagements ist der technologische Wandel und die zunehmende digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. So hat sich bereits vor der Corona-Pandemie die Art, wie wir miteinander kommunizieren, konsumieren und erleben durch neue Technik und digitales Informations- und Konsumverhalten verändert und wurde durch den Eintritt der Pandemie nochmals verstärkt. Wichtiger Aspekt neben der grundsätzlichen digitalen Kompetenz der eigenen Tourismusorganisation, den eigenen Prozessen und der technischen Ausstattung sind

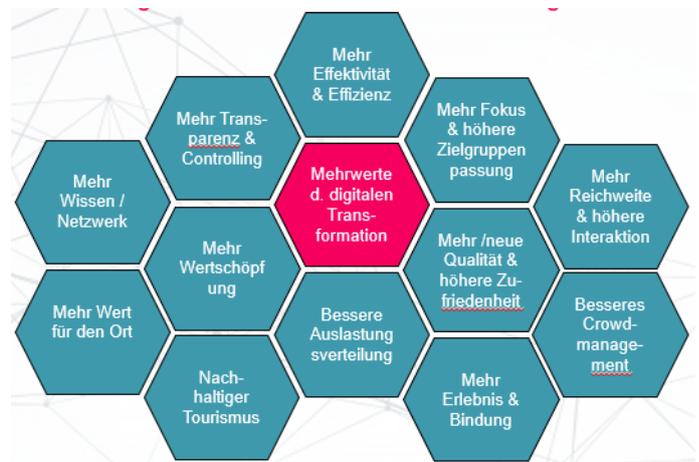


Abbildung 10: Mehrwerte durch Digitalisierung (PROJECT M, 2021)

die Governance-Strukturen. Die Führung der digitalen Transformation im touristischen System und die Digitalisierung der gesamten Dienstleistungskette sowie die dahinter liegenden Datenmanagement-Strategien und Datenmanagement- sowie Datenschutz-Standards werden wichtige Performance-, Qualitäts- und Wertschöpfungsfaktoren. Das digitale Service- und Erlebnisdesign, digitales Kundenmanagement und die dafür notwendige digitale Transformation (Technik, Systeme, Standards, Wissen) ist eine nicht mehr wegzudenkende Säule in der zukunftsgerichteten Marktbearbeitung des Tourismus.

Durch die Digitalisierung von Betriebs- und Managementprozessen, Service- und Erlebnisdesign sowie Kunden- und Partnerbeziehungen entsteht eine Vielzahl an Mehrwerten. Beispiele dafür sind u.a. mehr Effizienz im eigenen Ressourceneinsatz, mehr Effektivität in der Ausübung der Aufgaben, besseres Crowd-Management zur Besucherlenkung und Auslastungsverteilung, höhere Erlebnis- und Service-Qualität und mehr Wertschöpfung für die gesamte Stadt inkl. der Stadt-Umland-Region (vgl. Abbildung 10). Die gemeinsam zu gestaltende digitale Transformation des Tourismus und der Weg zu einer individualisierten und personalisierten Besucherlenkung und Erlebnisaufbereitung über digitale Services und Erlebnisstationen wird zum zukünftigen Qualitätsmerkmal einer jeden Destination.

Neben der digitalen Kompetenz des eigenen Unternehmens und der digitalen Reife der Destination braucht es in diesem Kontext die begleitende Markt- und Trendforschung am besten in Echtzeit. Nutzer- und Performancedaten im Bechmark gewinnen immer stärker an Bedeutung. Daten und ein strukturiertes Datenmanagement dahinter dienen als Grundlage für die erfolgreiche Tourismusentwicklung und -steuerung. Eine gut funktionierende, datenbasierte Markt- und Trendforschung und deren schnelle Interpretation zur Ableitung von Maßnahmen ist die entscheidende Grundvoraussetzung zur Steigerung von Service- und



Erlebnisqualität, Imagewirkung und somit zur Steigerung von Besucherzahlen, Wertschöpfung und Markenbekanntheit im Wettbewerb. Die digitale Transformation ist dabei als Daueraufgabe zu verstehen, in die stetig und konsequent investiert werden muss.

### Wertewandel und Qualitätserwartungen

Das Eintreten der Corona-Pandemie hat den bereits bestehenden Wertewandel in der gesamten Bevölkerung noch verstärkt bzw. beschleunigt. Nachhaltige Natur- und Kulturerlebnisse (Aufenthalte in der Natur, Spazieren, Wandern, Besuch von Sehenswürdigkeiten) zählen zu den bedeutendsten Reisemotiven und Aktivitäten der Deutschen. An Beliebtheit gewonnen haben während der Corona-Pandemie vor allem Outdooraktivitäten, wie Radfahren oder Aktivitäten am und auf dem Wasser, bei denen die Qualität von Einstiegsmöglichkeiten, Wegeführung und attraktiven Verweilorten als besonders wichtig angesehen wird. Aufenthaltsqualität, Stadtbild und attraktive Willkommensorte und Wegführungen haben daher neben den Erlebniseinrichtungen eine essenzielle Bedeutung für die Attraktivität als Reiseziel und die Erlebnisqualität vor Ort. Insbesondere die Verknüpfung der Erlebnisse mit lokaler Tradition und die Ausprägung destinationsspezifischer Erlebnisse schafft besondere Anziehungsanreize und damit ein hochwertiges, identitätsstarkes Markenerlebnis. Destinationen wie Wien ist es dadurch beispielsweise gelungen, mit innovativen Kampagnen und Marketingkonzepten sowie hochwertigen Produktinszenierungen vor Ort die Markenwerte und den Erlebnischarakter der Destination nachhaltig beim Besucher zu verankern. Auch Städte wie Kassel haben diesen Weg eingeschlagen und setzen mit Markenkonzepten, neuen, einprägsamen Wort-Bildmarken, markenkonformen Imagekampagnen sowie Kundenbindungsmaßnahmen neue Akzente im Destinationsmarketing und -management.

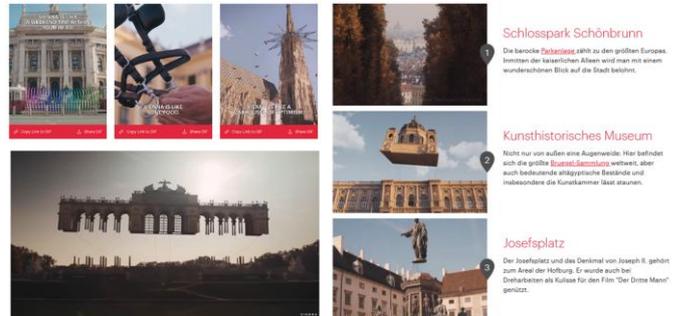


Abbildung 11: Vienna is like sharing memories with your friends (WienTourismus, 2020)



Abbildung 12: Übersetzung der Tourismusmarke Kassel in eine neue Wort-Bildmarke mit starker Außen- und Binnenwirkung (Kassel-Marketing, 2020)

### Individualisierung in allen Reisephasen

Heutzutage steht dem Besucher eine Vielzahl an Kanälen zur Verfügung, um sich vor, während oder nach der Reise Inspirationen und Informationen einzuholen oder direkt Buchungen und Service-Leistungen in Anspruch zu nehmen. Daher ist es wichtig, den Gast in allen Reisephasen entlang der Customer-Journey (vom ersten Inspirieren und dem Buchen, über die An- und Abreise und den Aufenthalt bis hin zur Bindung des Gastes und zum Wiederkommen) konkret anzusprechen, auf ihn abgestimmt zu begleiten und nachhaltig zu begeistern. Hierzu müssen Systeme, Kanäle und Akteure aufeinander abgestimmt agieren und für die Prozesssteuerung der Informationsarchitektur klare Federführungen benannt werden.

Dabei gilt es, entsprechend der heutigen Individualisierung von Erlebnis-, Aufenthalts- und Servicequalität die für die jeweilige Zielgruppe relevanten Kanäle zu nutzen und mit spezifischem Content zu bespielen. Die Fokussierung auf Leitzielgruppen ermöglicht es dabei noch mehr Orientierung und Erlebnisqualität zu schaffen. Denn durch kuratierte Erlebnisangebote und ein spezifisch aufbereitetes Produkterlebnis wird nicht



nur die touristische Wertschöpfung gesteigert, sondern es können auch nachhaltige Kundenbindungsprozesse in Gang gesetzt werden, die den Gast dazu bewegen nicht nur wieder zu kommen, sondern als Botschafter das Erlebnisversprechen über „Empfehlungsmarketing“ in seinen Netzwerken zu teilen.

Die optimale markenkonforme und zielgruppenspezifische Vermarktung einer Destination lässt sich dabei anhand des sog. „Sales-Funnel“ darstellen (vgl. Abbildung 13). Ein Sales Funnel bildet aufbauend auf der Positionierung und dem Markenversprechen den Marketing- und Vertriebs-Prozess in Form eines Trichters ab. Analog der Customer Journey wird dabei die Reise potenzieller Kunden vom ersten Kontakt bis zum Kaufabschluss anhand konkreter Phasen dargestellt. Die Funktion des Sales-Funnel ist es, dabei potenzielle

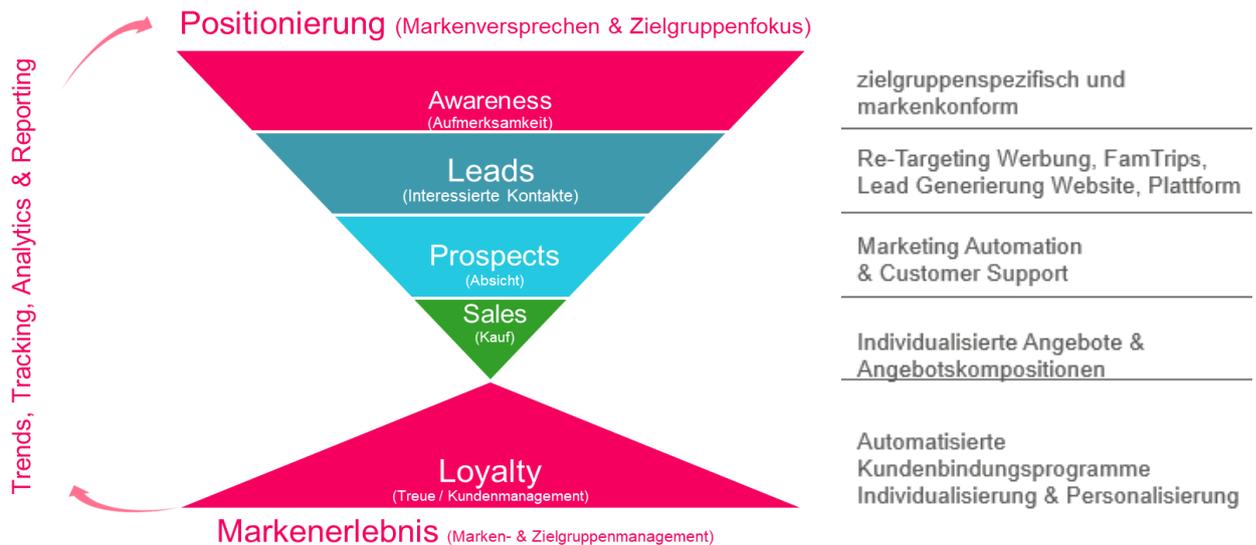


Abbildung 13: Sales Funnel. (PROJECT M, 2021)

Kunden zu selektieren und am Ende des Prozesses auf jene zu reduzieren, die einen Wertschöpfungsbeitrag in der Destination leisten. Die Phasen des Sales Funnel gliedern sich dabei in Awareness (Welche Kunden mache ich auf mein Produkt aufmerksam?), Leads (Welcher Kunde zeigt derartiges Interesse, dass er Informationen über sich preisgibt?), Prospects (Bei welchem Kunden besteht konkretes Kaufpotenzial?) und Sales (Welcher Kunde kauft mein Produkt?) und münden in Loyalty (Welchen Kunden kann ich an mein Produkt binden?). Jede Phase wird dabei durch konstantes Tracking, Analysen und Reporting begleitet.

## 2.2 Anforderungen an und Herausforderungen für das zukünftige Destinationsmanagement in Potsdam

### Neue Anforderungen an das Destinationsmanagement

Die Aufgabenfelder der Tourismusorganisationen haben sich in den vergangenen Jahren erheblich weiterentwickelt. Vielseitige Markteinflüsse, neue digitale Trends und Tools sowie sich verändernde Prozesse beeinflussen den Aufgabenbereich der Tourismusorganisationen. Binnen- und außengerichtete Aufgaben erfordern eine stetige Fokussierung der Kräfte sowie eine Bündelung vorhandener Kompetenzen und Ressourcen. Die Weiterentwicklung und der Ausbau von Kompetenzen sowie das Outsourcing von Aufgaben an Fach-Dienstleister sind zentrale Fragestellungen, die es im Hinblick auf das gewachsene Aufgabenportfolio von Tourismusorganisationen und mit Blick auf rechtliche sowie finanzielle Rahmenbedingungen und Partner- und Netzwerkstrukturen jeweils im individuellen touristischen System zu berücksichtigen gilt.



Fachliches Know-How und Markt- sowie Kundenwissen sind zentrale Grundlagen für ein effektives Handeln im Marketing und Management. Dieses Wissen muss richtig aggregiert und aufbereitet an die Leistungsträger der Destination vermittelt und gemeinsam eingesetzt werden.

Nicht zuletzt Corona-bedingte zusätzliche Belastungen der kommunalen Haushalte, geringere Steuereinnahmen und eingeschränkte Verfügbarkeiten von (europäischen) Fördermitteln wirken sich negativ auf die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel aus. Geringeres Gästeaufkommen und niedrigere Einkünfte aus touristischen Einnahmen, Steuern und Abgaben resultieren in vielen Städten und Regionen in knapperen Tourismusbudgets. Ein zukunftsfähiges und langfristig erfolgreiches Destinationsmanagement bedarf daher einer effizienten Optimierung der organisatorischen Strukturen und Prozesse, starken Partnern und Netzwerken sowie kompetenten Teams mit effektiven und agilen Organisations-/ Kooperationsstrukturen.



Abbildung 14: Veränderungsprozesse und Treiber im Destinationsmanagement. (Quelle: PROJECT M, 2021)

### Wandel von Destinationsmarketing- zu Destinationsmarketing- und -managementorganisationen

Destinationsmarketingorganisationen werden immer stärker von „Vermarktern und Verkäufern“ zu „Enablern und Entwicklern“, denn die Anforderungen im Bereich Management werden gegenüber den Marketingaufgaben immer größer, vielfältiger und komplexer. Eine Destination wird nicht mehr nur als reines touristisches Reiseziel angesehen. Auch differenzieren moderne Tourismuskonzepte nicht mehr zwischen dem Gast von außen und der eigenen Bevölkerung. Gesellschaftliche, soziale und kulturelle Verantwortung rücken somit stärker in den Aufgabenbereich von Destinationsmarketing- und -managementorganisationen. Auch ökologische und



Abbildung 15: Zukunft des Destinationsmanagements. (Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg / BTE, 2018)



ökonomische Nachhaltigkeit in der Destination, Resilienz und die Steigerung von Lebens- und Aufenthaltsqualität gewinnen an Bedeutung.

Die Wachstumsziele der Destinationen wandeln sich in diesem Zuge von quantitativen Kennzahlen hin zu qualitativem Mehrwert als Lebens- und Erlebnisraum, als attraktiver Arbeits- und Wirtschaftsstandort. Standen vorher Vermarktung, Verkauf und Vermittlung sowie vertriebsorientierte Marktforschung und Produktentwicklung im Fokus von Destinationsmarketingorganisationen, so sind nun Qualitätsmanagement und Qualifizierung, ganzheitliches Besuchermanagement sowie ganzheitliche Marktforschung, Monitoring und Reporting neue Aufgabenfelder von Destinationsmarketing- und -managementorganisationen. Innerhalb eines ganzheitlichen Erlebnis- und Produktmanagements mit umfassendem Marken- und Identitätsmanagement werden unter Beteiligung sämtlicher relevanter Stakeholder Netzwerke geschaffen sowie Innovationen und Impulse gegeben. Dazu gilt es, die Organisationen, Prozesse und Strukturen der Destinationen kontinuierlich auszubauen und zu optimieren, Innovationsgeist und Fachkräfte zu fördern und die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten touristischen Systems am Markt zu sichern.

### **Bewertung:**

→ Anpassungsbedarfe wurden im Destinationsmanagement erkannt und werden bereits aktiv angegangen, u.a. durch die Einführung agiler Strukturen in der Zusammenarbeit und die Einrichtung von Produktentwicklungs-AGs bei der PMSG

→ Verantwortungsvoller und nachhaltiger Tourismus stellen für die touristische Entwicklung Potsdams ein wichtiges, übergeordnetes Thema dar, welches in der künftigen Ausrichtung des Tourismus, seiner Angebote und Produkte berücksichtigt werden muss.

→ Im Unternehmensleitbild der PMSG ist das Bestreben sich zu einer Destinationsmanagementorganisation weiterzuentwickeln bereits verankert. In diesem Bestreben wird die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit und Wertschätzung bereits als Kernthema identifiziert.

### **Rechtliche Rahmenbedingungen und Folgewirkungen**

Der stärkere Fokus auf das Management der Destination erfordert ein neues Bewußtsein auch in der Tourismusfinanzierung. Dem ohnehin geringen Budget der Destinationen stehen nun umfassendere Aufgabenfelder gegenüber. Es bedarf neuer, erweiterter Optionen der Tourismusfinanzierung, jedoch sind die Möglichkeiten aufgrund der Vorgaben des EU-Vergabe- und Beihilferechts sowie steuerlicher Gestaltungsmöglichkeiten eingeschränkt.

Das **EU-Beihilferecht** regelt die staatliche Beteiligung an der Tourismusfinanzierung und sichert einen unverfälschten Wettbewerb in Europa. Staatliche Beihilfen liegen dann vor, wenn ein wirtschaftlicher Vorteil an ein Unternehmen fließt und somit den Wettbewerb beeinflusst. „Soweit in den Verträgen nicht etwas anderes bestimmt ist, sind staatliche oder aus staatlichen Mitteln gewährte Beihilfen gleich welcher Art, die durch die Begünstigung bestimmter Unternehmen oder Produktionszweige den Wettbewerb verfälschen oder zu verfälschen drohen, mit dem Binnenmarkt unvereinbar, soweit sie den Handel zwischen Mitgliedstaaten beeinträchtigen“ (Art. 107 Abs. 1 AEUV). Beihilfen sind in Ausnahmen möglich: Investitionen in die touristische Infrastruktur, nicht-wirtschaftliche und lokale Tätigkeiten (wie bspw. allgemeines Standort- / Destinationsmarketing), regionale Wirtschaftsförderung, geringe Beihilfebeträge, sofern sie 200.000€ in drei Steuerjahren nicht übersteigen, sowie Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse (DAWI) sofern die wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Einnahmen und Ausgaben in der Buchhaltung getrennt ausgewiesen werden. Aufgrund der zum Teil sehr unterschiedlichen Aufgaben und Auslegungen im Standort- / Destinationsmarketing bedarf es hier stets einer Einzelfallprüfung.



### **Bewertung:**

→ Mit der Betrauung der PMSG (siehe *Kapitel 2.3 „Bewertung der PMSG“*) seitens der LHP müssen zukünftig nicht nur die Marketing- und Service-Leistungen abgedeckt werden, sondern auch die deutlich mehr gewordenen bzw. neu hinzugekommenen Aufgaben im Destinationsmanagement. Aufgrund der Art der Aufgaben besteht hier kein Konflikt im Kontext vom EU-Beihilferecht, da es sich hier eher um Kernaufgaben im Kontext der touristischen Wirtschaftsförderung handelt.

→ Kritisch gesehen wird im Kontext des EU-Beihilferechts aber die Übernahme von Service- und Besuchermanagement- / Ticket-Leistungen für Museen wie für das Museum Barberini, die zwar in der Trennungsrechnung ausgewiesen werden (strikte und sachgerechte buchhalterische Trennung von DAWI- und Nicht-DAWI-Leistungen), aber im Handling zwischen den Leistungen und Zuordnungen von Personaleinsatz nicht klar von den Tätigkeiten anderer Service-Mitarbeiter abgegrenzt werden können. Hier müssen aus der Außensicht klar getrennte Geschäftsbereiche bestehen, die sich nicht mit den Service-Leistungen und Management-Leistungen im Auftrag der Landeshauptstadt Potsdam im allgemeinen wirtschaftlichen Interesse vermischen und die sich zu Vollkosten selbst tragen. Das Vorliegen einer sauberen Trennungsrechnung, die auch den Personaleinsatz vollständig miterfasst, ist Voraussetzung für die Rechtssicherheit des gewählten Modells.

→ Zudem sollte im Sinne der Effektivität bei der Aufgabenerfüllung und auch mit Blick auf die Ressourceneffizienz der Führungsmitarbeiter ein klarer Fokus auf die Kernaufgaben der PMSG gelegt werden. Hier bewerten wir den Einsatz für das Museum Barberini und auch Überlegungen der Ausweitung dieser Leistungen im Kontext der eigentlichen Kernaufgaben der PMSG – auch wenn es nach erfolgter Trennungsrechnung beihilferechtlich unkritisch umgesetzt werden sollte – als nicht zielführend bzw. nachgelagert ggü. den Kernaufgaben.

→ Beispiele aus dem Benchmarking: Die Landeshauptstadt Wiesbaden hat mit der Betrauung der Wiesbaden Marketing GmbH die Grundlage dafür geschaffen, die gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen zur Förderung kultureller Aktivitäten durch Bereitstellung von Veranstaltungsorten in Wiesbaden, Durchführung kommunaler Märkte und Feste sowie Förderung des Stadt- und Tourismusmarketings durch die (Wiesbaden Marketing GmbH) zu leisten (Auszug § 2 Gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen (DAWI) aus der Betrauung). Gleichzeitig werden in dem Dokument zu Betrauung auch explizit „Von der Betrauung nicht umfasste Dienstleistungen“ (Auszug § 3 (1) aus der Betrauung der Wiesbaden Marketing GmbH) aufgeführt – wie u.a. Stadtführungen und -rundfahrten, Vermittlung von Hotels, Wellnessangebote und elektronischer Kartenvorverkauf, Bereitstellung von Angeboten für Gruppenreisen und individuellen Rahmenprogrammen, Verkauf von Merchandising-Artikeln (Souvenir-Verkauf) und Kartenvorverkauf in den Shops der „Tourist-Information“.

Diese werden dennoch erfüllt, müssen aber über eine klare Trennungsrechnung ausgewiesen werden. Auch dies wird in der Betrauung entsprechend festgehalten: „Die [Wiesbaden Marketing GmbH] wird die Kosten und die Einnahmen aus der Erbringung dieser Dienstleistungen getrennt erfassen und sie nicht in die Kosten- und Einnahmenerfassung für die DAWI einfließen lassen. Die [Wiesbaden Marketing GmbH] wird bei Vorliegen des Jahreswirtschaftsplans bzw. bei erheblichen Änderungen der Landeshauptstadt unverzüglich eine aktualisierte Übersicht über die von ihm erbrachten Dienstleistungen vorlegen, die nicht zu den DAWI zählen (Auszug § 3 (2) und (3) aus der Betrauung der Wiesbaden Marketing GmbH).

Grundlage für die Einhaltung und das Controlling der Mittelplanung und der sachgerechten Mittelverwendung ist zum einen ein detaillierter, prüffähiger Wirtschaftsplan, der die DAWI-Leistungen und und Nicht-Dawi-Leistungen sauber erfasst sowie eine vollständige, prüffähige Trennungsrechnung.



Ab einem bestimmten Auftragswert sind öffentliche Aufträge national oder europaweit auszuschreiben und unterliegen dabei dem **Vergaberecht**. Das Vergaberecht bezieht sich auf jegliche Regeln, die öffentliche Einrichtungen beim Einkauf von Gütern und Leistungen beachten müssen, die zum einen einen fairen Wettbewerb sicherstellen und zum anderen auch der Durchsetzung politischer Ziele in ökologischen, sozialpolitischen und wirtschaftspolitischen Aspekten dienen. Das Vergaberecht orientiert sich dabei an fünf Grundprinzipien: Wettbewerb (größtmögliche Marktteilnahme am Vergabeverfahren), Transparenz (Dokumentationspflicht der Bewerber sowie Pflicht zur Darlegung der Bewertungskriterien durch den Bieter), Gleichbehandlung und Nichtdiskriminierung (gleiches Recht für Alle) und Verhältnismäßigkeit (Handlungen müssen einen legitimen Zweck erfüllen, zur Erreichung dessen geeignet sein und erforderlich sein). Ausnahmen im Vergaberecht liegen bei der In-House-Vergabe von Aufträgen vor, also wenn Aufträge innerhalb desselben Hauses erfüllt werden. Als Voraussetzung hierfür sind das Kontrollkriterium (der Auftraggeber muss zu einhundert Prozent Inhaber oder Anteilseigner des beauftragten Dritten sein und wesentlichen Einfluss auf die strategischen Ziele und Entscheidungen des Dritten haben) und das Wesentlichkeitskriterium (der wesentliche Teil der Tätigkeit des Dritten muss in die Erfüllung des Auftrages gehen. Als wesentlich wird in diesem Fall mindestens 80% der Tätigkeit angesehen). Eine Inhouse-Vergabe ist nicht möglich, wenn direkte private Kapitalbeteiligungen bestehen.

#### **Bewertung:**

→ Die vergaberechtlichen Anforderungen werden bei der PMSG derzeit erfüllt. Als hundertprozentige Tochtergesellschaft der Landeshauptstadt bzw. der ProPotsdam GmbH sowie mit der bestehenden Betrauung der PMSG ist das vergaberechtliche Kontrollkriterium erfüllt. Um auch das Wesentlichkeitskriterium einer Inhouse-Vergabe zu erfüllen, muss bei der Aufnahme zusätzlicher wirtschaftlicher Tätigkeiten, wie u.a. der Ausweitung der verkaufbaren Service-Leistungen oder im Merchandise darauf geachtet werden, dass diese Tätigkeiten einen Anteil von 20 Prozent nicht überschreiten, so dass mindestens 80 Prozent der Tätigkeiten der PMSG der Erfüllung des Betrauftrages gelten.

→ Auch werden mit Fokus auf die Kernaufgaben der PMSG keine Leistungen, wie z.B. Veranstaltungen im Eventmanagement oder ähnliches umgesetzt, die aufgrund der Art der Tätigkeit und der Größenordnung und dem Wettbewerb häufig eine Ausschreibung notwendig machen.

Neben den vergabe- und beihilferechtlichen Voraussetzungen sind **umsatzsteuerrechtliche Prinzipien** zu beachten. Demnach sollen Beihilfen an den Empfänger der Leistung keine zusätzliche Steuerpflicht bedingen. Dazu wird zwischen echten und unechten Zuschüssen unterschieden: Ein echter Zuschuss liegt vor, wenn der Beihilfe kein Leistungsaustausch (also eine innere Verknüpfung zwischen Leistung und Gegenleistung) beiliegt. Dieser unterliegt nicht der Umsatzsteuerpflicht. Liegt jedoch ein Leistungsaustausch vor, so handelt es sich um einen unechten Zuschuss, der zu Umsatzsteuerbarkeit führt.

#### **Bewertung:**

→ Dies ist insbesondere bei der Budgetplanung der Aufgaben der PMSG und der Einbindung von z.B. Budget aus Marketingkooperationen zu berücksichtigen. Dennoch bildet die kooperative Marktbearbeitung unter der Regie der PMSG und die Einbindung der Privatwirtschaft über klar ausgewiesene Leistungspakete den größten Mehrwert für die Destination.



### Neue Aufgaben erfordern neue Zusammenarbeitsmechanismen

Aufgaben müssen konsequent im touristischen System betrachtet und über effektive, innovative Zusammenarbeitsmechanismen angegangen werden. Künftig geht es daher um eine klare Aufgabenteilung und Prozessorganisation sowie die verbindliche Zuordnung im touristischen System.

Je nach Aufgabenfeld und -bereich müssen relevante Stakeholder auf Landesebene, der Stadt oder der Regionen in die Prozesse eingebunden werden. Zu den relevanten Partnern gehören Entwicklungspartner, wie die umliegenden Städte und Destinationen, umliegende Landkreise sowie deren Wirtschaftsförderung, LEADER-Regionen und Regionalmanagements, Schutzgebiete, Netzwerke, wie die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, die IHKs (Industrie- und Handelskammern) und der DEHOGA, aber auch Verkehrsverbände und Mobilitätsanbieter. Marketingpartner, wie die TMB oder visitBerlin, der UNESCO-Welterbestätten Deutschland e.V., Initiativen für regionale Produkte aber auch überregionale Kooperationen, wie die DZT (Deutsche Zentrale für Tourismus) oder der Historic Highlights of Germany e.V. (HHoG) gilt es in die Vermarktungsstrategien der Destination einzubinden. Auch die Interessensvertretungen, wie kommunale Spitzenverbände, die EFRA-Gruppe der Potsdamer Hotels, das Tourismus Cluster Brandenburg, ADAC und ADFC oder die Wassertourismusinitiative Region Potsdamer & Brandenburger Havelseen (WIR) müssen umfassend in das Destinationsmanagement eingebunden werden.

Die PMSG als touristische Marketingorganisation der Landeshauptstadt Potsdam hat dabei die wichtige Funktion als Koordinator und vermittelnde Nahtstelle zwischen all diesen Akteuren und Partnern zu agieren. Sie fungiert als Impulsgeber, Taktgeber, Entwickler, Vermarkter und Controller sämtlicher Aktivitäten in der Destination.

Dabei wandeln sich die Herausforderungen, die sich durch die Schnelllebigkeit der heutigen Zeit, die Unvorhersehbarkeit von Ereignissen, die Vielschichtigkeit und Mehrdimensionalität der Welt sowie die Facettenhaftigkeit der Anforderungen an eine Destination ergeben. Im Destinationsmanagement reicht es heutzutage somit nicht mehr aus, sich lediglich den VUCA-Herausforderungen zu stellen. Sie müssen weitergedacht werden.

So sollte die neue Definition von VUCA lauten: Vision (Verwirklichung gemeinsamer Vision und Zielstellung), Understanding (Ausbau von Kompetenzen), Concentration (Fokussierung auf die Strategie) und Agility (Agilität und Flexibilität im System). Destinationsmarketing- und -managementorganisationen müssen über die VUCA-Herausforderungen hinaus zum strukturierten Handeln im System gelangen, um ein zukunftsfähiges Destinationsmanagement aufzustellen. Dabei gilt es die verschiedensten Anspruchsgruppen zu beachten und involvieren.

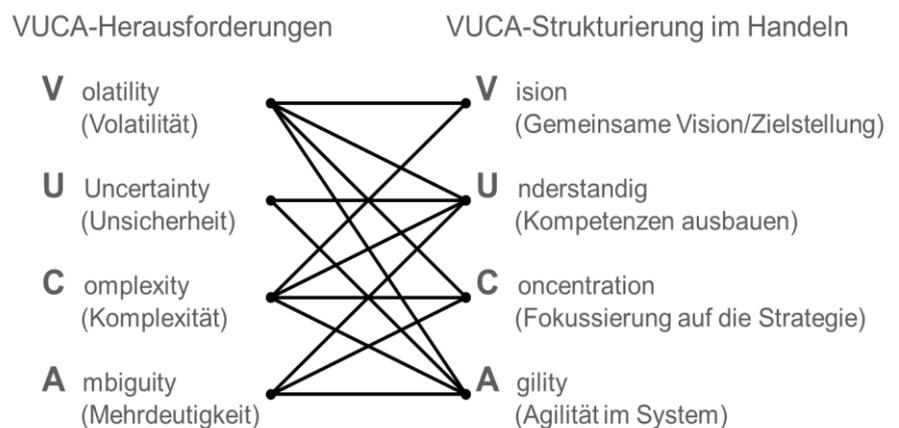


Abbildung 16: Von VUCA-Herausforderung zu VUCA-Strukturierung.



## Neue Anspruchsgruppen und Erwartungshaltungen an Tourismus und Tourismusmanagement

Die neuen Anspruchsgruppen im Destinationsmanagement lassen sich in die vier Kategorien 1. Kunden, 2. Rahmengebende Akteure, 3. Management- und Marketingpartner, 4. Entwicklungs- und Funktionalpartner unterteilen (vgl. Abbildung 17).

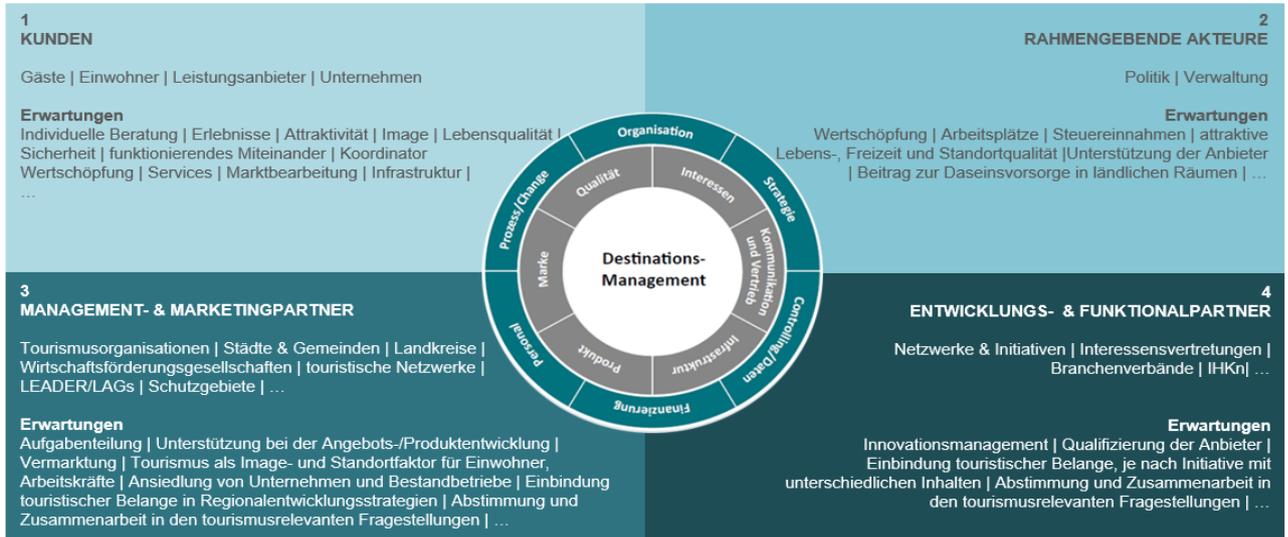


Abbildung 17: Anspruchsgruppen und deren Erwartungshaltung an das Destinationsmanagement. (PROJECT M, 2021)

Zu den Kunden gehören sowohl Gäste als auch Einheimische, aber auch Leistungsanbieter und Unternehmen. Sie erwarten u.a. individuelle Beratung und Erlebnisse, Aufenthalts- und Lebensqualität und Sicherheit. Image und Attraktivität der Destinationen haben darauf einen starken Einfluss. Sie erwarten ein funktionierendes Miteinander sowie eine koordinierte Marktbearbeitung, Service und funktionierende Infrastrukturen vor Ort.

Zu den rahmengebenden Akteuren gehören die Politik und Verwaltung. Sie erwarten, dass der Tourismus Wertschöpfung generiert, Arbeitsplätze sichert und über Steuern Einnahmen generiert werden. Auch sie fokussieren Lebens-, Freizeit- und Standortqualität und erwarten seitens der Destinationsmarketing- und -managementorganisation die Unterstützung der Anbieter in der Destination sowie einen Beitrag zur Daseinsvorsorge v.a. im ländlichen Raum.

Management- und Marketingpartner sind Tourismusorganisationen, Städte und Gemeinden, Landkreise, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, touristische Netzwerke, LEADER und AGs sowie Schutzgebiete und weitere relevante Partner. Sie erwarten eine klare Aufgabenteilung seitens der Destinationsmarketing- und -managementorganisation sowie Unterstützung bei der Produkt- und Angebotsentwicklung. Sie sehen den Tourismus in Destinationen als Image- und Standortfaktor für Einwohner aber auch für Arbeitskräfte und sehen die Destinationsmarketing- und -managementorganisation in der zentralen Rolle als Vermarkter dessen. Sie brauchen ein ganzheitliches Destinationsmanagement durch die Destinationsmarketing- und -managementorganisation, die Ansiedlung von Unternehmen und Bestandsbetrieben sowie die aktive Einbindung touristischer Belange in die Regionalentwicklung. Management- und Marketingpartner erwarten von der Destinationsmarketing- und -managementorganisation eine alle relevanten Partner einbindende umfassende Abstimmung und Zusammenarbeit in tourismusrelevanten Fragestellungen.

Entwicklungs- und Funktionalpartner sind Netzwerke und Initiativen, Interessensvertretungen, Branchenverbände, die IHK 'n und weitere relevante Partner. Sie erwarten ein aktives Innovations- und Qualitätsmanagement in der Destination und die Qualifizierung sämtlicher Anbieter. Sie wollen, abhängig von der jeweiligen Initiative, eingebunden werden in touristische Belange und verlangen eine umfassende Abstimmung und Zusammenarbeit in tourismusrelevanten Fragestellungen.



**Bewertung:**

→ Die Koordination der „alten“ und zusätzlich hinzugekommenen Anspruchsgruppen sowie das integrierte, abgestimmte Vorgehen im Destinationsmanagement sind zentrale Zukunftsaufgaben der PMSG. Hierzu müssen die innengerichteten Abteilungen und Kompetenzen der PMSG ggü. den außengerichteten Aufgaben ausgebaut und kontinuierlich (auch im Abgleich zu den Leistungsangeboten der Landesorganisation TMB und des Clustermanagements Brandenburg) weiter qualifiziert werden.

→ Insbesondere die individuelle Beratung und integrierte Führung von Anspruchsgruppen setzt ein hohes Kunden-, Destinations- und Marktwissen voraus. Deswegen muss die PMSG zum einen ihre eigene Marktforschungskompetenz zwingend ausbauen sowie passende Vermittlungsverfahren und Prozesse implementieren.

→ Auch die Wirkungsmessung und Bewertung von Leistungen der PMSG und der Marketingfolge sind nicht umfassend zur Effektivitäts- und Effizienzbewertung vorhanden. Dadurch lassen sich nicht nur Mehrwerte des Destinationsmanagements und der PMSG schwerer vermitteln, sondern es werden zudem keine bzw. nur wenige Argumente vermittelt, warum sich z.B. auch Marketingkooperationen und eine aktive Mitwirkung an Kommunikationskampagnen oder an einer gemeinsamen Produktentwicklung lohnen.



### Auswirkungen der Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie führt zu weitreichenden Veränderungen in der Gesellschaft und speziell auch im Informations-, Konsum- und Reiseverhalten. Die mit der Pandemie verbundenen Effekte für Tages- und Übernachtungstourismus haben den Wirtschaftszweig Tourismus weltweit hart getroffen. Insbesondere für das ökonomisch bedeutende Segment Städtetourismus ergeben sich auch nach dem Lockdown noch die größten Einbußen. So weisen Städte wie Berlin (-64 %), Düsseldorf (-63 %), München (-62 %) und Main/Taunus (-59 %) viel erheblichere Rückgänge bei den Übernachtungszahlen in 2020 auf als ländliche geprägte Regionen (vgl. Zahlen-Daten-Fakten 2020, des DTV). Städte mit einer starken freizeittouristischen Anziehung, wie Potsdam, Lübeck, Rostock, mit einem hohen naturräumlichen Freizeitwert und weiträumigem Kulturangebot gehören zu den weniger stark betroffenen Städten (vgl. Abbildung 18). Auch das Auslastungsranking zeigt, dass Potsdam aufgrund der Positionierung und der Angebotssituation hier die besten Werte aufzeigt. Die „Stärke“ der freizeittouristischen Städtedestinationen verdeutlicht damit zugleich, wie wichtig die freizeittouristische Vermarktung und Markenpositionierung sind und warum es so wichtig ist, dass die PMSG hier die Vorteile des Reiseziels Potsdam und das Momentum gewinnbringend ausbaut.

Da vor allem auch der Incoming-Tourismus lange für die Erholung benötigen wird, Gründe hierfür sind unter anderem die verringerten Fluglinien und -kapazitäten in internationalen Märkten, wird der Wettbewerb um den deutschen Quellmarkt umso intensiver. Auch eher businessreise-geprägte Destinationen werden zukünftig viel stärker im freizeittouristischen Markt werben. Zudem führt der auf Wachstum ausgerichtete Kapazitätsausbau in vielen Großstädten angesichts des Nachfragerückgangs zu Überkapazitäten. In der Folge drohen preisaktiver Wettbewerb und Ausscheiden von Anbietern aus dem Markt. Diesem Trend werden die Destinationen mit Marke und Qualität begegnen müssen.

Im MICE-Bereich stehen Wettbewerb und Investitionserfordernisse in Smart, Save und Green Meetings einer (noch) geringen Nachfrage und der Verschiebung kleiner Meetings, Seminare und Tagungen in die virtuelle Veranstaltungswelt gegenüber. Mittelfristig wird der MICE-Markt aber wieder anziehen und wichtiger Erfolgsfaktor für die Steigerung der Übernachtungszahlen also auch Steigerung der Wertschöpfung in der

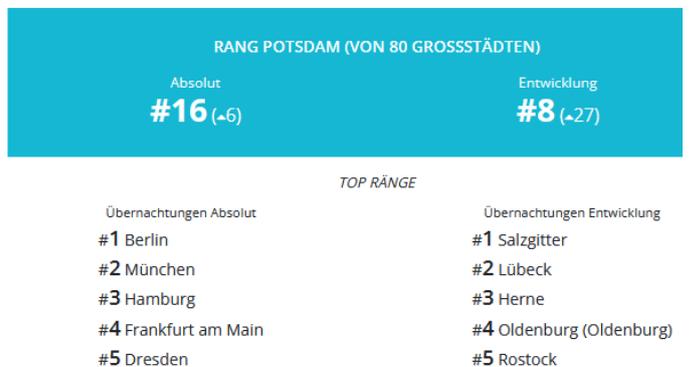
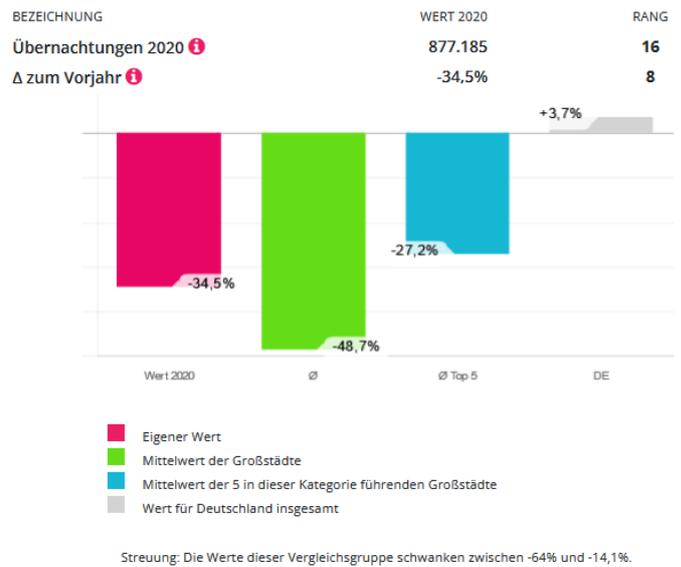


Abbildung 18: Übernachtungsentwicklung 2020 (www.destinationquality.de; PROJECT M, 2021)

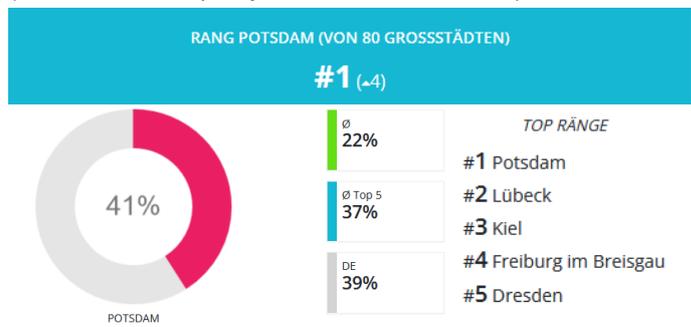


Abbildung 19: Bettenauslastung 2020 (www.destinationquality.de; PROJECT M, 2021)



Landeshauptstadt sein. Die Erlebnisinszenierung der MICE-Angebote und professionelle MICE-Strukturen und -Netzwerke werden daher immer wichtiger. Diese Aufgaben verlangen eine hohe Managementkompetenz.

## 2.3 Bewertung der PMSG

### Betrauungsakt und Gesellschaftszweck der PMSG

Mit Beschluss der Stadtverordnetenversammlung der LHP am 07. Juni 2017 wurde die Weiterführung der am 1. Juli 2015 beschlossenen Betrauung der PMSG mit der Wahrnehmung von Dienstleistungsaufgaben von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse in den Geschäftsfeldern Tourismus- und Kulturmarketing sowie Tourismusinformation bis längstens 31. Dezember 2027 bestätigt. Die PMSG ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der ProPotsdam GmbH, die wiederum eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Landeshauptstadt Potsdam darstellt. Das Ziel der PMSG ist die Realisierung der im optimistischen Szenario der Tourismuskonzeption 2025 festgeschriebenen Ziele und Maßnahmen.

Die PMSG gliedert sich dabei in zwei Geschäftsbereiche: Marketing und Service. Dem Bereich Marketing sind On- und Offline-Marketing, Auslandsmarketing, Kommunikations- und Partnerpolitik sowie Presse, Messen und Promotions untergeordnet. Auf den Bereich Service entfallen Gruppen-Service und Tourist-Informationen sowie Service-Center und Kongressbüro. Der Bereich Binnenmarketing und Produktentwicklung wird in beiden Geschäftsfeldern realisiert.

### Bewertung:

- ➔ Die Betrauung umfasst mehr Aufgaben, als die PMSG derzeit ausführt bzw. aufgrund von gewachsenen Strukturen, u.a. im Stadt- und Kulturmarketing, ausführen kann. Mittel- bis langfristig betrachtet macht es durchaus Sinn, die ursprünglich avisierte Zusammenführung von Kompetenzen zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung durch ein Stadt-, Tourismus- und Kulturmarketing aus einer Hand zu erwägen.
- ➔ Insbesondere mit Blick auf die künftigen Anforderungen an das Destinationsmanagement in Potsdam fehlt in der Betrauung die Betonung der Managementfunktion und ein klares Governance Bekenntnis, um die Managementprozesse zu koordinieren und zu gestalten. Dies ist aus Gutachtersicht mit dem aktuellen Geschäftsmodell der Betrauung vereinbar.
- ➔ Es bedarf daher einer kurzfristigen Konkretisierung der allgemeinen Aufgabenbeschreibung für die PMSG sowie der Fokussierung und Priorisierung von Kernaufgaben. Die Priorisierung der Kernaufgaben obliegt dabei der Geschäftsführung der PMSG. Über die LHP erfolgt das Controlling der Priorisierung und die Überprüfung und Sicherstellung der strategischen Zielverfolgung. Bei der Aufgabenbeschreibung ist darauf zu achten, dass es sich weiterhin um eine allgemein gehaltene Leistungsbeschreibung handelt, damit keine direkter Leistungsaustausch, der eine Steuerpflicht nach sich ziehen könnte, heraus interpretiert wird. Es empfiehlt sich hier eine vorherige Einschätzung des zuständigen Finanzamtes einzuholen.
- ➔ Die Eingliederung der PMSG in die Gesellschaftsstrukturen der LHP und der ProPotsdam GmbH erschweren bis dato die Sichtbarkeit und die Relevanz des Tourismus. Für den Stellenwert, den der Tourismus für Potsdam darstellt, braucht es eine formelle Verzahnung mit der Politik und den relevanten Entscheidungsträgern. Dies kann z.B. durch die Loslösung einer eigenen Gesellschaft mit eigenem Aufsichtsrat erfolgen oder durch die Etablierung informeller Beteiligungsstrukturen, wie z.B. die Einrichtung eines fachlich und politisch besetzten Beirats für Tourismus und Marketing.



## Struktureller Aufbau und Einbindung der PMSG im gesamtstädtischen / Landeskontext

Als Marketingorganisation der Landeshauptstadt Potsdam sollte die PMSG der zentrale Taktgeber für die Tourismusentwicklung der Destination sein. Daher sind die strategische Ausrichtung des Unternehmens, das Leitbild und die Ziele der PMSG konsequent auf die Umsetzung der Tourismuskonzeption 2025 ausgerichtet.

Die Oberziele des Tourismuskonzeptes, wie die Fokussierung auf chancenreiche Themen, die Steigerung der Qualität, Infrastruktur und Angebote sowie der Ausbau des MICE-Standorts werden durch die PMSG konsequent verfolgt. Untermauert werden diese Oberziele durch eine Auswahl an Entwicklungszielen. Auch die Entwicklungsziele sind in der Tourismuskonzeption 2025 definiert, die PMSG wählt in ihrem jährlichen Marketingplan einige davon aus, die prioritär bearbeitet werden. Zu diesen gehören die Verbesserung des Images und eine deutliche Profilschärfung, eine konsequente Ausrichtung auf Erlebnisorientierung unter Nutzung der Chancen der Digitalisierung sowie ein konsequenter Ausbau von Kooperationen innerhalb der Stadt und mit dem direkten Umland, der konsequente Ausbau von Kooperationen mit Berlin, die Neuentwicklung und Optimierung von speziellen, zielgruppenorientierten Angeboten und Produkten für Touristen, die deutliche Professionalisierung des Tourismusmarketings und die Verbesserung der Bekanntheit Potsdams als MICE-Standort.

Im Leitbild der PMSG ist die Weiterentwicklung zur Destinationsmanagementorganisation bereits verankert. Im Hinblick auf die Anforderungen an das Destinationsmanagement bedarf es eines bewussten Kompetenzausbaus und erweiterten Aufgabenfokus, damit Aufgaben wie Lebensraum- und nachhaltiges Qualitätsmanagement für den Bürger sowie gezielte Wertschöpfungssteuerung wirkungsvoll angegangen werden können. Insbesondere die sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltige Tourismusentwicklung sowie die Einordnung des Tourismus in die gesamtstädtischen und insb. klimapolitischen Ziele der Landeshauptstadt sind über den Ausbau des Bereiches Destinationsmanagement zu forcieren. Das bestehende Klimaschutzkonzept Potsdam gilt es somit konsequent auch im Tourismus zu verankern und in die Produktlinien zu integrieren.



Abbildung 20: Leitbild der PMSG. (PMSG, 2021)

## Bewertung:

- Das Unternehmensleitbild und die Ausrichtung sind richtig pointiert und zahlen auf die Oberziele der Tourismuskonzeption 2025 ein.
- Der moderne Unternehmenskulturansatz und das agile Arbeiten in Teams schafft die Voraussetzungen neue Themen und Aufgaben besser in allen Prozessen zu implementieren.
- Um eine höhere Wertigkeit und die nachhaltige Qualität der Destination und des Produktes Potsdam zu gewährleisten, bedarf es eines aufgabenadäquaten Ressourceneinsatzes. Anders ist die gewünschte nachhaltige Tourismusentwicklung, ein aktives Netzwerkmanagement zur Sicherung der Lebens- und Erlebnisqualität, von Tourismusakzeptanz und -bewusstsein, nicht sicherzustellen.



- Wie bereits zuvor eruiert, entwickelt sich der Tourismus aus gutachterlicher Sicht zunehmend zu einer wichtigen Stellschraube für eine integrierte und nachhaltige Stadtentwicklung. Zur Realisierung dessen bedarf es verstärkter Abstimmungsmechanismen zwischen Stadtverwaltung, PMSG sowie Partnern und Leistungsträgern. Die PMSG muss als „Träger öffentlicher Belange und Dirigent für nachhaltige Tourismusqualität“, z.B. über fest etablierte Steuerungskreise, fest in der Stadtentwicklung verankert werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die PMSG künftig mit ihrer fachlichen Kompetenz die Stadtentwicklung unter Berücksichtigung touristischer Belange mitgestalten kann. Die PMSG wird hierbei zudem in ihrem Bestreben sich zu einer Destinationsmarketing- und managementorganisation weiterzuentwickeln bestätigt und ihr Managementauftrag wird bestärkt. Momentan ist die Einbindung der PMSG in gesamtstädtische Belange noch nicht hinreichend gegeben.

### Organisations- und Kooperationsstrukturen der PMSG

Die Stadt Potsdam ist eines der bedeutendsten Reiseziele in Brandenburg. Sowohl durch die fließenden Übergänge in die umliegenden Reiseregionen als auch durch die direkte Anbindung nach Berlin ergeben sich unterschiedliche Kooperationsmöglichkeiten und -strukturen.

Zu den wichtigsten, strategischen Partnern der PMSG gehören:

- Die **TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH**. Sie ist die zentrale Tourismus-Managementorganisation des Landes Brandenburg und die übergeordnete Steuerungs- und Kommunikationsinstitution für den Tourismus und alle beteiligten Akteure im Land.
- Das **Clustermanagement Tourismus** als Projektabteilung der TMB ist verantwortlich für die Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft sowie für die Umsetzung des Masterplan Tourismus in Brandenburg.
- Die **Berlin Tourismus und Kongress GmbH** mit **visitBerlin** als offizielle Organisation für das Tourismus- und Kongressmarketing in Berlin wirbt weltweit für das touristische Angebot des Landes Berlin.
- Der **Tourismusverband Havelland e.V. (THV)** zielt auf die Steigerung des Bekanntheitsgrades der Reiseregion unter der zentralen Dachmarke „Brandenburg“ ab und übernimmt das Marketing und Management für besucherrelevante Reiseambitionen. Gemeinsam mit der TMB ist er verantwortlich für die Entwicklung nachhaltiger Produkte in der Region.
- Der **Tourismusverband Fläming e.V.** übernimmt die regionale und überregionale Vermarktung der Reiseregion Fläming zur Steigerung der touristischen Nachfrage und Erhöhung der touristischen Wertschöpfung. Er stellt das Bindeglied zwischen den örtlichen Leistungsträgern und den überregionalen Organisationen des Landes (TMB sowie LTV Landestourismusverband Brandenburg e.V.) dar.
- Der **Landestourismusverband Brandenburg (LTV)** ist ein Zusammenschluss aus touristischen Regional- und Fachverbänden und agiert als Interessenvertretung, Lobbyorganisation, „Sprachrohr“, Informationspool sowie Dialog-Plattform für den Tourismus in Brandenburg. Er ist Ansprechpartner für touristische Regionen, Fachverbände, Politik und Verwaltung.
- **Historic Highlights of Germany (HHoG)** ist eine Werbegemeinschaft bestehend aus 17 historischen deutschen Städten (u.a. Potsdam), die Reisenden helfen möchte, Ziele abseits der ausgetretenen Pfade zu erreichen. Die Städteallianz entwickelt gemeinsam mit touristischen Partnern Themen, Angebote und Marketingkampagnen mit dem Ziel, die Nachfrage vor allem aus ausländischen Quellmärkten zu erhöhen. Der gemeinsame Auftritt der Städte unter einem Dach als „Historic Highlights of Germany“ erhöht dabei die Wahrnehmung im internationalen Kontext.



- Der **UNESCO-Welterbestätten Deutschland e.V.** ist ein Zusammenschluss der deutschen Welterbestätten und der jeweiligen touristischen Organisationen. Sein Ziel ist es, die deutschen Welterbestätten bekannter zu machen und Denkmalschutz und Tourismus besser zu koordinieren. Das Prädikat „Welterbe“ ist ein weltweites Siegel für Plätze von außergewöhnlichem universellen Wert. Bereits seit 1990 gehören die Schlösser Potsdams und Berlins in diese Liste.

Die PMSG arbeitet in einer Vielzahl an Projekten eng mit der TMB (Buchungsverbund, Cluster Tourismus, Geschäftsführung, Kommunikation, Marketing, Kampagnenplanung, Markenmanagement, MICE), dem THV (diverse gemeinsame touristische Projekte) sowie dem ViP Verkehrsbetrieb in Potsdam (mobiagentur) zusammen. Auch pflegt die PMSG umfassende Partnernetzwerke, wie die SPSG Stiftung Preußischer Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg (Angebots- und Produktentwicklung, Gästeführung, gemeinsame Marktbearbeitung, Marketingkooperationen, ...), dem Netzwerk Natur-Aktiv, der WIR-Initiative (kommunale Wassertourismusinitiative Potsdamer und Brandenburger Havelseen) sowie diversen Stammtischen, Gruppen und Beteiligungsformaten.

### Bewertung:

- ➔ Insgesamt ist die PMSG sehr gut vernetzt und häufig auch Schlüsselakteur und Schlüsselpartner im Rahmen vieler Projekte.
- ➔ Die Mitwirkung in diversen Netzwerken erfordert z.T. aber auch einen hohen Betreuungsaufwand in der Netzwerkpflge. Zudem sind einzelne Kooperationen stark von weiteren Akteuren bzw. weiteren Partnern abhängig, wodurch die eigentliche Dynamik verschleppt wird.
- ➔ Die einzelnen Kooperationsprojekte sollten daher regelmäßig unter der Aufwand-Nutzen-Relation bewertet werden.

### Digitale Kompetenz der PMSG und digitaler Reifegrad

In der PMSG haben sich im Bereich Digitalisierung und Datenmanagement bereits gute Standards und Prozesse etabliert. Hier profitiert die PMSG auch von der landesweiten Entwicklung des ContentNetzwerk Brandenburg und „tourism data hub“ also der Systemarchitektur. Allerdings ist die Integration in das Content-Netzwerk 2.0 bzw. in den Tourism Data Hub (TDH) noch nicht vollzogen.

Sehr gut und professionell zu bewerten ist vor allem die Ausführung in den Handlungsfeldern digitales Marketing und die eigene Aktivität im Social Web. Hier ist die PMSG im Vergleich zu vielen anderen Destinationsmarketing- und -managementorganisationen sehr aktiv. Jedoch fehlen für die digitale Transformation der Destination eine adäquate Führung der PMSG und der strategische Unterbau hierfür. Übergreifende Digitalisierungsimpulse der Destination finden seitens der PMSG bislang kaum statt. Die Kompetenz der PMSG strahlt auch aufgrund einer nicht vorhandenen Digitalisierungsstrategie noch nicht nach außen in die Tourismusnetzwerke aus. Zudem wird bis dato bei der PMSG auch keine eigene Marktforschung regelmäßig betrieben. Gemeinsame digitale Plattformen für die Vermarktung und auch den Vertrieb von Erlebnissen sind nicht hinreichend vorhanden.

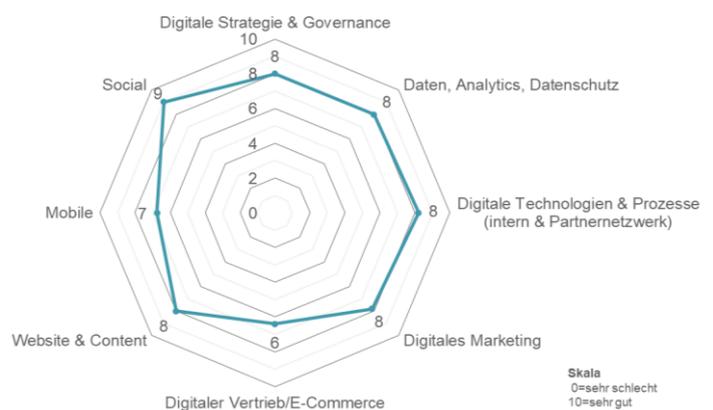


Abbildung 21: Eigenbewertung der digitalen Kompetenz der PMSG (Befragung PMSG, 2021)

Im Zuge der digitalen Transformation bedarf es daher einiger Anpassungen und Weiterentwicklungen innerhalb der PMSG: Zur Wertschöpfungssteigerung und Steigerung der Besuchszahlen bedarf es der Einführung überregionaler und digitaler Besucherlenkungssysteme, z.B. über eine Progressive Web-App (PWA) und den Aufbau eines eigenen Erlebnishops. Die digitale Sicht- und Buchbarkeit sämtlicher Anbieter und Leistungen entlang der gesamten Customer Journey muss kontinuierlich weiter ausgebaut werden. In diesem Zuge können Web- und Social Media-Präsenzen ausgeweitet werden, um neben dem Bereitstellen relevanter Informationen den Gast auch aktiv zu einer Reise- bzw. Kaufentscheidung zu bewegen.

Wichtige Grundlagen für die effektive Besucherlenkung und Auslastungssteuerung sind eigene Marktforschungs- und Monitoring-Daten, die z.B. mit einem digitalen Gästecardsystem oder der PWA möglichst in Echtzeit erhoben werden, und die Möglichkeit über (digitale) Kontaktpunkte mit dem Gast ein direktes Empfehlungsmarketing vor Ort leisten zu können. Zudem muss die PMSG die Informationen zu Informations-, Verhaltens- und Konsummustern der Besucher für die Tourismuswirtschaft aggregiert aufbereiten, um über gemeinsame interne Partnernetzwerke Einfluss auf die Wertschöpfungskette und die Qualität im Produkterlebnis nehmen zu können.

### **Bewertung:**

- Hinsichtlich ihrer digitalen Kompetenz und ihres digitalen Reifegrades schätzt sich die PMSG im Vergleich zu anderen Destinationsmarketing- und -managementorganisationen in vielen Handlungsfeldern der Digitalisierung zu gut ein.
- Neben einem systematischen Digitalisierungsprozess der PMSG nach innen, braucht es auch die Führung und Steuerung der digitalen Transformation in der Destination. Im Bereich digitale Marktforschung und Monitoring fehlt häufig der Zugriff und die Aufbereitung von Daten.
- Insgesamt fehlt eine abgestimmte, gemeinsame Digitalisierungsstrategie der Destination Potsdam und ein umfassendes Marktforschungs-, Monitoring- und Tracking-Konzept.

### **Tourist-Informationen sowie Serviceorientierung und -qualität**

Die Landeshauptstadt Potsdam betreibt drei touristische Service- und Informationspunkte für die Gäste. Hierzu gehören das Service Center als telefonische Beratung, über welche sich die Gäste bereits vorab zu Reisen und Ausflügen nach Potsdam sowie Stadtrundfahrten und -rundgängen innerhalb Potsdams informieren, Übernachtungsmöglichkeiten reservieren und auch Gruppenreisen organisieren können, und die zertifizierten Tourist-Informationen (TI) am Alten Markt sowie die Tourist Information in der mobiagentur im Hauptbahnhof für die Gäste vor Ort.



Abbildung 22: Mobile Tourist Information in Potsdam. (potsdamtourismus.de, 2021)

Zudem verfügt die Landeshauptstadt Potsdam über eine mobile Tourist Information, die als eigens angefertigtes Pedelec in ganz Potsdam flexibel und spontan unterwegs ist und zumeist in der Innenstadt aufzufinden ist. Ausgestattet ist die mobile Tourist Information mit Prospekten, Karten und Infomaterialien. Den Gästen stehen dabei neben der fachkundigen Beratung durch die Mitarbeiter auch der Erwerb von Tickets sowie eine Auswahl an Geschenkartikeln und Souvenirs zur Verfügung.



Darüber hinaus stehen den Gästen in Potsdam auch noch zwei Besucherzentren der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten (an der Historischen Mühle und am Neuen Palais im Park Sanssouci) zur Verfügung, die neben dem Ticketverkauf für insb. Schlossbesichtigungen, Führungen etc. ebenso wichtige Funktionen für die Besucherinformation- und Besucherlenkung in der Landeshauptstadt anbieten. Im Zusammenspiel mit der Website [www.potsdamtourismus.de](http://www.potsdamtourismus.de) (deutsch/englisch) sowie insgesamt fünf social media Kanälen von facebook, Instagram, Pinterest bis twitter und Soundcloud sowie eigenem Blog „deinPotsdam“, Podcast und Potsdam-Reisemagazin bestehen für den Gast umfangreiche Informations- und Inspirationsangebote.

Die als Shop-in-Shop-Lösung konzipierte mobiagentur bietet den Gästen direkt am Ankommens-/ Einstiegs- punkt Hauptbahnhof einen attraktiven, modernen und gut sichtbaren Empfang. Hier werden dem Gast neben Informationen zum touristischen Angebot der Stadt, zeitgleich Mobilitätsangebote und -dienstleistungen angeboten. Den Gästen steht es dabei frei, sich aktiv über die Service-Mitarbeiter in der mobiagentur beraten zu lassen, oder sich eigenständig über die in der Tourist-Information verfügbaren digitalen Touchscreens über die Angebote in der



Abbildung 23: Tourist-Information "mobiagentur" am Potsdamer Hauptbahnhof. (swp-potsdam.de, 2020)

Landeshauptstadt Potsdam zu informieren. Insbesondere für Tagesgäste z.B. aus Berlin oder auch Anreisende per Bahn bietet die mobiagentur sehr gute Informationen und Service-Leistungen für den Potsdam Besuch. Freie und käuflich erwerbbar Printprodukte und Merchandise-Artikel ergänzen das Angebot vor Ort.

Die Tourist-Information am Alten Markt ist eine klassische Tourist-Information, die in räumlicher Nähe zu den Museumshighlights (Museum Barberini, Potsdam Museum, Filmmuseum) viele Informationen bzgl. des touristischen Angebots in der Stadt bereit hält sowie diverse Merchandise-Artikel zum Verkauf anbietet. Zudem ist die TI Startpunkt für diverse Stadtführungen und Stadtspaziergänge durch Potsdam.

Für die Service-Orientierung und Qualifizierung der Mitarbeiter besteht mit einem eigenen Handbuch Service-Center eine sehr gute Guide-Line für die Darstellung und Vereinheitlichung von Prozessen und Service-Leistungen. Im Rahmen von durchgeführten Stichproben und auf Nachfrage in den TIs und Besucherzentren, erfolgten qualifizierte Beratungen und Empfehlungen für den Aufenthalt und die Programmgestaltung.



Abbildung 24: Tourist-Information am Alten Markt. (PROJECT M, 2021)



## Bewertung

- Im Vergleich zu anderen Großstädten bietet die Landeshauptstadt und das Team der PMSG dem Gast sehr gute Service-Leistungen und eine hochwertige Beratung in den Tourist-Informationen. Im Kontext der Individualisierung des Reisens und der Eigenständigkeit im Informations- und Buchungs-/Kaufprozess der Gäste ist die digitale Servicekomponente allerdings zu schwach und zu sehr auf den Aspekt der Information und Inspiration von einzelnen Angebotshighlights ausgeprägt. Digitale Beratungstools (Chatbots, Urlaubs- / Erlebnisplaner oder Erlebnisshop) fehlen bisher und werden auch durch die digitalen Touchscreens u.a. in der mobiagentur nicht ersetzt.
- Außerhalb der Sprechzeiten des Service Centers (wochentags von 9 Uhr bis 17 Uhr bzw. 9 Uhr bis 15 Uhr am Wochenende) und außerhalb der Öffnungszeiten der TIs haben die Gäste, neben der touristischen Website, wenig Möglichkeiten sich digital über touristische Angebote und Möglichkeiten in Potsdam zu informieren bzw. beraten zu lassen.
- Die Website selbst beinhaltet alle Informationsangebote und bereitet die Informationen entsprechend der Positionierung, aber eher sehr klassisch und sachlich auf. Eine Erlebnisarchitektur der Seite wird nicht deutlich und ein Kuratieren von einzelnen Angeboten zu Angebotskompositionen für die Leitzielgruppen der Tourismusstrategie findet nicht bzw. nur versteckt auf Unterseiten statt.
- Das Angebot an Social-Media-Kanälen und Content ist relativ hoch und nimmt auch einen nicht unwesentlichen Teil im Aufgabenportfolio der PMSG ein. Mit Blick auf die Kanäle der Leitzielgruppen sollten hier noch einmal Kanäle und Botschaften kritisch reflektiert und ggf. priorisiert bzw. fokussiert werden. Nicht relevante Angebote (Monitoring / Wirkungsmessung) sollten konsequent reduziert werden.
- Die Touristinformationen orientieren sich in ihrer Gestaltung stark an der Funktion als Informations-/Servicepunkt, Ticketshop und Merchandise-Shop. Während die mobiagentur im Bahnhofsambiente sehr gut sichtbar und eher zeitlos, modern gehalten ist, wirkt die Tourist-Information am Alten Markt eher klein und beengend und durch eine Vielzahl an integrierten Verkaufsprodukten eher wie ein Souvenir-Shop. Es bestehen zwar an beiden Standorten eine große Bandbreite an Merchandise-Artikeln sowie Informationsflyern und -broschüren für alle Altersgruppen und eine übersichtliche Aufbereitung allerdings gibt es bei den angebotenen Broschüren auch viele Redundanzen. Entwicklungen der TIs als „Brandstore“ zur Vermittlung der Marke werden an beiden Standorten kaum bis nicht aufgegriffen.
- Die Touchscreens zur digitalen Informationsbeschaffung in der mobiagentur sind in einer Höhe angebracht, die auch mobilitätseingeschränkten Personen zugänglich ist. Allerdings ist durch die weite der Touchscreens hier die Bedienbarkeit stark eingeschränkt. Auch die Informationsstelle in der Tourist-Information am Alten Markt ist rollstuhlgerecht bedienbar. Allerdings sind die eingespeisten Informationen in beiden Tourist-Informationen lediglich auf Deutsch abrufbar, so dass internationale Gäste hier vor einer sprachlichen Informationsbarriere stehen. Auch stellen die Informationstafeln aufgrund ihrer Ausgestaltung bis dato lediglich eine erste Informationsgrundlage dar und können entsprechend ihrer jetzigen funktionellen Ausrichtung keinen Ersatz für reales Service-Personal abbilden.
- Besonders positiv hervorzuheben ist abschließend das Konzept der mobiagentur, das durch die Integration von touristischen- und Mobilitäts-Angeboten die Inanspruchnahme von Mobilitäts-Leistungen vereinfacht und die ganzheitliche Betrachtung der innerstädtischen Reisekette berücksichtigt.



### Finanzierungsmodell und Ausbau- / Effizienzpotenziale

Im Hinblick auf das Erreichen des optimistischen Szenarios der Tourismuskonzeption 2025 wird das Gesamtbudget der PMSG als nicht ausreichend eingestuft. Insbesondere das Marketingbudget ist in Potsdam im Vergleich zu Wettbewerbern, wie Kassel oder Wiesbaden (je +1. Mio Euro vor Corona), zu gering, um die festgesetzten Ziele der Tourismuskonzeption 2025 erreichen zu können. Der Begriff „Marketing“ ist dabei ganzheitlich zu verstehen und umfasst neben den klassischen Marketingaktivitäten (wie dem Schalten von Anzeigen, Druck von Magazinen u.ä.) auch die Markenführung und die Umsetzung der Content-Strategie, so dass hier auch die Personalkosten (z.B. für Social-Media-Aktivitäten oder Presseaktivitäten) in das Marketingbudget miteingerechnet werden müssen. Erfahrungen aus dem Beratermarkt und der Abgleich mit vergleichbaren Destinationen zeigen, dass als Orientierungsrahmen eine jährliche Investition von mindestens 1 Euro pro Ankunft in das touristische Marketing als realistisch gilt und auch der Etat für Marktforschung bei der PMSG ausgebaut werden sollte. Für Potsdam mit seinen 564.259 Ankünften im Jahr 2019 (vgl. Statistik und Wahlen, Landeshauptstadt Potsdam) bedeutet das, dass das Marketingbudget über 550 TEUR betragen sollte, im Jahr 2019 jedoch nur 265,5 TEUR Marketingbudget zur Verfügung standen (siehe Abb. 25). Neben der Erhöhung des Marketingbudgets gilt es auch die vorhandenen Ressourcen zu evaluieren, priorisieren und Ausgaben zu reduzieren. Kosteneffizientes Handeln setzt dabei die Professionalisierung der PMSG und ihrer Mitarbeiter voraus. Aufgaben müssen zudem stärker priorisiert werden. Investitionen gilt es vorrangig in das strategische Marketing und die Produktentwicklung zu tätigen, um so den neuen Aufgaben einer Destinationsmarketing- und -managementorganisation gerecht zu werden.

Potsdam Aufwendungen in T. €

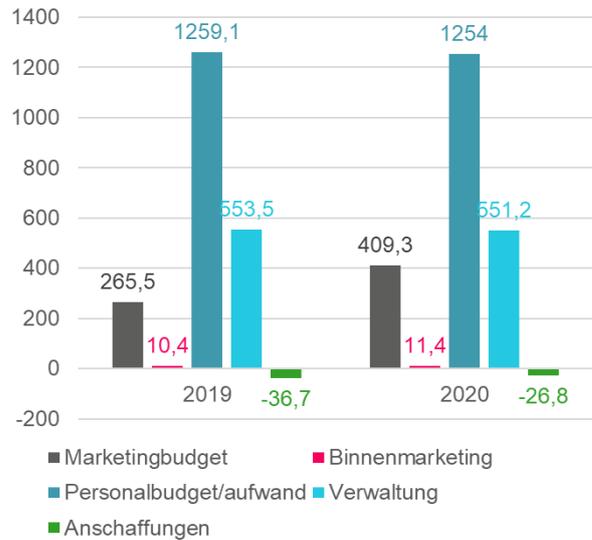


Abbildung 25: Auszug aus dem Wirtschaftsplan (PMSG, 2021)

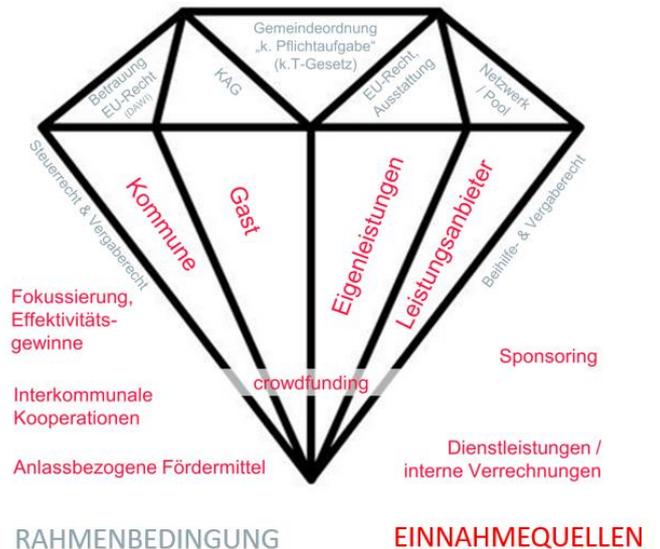


Abbildung 26: Vier Bereiche der Tourismusfinanzierung. (PROJECT M, 2021)

In allen vier Bereichen der Tourismusfinanzierung (vgl. Abbildung 26) können durch Effektivitäts-, Effizienz- und weitere Umsatzpotenziale die finanziellen Ressourcen optimiert werden. Wichtig hingegen ist aber auch, dass neben einer erforderlichen Aufstockung der Investition der Landeshauptstadt Potsdam in den Imageträger, Wirtschaftsmotor und Frequenz- / Kaufkraftbringer Tourismus auch die Einnahmen zweckgebunden wieder in den Tourismus investiert werden. Die bisher erhobene Übernachtungssteuer kann als diese nicht zweckgebunden für den Tourismus eingesetzt werden und fließt in den allgemeinen Haushalt der Landeshauptstadt Potsdam. Die Einrichtung einer Tourismusabgabe könnte nicht nur zweckgebunden eingesetzt werden, sondern würde die Erhebung der Gästebeiträge auf verschiedene Branchen verteilen und



je nach Ausgestaltung der Tourismusabgabe auch den Tagestourismus erfassen. Durch digitale Erfassungs- und Erhebungssysteme wird sich hier der Verwaltungsaufwand zukünftig deutlich reduzieren.

**Bewertung:**

- ➔ Höhere Eigenleistungen können im Gruppengeschäft und MICE-Bereich durch Angebote von Gruppenreisen, Rahmenprogramme für Events und Merchandise erwirtschaftet werden. Wichtig hierbei ist die einfache Buchungstrecke und am besten die Implementierung in einen Erlebnisshop der PMSG. Auch sind im Rahmen der Eigenleistungen durch Optimierung von eigenen Leistungsangeboten z.B. bei Erlebnisführungen, Gutscheinsystemen oder im qualitativen Ausbau von Merchandise weitere Einnahmen zu generieren.
- ➔ Durch Marketingkooperationen inkl. im Bereich Marktforschung, Contentproduktion, Netzwerkevents oder Crowdfunding können auch auf Seiten der Leistungsanbieter Einnahmequellen entstehen.
- ➔ Im Bereich des Personaleinsatzes im Gästeservice und in der Übernahme von Servicestellen für u.a. das Museum Barberini befinden sich Effizienzpotenziale für die PMSG.

### 3. Bewertung der Aufgabenwahrnehmung und Handlungsempfehlungen zur Effektivitätssteigerung

Im folgenden Kapitel werden die aktuellen und für das Destinationsmarketing und -Management relevanten Aufgabenfelder bewertet und konkrete Handlungsempfehlungen zur Effektivitätssteigerung abgeleitet. Die zu bewertenden zwölf Aufgabenfelder der PMSG gliedern sich dabei in drei Kategorien:

- **Übergeordnete Managementaufgaben:** Hierzu gehören die Aufgabenfelder Strategie und Planung sowie Marktforschung und Monitoring.
- **Außengerichtete Managementaufgaben:** Diese umfassen das operative Marketing und Kommunikation, Vertrieb und Vertriebsunterstützung, Gäste- und Besuchermanagement / Gästeservice, Eventmanagement sowie MICE-Management.
- **Binnengerichtete Managementaufgaben:** Dazu gehören das Marken- und Identitätsmanagement, Angebots- und Produktentwicklung, Qualitätsmanagement, Innovationsmanagement und Zertifizierung, Infrastruktur- und Mobilitätsmanagement sowie Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmanagement.

Die Bewertung der Aufgabenfelder in der Ist-Situation erfolgt jeweils durch Auswertung der Online-Befragung, Auswertung der Vertiefungsgespräche mit der PMSG und LHP (Bereich Marketing) sowie aus gutachterlicher Einschätzung im Kontext von vergleichbaren Aufgabenausführungen in anderen Destinationsmarketing- und -managementorganisationen. Wenn geeignet, werden die Anpassungsbedarfe und die Effizienzpotenziale jeweils für die strategische, organisatorische, Prozess- und Projektebene anhand exemplarischer Best Practices untermauert. Es werden somit konkrete Handlungsempfehlungen je Aufgabenfeld ausgesprochen und personelle sowie finanzielle Voraussetzungen für die effektive Umsetzung der definierten und zukünftigen Aufgabenfelder der PMSG bewertet. Jedes Aufgabenfeld schließt mit einer priorisierten Maßnahmenliste der Handlungsempfehlungen ab, in welcher in Abstimmung mit der PMSG und der LHP bereits konkrete Zuständigkeiten direkt ausgewiesen sind.



### 3.1 Übergeordnete Managementaufgaben

Den übergeordneten Managementaufgaben Strategie und Planung, Marktforschung und Monitoring sowie Digitalisierung wird sowohl von der PMSG als auch von der LHP eine sehr hohe Bedeutung für die Zukunft zugeschrieben. Im Hinblick auf die Ausübung der Aufgabenbereiche werden jedoch Handlungsbedarfe identifiziert. Der Aufgabenbereich Strategie und Planung wird aus Sicht der LHP durch die PMSG noch nicht optimal wahrgenommen. Hier gilt es, durch klare Zuordnungen und Abstimmungsmechanismen die

Zuständigkeit für die kontinuierliche Strategiefortschreibung zu klären, um Doppelungen und Überschneidungen zu vermeiden. Wie in anderen Städten sollte die Strategiefortschreibung und das Controlling in der Verantwortung der LHP liegen. Die PMSG ist hier aber als Koordinator für den Tourismus und betrautes Unternehmen der LHP für das Erreichen und Monitoring der Leitziele der Tourismuskonzeption 2025 mit verantwortlich sowie für die Übersetzung der Strategie in konkrete Maßnahmen und jährliche Aktionspläne zuständig.

Der Aufgabenbereich Marktforschung und Monitoring wird aktuell nicht hinreichend wahrgenommen. Auch die personellen Ressourcen (2%) und der aktuelle Personaleinsatz in diesem Bereich sind nicht ausreichend. Um optimal auf die sich stetig verändernden Markt- und Rahmenbedingungen sowie Trends reagieren und die strategische Tourismusentwicklung in Potsdam entsprechend ausrichten zu können, ist ein regelmäßiges und deutlich intensiveres Monitoring der Ziele und Handlungsfelder sowie der Wirkungseffekte der Maßnahmen der Tourismusstrategie unerlässlich. Die Optimierung des Bereiches Marktforschung und Monitoring erfordert ein umfassendes Marktforschungs- und Monitoringkonzept, inkl. der Kontrolle relevanter KPIs (Key Performance Indikatoren), mit klarer Abgrenzung der Aufgaben und Zuständigkeiten von PMSG und LHP. Hierbei ist die Verknüpfung mit der TMB und die Einbindung bereits vorhandener Daten zur Nutzung von Synergien vorzusehen und auch die städtischen Betriebe und Freizeit- und Kultureinrichtungen bis hin zu Verkehrsunternehmen müssen Teil des Monitoringkonzeptes sein. Neben der Erhebung von relevanten Daten für das Monitoring spielt auch die Kommunikation und Verbreitung der Monitoring-Ergebnisse eine entscheidende Rolle. Der Aufbau eines Dashboards mit individuellen Zugriffsrechten und einer datenschutzkonformen Aufbereitung zur Kommunikation der Ergebnisse nach innen sowie nach außen bietet dafür einen hohen Mehrwert.

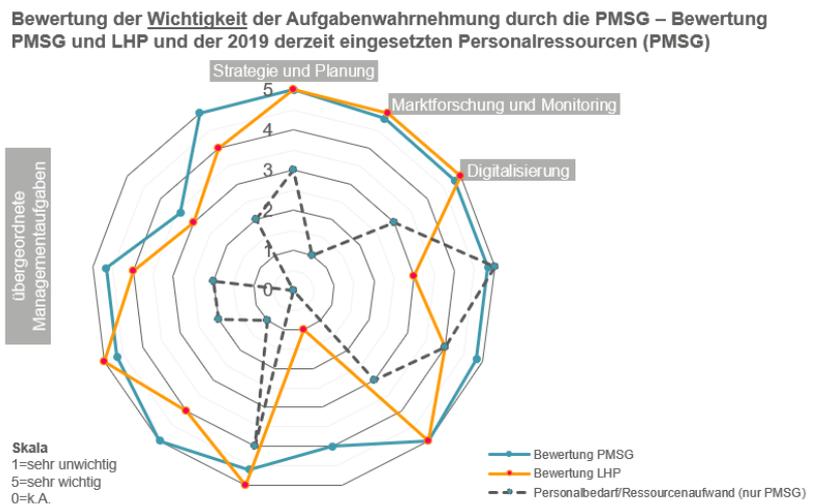


Abbildung 25: Bewertung der Wichtigkeit der Aufgabenwahrnehmung durch die PMSG im Bereich übergeordnete Managementaufgaben. (Online-Befragung der PMSG und LHP, PROJECT M 2021).



### 3.1.1 Strategie und Planung

#### **Anpassungsbedarfe und Effizienzpotenziale**

##### Strategische Ebene

Im Kontext der neuen Anforderungen bedarf es eines klaren Managementauftrages an die PMSG den Bereich strategisches Destinationsmanagement konsequent auszubauen. Die Aufgabenerfüllung der PMSG muss dabei eindeutig auf die gesamtstädtischen Ziele und die Querschnittsthemen der Tourismuskonzeption 2025 ausgerichtet sein und aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen im Tourismus erweitert werden. Dazu müssen klare Aufträge ggü. der PMSG seitens der LHP formuliert werden. Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten insbesondere bei bedeutenden (Querschnitts-)Themen wie Nachhaltigkeit, Tourismusakzeptanz, Klimaschutz etc. müssen explizit zugewiesen werden, da diese Felder in übergeordneten Konzepten und Strategien der Stadt verankert sind. Über gemeinsame Steuerungskreise mit städtischen Ressorts sind die übergeordneten Themen gemeinsam zu führen und die PMSG einzubinden. Die PMSG hat dann die Aufgabe, die Ansprüche und Entwicklungsvorgaben in das Marketing oder auch in die Produktentwicklung zu implementieren und die eigenen Aktionspläne auf die gesamtstädtischen Ziele anzupassen.

Für eine integrierte und kooperativ ausgerichtete Tourismusedwicklung muss die jährliche Wirtschafts- und Marketingplanung auf einer langjährigen und aufeinander abgestimmten strategischen Kommunikationsplanung aufbauen. Zur Abstimmung der strategischen Inhalte und der konsequenten Ausrichtung an der Marke und dem Erlebnisversprechen von Potsdam sind die Kommunikations- und Einbindungsmechanismen fortzuführen. Die Einführung eines Tourismus- und Marketingbeirates als Nahtstelle zwischen der PMSG, LHP, Politik und Wirtschaft sowie als Kontrollmechanismus wird als wichtiger zusätzlicher Schritt identifiziert. Zur Umsetzung der z.T. erweiterten Aufgaben muss eine Ausweitung des Etats erfolgen und weitere Möglichkeiten der Tourismusfinanzierung über eine zweckgebundene Tourismusabgabe oder den Ausbau von Eigenleistungen im Bereich Führungsangebot, Service- / Merchandise in Betracht gezogen werden.

##### Organisatorische Ebene

Zur Stärkung der eigenständigen Führungs- und Controlling-Kompetenz der PMSG in den allgemeinen Belangen des strategischen Destinationsmanagements sowie der gesamten Unternehmensführung /-entwicklung wird die Integration der Buchhaltung in die PMSG empfohlen. Bis dato ist die Buchhaltung bei der Tochter der PMSG – der Biosphäre – angegliedert. Ressourcenausstattung, Ressourceneinsatz und Wirkungsmessung können in diesem Zuge besser evaluiert und nachjustiert werden.

Zur Umsetzung der initiierten agilen Arbeits- und Projektstrukturen innerhalb der PMSG und im Kontext der Weiterentwicklung der Profile bedarf es der Bereitstellung ausreichender Ressourcen. Um auch die qualitative Weiterentwicklung der Zusammenarbeitsstrukturen sicherzustellen, muss ein adäquates Wissensmanagement, Controlling und Coaching der Mitarbeiter gewährleistet sein. Hierzu müssen sowohl interne als auch externe Weiterbildungsmöglichkeiten und Coachings fortgeführt und bedarfsgerecht ausgebaut werden.

Im Zusammenhang mit der aktuell im Prozess befindlichen organisatorischen Umstrukturierung der PMSG, der Implementierung neuer Aufgabenbereiche und der Stärkung ihrer allgemeinen Entscheidungskompetenz gilt es zu prüfen, inwieweit die Herauslösung aus dem Unternehmensverbund ProPotsdam GmbH vorteilhaft und umsetzbar wäre. Neben einer höheren Eigenständigkeit der PMSG würde sich auch Einbindungs- und Abstimmungsmechanismen über eigene (politische) Gremien vereinfachen.



### Prozessebene

Auf der Prozessebene gilt es die Federführungen, Einbindungsmechanismen und Kooperationsstrukturen der Aufgaben klarer festzulegen. In den übergeordneten Themen ist die PMSG mitwirkender Akteur und Vermittler bzw. Übersetzer der Ansprüche, z.B. einer klimafreundlichen Stadtentwicklung in den Tourismus hinein.

In der strategischen Marketing- und Mediaplanung müssen die Synergien mit der TMB stärker genutzt und die Wissensvermittlung aus den Projektkooperationen und Abstimmungen mit der TMB stärker ggü. der LHP und dem Partnernetzwerk in Potsdam vermittelt werden. Impulse, die z.B. von Vereinen kommen, müssen stärker aufgegriffen werden.

### Projektebene

Wichtige Basis für die systematische Umsetzung der Strategie und Einbindung der Partner ist die Übersetzung der Tourismusstrategie in einen langfristigen Aktionsplan mit fokussierten Maßnahmen, zielgruppenorientierter und markenkonformer Produktentwicklung sowie kooperativ ausgerichteter Marketingplanung. Aktuelle Trends und Marktentwicklungen gilt es dann in die jährliche Aktionsplanung zu integrieren, aber ohne die Positionierung und Markenausrichtung zu Gunsten kurzfristiger Effekte zu verändern.

### **Best-Practice: Destinationsmanagement der Stadt Wien**

Das Organigramm von Wien Tourismus verdeutlicht den internen Aufbau der Organisation. Destinationsmanagement, Markenführung, Werbeaktionen mit strategischen Partnern, Kommunikation in die Branche und Märkte sowie Betreuung des Tagungs- und Kongressbereichs erfolgt unter einem Dach.

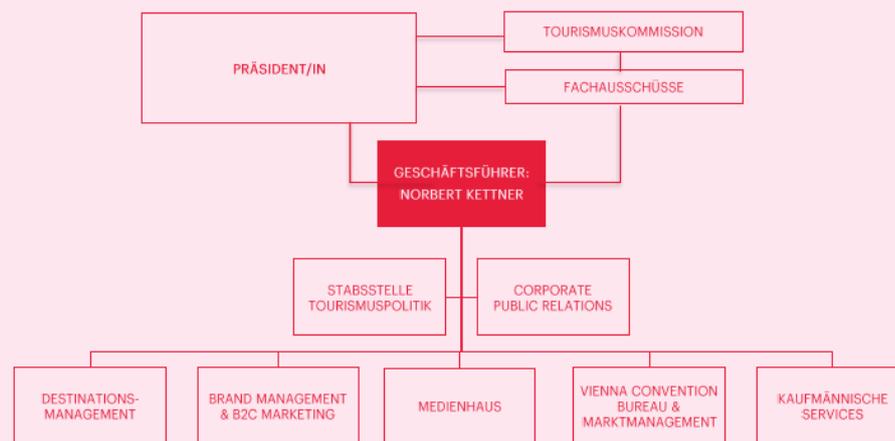


Abbildung 26: Organigramm der Stadt Wien. (WienTourismus, 2020)

Der neue Geschäftsbereich Destinationsmanagement wird als eigene Unit auf- und maßgeblich ausgebaut. Hierfür wurde u.a. Personal neu eingestellt, in Teilen umgeschult und die Gewichtung der Aufgaben im Marketing zugunsten der binnengerichteten Aufgaben angepasst.

Für Potsdam ergeben sich daraus folgende Learnings: Ausbau der Führungs- und Gestalter-Rolle der PMSG im Tourismus nach innen, um die übergeordneten Themen auch im Tourismus strategisch und operativ gut verankern zu können. Nach außen gilt es insbesondere den Bereich Brand-Management in der Weiterentwicklung der Erlebnisprofile konsequent auszubauen.

### **Konkrete Handlungsempfehlungen**

- ➔ In Potsdam müssen **Strukturen in der Governance** über den städtischen Auftrag klar festgelegt werden. Das Geschäftsmodell ist dabei so zu gestalten, dass dies rechtssicher möglich ist. Aus gutachterlicher Sicht ist dies innerhalb des bestehenden Modells der Betrauung möglich. Die Angelegenheiten der PMSG werden im Aufsichtsrat der ProPotsdam GmbH zurzeit nicht ausreichend thematisiert. Daher sollte ein eigener Aufsichtsrat für die PMSG als Steuerungs- und Kontrollgremium etabliert werden, der



kontinuierlich die Aufgabenwahrnehmung der PMSG evaluiert somit die Erfüllung der strategischen Ziele sicherstellt.

- Die PMSG ist zentraler Ansprechpartner für die Tourismuswirtschaft und -netzwerke und sollte als dieser die Funktion als Vermarktungsgesellschaft für die Landeshauptstadt Potsdam innehaben. Sie hat als solche den Lead in der touristischen Markenführung und der Ausarbeitung des touristischen Erlebnisversprechens. **Die Rolle und Kompetenzen der PMSG** und das Thema **Markenführung und Marketingkompetenz unter einem Dach müssen gezielt ausgebaut** werden.
- Die **Einrichtung eines Tourismus- und Marketingbeirats** unter der Federführung der PMSG ist ein erster wichtiger Schritt zur besseren Führung und Einflussnahme der PMSG in die Weiterentwicklung des „Produktes Potsdam“ und zur **Systematisierung von transparenten Abstimmungs- und Kooperationsmechanismen**.
- Der **Bereich Destinationsmanagement** muss klar im Organigramm etabliert und die Gewichtung der Aufgaben im Marketing müssen zugunsten der binnengerichteten Aufgaben angepasst werden (siehe Bsp. Wien). Die **Kompetenzen und Fähigkeiten** der Mitarbeiter müssen kontinuierlich, auch durch begleitendes Coaching und Fortbildungsangebote, **ausgebaut werden**.
- Die **Aufstellung eines fortschreibbaren Jahres-Aktionsplans** mit der Definition konkreter Maßnahmen und Schlüsselprojekte inkl. dazugehöriger Zeithorizonte ist ein essenzieller Schritt zur Steigerung von Effektivität und Transparenz. Dies optimiert nicht nur die eigene Ressourcenplanung, sondern zudem die bessere Binneninformation, eröffnet mehr Einbindungsoptionen und fördert Zusammenarbeitsstrukturen zur Reduktion von Doppelarbeit und Ineffizienzen im Netzwerk.

### 3.1.2 Marktforschung und Monitoring

#### Anpassungsbedarfe und Effizienzpotenziale

##### Strategische Ebene

Für eine strategische Maßnahmenplanung, die Erfolgsmessung der strategischen Ziele und der Wirkungseffekte der operativen Maßnahmen oder auch für fundierte Investitionsentscheidungen fehlt bislang eine systematische Trend- und Marktforschung sowie ein übergreifendes Gästemonitoring. Es werden zwar einzelne Marktforschungsgrundlagen, wie z.B. Destination Brand oder Besucherzahlen und Besucherstatistiken in den eigenen Service-Stellen erhoben und auch Quartalsberichte erstellt, aber es fehlt an einer übergreifenden Zusammenfassung der Marktbewertung, die umfassend, unter Berücksichtigung von Benchmarks zur Markteinordnung, die Ist-Situation und das Soll-Bild abbildet.

Eine der wichtigsten Aufgaben zur Steigerung von Wirkungseffekten in der Marktbearbeitung ist daher die Aufstellung eines umfassenden Marktforschungs- und Datenmanagementkonzepts. Hierzu müssen die zur Erfolgsmessung relevanten KPIs weiter konkretisiert und die Daten- / Bezugsquellen und die Monitoring Rhythmen festgelegt werden.

Die Auswahl und Zusammenstellung von relevanten Messindikatoren ist entsprechend der Oberziele der Tourismusstrategie festzulegen. Darüber hinaus gilt es, weitere Kennzahlen für die operative Maßnahmensteuerung oder auch Parameter für die Auslastungs- und Besuchersteuerung bereit zu stellen. Auch Forecast-Modellierungen bieten u.a. wichtige Ansätze für ein Dynamic Pricing und die bessere zeitliche und inhaltliche Ausrichtung von Events (Eventstrategie). Auch Marketing-Performancekennziffern und die Wirkungsmessung in puncto Zielgruppen- und Quellmarktbearbeitung sind hierbei zu berücksichtigen.



In diesem Zusammenhang müssen bereits vorhandene, statische Marktforschungsdaten (wie bspw. die amtlichen Statistiken) mit dynamischen Monitoring- / Marktforschungsdaten (bspw. qualitative Gästebefragungen und Forecast Berechnungen) verzahnt werden. Diese Kennzahlen gilt es fortlaufend zu monitoren und zur Wirkungsmessung flexibel und automatisiert aufbereiten zu lassen. Mittels einer gut durchdachten und strukturierten Marktforschung sowie eines Echtzeit-Monitorings kann es gelingen, einen Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern zu sichern und deutlich effektiver und mit effizienterem Ressourceneinsatz am Markt zu agieren.

#### Organisatorische Ebene

Die Bereitstellung ausreichender finanzieller sowie personeller Ressourcen ist essenziell zur Durchführung einer fundierten Marktforschung. Hierfür muss gleichermaßen ein zentraler Ansprechpartner im Bereich Marketing in der Koordination von Marktforschung und Monitoring benannt werden. Gleichermaßen muss in technische Systeme und Software zur Datenaufbereitung investiert werden. Hier gilt es, die aktuellen Strukturen und Systeme hinsichtlich ihrer Effizienz zu überprüfen und zu optimieren. Insbesondere die Investition in Technik und Software, u.a. für automatisierte Reportings, zahlt sich kurz- bis mittelfristig in einer deutlichen Reduktion von Personalkosten für die Datenaufbereitung aus.

#### Prozessebene

Durch regelmäßige Austausch- und Informationsveranstaltungen sowie durch z.T. direkte Schnittstellen und Zugriffe auf Controlling Kennziffern müssen Partner aus der Tourismuswirtschaft sowie städtische Akteure aktiv in das Marktforschungs- und Controllingsystem eingebunden werden. Zusätzlich sollte einmal jährlich ein umfassender Bericht über die strategische Entwicklung (Ober-/ Entwicklungsziele der TK 2025) und Wirkungsmessung der Marketingperformance der PMSG verfasst und den Partnern und Akteuren der Stadt zugänglich gemacht werden, um auch für die Mitwirkung im Marketing oder in der Produktentwicklung zu werben. Derzeit übernimmt der Bereich Statistik und Wahlen in Zusammenarbeit mit dem Bereich Marketing der LHP die Berichtsverfassung basierend auf der amtlichen Statistik. Darüber hinaus werden jährliche „Berichte zur touristischen Entwicklung und zum Stand der Umsetzung der TK 2025“ verfasst, die der Bereich Marketing erarbeitet. Die PMSG berichtet in ihrem jährlichen Geschäftsbericht zur Umsetzung ihrer Marketingpläne. Über die Fortführung der AG Marktforschung mit der TMB und den strukturierten Austausch qualifizierter Daten gewinnt das gesamte System Tourismus in der Stadt, der Region und auch auf Landesebene an Qualität.



### Beispiel: Dashboard Lösung für München mit Power BI von Microsoft

#### Verwaltung der Daten:

- Alle Daten an einem Ort / auf einem Blick
- Verschiedene Channels bzw. Marketing-Kanäle (online und offline)
- Einbindung weitere Daten möglich

#### Aufbereitung der Daten:

- Daten gefiltert, sortiert, strukturiert nach Relevanz
- komplexe Datensätze durch Visualisierungen leichter verständlich
- Dashboard im eigenen CI des Kunden

#### Analyse der Daten:

- Insight & Wissensgenerierung durch weiterführende Analyse
- Reporting & Prognosen zur Maßnahmenoptimierung

#### Nutzung der Daten:

- Daten in Echtzeit für alle relevanten Personen zugänglich
- automatischer Versand als PDF
- Individuellen Umsetzung & Struktur nach jeweiligen Schwerpunkten

## MÜNCHEN TOURISMUS

### Überblick für alle Marketing Aktivitäten

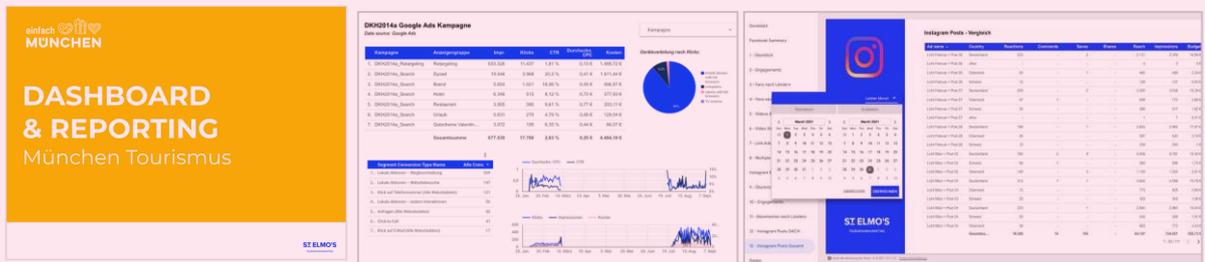


Abbildung 27: Dashboard Lösung für München mit Power BI von Microsoft. (Eigene Darstellung, PROJECT M, 2020).

### Projektebene

Zusätzlich zu den bereits bestehenden Marktforschungsdaten sollten daher nicht nur weitere Daten über u.a. kontinuierliche Gästebefragungen und Performancewerte, tagesaktuelle Besucherströme etc. gemessen werden, sondern insbesondere auch über ein gemeinsames Dashboard ausgespielt werden.

### Konkrete Handlungsempfehlungen

- ➔ Als erstes muss ein **umfassendes Marktforschungs- und Datenmanagement-Konzept** erarbeitet werden, in dem auch klare Zuständigkeiten und Datenlieferanten für die Marktforschung definiert sind. Die Federführung liegt dabei sowohl in der Aufbereitung des Monitorings als auch im operativen Controlling bei der PMSG.
- ➔ Strategisch muss die LHP diesen Prozess im Interesse der Stärkung der Unternehmenseffektivität (Ressourcenoptimierung) und der Förderung der Wertschöpfung unterstützen. In diesem Kontext sollte der konkrete Personal- und Ressourcenbedarf für Konzept und Umsetzung ermittelt und die dafür notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden. Es wird angeraten hierfür eine eigene Planstelle für die Marktforschung bei der PMSG einzurichten und zusätzlich zu finanzieren.
- ➔ Basierend auf dem Marktforschungs- und Datenmanagement-Konzept muss ein geeignetes **Marktforschungs- und Monitoring-Tool bzw. Dashboard** eingeführt werden. Hierzu müssen zunächst relevante Datengrundlagen (intern wie extern sowie Gästebefragungen, Messungen zum Besucheraufkommen, statistische Erhebungen und Datenanalysen) identifiziert werden. Diese Datengrundlagen müssen kontinuierlich erhoben und gemonitort werden und in Echt-Zeit-Daten und Prognosen überführt werden.



→ Über **individuelle Zugriffe auf das Dashboard** hinaus (**Nutzerprofile**) sollte ein jährlicher **Monitoring- und Trend-Summit** für die Leistungsträger in der Landeshauptstadt Potsdam etabliert werden, in dem über die touristische Entwicklung der Stadt, künftige Änderungen in der Tourismusentwicklung und Performancebewertungen berichtet wird. Dies kann u.a. im Rahmen des Tourismustags integriert werden. Untermuert wird dieser Summit durch **regelmäßige Berichte** in der Gesellschafterversammlung (GV) und im Tourismus- und Marketingbeirat mit einem ausgearbeiteten Aktionsplan inkl. konkreter Handlungsempfehlungen (vgl. hierfür „Strategie und Planung“ – Jahres-Aktionsplan).

### Übersicht priorisierter Handlungsempfehlungen

Aufgabenbereich	Handlungsempfehlung	Prio	Leads
Strategie und Planung	Herausarbeiten klarer Strukturen in der Governance mit eindeutiger Zuordnung von Aufgaben für ein effektives Tourismusmanagement in Potsdam und Gestaltung eines rechtssicheren Geschäftsmodells, das diese Strukturen abbildet	1	LHP
	Ausbau finanzieller und personeller Strukturen und Ressourcen auf Grundlage des überarbeiteten Aufgabenportfolios sowie neuer Markt- und Wettbewerbsbedingungen	1	LHP / PMSG
	Implementierung eines Jahres-Aktionsplans mit Definition konkreter Schlüsselprojekte, Einbindungsmechanismen und Zusammenarbeitsstrukturen	1	PMSG
Marktforschung und Monitoring	Erarbeitung eines umfassenden Marktforschungs- und Datenmanagement-Konzeptes inkl. konkreter Personal- und Ressourcenplanung	1	PMSG
	Implementierung eines Monitoring-Dashboard / Instruments zum kontinuierlichen Monitoring und Controlling der Marktforschungsdaten	2	PMSG
	Regelmäßige Informationsveranstaltungen, u.a. jährlicher Monitoring- und Trend-Summit sowie Berichte in GV und Tourismus- und Marketingbeirat	2	PMSG

Tabelle 1: Handlungsempfehlungen der übergeordneten Managementaufgaben. (Quelle: PROJECT M 2021).



## 3.2 Außengerichtete Managementaufgaben

Die außengerichteten Aufgaben (operatives Marketing und Kommunikation, Vertrieb und Vertriebsunterstützung, Gäste- und Besuchermanagement/Gästedeservice, Eventmanagement sowie MICE-Management) werden gemäß der Selbsteinschätzung der PMSG überwiegend gut wahrgenommen, wobei der größte Handlungsbedarf im Bereich Vertrieb und Vertriebsunterstützung gesehen wird. V.a. die Konzeption und Fortschreibung eines Vertriebskonzeptes fehlt.

Bewertung der Wichtigkeit der Aufgabenwahrnehmung durch die PMSG – Bewertung PMSG und LHP und der 2019 derzeit eingesetzten Personalressourcen (PMSG)

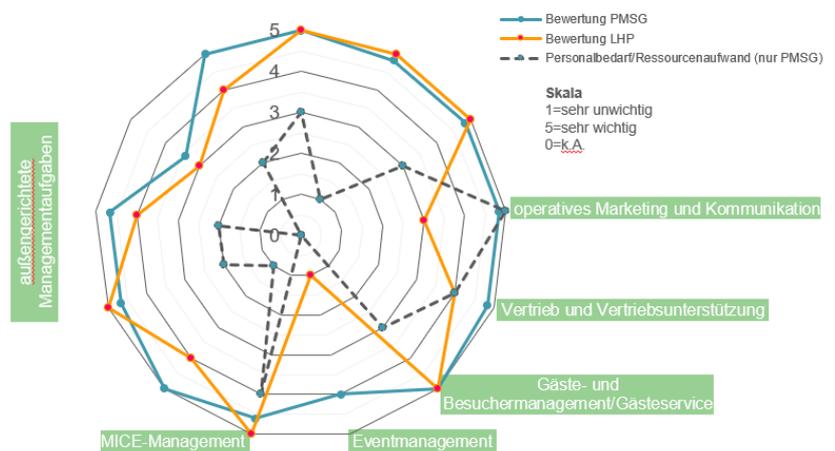


Abbildung 28: Bewertung der Wichtigkeit der Aufgabenwahrnehmung durch die PMSG im Bereich außengerichtete Managementaufgaben. (Online-Befragung der PMSG und LHP, PROJECT M 2021).

Eventmanagement im Sinne von Ausrichtung von Events (Stadtfeste, Weihnachtsmarkt etc.) wird durch die PMSG nicht wahrgenommen. Die Diskrepanz in der Darstellung resultiert aus der unterschiedlichen Interpretation des Begriffes Eventmanagements. Im Kontext der Vertiefungsgespräche wurde deutlich, dass hier eine übergeordnete Eventstrategie seitens der LHP aufgebaut werden sollte, welche durch die PMSG durch den Aufbau einer Veranstaltungsarchitektur koordiniert und umgesetzt werden sollte. Aufbauend auf der Trend- und Marktforschung können somit die Auslastungssteuerung über das gesamte Jahr optimiert und Veranstaltungsförderungen für die Stärkung der Marke besser begründet werden.

Die Bedeutung des operativen Marketings und der Kommunikation wird seitens der LHP etwas geringer eingeschätzt als durch die PMSG. Dies resultiert daraus, dass die LHP die Aufgaben, die im Zusammenhang mit dem Destination Management stehen höher priorisiert als die operativen Marketingaufgaben. Aus gutachterlicher Sicht befindet sich die PMSG hier aber auf sehr hohem, sehr gutem Niveau. In diesem Bereich setzt die PMSG ein Fünftel der personellen Ressourcen ein und auch der Personalbedarf für diesen Aufgabenbereich ist sehr hoch. Operatives Marketing ist und bleibt auch eine Kernkompetenz der PMSG, die durch binnengerichtete Aufgaben erweitert wird.

### 3.2.1 Operatives Marketing und Kommunikation

#### Anpassungsbedarfe und Effizienzpotenziale

##### Strategische Ebene

Zur Systematisierung und besseren Strukturierung des operativen Marketings bedarf es einer langfristigen strategischen Marketing- und Kommunikationsplanung, die gestützt auf den im Rahmen der Marktforschung erhobenen Daten die Beteiligung relevanter Akteure vorsieht.

Da es durch die Trennung der Bereiche Stadt-, Kultur- und Tourismusmarketing aktuell noch zu Redundanzen und Ineffizienzen in der Abstimmung und operativen Durchführung kommt, muss hier in einem ersten Schritt zunächst das bestehende Modell kritisch hinterfragt und wo erforderlich angepasst werden. Eine Möglichkeit den Prozess zu verschlanken, besteht darin, die drei Marketingbereiche unter einem gemeinsamen Dach und unter der Federführung der PMSG in ihrer neuen Funktion als Destinationsmarketing- und -



managementorganisation zusammenzulegen. Hier bedarf es jedoch zuerst einer eigenständigen Untersuchung im Anschluss an den Evaluationsprozess der PMSG, wie und unter welchen Voraussetzungen eine vollständige oder ggf. auch nur eine teilspezifische, schrittweise Zusammenführung erfolgen kann.

Des Weiteren sollte basierend auf den Marktforschungserkenntnissen das aktuelle Zielgruppenmodell erweitert und regelmäßige Trendforschung über z.B. Sinus Milieus vorgesehen werden. Zudem sollte eine regelmäßige kritische Evaluation und Reflexion der Aufgabenwahrnehmung und -ausführung sowie des Ressourceneinsatzes im Hinblick auf die Kernzielgruppen und Profilt Themen der Tourismuskonzeption 2025 erfolgen (Wirkungsmessung im Marketing).

#### Organisatorische Ebene

Voraussetzung eines effektiven Marketings ist die Bereitstellung eines ausreichenden Marketingetats auf Basis einer detaillierten Jahresplanung. Dazu sollte zunächst eine Überprüfung des Ressourceneinsatzes gegenüber dessen Nutzen durchgeführt und die Zielgruppen-Passung kritisch evaluiert werden. Ressourcen müssen mit Blick auf die nachhaltige Markenpositionierung fokussiert und Kräfte auf die Kernaufgaben gebündelt werden. Ziel muss es sein, effektive und schlagkräftige Strukturen, auch insbesondere unter Einbindung der Partner, zu etablieren.

#### Prozessebene

Zur Koordination effektiver Partnernetzwerke bedarf es einer gemeinsamen, digitalen Abstimmungsplattform mit einer klaren Kommunikation von Zuständigkeiten und Tätigkeiten. Projekte wie das Content-Netzwerk Brandenburg / TDH 2.0 der TMB sind zentrale Leitprojekte, an denen effektiv mitgewirkt werden muss. Gleichermaßen gilt es über eigene Besucherlenkungskonzepte das Marketing und den Vertrieb vor Ort zu optimieren und Doppelstrukturen in der Print-, Presse- und Medienarbeit zu vermeiden. Auch bei der Ansprache und Einbindung des Partnernetzwerks sollte die PMSG als fester Ansprechpartner und Koordinator definiert werden. Mittels der Fokussierung der Koordination auf die PMSG wird auch das Bewusstsein der Partner für die Kompetenz und der Mehrwert einer wirtschaftlichen Beteiligung der Partner im Tourismusnetzwerk Potsdam gestärkt.

#### Projektebene

Im operativen Marketing gilt es, vor allem die touristische Social Media und Web-Präsenz Potsdams kontinuierlich auszubauen und weiterzuentwickeln. Hierfür müssen die künftigen Anforderungen an die touristische Website im Sinne des TDH 2.0 und auch an die Optimierung der Social-Media-Aktivitäten mit Blick auf ein modernes Loyalty-Management identifiziert werden. Bereits gute Angebote, wie der Podcast in Potsdam, sollten hinsichtlich der Zielgruppenpassung und moderner Userexperiences weiter optimiert werden. Hier ist eine Umstrukturierung der Ausgestaltung und eine Verschiebung von Ressourcen zu prüfen. Auch sollte die Besucherlenkung anhand touristischer Wegweisung in der Landeshauptstadt Potsdam ausgebaut werden. Wesentliche POIs sowie Erlebnisrouten sollten innerhalb und außerhalb der Stadt digital herausgestellt und im Erlebnisdesign (bspw. über QR-Codes an besonderen POIs) weiter optimiert werden.

### **Konkrete Handlungsempfehlungen**

- Als gemeinsame Grundlage muss eine **langfristige Marketing- und Kommunikationsplanung** eingeführt werden, innerhalb welcher eine konkrete, **beteiligungsfokussierte Partnernetzwerkstrategie und -architektur** durch die PMSG verankert ist. Hierunter fallen eine jährliche Wirtschafts- und Marketingplanung mit Fokussierung und Priorisierung chancenreicher Leitthemen

gemäß der Tourismuskonzeption 2025 und unter Berücksichtigung von Trends und neuen Entwicklungen im Tourismus.

- Die Federführung obliegt hierbei der PMSG, die LHP sowie relevante Akteure und Partner müssen durch regelmäßige und umfassende Einbindungsmechanismen kontinuierlich involviert werden.
- In diesem Zuge bedarf es der bereits thematisierten kritischen Reflektion der zukünftigen Organisation von Stadt-, Kultur- und Tourismusmarketing. Die gutachterliche Empfehlung ist hier eindeutig die PMSG als zentralen Dienstleister und Koordinator in der Landeshauptstadt für Stadt-, Kultur- und Tourismusmarketing zu etablieren. Mit der Betrauung der PMSG wurde in der Stadt Potsdam bereits eine gute Basis für das Destinationsmanagement geschaffen, diese sollte durch eine Stärkung der PMSG in ihrer Funktion als Destinationsmarketing- und -managementorganisation ausgebaut werden.
- Der **Aufbau einer digitalen Partner-Plattform bzw. eines digitalen Intranets** zur Planung relevanter Marketinginhalte und Kampagnen sowie zur stärkeren Einbindung der Leistungsträger und Partner in die aktive Marketingplanung und -umsetzung ist ein weiterer, wichtiger Schritt, um ein stärkeres Bewusstsein bei den Leistungsträgern und Partnern für den (Mehr-)Wert der Marketingkooperationen zu erreichen.
- Die effektive Durchführung des operativen Marketings bedarf eines **ausreichenden Marketingetats**. Die gutachterliche Empfehlung sieht hier eine Aufstockung des Marketingetat auf insgesamt eine Millionen Euro pro Jahr vor. Die genaue Herleitung des Betrages findet sich in *Kapitel 5 „Abschließende Bewertung“ – Ressourcenausstattung*.

### 3.2.2 Vertrieb und Vertriebsunterstützung

#### Anpassungsbedarfe und Effizienzpotenziale

##### Strategische Ebene

Hier bedarf es der systematischen Erweiterung (Konzeptions- und Umsetzungsplanung) der strategischen Marketing- und Kommunikationsplanung auf die Vertriebsmaßnahmen. Im Rahmen einer umfassenden Digitalisierungsstrategie sollte hierbei ein konkreter Aktionsplan für die Vertriebsunterstützung, z.B. Verbesserung der Online-Sichtbarkeit und Buchbarkeit von Angeboten auf Plattformen, sowie eigene Vertriebsleistungen, u.a. Entwicklung eines eigenen Erlebnishops, erarbeitet werden. Für die Stärkung der eigenen Vertriebsleistungen in den Bereichen Tours- und Activities, Angebotskompositionen für Gruppenreisen etc. muss das Innenmarketing der PMSG und die Wahrnehmung der Kompetenz der PMSG in diesem Bereich ausgebaut werden.

##### Organisatorische Ebene

Im Zuge der digitalen Transformation der PMSG (vgl. hierfür *Kapitel 2.3 „Bewertung der PMSG“ – Digitale Kompetenz der PMSG und digitaler Reifegrad*) muss als Teil der Digitalisierungsstrategie die digitale Kompetenz der PMSG und ihrer Mitarbeiter kontinuierlich ausgebaut werden.

Auch muss auf der Grundlage der bestehenden Aktivitäten u.a. als Dienstleister für z.T. private Unternehmen / Museen der Mehrwert für die Destination und der Mehrwert zur Steigerung der Leistungen im Gruppen-Services und der Beratungen in den Tourismusinformationen untersucht und validiert werden. Für den effizienten und effektiven Ressourceneinsatz muss zwischen intern oder extern zu bewältigenden Aufgaben differenziert und im Anschluss die Zuordnung von Zuständigkeiten konkretisiert werden. Zuerst müssen die Kernleistungen der Destination erfüllt werden, bevor Leistungen für Externe erbracht werden.



### Prozessebene

Die bereits bestehende AG Vertrieb sollte fortgeführt und zu einer teamübergreifenden AG ausgeweitet werden. Sie sollte künftig den Knotenpunkt in der Abstimmung weiterer AGs darstellen, um konsequent wertschöpfungsorientiert zu arbeiten.

Um die in Potsdam vorhandenen Erlebnisangebote bündeln und gemeinsam vertreiben zu können, bedarf es einer gemeinsamen Buchungsplattform (bspw. via TSmart) und einer Integration eines eigenen Erlebnisshops auf der Website. Insgesamt muss die PMSG die relevanten Partner bei der Online-Sicht- und Buchbarkeit ihrer Angebote und Leistungen an die Hand nehmen und als zentraler Ansprechpartner und koordinierender Vermittler fungieren.

### Projektebene

Alle Vertriebsmaßnahmen gilt es entlang der Customer Journey auszurichten und entsprechend den heutigen Erwartungshaltungen der Kunden zu digitalisieren. Dazu gehören u.a. die Implementierung von papierlosen Tickets und Ticketsystemen, der Aufbau des digitalen Erlebnisshops sowie die einheitliche Nutzung von Buchungssystemen und -plattformen. Projekte wie Public Ticket Solutions (eine digitale Lösung für Online-Ticketverkauf und datengestütztes Zutrittsmanagement über ein Ticket Gateway) gilt es allein oder in Kooperation mit visitBerlin umzusetzen. Auch sollte der Aufbau einer eigenen digitalen Gäste- oder Welcome-Card in Potsdam (mit der entsprechenden Anerkennung von Leistungen von umliegenden Destinationsmarketing- bzw. Destinationsmarketing- und -managementorganisationen) überprüft werden, um den Vertrieb und das Wissen aus dem Vertriebsmonitoring wieder nah an die eigene Destinationsmarketing- und -managementorganisation heranzuholen. Eine weitere Möglichkeit wäre, sich Gästecard-Lösungen auf Landesebene anzuschließen. Z. B. wird zurzeit intensiv über die sogenannte "Brandenburg Card" diskutiert. Bei der Einrichtung einer landesweiten Gästecard ist unbedingt auch auf das Monitoring und die Vertriebsmessung zu achten, um Stellschrauben für die Marketing- und Vertrieboptimierung zu erhalten.

### **Konkrete Handlungsempfehlungen**

- ➔ Wie im Aufgabenfeld Marketing bedarf es einer detaillierten **Konzeptions- und Umsetzungsplanung der strategischen Marketing- und Kommunikationsplanung inkl. der Vertriebsaktivitäten** durch die PMSG. Anhand des in *Kapitel 2.1 „Marktbedingungen: Trends und Entwicklungen für das Destinationsmanagement und Destinationsmarketing“* beschriebenen Sales Funnel sollte der Vertriebsplan nach strategischen Vertriebsmaßnahmen für den B2B- und B2C-Vertrieb aufgegliedert sein.
- ➔ Es muss ein **zentraler Ansprechpartner für die Koordination der Vertriebsmaßnahmen** innerhalb der PMSG im Bereich Marketing bestimmt werden, der nicht nur als Ansprechpartner nach innen, sondern auch nach außen, also für externe Partner, fungiert.
- ➔ Angebote und Leistungen relevanter Partner müssen über eine **gemeinsame, digitale Buchungsplattform** vertrieben werden. Die Federführung hierbei obliegt der PMSG. Die Partner müssen seitens der PMSG aktiv in der Online-Sicht- und -Buchbarkeit ihrer Angebote und Leistungen unterstützt werden.
- ➔ Zur Steigerung der Wertschöpfung des Tourismus sollte der Aufbau einer **eigenen Gäste- oder Welcome-Card** in Potsdam überprüft werden. Hierbei sind Schnittstellen zur Gästekarte der TMB sowie der Berlin WelcomeCard zu beachten und die verschiedenen Möglichkeiten einer Integration des ÖPNV abzuwägen.



- Der Aufbau einer B2C-CRM-Plattform zur Steuerung von Marketing- und Vertriebsaktivitäten sollte ebenfalls unter Einbeziehung der Partner mitbedacht werden.

### 3.2.3 Gäste- und Besuchermanagement / Gästeservice

#### **Anpassungsbedarfe und Effizienzpotenziale**

##### Strategische Ebene

Für den Auf-/Ausbau eines eigenen Kundenstamms der Tourismusmarke Potsdam, der Stärkung von Kundenbindungen und der Koordination der Kundenpflege ist die Aufstellung eines umfassenden Loyalty-Management-Konzepts durch die PMSG notwendig. Dies umfasst sowohl ein proaktives Gästemanagement sowie ein kundenfreundliches Qualitäts- und Beschwerdemanagement. Interaktion mit dem Kunden, Kundenfeedback, Resonanz und Produkterlebnis gilt es kontinuierlich zu monitoren und zu optimieren. Nicht lukrative Gäste-Services sollten in diesem Zuge reduziert oder eingestellt werden.

##### Organisatorische Ebene

Insbesondere in der Aufnahme und Vermittlung bzw. im Umgang mit Beschwerden sollten die Abstimmungsmechanismen zwischen der PMSG und der LHP optimiert werden. Dabei sollte das Wissen aus den Tourist-Informationen, von externen Dienstleistern und aus den Betrieben in einer touristischen Beschwerdedatenbank unter Federführung der PMSG aufgenommen werden. Eine zentrale Datenbank erleichtert die Priorisierung von Aufgaben und den Ressourceneinsatz für alle Partner. Das Know-How aus dem Kundenfeedback und die Kompetenzen der Mitarbeiter der PMSG im Gästeservice sollten kontinuierlich für die Produktentwicklung / -optimierung genutzt und innerhalb teamübergreifender und agiler Arbeitsstrukturen eingesetzt werden.

##### Prozessebene

Auf der Prozessebene gilt es im Gästemanagement vor allem vorhandene Kooperationsnetzwerke stärker über Austauschplattformen einzubinden (u.a. digitale Partner-Plattform / Intranet, vgl. Kapitel 3.2.1 „Operatives Marketing und Kommunikation“). Die Wahrnehmung der Qualität der Tourismusmarke Potsdam ist von der Service- und Erlebnisqualität an allen Kontaktpunkten abhängig, weswegen Schlüsselpartner konsequent in die Systematisierung und Strukturierung des Gästemanagements und der Besucherlenkung zu involvieren sind.

##### Projektebene

Zur langfristigen Entlastung der Mitarbeiter des Service-Centers und zur Steigerung von Personal- und Ressourceneffizienzen empfiehlt sich in der Planung des Gästemanagement die Implementierung sog. Chat-Bots. Eine gemeinsame Einführung von Chat-Bots mit der Implementierung des TSmart- Systems wäre hier eine gute Vorgehensweise, auch um dem Arbeits- und Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Vor Ort kann, basierend auf der Digitalisierung der Customer Journey und der Einbindung digitaler Buchungsmöglichkeiten und Serviceleistungen (Buchungsplattform, digitale Gästekarte), die Erlebnisqualität und Zufriedenheit der Gäste durch Echtzeit-Monitoring von Besucheraufkommen und Besucherlenkung in Echt-Zeit erheblich gesteigert werden. Zudem kann die Erlebnisqualität der Gäste vor Ort durch die Digitalisierung der touristischen Wegeleitung (vgl. Kapitel 3.2.1 „Operatives Marketing und Kommunikation“ - Projektebene) gesteigert werden. Über digitale Erlebnisstationen wird z.B. die Besucherlenkung in Zell am See zum hochwertigen Service- und Erlebnisdesign der Destination.



### Beispiel: Digitale Besucherlenkung Zell am See



Abbildung 29: Digitale Besucherlenkung in Zell am See. (Eigene Darstellung nach Zell am See, Kaprun 2021).

### Konkrete Handlungsempfehlungen

- Die Ausarbeitung und Fokussierung eines umfassenden **Loyalty-Management-Konzepts** für die definierten Leitzielgruppen und Besuchergruppen zur Umsetzung von Kundenbindungsmaßnahmen sowie zum Aufbau eines B2C-CRM-Systems zur Professionalisierung der Kundenbindung ist die Basis zur Systematisierung des Gästemanagements in Potsdam. Innerhalb des Konzeptes sollte der weitere Ausbau der Zusammenarbeitsstrukturen innerhalb der PMSG und die **Nutzung des Know-Hows und der Kompetenzen der Mitarbeiter** (bspw. durch kontinuierliche Abfragen oder gemeinsame Datenbanken), insbesondere in den Bereichen Gäste-Services und Tourismusinformationen, zur qualitativen Weiterentwicklung des Besuchermanagements verankert sein.
- Die PMSG sollte der Dreh- und Angelpunkt für den Informationsfluss zum tagesaktuellen Besucheraufkommen sein und federführend, mit Hilfe des in *Kapitel 3.1.2 „Marktforschung und Monitoring“* thematisierten Monitoring-Dashboards, **Besucheraufkommen und -ströme in Echtzeit** monitoren, um so die Erlebnisqualität, Auslastung und Wertschöpfung in Potsdam zu steigern.
- Der **Personal- und Ressourcenaufwand** muss im Bereich des Gästemanagements grundlegend überdacht werden. Zur Senkung des Personal- und Ressourcenaufwandes im Bereich der Gäste-Services und zur Gewährleistung einer 24/7 On-Demand Information für den Gast sollte die Nutzung digitaler Chat-Bots in Potsdam eingeführt werden.
- Im Bereich des Beschwerdemanagements gilt es, die **Abstimmungsmechanismen zwischen LHP und PMSG** zu optimieren und unter Einbindung der Mitarbeiter der Gäste-Services und Tourismusinformationen den Wissensaustausch und Informationsfluss zu optimieren.
- Insbesondere die **Service-Leistungen für nur einzelne Museen sind zu prüfen** und ggf. besser outzusourcen, sofern diese keine finanziellen oder organisatorischen Mehrwerte bereiten und im Rahmen der beihilferechtlich notwendigen Trennungsrechnung nur schwer abzugrenzen sind.



## 3.2.4 Eventmanagement

### Anpassungsbedarfe und Effizienzpotenziale

#### Strategische Ebene

Im Sinne einer übergeordneten Event-Strategie für Potsdam, die sowohl städtische Großevents als auch stadtteilbezogene Events, Kulturevents und auch Sportevents umfasst, bedarf es der Aufstellung von Parametern, die zur markenkonformen Qualifizierung und zur Förderung und Genehmigung von Veranstaltungen herangezogen werden können. Die Event-Strategie muss als Rahmen einer auf das gesamte Jahr abgestimmten Veranstaltungsarchitektur konzipiert und praxisorientiert ausgerichtet sein. Insbesondere zur Vermeidung von Kannibalisierungseffekten und zur ganzjährigen Auslastungsstärkung durch Events bietet eine übergreifende, strategische Veranstaltungsplanung einen großen Mehrwert für Imagebildung, effektive Veranstaltungsförderung und zur Steigerung der Wertschöpfung.

#### Organisatorische Ebene

Auf der organisatorischen Ebene müssen die Zuständigkeiten im strategischen Eventmanagement klar zugeordnet werden. Dabei muss festgelegt werden, dass die Genehmigungsverfahren oder auch die Durchführung von städtischen Events Fachbereichen der LHP bzw. privaten Akteuren obliegt. Dazu müssen auch bei der LHP noch entsprechende Strukturen geschaffen werden. Die PMSG sollte hier aber mit ihrer touristischen und Marken-Expertise wichtiger Berater und Vermittler für Ausrichter / Veranstalter sein.

#### Prozessebene

Zur Umsetzung und Abstimmung der Event-Strategie bedarf es einer gemeinsamen Veranstaltungsdatenbank, die sowohl der LHP als auch der PMSG und den relevanten Partnern der Veranstaltungsbranche zugänglich ist. Innerhalb der Datenbank sollten auch qualitative Parameter wie u.a. die Ausrichtung, Zielgruppe und Partner- / Einbindungsstrategien zur nachhaltigen Wertschöpfungssteigerung hinterlegt sein. Hierzu wäre z.B. eine Art Vorplanungstool der PMSG mit Schnittstellen zum Veranstaltungskalender, zu Genehmigungsstellen bei der LHP, Informationen für TDH 2.0 und ggf. Förderstellen der LHP denkbar, die bereits von vorneherein sowohl die Umsetzung für den Veranstalter als auch Planung, Genehmigung, ggf. Förderung und das Außenmarketing für die Veranstaltung und das Binnenmarketing vereinfacht. Insbesondere unter Berücksichtigung der in *Kapitel 3.2.1 Operatives Marketing und Kommunikation* ausgesprochenen Empfehlung der Zusammenlegung des Stadt-, Tourismus- und Kulturmarketings unter der Federführung der PMSG empfiehlt sich hier die zentrale Koordination und Entwicklung dieser Datenbank durch die PMSG.

#### Projektebene

Die Event-Strategie sollte dafür genutzt werden, markenkonforme Veranstaltungen zu fördern und seasonschwache Zeiten durch entsprechende Veranstaltungsformate zu beleben. Auch im Bereich des Eventmanagements sollte das in *Kapitel 3.1.2 „Marktforschung und Monitoring“* thematisierte Monitoring-Dashboard zur tagesaktuellen Echtzeit-Steuerung von Besucherströmen und zur Regulierung des Besucheraufkommens genutzt werden. Marktforschungstools, wie bspw. H-Benchmark, können zur Auslastungssteuerung und als Planungs- und Entscheidungsinstrument einen sinnvollen Beitrag leisten.



### Beispiel: Echtzeit- und Prognosemodul H-Benchmarks

Das Echtzeit-Monitoring-Tool H-Benchmark wurde 2016 für Trentino Marketing entwickelt und kann die Auslastung, Wertschöpfung und den Forecast von Hotels und Regionen in Echtzeit monitorieren.

H-Benchmark aggregiert dazu in Echtzeit vorhandene Daten von PMS (Property Management Systems-) Plattformen und stellt sie für Hotel- und Destinationsvergleiche zur Verfügung. PMS-Daten, also das Hotelprogramm, sind die zuverlässigsten Daten, die verfügbar sind. Derzeit sind mehr als 30 PMS-Anbieter angebunden, u.a. Micros Fidelio Oracle, Opera und Protel.

H-Benchmark stellt relevante Daten wie **Auslastung, Forecast, Stornos, Revpar, Aufenthaltsdauer, Nationalitäten, Buchungsumsatz** etc. übersichtlich in **individuell konfigurierbaren Dashboards** in Echtzeit bereit. Hierdurch können individuelle Rückblicke, z.B. auch für die Wirkungsmessung von Angeboten oder Marketingleistungen, oder eben auch Prognosen zur Auslastung und damit Wissen für die Auslastungssteuerung als Destinationsmarketing- und -managementorganisation erstellt werden.

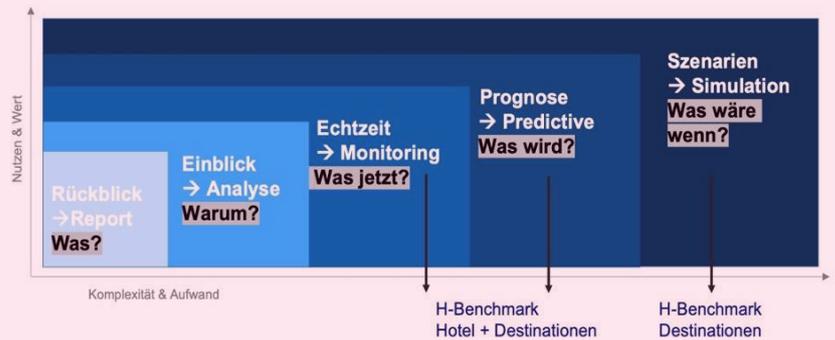


Abbildung 30: Echtzeit- und Prognosemodul H-Benchmarks. (Quelle: H-Benchmark, 2020).

### Konkrete Handlungsempfehlungen

- ➔ Zunächst müssen die **Aufgaben und Zuständigkeiten im strategischen Eventmanagement** mit Schlüsselakteuren der Stadt abgestimmt und gemeinsam festgelegt werden. So ist die LHP insgesamt verantwortlich für die Konzeptionierung einer übergeordneten Event-Strategie und die Koordination und Organisation gesamtstädtischer Events, stadtteilbezogener Events und von Kulturevents. Die PMSG unterstützt die LHP dabei in der Umsetzung der Event-Strategie und der Erstellung einer Veranstaltungsarchitektur, um über alle Saisonzeiten hinweg qualitativ hochwertige und wertschöpfungsorientierte Veranstaltungen haben und vermarkten zu können.
- ➔ Für die **Event-Strategie** sollte seitens der PMSG eine umfassende **Datenbank** erarbeitet werden, die die Veranstaltungsarchitektur abbildet und die Planungs-, Umsetzungs- und Vermarktungsprozesse für alle Akteure vereinfacht. Die Veranstaltungsdatenbank sollte eine jährliche Vorausplanung von Veranstaltungen und Events ermöglichen.
- ➔ **Marktforschungs- / Steuerungstools**, wie bspw. H-Benchmarks, sollten **zur Auslastungssteuerung und als Unterstützung** bei Event-relevanten Entscheidungen hinzugezogen werden. Zudem sollten wichtige Gremien, wie bspw. der Tourismus- und Marketingbeirat, in die Planung der Veranstaltungen miteinbezogen werden. Die Marktforschungstools können dabei als Legitimationsstütze zur Untermauerung von Vorschlägen und Vorhaben im Eventmanagement dienen.

## 3.2.5 MICE-Management

### Anpassungsbedarfe und Effizienzpotenziale

#### Strategische Ebene

Insbesondere aufgrund der Corona-Pandemie und ihrer weitreichenden Folgen für den klassischen und promotablen Geschäftsreisetourismus bedarf es der Aufstellung einer übergeordneten MICE-Strategie.



Aufgrund fehlender Kapazitäten für Großveranstaltungen sollte die Strategie vor allem auf MICE-Events im mittleren Segment (ab ca. 150 bis 500 Teilnehmende) sowie auf Incentive-Reisen ausgerichtet sein.

Bei der Konzeptionierung der Strategie sollten dabei weitere Wettbewerbsteilnehmer, wie die Stadt Berlin sowie regionale Partner, berücksichtigt und Veranstaltungen aufeinander abgestimmt werden, um gegenseitige Marktverdrängung zu vermeiden. Neben einer Fokussierung auf ausgewählte MICE-Segmente und Größenklassen und die Förderung des Leisure-Bereichs aus dem Business-Segment durch z.B. vergünstigte Zusatznchtigungen / Aktionen (=Bleisure-Tourism) sollten zudem auch neue Märkte wie u.a. der Workation-Markt in der Strategie bewertet werden. Insgesamt stehen neben der starken Eventisierung der MICE-Segmente zunehmend auch nachhaltige Qualitätskriterien und ein „Full-Service“ in der Beratung im Fokus. Dazu müssen klare Leitziele und konkrete Key Performance Indicators (KPIs) für das MICE-Management definiert und der Bereich Gruppen- und Incentivereisen, Tagungen- und Kongresse als Convention Bureau innerhalb der PMSG ausgebaut werden.

#### Organisatorische Ebene

Durch eine Verankerung des MICE-Managements in dem Organigramm der PMSG sollte dem MICE-Bereich allgemein ein höherer Stellenwert und eine direkte Unterstellung der Geschäftsführung in der Organisation gegeben werden. Dabei sollte das Kongressbüro in der strategischen und operativen Durch- und Ausführung des MICE-Managements qualifiziert und sukzessive ausgebaut werden.

#### Prozessebene

Zur Steigerung der Wertschöpfung im MICE-Bereich müssen relevante touristische Partner stärker in das MICE-Management und ein aktives MICE-Netzwerk eingebunden werden. Hierbei sollte der Fokus vor allem auf der Integration von freizeittouristischen Angeboten in die MICE-Segmente liegen. Für die Effektivität sind gemeinsame Außenauftritte, Kampagnen oder Planungstools für individuelle Konzepte sehr sinnvoll.

#### Projektebene

Neben der organisatorischen Optimierung des MICE-Bereiches innerhalb der PMSG, müssen konkrete Angebotspakete und Services an der Schnittstelle von MICE und Leisure entwickelt werden, um so den gegenseitigen Mehrwert von Business-Reisen und Freizeittourismus / Kultur zu fördern. Speziell auf die heutige und zukünftige Marktnachfrage konzipierte MICE-Erlebnisse gilt es hierzu zu bilden und in neue Planungs-/ Buchungssysteme (vgl. Kapitel 3.2.2 „Vertrieb und Vertriebsunterstützung“) zu integrieren.

### **Konkrete Handlungsempfehlungen**

- ➔ Basis ist die **Erarbeitung einer umfassenden MICE-Strategie** unter Identifikation der Herausforderungen und Folgen der Corona-Pandemie, die Steigerung des Erlebniswertes von MICE-Reisen und die Fokussierung eines nachhaltigen MICE-Managements (inkl. Green Meetings). Der Fokus sollte dabei auf MICE-Events im kleineren bis mittleren Segment liegen. Für die Erarbeitung der MICE-Strategie müssen **konkrete Leitziele** im Einklang mit den Leitzielen der Tourismuskonzeption 2025 sowie im Abgleich mit den Leitzielen relevanter Partner formuliert werden.
- ➔ Um den **touristischen Mehrwert und die Attraktivität von MICE-Reisen sicherzustellen**, muss eine umfassende Service- und dahinter liegende Organisationsstruktur eines Kongressbüros sichergestellt werden. Anders lassen sich MICE-Potenziale im Incentives- und Tagungssegment nicht systematisch bearbeiten und erschließen.



- ➔ Die **Qualifizierung des Kongressbüros** der PMSG in der strategischen und operativen Durchführung des MICE-Managements hat daher eine hohe Bedeutung. Die PMSG als zentraler Ansprechpartner für die MICE-Marktbearbeitung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, um die MICE-Zahlen zu steigern.
- ➔ Für die **Koordination der MICE-Marktbearbeitung in der Destination** braucht es zudem ein aktiv gesteuertes MICE-Netzwerk. Im Rahmen einer GRW-Netzwerk-Förderung durch das Land Brandenburg wurde auf Landesebene in der Vergangenheit bereits ein entsprechendes MICE-Netzwerk gegründet. Dieses gilt es zu reaktivieren und in Kooperation mit der TMB und auch regionalen Partnern auszubauen. Eine gemeinsame MICE-Plattform ist hierfür ein erster wichtiger Ansatz.

### Übersicht priorisierter Handlungsempfehlungen

Aufgabenbereich	Handlungsempfehlung	Prio	Leads
Operatives Marketing und Kommunikation	Aufbau einer langfristigen Marketing- und Kommunikationsplanung unter Aufbau einer beteiligungsfokussierten Partnerstrategie	1	PMSG
	Ausbau einer umfassenden Partner-Plattform bzw. eines Intranets zur Vermittlung relevanter Marketingschwerpunkte und zur Einbindung der Partner in die Marketingplanung und -umsetzung	2	PMSG
	Sukzessive Erweiterung des Marketingetats auf mind. eine Millionen Euro auf Basis einer Überarbeitung der Tourismusfinanzierung	2	LHP / PMSG
Vertrieb und Vertriebsunterstützung	Konzeptions- und Umsetzungsplanung der strategischen Marketing- und Kommunikationsplanung und Festlegung von zentralen Ansprechpartnern nach innen und nach außen	1	PMSG
	Implementierung einer gemeinsamen, digitalen Buchungsplattform und Unterstützung der Partner in der Online-Sicht- und Buchbarkeit ihrer Angebote und Leistungen	1	PMSG
	Prüfung des Aufbaus einer eigenen Gäste- oder Welcome-Card für Potsdam unter Beachtung von Schnittstellen mit der TMB und visitBerlin	1	PMSG



Gäste- und Besuchermanagement / Gästeservice	Erarbeitung eines umfassenden Loyalty-Management-Konzepts für die definierten Leitzielgruppen und Besuchergruppen zur Umsetzung von zielgruppenspezifischen Kundenbindungsmaßnahmen	2	PMSG
	Agiler Wissensaufbau und Nutzung von Know-How und Kompetenzen der Mitarbeiter zur Weiterentwicklung von Besuchermanagement sowie Service- und Erlebnisdesign	2	PMSG
	Aktive Besucherlenkung durch Implementierung einer digitalen, individualisierbaren Besucherlenkung zur Wertschöpfungsverteilung und Auslastungsmanagement; Echtzeit-Empfehlungen durch Echtzeit-Messung von Besucherströmen	2	PMSG
	Überprüfung von Personal- und Ressourcenaufwand, dazu Optimierung der Abstimmungsmechanismen zwischen LHP und PMSG und Abgabe von nicht lukrativen Gäste-Services	1	LHP / PMSG
Eventmanagement	Klare Zuordnung von Zuständigkeiten im Eventmanagement: LHP als übergeordneter Koordinator im strategischen Eventmanagement, PMSG als Unterstützung in der Veranstaltungsarchitektur und der Durchführung touristischer Events	1	LHP / PMSG
	Konzipierung einer Event-Strategie mit umfassender Veranstaltungsarchitektur	2	LHP / PMSG
	Nutzung von Marktforschungstools als Unterstützung im Auslastungsmanagement und der Wirkungsmessung	1	PMSG
MICE-Management	Erarbeitung einer umfassenden MICE-Strategie unter Berücksichtigung von Herausforderungen und Potenzialen im MICE-Markt und Erarbeitung einer klaren Positionierungs- und Partnerstrategie	1	PMSG
	Stärkung des MICE-Managements durch Ausbau des Kongressbüros zur systematischen Bearbeitung der MICE-Marktpotenziale und durch Qualifizierung des Kongressbüros in der strategischen und operativen Aus- und Durchführung des MICE-Managements	1	PMSG
	Ableitung eines segment- und standortbezogenen Leitbilds mit konkreten Leitzielen für das MICE-Management im Einklang mit den Leitzielen der Tourismuskonzeption 2025	1	PMSG
	Systematisierung und Koordination des MICE-Managements durch Etablierung und Führung eines aktiven MICE-Netzwerks und Aufbau einer MICE-Plattform in Kooperation mit der TMB	3	PMSG

Tabelle 2: Handlungsempfehlung der außengerichteten Managementaufgaben. (Quelle: PROJECT M 2021).



### 3.3 Binnengerichtete Managementaufgaben

Die binnengerichteten Managementaufgaben (Marken- und Identitätsmanagement, Angebots- und Produktentwicklung, Qualitäts-, Innovationsmanagement und Zertifizierung, Infrastruktur- und Mobilitätsmanagement sowie Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmanagement) spielen gemäß der Verteilung der personellen Ressourcen bisher eine untergeordnete Rolle bei der PMSG. Lediglich 18% der personellen Ressourcen entfallen auf binnengerichtete Managementaufgaben und auch der aktuelle Personalbedarf wird in diesen Aufgabenbereichen vergleichsweise gering eingestuft. Da binnengerichtete Managementaufgaben für eine erfolgreiche Tourismusentwicklung immer mehr an Bedeutung gewinnen und diese für die Weiterentwicklung der PMSG zur Destinationsmarketing- und -managementorganisation essenziell sind, ist hier eine Anpassung und Umverteilung / Aufstockung der Personalressourcen notwendig.

**Bewertung der Wichtigkeit der Aufgabenwahrnehmung durch die PMSG – Bewertung PMSG und LHP und der 2019 derzeit eingesetzten Personalressourcen (PMSG)**

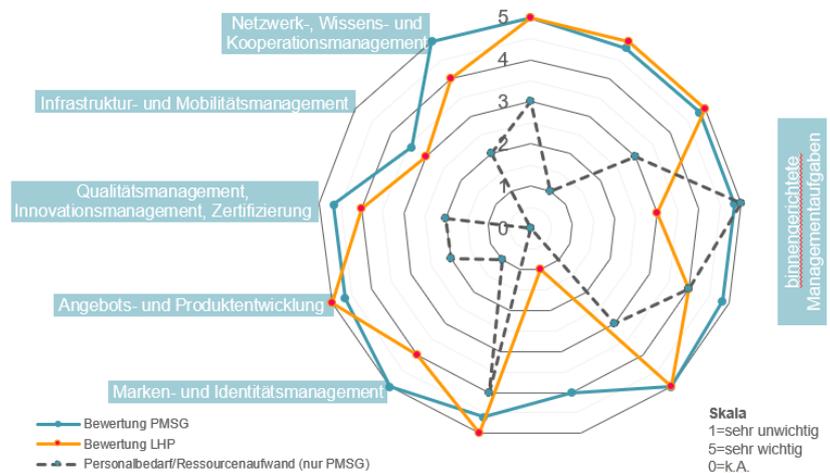


Abbildung 31: Bewertung der Wichtigkeit der Aufgabenwahrnehmung durch die PMSG im Bereich binnengerichtete Managementaufgaben. (Quelle: Online-Befragung der PMSG und LHP, PROJECT M 2021).

Da binnengerichtete Managementaufgaben für eine erfolgreiche Tourismusentwicklung immer mehr an Bedeutung gewinnen und diese für die Weiterentwicklung der PMSG zur Destinationsmarketing- und -managementorganisation essenziell sind, ist hier eine Anpassung und Umverteilung / Aufstockung der Personalressourcen notwendig.

Die PMSG selbst bewertet die Wahrnehmung der binnengerichteten Aufgaben überwiegend als gut, mit Ausnahme des Aufgabenbereichs Infrastruktur- und Mobilitätsmanagement. Dieser Aufgabenbereich ist bei der PMSG mit keinen personellen Ressourcen ausgestattet und sollte auch künftig in der Federführung LHP liegen. Wichtig ist es aber, die PMSG hier in die Abstimmung von touristisch relevanten Routen/Projekten sowie im Hinblick auf das Thema touristische Besucherlenkung einzubinden.

Im Bereich Marken- und Identitätsmanagement ist die Einbeziehung der Bevölkerung zu touristischen Themen (Lebensraummanagement und Tourismusakzeptanz) von immer größerer Relevanz. Diese Aufgabe gilt es zukünftig stärker zu fokussieren. Hierfür ist eine klare Aufgabenabgrenzung/-abstimmung zwischen der PMSG und LHP erforderlich (Einbindung PMSG in gesamtstädtische Themen). Auch die Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit gilt es in allen Bereichen stärker zu fokussieren, aber nicht federführend und mit einem eigenen Konzept, sondern eingebettet in die Nachhaltigkeitsstrategie der Landeshauptstadt Potsdam.

#### 3.3.1 Marken- und Identitätsmanagement

##### Anpassungsbedarfe und Effizienzpotenziale

###### Strategische Ebene

Zur Sicherstellung der Imagesteigerung und einer einheitlichen Markenwahrnehmung nach außen und Identitätsmanagement nach innen muss die entwickelte Tourismusmarke in Potsdam unter der Führung der PMSG in Wert gesetzt werden. Das beinhaltet, dass die Werte der Tourismusmarke Potsdam an allen Kontaktpunkten sichtbar, spürbar und erlebbar gemacht werden und die Tourismusmarke mit einer hohen Wiedererkennung nach außen eingesetzt wird.



Für die effektive Vermarktung nach außen und auch nach innen muss eine frei verwendbare Wort-Bild-Marke und ein einheitliches Corporate Design für Potsdam erstellt werden, das auch die PMSG und die Partner für das touristische Außen- und Binnenmarketing nutzen können. Dieses wird derzeit durch die LHP als beteiligungsorientierter Prozess angeschoben.

#### Organisatorische Ebene

Die Umsetzung der Tourismusmarke in Kommunikation und Erlebnis sowie die Führung des Markenmanagement im Tourismus obliegt der PMSG. Zum Transport und zur Kommunikation der Tourismusmarke sowie zur Umsetzung deren Inhalte sollen Markenbotschafter (intern und extern) bestimmt werden, die längerfristig mit der PMSG zusammenarbeiten. Geeignet sind hierfür Leistungsträger, Partner und auch Bürger, die zu Multiplikatoren und Botschaftern der Tourismusmarke werden und darüber sowohl das Tourismusbewusstsein in Potsdam steigern als auch die Akzeptanz des Tourismus fördern. Markenmanagement ist eine der Hauptaufgaben im Destinationsmanagement und muss innerhalb der PMSG auf einer übergeordneten Leitungsstelle oder direkt bei der Geschäftsführung verankert werden.

#### Prozessebene

Durch regelmäßige Informationsveranstaltungen, die den Fortschritt in der Markenführung dokumentieren, den Mehrwert einer einheitlichen Tourismusmarke aufzeigen und Multiplikatoreffekte verdeutlichen, muss das Tourismusbewusstsein auch bei politischen Akteuren und weiteren relevanten Partnern gestärkt werden. Dazu müssen Leistungsträger und relevante Partner sowie die Bürger von Beginn an aktiv in den Markenentwicklungsprozess eingebunden werden, um die Tourismusakzeptanz in Potsdam von vorneherein zu sichern und die spätere Beteiligungs- und Mitwirkungsbereitschaft der Stakeholder in der Markenkommunikation zu gewährleisten.

#### Projektebene

Durch Übernahme der Tourismusmarke in sämtliche touristische Angebote und Service-Leistungen in Potsdam wird diese sukzessive implementiert. Dadurch wird eine thematische Stringenz nach außen sowie ein wichtiges Gefühl der Zusammengehörigkeit nach innen geschaffen.

### **Konkrete Handlungsempfehlungen**

- Die **Implementierung und Umsetzung der Tourismusmarke** ist Kernaufgabe und Daueraufgabe der PMSG. Dazu muss die Tourismusmarke konsequent in sämtliche touristische Angebote und Produkte Potsdams überführt sowie in die Kommunikation aufgenommen und in Wert gesetzt werden.
- Zweiter wichtiger Aspekt ist die **Markensichtbarkeit** über die sich derzeit seitens der LHP in der **Entwicklung** befindende **Wort-Bild-Marke** und der Wiedererkennungswert der Marke über ein neues Corporate Design der Landeshauptstadt Potsdam. Die Verwendung der Marke im Tourismus sollte dann an Qualitätskriterien geknüpft sein, um den Wert und die Wertigkeit der Marke zu sichern und zu erhalten.
- In der operativen Tourismusmarkenführung bedarf es einer **klaren Zuordnung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten** innerhalb der PMSG. Es wird angeraten hier einen zentralen Ansprechpartner für die Markenkoordination abzustellen, mit dem Ziel, die übergeordnete Markenkommunikation im Destinationsmanagement auch wirklich führen zu können.
- Zur **Kommunikation der Tourismusmarke** nach außen und zur Steigerung des Tourismusbewusstseins und der Identifikation mit der Tourismusmarke nach innen sollten Tourismusmarkenbotschafter identifiziert und für eine langfristige Partnerschaft gewonnen werden.



### Best Practice: Kassel und Basel



Kassel: Stolz und Identität nach innen als Grundlage für den Neustart und das Engagement der Leistungsträger!

Sensibilisierung und Einbindung der eigenen Bevölkerung „Du bist Basel.“ Macht die Stadtbevölkerung zum Gastgeber und Markenbotschafter



Abbildung 32: Gelungene Markenführung anhand der Best Practices Kassel und Basel. (PROJECT M 2020, Basel Tourismus 2015).

## 3.3.2 Angebots- und Produktentwicklung

### Anpassungsbedarfe und Effizienzpotenziale

#### Strategische Ebene

Im Bereich Angebots- und Produktentwicklung kann Potsdam eine Reihe hervorragender Produkte aufweisen. Diese müssen aufgrund des starken Aufmerksamkeits- und Erlebniswettbewerbes aber kontinuierlich im Service- und Erlebnisdesign weiterentwickelt werden. Auch gilt es jeweils neue Trends und Nachfragepotenziale mit einzuweben, ohne aber die Tourismusmarke und die Positionierungsstrategie der Tourismuskonzeption 2025 zu verändern.

Mittels einer ganzheitlichen Übersicht des Produktportfolios, das sämtliche touristische Angebote und Leistungen in Potsdam erfasst und die Attraktivität und die aktuell in diese Angebote und Leistungen investierten Ressourcen bewertet, gilt es zunächst das Produktmanagement zu systematisieren. Im Anschluss bildet das erarbeitete Produktportfolio je Themensäule die entscheidende Grundlage, um strategische Produktentwicklung betreiben zu können und auf Basis von Nachfrage- und Trenddaten das Angebot weiter zu qualifizieren oder auch weiter auszubauen.

Der Fokus sollte dabei immer auf der Positionierungsstrategie und der Tourismusmarke liegen und dann die jeweiligen chancenreichsten (Nachfrage) und wertschöpfungsstärksten Angebotsbereiche mit aufgreifen. Die Tourismusmarke und Positionierungsstrategie (Erlebnisversprechen, Profile und Leitzielgruppen) bleiben hierbei immer im Fokus der Produktentwicklung.

#### Organisatorische Ebene

Hier sollte zunächst ein klares Kosten-Nutzen-Verhältnis in der Produktentwicklung herausgearbeitet werden. In der Vergangenheit wurden viele Prozesse und Ideen angeschoben, aber nur wenige nach Aussage der Akteure daraus konkret mit den Leistungsträgern auch umgesetzt.

Die Federführung im Bereich Angebots- und Produktentwicklung liegt bei der PMSG. Sie fungiert hier als Impulsgeber der Produktentwicklung und bringt das Wissen aus Benchmarks oder aufbauend aus den



Marktforschungs- und Monitoringergebnissen konsequent in die Produktentwicklung mit ein. Für die Leitung der Profilentwicklung innerhalb der PMSG und für die Führung im Partnernetzwerk muss ein kontinuierlicher Kompetenzausbau stattfinden. Über regelmäßige Abstimmungs- und Einbindungsmechanismen sind die Leistungsträger und die LHP in die Produktentwicklung mit einzubinden.

#### Prozessebene

Die bereits bestehenden Produkt-AGs sollten fortgeführt und im Dialog mit den Partnern / Mitgliedern bei Bedarf angepasst werden. Hierzu sind für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Erlebnisprofile jeweils eigene Produktmanager erforderlich, die den Prozess innerhalb der PMSG und im Partnernetzwerk führen.

#### Projektebene

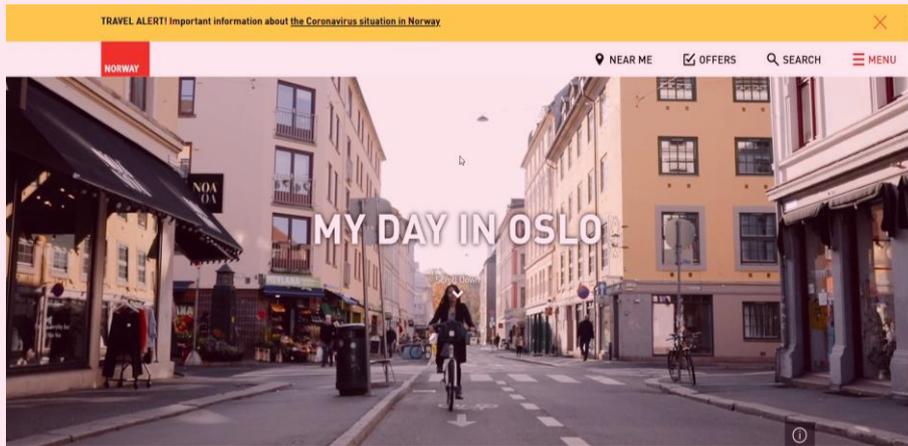
(Neue) Produkte müssen entsprechend der definierten Zielgruppen und aktuellen Trends im Tourismus stetig reflektiert sowie dem intensiven Aufmerksamkeits- und Erlebniswettbewerb entsprechend kontinuierlich weiterentwickelt werden. Bestehende Produkte müssen hinsichtlich ihrer Trend- und Zielgruppenpassung ebenso stetig mittels des Qualitätsmanagements und auf Basis der Gästebewertungen überprüft und qualitativ weiterentwickelt werden. Relevante Partner und Leistungsträger müssen dabei zwingend mit eingebunden und befähigt werden, markenkonforme Produkte und Produktpakete zu entwickeln.

### **Konkrete Handlungsempfehlungen**

- Die **PMSG muss als Impulsgeber in der Produktentwicklung** die Priorisierung von und Fokussierung auf chancenreiche Themen und Zielgruppen gemäß der Tourismuskonzeption 2025 kontinuierlich sicherstellen. Dies bedeutet, dass bestehende sowie potenzielle Themen und temporäre Zielgruppen (Effekte der Corona-Pandemie) unter Hinzuziehen generierter Marktforschungsdaten und der Marktbeobachtung stetig zu reflektieren und in die Produktentwicklung zu integrieren sind.
- Das **Produktmanagement muss** durch Listung sämtlicher in Potsdam verfügbarer touristischer Produkte **systematisiert werden**. Dieses **Produktportfolio** gilt es fortab kontinuierlich zu evaluieren und weiterzuentwickeln und damit das Angebot an attraktiven und zeitgemäßen Erlebnisprodukten für den Kunden kontinuierlich auszubauen.
- Zentral ist dabei **nicht nur der Aufbau und die Qualifizierung einzelner Produkte**, sondern es sollte im Sinne der Wertschöpfungseffekte **immer im Kontext von Angebotskompositionen** gedacht und entwickelt werden.
- Die PMSG muss die bestehenden **Produkt-AGs hierzu weiter professionalisieren** und relevante Leistungsträger und Partner **in die Produktentwicklung aktiv einbinden**. Hierzu müssen regelmäßige Abstimmungs- und Einbindungsmechanismen, wie digitale Stammtische und Foren, implementiert werden.



**Best Practice: Produktentwicklung in Basel und Oslo**



Das virtuelle Erlebnis eines perfekten Tages in Oslo schafft persönliche Ansprache des Gastes und macht Lust auf mehr.

Abbildung 33: Mein perfekter Tag in Oslo. (Visit Oslo, 2021).

Schaffen von Orientierung und kuratieren von Erlebnisangeboten, abgestimmt auf die relevanten Zielgruppen in Basel und deren Bedürfnisse.

**BASEL IN 48 STUNDEN**

Sie verbringen ganze 48 Stunden in Basel? Dann empfehlen wir Ihnen nach Ihren Aktivitäten am ersten Tag ein paar Highlights, die Ihnen zeigen, wieso das Herz unserer Stadt für Kunst, Kultur und Design schlägt.



**Architektur in Basel**

An kaum einem anderen Ort ergänzen sich Bauten aus dem 15. Jahrhundert und solche moderner Architekten zu einem derart spannenden und zugleich harmonischen Stadtbild. Mit unserer Broschüre «Architektur in Basel» können Sie sich auf eigene Faust auf drei Spaziergänge begeben, die Sie zu den wichtigsten zeitgenössischen Bauten führen.

Architektur in Basel



**Besuch im Museum Tinguely**

Kaum ein Künstler hatte einen engeren Bezug zu Basel als Tinguely. Deshalb hat der hier ansässige Konzern Roche ihm mit dem gleichnamigen Museum ein Denkmal gebaut. Im Gebäude von Mario Botta wird nicht nur eine umfassende Werkschau gezeigt, sondern immer wieder auch Ausstellungen von Wegbereitern des Künstlers.

Museum Tinguely



Abbildung 34: Basel in 48 Stunden. (Basel Tourismus, 2020).

**3.3.3 Qualitätsmanagement, Innovationsmanagement, Zertifizierung**

**Anpassungsbedarfe und Effizienzpotenziale**

Strategische Ebene

Auf strategischer Ebene gilt es einen kontinuierlichen Evaluierungsprozess zu implementieren, welcher ein standardisiertes Qualitätsmanagement sowie weitere Qualifizierungs- und Zertifizierungsprozesse, die in Abhängigkeit von aktuellen Markttrends und Entwicklungen im Tourismus kontinuierlich ergänzt und angepasst werden, umfasst.

Um künftig auch ein effektives Innovationsmanagement, insbesondere in der Produktentwicklung, zu gewährleisten, müssen hierfür klare Kriterien und Erwartungshaltungen an das Innovationsmanagement aufgestellt werden. In vielen Teilen geht es nicht darum, das nächste große Angebot oder Ereignis auszuarbeiten, sondern z.B. einen Digitalisierungsprozess so in der Destination zu implementieren, dass die gesamte Destination einen Innovationsschub macht. Einzelne Leuchttürme sind meist nicht nachhaltig, sofern diese nicht richtig in die Landschaft implementiert werden.

Organisatorische Ebene

In der Umsetzung und Implementierung von Innovationen in der Destination muss der Treiberstatus der PMSG fokussiert und neu kalibriert werden. Das bedeutet, dass das Innovationsmanagement durch die PMSG befähigt werden muss, gemeinsam mit zentralen Funktionalpartnern, wie z.B. dem DEHOGA, der IHK oder



auch der TMB, die Leistungsträger und relevanten Partner in Potsdam zur Entwicklung innovativer Services, Produkte und Erlebnisse nicht nur zu motivieren, sondern diese auch in der Umsetzung zu begleiten.

Hierfür müssen die durch das Clustermanagement der TMB bereits ausgebildeten Innovationscoaches der PMSG stärker in die Organisations- und Produktentwicklung miteinbezogen werden, um so das Know-How und die Kompetenzen im Innovationsmanagement auszubauen und zu stärken. Bei der PMSG sollte zudem ein zentraler Ansprechpartner zur Initiierung von Qualitäts- und Zertifizierungsoffensiven sowie zur Unterstützung der Leistungsträger und Partner im Innovationsausbau definiert werden.

### Prozessebene

Auf der Prozessebene muss die PMSG ihre Netzwerkarbeit ausbauen und dabei den relevanten Netzwerkpartnern aufzeigen, dass Qualitäts- und Innovationsmanagement und darüber die Erlebbarkeit der Marke essenzielle Bestandteile einer zukunftsfähigen Tourismusentwicklung in Potsdam sind. Mithilfe regelmäßiger Innovationsmeetings und -workshops zwischen der LHP und der PMSG sollte zudem sichergestellt bleiben, dass eine einvernehmliche Erwartungshaltung an Innovation besteht. Da die Erwartungshaltung an solche Prozesse sehr hoch ist, muss stets der Mehrwert von Impuls, Dialog und Projektansätzen da sein, da ansonsten keine Motivation und gemeinsame Umsetzungsbereitschaft erzielt werden kann.

### Projektebene

Qualitativ hochwertige und innovative Produkte und Services zeichnen sich durch ihre marken- und zielgruppenkonforme Ausrichtung aus. Es braucht aber nicht immer die komplett eigenständige Entwicklung, sondern es empfiehlt sich hier eine systematische Wettbewerbsbeobachtung durchzuführen. Die PMSG sollte regelmäßig Vergleiche aus anderen Destinationen und von Mitwettbewerbern ziehen, um sich so zukunftsgerichtet weiterentwickeln und nachhaltig positionieren zu können.

## **Konkrete Handlungsempfehlungen**

- Basis für ein angemessenes Qualitäts- und Innovationsmanagement und die erfolgreiche Vermittlung ist die **einheitliche Definition von Innovationsmanagement und die damit verbundene Erwartungshaltung**. Es sollte daher mit Stakeholdern und gemeinsam mit der LHP und der PMSG abgestimmt werden, wie das Innovationsmanagement aufgesetzt sein muss. **Die eindeutige Zuordnung des Innovationsmanagement in den Aufgabenbereich der PMSG** ist dabei richtig.
- Das **Qualitäts- und Innovationsmanagement innerhalb der PMSG muss zudem systematisiert und strukturiert werden**. Dazu muss zunächst eine **Prioritätenliste** erstellt werden, die explizite Kriterien und Grundvoraussetzungen für ein hohes Qualitätsniveau der touristischen Angebote und Leistungen in Potsdam festhält. Grundlage hierzu ist wieder das Marktforschungs- und Monitoringkonzept (vgl. *Kapitel 3.1.2 Marktforschung und Monitoring*), dass über gezielte Benchmarks zur Markteinordnung hier angereichert werden sollte. Diese Prioritätenliste gilt es dann fortan regelmäßig in Abhängigkeit aktueller Marktbedürfnisse, Trends und Entwicklungen im Tourismus zu evaluieren und anzupassen.
- Um eine aufgabenadäquate Umsetzung des Innovationsmanagements sicherzustellen, müssen auch die **Kompetenzen innerhalb der PMSG ausgebaut werden**. Dazu sollte zunächst ein **zentraler Ansprechpartner** und Koordinator für die touristischen Akteure in Potsdam innerhalb der PMSG benannt werden, der Impuls-, Qualitäts- und Zertifizierungsoffensiven initiiert und die Akteure im Qualitätsmanagement unterstützt. Diese Aktivitäten sind eng mit den Tätigkeiten des



Clustermanagement der TMB abzustimmen, um keine unnötigen Doppelstrukturen zu erzeugen. Es muss aber sichergestellt werden, dass sich die Innovationsprozesse nicht nur auf allgemeine Standards oder Service-Leistungen beziehen, sondern insbesondere auch die Tourismusmarke und das Potsdam-spezifische Produkterlebnis umfassend weiterentwickelt werden.

### 3.3.4 Infrastruktur- und Mobilitätsmanagement

#### Anpassungsbedarfe und Effizienzpotenziale

##### Strategische Ebene

Die PMSG begleitet im Infrastruktur- und Mobilitätsmanagement lediglich die Entwicklung (nachhaltiger) touristischer Mobilitäts- und Besucherlenkungskonzepte. Hierfür sollte die PMSG hinsichtlich ihrer fachlichen Meinung in die Konzeptionierung der für den Tourismus relevanten Mobilitätskonzepte eingebunden werden. Die Unterstützung der PMSG sollte dabei maßgeblich aus der Produktentwicklung kommen und sich auf die strategische Ebene und auf die Anforderungen für das markenkonforme Produkterlebnis beschränken.

##### Organisatorische Ebene

Das Know-How und die Kompetenzen der PMSG und ihrer Mitarbeiter bezüglich der vorhandenen Angebote und Angebotspakete in Potsdam sowie bezüglich der Bedürfnisse der Gäste sollte in der inhaltlichen Ausgestaltung von (Leit-) Infrastruktur- und Mobilitätskonzepten zwingend berücksichtigt werden. Hierfür sollten fokussierte Einbindungs- und Abstimmungsmechanismen und die Zuständigkeiten der PMSG klar definiert werden. Eine Möglichkeit hierbei ist es, die Gäste- und Qualitätsbewertungen den Planungsstellen bei der LHP kommentiert zur Verfügung zu stellen. Zudem ist die PMSG in Stadtentwicklungsfragen stets als Interessensvertretung des Tourismus bei Planungsvorhaben sowie bei neuen Projekten / Konzepten mit touristischer Relevanz zu beteiligen.

##### Prozessebene

Die PMSG kann hier z.B. als hervorragende Schnittstelle für Kooperationen zwischen dem ViP sowie den touristischen Leistungsträgern und Akteuren fungieren. Der Fokus sollte dabei z.B. auf Fragestellungen liegen, welche Infrastrukturen die Gäste benötigen oder wie man Mobilität in eine nachhaltige Erlebnismobilität überführt und somit die Infrastruktur- und Mobilitätsentwicklung eng mit der touristischen Produktentwicklung verzahnt.

##### Projektebene

Wichtiger Aspekt bei der Infrastruktur- und Mobilitätsentwicklung ist eine konsequente Berücksichtigung des digitalen Nutzerverhaltens (vgl. *Kapitel 3.2.2 Gäste- und Besuchermanagement / Gästeservice*). Kooperationen zwischen touristischen- und Mobilitäts-Konzepten, wie die mobiagentur mit integrierter Tourist Information am Hauptbahnhof Potsdam, sollten unbedingt fortgeführt bzw. weiterentwickelt werden. Hierbei sollte, in gemeinschaftlicher Arbeit, auch die Besucherlenkung und touristische Wegeleitung (vgl. *Kapitel 3.2.2 Gäste- und Besuchermanagement / Gästeservice*) überarbeitet und die Nutzerfreundlichkeit für Einheimische und Gäste gewahrt werden.

#### Konkrete Handlungsempfehlungen

- ➔ Das Infrastruktur- und Mobilitätsmanagement gehört nicht in den direkten Aufgabenbereich der PMSG. Jedoch sollte die **PMSG zur Verknüpfung städtischer Mobilitätskonzepte mit der touristischen Besucherlenkung** involviert werden und insbesondere das bei den Mitarbeitern der



PMSG vorhandene Know-How für die Ausarbeitung nachhaltiger Mobilitätskonzepte auch für Gäste oder die Entwicklung von Leitinfrastrukturen genutzt werden.

- ➔ Der Aspekt der **nachhaltigen (Erlebnis-) Mobilität sollte konsequent in die Produktentwicklung bei der PMSG integriert** werden. Dazu müssen relevante touristische Partner und Leistungsträger zur Förderung von Erlebnismobilität zur Entwicklung neuer Produkte und Produktpakete motiviert und ermutigt werden. Die Inanspruchnahme von touristischen Produkten, Leistungen und nachhaltigen Mobilitätsangeboten müsste unbedingt in die **digitale Gästekarte integriert** werden (vgl. *Kapitel 3.2.2 Gäste- und Besuchermanagement / Gästeservice*).

### 3.3.5 Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmanagement

#### Anpassungsbedarfe und Effizienzpotenziale

##### Strategische Ebene

Zunächst gilt es seitens der PMSG das Partnermanagement einmal systematisch im Sinne einer Jahresplanung aufzusetzen. Es sollten sowohl formelle (Beirat, Steuerungskreis, AGs) als auch informelle Mitwirkungs- und Beteiligungsformen (Befragung der Leistungsträger, Seminarreihen zur Wissensvermittlung) zur Einbindung zentraler Schlüsselpartner und der gesamten Leistungsträgerschaft festgelegt werden. Zur Erleichterung des Partnermanagements und der Partnereinbindung sollte eine zentrale Partner-Datenbank erstellt werden, die neben sämtlichen relevanten Partnern auch deren Mitwirkung in der touristischen Entwicklung Potsdams umfasst.

##### Organisatorische Ebene

Um das Partnermanagement effektiv und motivierend durchführen zu können, bedarf es einer Umverteilung / Ausweitung der personellen Ressourcen im Destinationsmanagement der PMSG. Der bereits thematisierte Tourismus- und Marketingbeirat spielt dabei eine zentrale Rolle. Er hält die Funktion als fachliches Gremium inne, welches die Umsetzung der Tourismuskonzeption 2025 begleitet und in der Entscheidungsfindung unterstützt. Die Partnernetzwerke sollten dafür genutzt werden, die Erkenntnisse aus der Marktforschung sowie von tourismusrelevanten Veranstaltungen auszutauschen und somit ein umfassendes Wissensnetzwerk aufzubauen. Innerhalb der Netzwerke sollten diese zum allgemeinen Wissenstransfer zwischen den Partnern genutzt werden (bspw. durch Vorträge der UNESCO, HHoG, DEHOGA, etc.).

##### Prozessebene

Die PMSG sollte im Rahmen des Kooperations- und Wissensmanagements die Lobbyarbeit nach innen ausbauen und sich gegenüber den touristischen Akteuren in Potsdam als kompetenter und verlässlicher Partner zeigen. Dazu müssen die Bedürfnisse und Erwartungshaltungen der Partner und Leistungsträger seitens der PMSG identifiziert werden (bspw. durch öffentliche Foren, digitale Stammtische, Befragungen oder Workshops) und diese müssen stärker in die Aktivitäten der PMSG eingebunden werden.

##### Projektebene

Auf der Projektebene gilt es vor allem, den kontinuierlichen Wissenstransfer innerhalb der Netzwerke untereinander und mit externen Partnern zu gewährleisten und zu koordinieren.

#### Konkrete Handlungsempfehlungen

- ➔ Die PMSG muss es sich als Ziel setzen, das **Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmanagement innerhalb Potsdams zu systematisieren**. Dazu müssen durch eine klare Aufwand-Nutzen-Analyse



relevante Ausgaben und Kooperationen identifiziert, priorisiert und fokussiert werden. **Regelmäßiges Monitoring und Controlling** der Netzwerke ist hierfür ausschlaggebend.

- ➔ Des Weiteren bedarf es einer **klaren Aufgabenteilung des Kooperationsmanagements** zwischen der PMSG und den betroffenen Bereichen innerhalb der LHP. Wie bereits in *Kapitel 3.2.1 „Operatives Marketing und Kommunikation“* geschildert, muss hier in einem nächsten Schritt die Zuständigkeit und Aufgabenzuordnung der LHP, PMSG sowie Stadt- / Kulturmarketing identifiziert und neu definiert werden. Aufgabenüberschneidungen und Ineffizienzen im Kooperationsmanagement müssen reduziert werden und insbesondere für die Beteiligten der Partner-Netzwerke müssen klare Strukturen und Ansprechpartner definiert werden.
- ➔ Die PMSG muss zudem ihre **Lobbyarbeit nach innen stärken** und sich gegenüber den touristischen Akteuren als verlässlicher Partner und zentrale Ansprechperson in der touristischen Produktentwicklung in Potsdam etablieren. Die **Etablierung eines Tourismus- und Marketingbeirats** kann hierfür erste Richtungen vorgeben und die Rolle der PMSG als Destinationsmanager, Enabler und Gestalter des Destinationsmanagements in Potsdam untermauern.

### Übersicht priorisierter Handlungsempfehlungen

Aufgabenbereich	Handlungsempfehlung	Prio	Leads
Marken- und Identitätsmanagement	Implementierung und Umsetzung der Tourismusmarke durch die PMSG, dazu Übernahme der Tourismusmarke in sämtliche Angebote und Leistungen in Potsdam und Verdeutlichung der Zusammengehörigkeit im Rahmen der Markenarchitektur von Stadt- und Landestourismusmarke.	1	PMSG
	Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten innerhalb der PMSG und Bestimmung eines zentralen Ansprechpartners bei der PMSG.	1	PMSG
	Definition von Tourismusmarkenbotschaftern bei Leistungsträgern, Partnern, Bürgern und der PMSG, Nutzung dieser als Multiplikatoren der Tourismusmarke zur Steigerung von Tourismusbewusstsein und -akzeptanz.	3	PMSG
Angebots- und Produktentwicklung	PMSG als Impulsgeber in der Produktentwicklung und Priorisierung und Fokussierung auf chancenreiche Themen, Trends und Zielgruppen gemäß Tourismuskonzeption 2025.	2	PMSG
	Systematisierung und Professionalisierung des Produktmanagements durch Aufstellung und kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung eines Produktportfolios sämtlicher Angebote und Leistungen in Potsdam.	2	PMSG
	Aktive Einbindung von relevanten Partnern und Leistungsträgern durch Einbindung dieser in die Produkt-AGs und über fokussierte Abstimmungs- und Einbindungsmechanismen, bspw. über die gemeinsame digitale Partner-Plattform.	2	PMSG



Qualitätsmanagement, Innovationsmanagement und Zertifizierung	Definition einer einheitlichen Erwartungshaltung an das Innovationsmanagement in Potsdam durch gemeinsame Abstimmungsmechanismen zwischen PMSG und LHP.	1	PMSG / LHP
	Kontinuierliche Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in Abhängigkeit aktueller Marktbedürfnisse, Trends und Entwicklungen im Tourismus und Fokussierung von Service- und Erlebnisdesign zur Sicherstellung qualitativ hochwertiger Produkte in Potsdam.	2	PMSG
	Implementierung der Innovation durch den Ausbau von Kompetenzen und Know-How der PMSG, Nutzung der Innovationscoaches und Bestimmung eines zentralen Ansprechpartners bei der PMSG zur Initiierung von Qualitäts- und Zertifizierungsinitiativen sowie zur Unterstützung der touristischen Akteure.	2	PMSG
Infrastruktur- und Mobilitätsmanagement	Verknüpfung städtischer Mobilitätskonzepte mit der touristischen Besucherlenkung in der Stadt, Einbindung der PMSG und Nutzung des Know-Hows der Mitarbeiter in der Ausarbeitung nachhaltiger (Erlebnis-) Mobilitätskonzepte.	3	LHP
	Umsetzung der Mobilitätskonzepte durch Integration von Erlebnismobilität in die touristische Produktentwicklung, dazu Einbindung relevanter Partner und Leistungsträger zur Förderung von Erlebnismobilität und Produktinnovation.	3	PMSG
	Weiterentwicklung der digitalen Gästekarte (vgl. <i>Kapitel 3.2.2 Vertrieb und Vertriebsunterstützung</i> ) durch integrierte Nutzung von touristischen Angeboten, Leistungen und nachhaltigen Mobilitätsangeboten.	2	PMSG
Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmanagement	Netzwerk-, Wissens- und Kooperationsmanagement durch kontinuierliches Monitoring / Controlling bzgl. Aufwand-Nutzen-Analyse und Priorisierung relevanter Aufgaben und Kooperationen.	2	PMSG
	Ausbau der Lobbyarbeit nach innen und klare Kommunikation der PMSG als zentralen Ansprechpartner für die touristischen Akteure in Potsdam, z.B. AR-Strukturen oder Tourismus- und Marketingbeirat.	1	PMSG
	Aufbau und Etablierung eines Tourismus- und Marketingbeirates zur Stärkung der Rolle der PMSG als Destinationsmanager / Enabler und Gestalter des Destinationsmanagements.	1	PMSG

Tabelle 3: Handlungsempfehlungen der binnengerichteten Managementaufgaben. (Quelle: PROJEC M 2021).



## 4. Handlungsempfehlungen in Organisations- und Kooperationsstrukturen

### 4.1 Interne Unternehmensentwicklung

#### Zusammenfassende Bewertung von personellen und finanziellen Voraussetzungen für die effektive Umsetzung der definierten zukünftigen Aufgabenfelder

Aktuell (Stand September 2021) sind bei der PMSG 33,3 VZÄ (Vollzeitäquivalente) beschäftigt. Acht VZÄ entfallen auf den Bereich der Geschäftsführung / Stab. Weitere sechs VZÄ sind im Bereich des Gruppen Service beschäftigt. Zehn VZÄ sind für das Marketing zuständig. Die restlichen siebzehn VZÄ verteilen sich auf die Service Center und Tourist Informationen. Elf VZÄ sind in den Touristinformationen beschäftigt und sechs VZÄ in den Service Centern. Hier gibt es bei vereinzelt VZÄ Überschneidungen der beiden Bereiche.

Mögliche Effizienzgewinne gibt es durch die Effekte der Digitalisierung und ein verändertes Informations- und Nutzerverhalten im Bereich Gästeservice, Gruppen-Service und Tourismusinformation. Hier sollten vor allem die nicht lukrativen Gäste-Services reduziert werden. Zur langfristigen Entlastung der Mitarbeiter des Service-Centers und zur Steigerung von Personal- und Ressourceneffizienzen sollte in der Planung des Gästemanagement die Implementierung sog. Chat-Bots überprüft werden. Hier geht es nicht nur darum, Mitarbeiter zu entlasten, sondern auch einem perspektivischen Arbeitskräftemangel frühzeitig entgegenzuwirken. Durch die Nutzung digitaler Chat-Bots kann z.B. eine rund um die Uhr Informationsbeschaffung für den Gast gewährleistet werden und der Personal- und Ressourcenaufwand im Bereich der Gäste-Services langfristig gesenkt werden.

Andererseits muss deutlich betont werden, dass die neuen Aufgabenbereiche im Destinationsmanagement, speziell in der Markenführung, in der Marktforschung und im Produkt- und Partnermanagement weitere Ressourcen benötigen. Ohne eine Investition in die neuen Aufgabenbereiche über Konzepte, Prozesse und Köpfe, die diese umsetzen bzw. führen, werden die Aufgaben einer Destinationsmarketing- und -managementorganisation nicht umfassend erfüllt werden können. Das bedeutet auch, dass die Ziele im optimistischen Szenario mit großer Wahrscheinlichkeit nicht erreicht werden können.

#### Digitale Kompetenz

Die PMSG verfügt bereits über gute Standards und Prozesse, um die Digitalisierung in der Organisation voranzutreiben. Jedoch werden diese Prozesse noch nicht übergreifend in der gesamten Destination verankert und finden bislang nur innerhalb der PMSG statt. Auch die Integration in das Content-Netzwerk 2.0 / TDH ist noch nicht vollzogen, was aber nicht an der PMSG, sondern der Weiterentwicklung des TDH liegt. Die Herausarbeitung und Konkretisierung von hierfür essenziellen Handlungsbedarfen bedarf einer übergeordneten Instanz. Ein „Digitalisierungsbeauftragter/Datenmanager“, idealerweise angedockt an das Thema Datenmanagement, Marktforschung, Monitoring, der als zentraler Ansprechpartner innerhalb der PMSG und für die Akteure und Partner in der Destination zur Verfügung steht und die übergeordnete Koordination der Digitalisierung, gerade im Hinblick auf die Umsetzung des Content-Netzwerkes 2.0 in Zusammenarbeit mit der TMB, übernimmt, ist von zentraler Bedeutung. Da im Zuge der Digitalisierung auch der Bereich Marktforschung und Monitoring aktiv angegangen werden muss, ergeben sich hieraus entsprechende Mehrwerte.



### **Trend- und Marktforschung**

Gerade dieser wichtige Bereich wird aktuell innerhalb der PMSG nicht hinreichend wahrgenommen, da auch lediglich 2% der personellen Ressourcen für diesen Bereich aufgewendet werden. Um sich den stetig verändernden Markt- und Rahmenbedingungen anpassen und die strategische Tourismusedwicklung in Potsdam entsprechend ausrichten zu können, ist ein regelmäßiges Monitoring der Ziele und Handlungsfelder der Tourismusstrategie unerlässlich. Zur Steigerung der Effektivität ist der Aus- und Aufbau einer Trend- und Marktforschung notwendig. Es wird angeraten hierfür eine eigene Projektstelle (s.o.) für die Marktforschung einzurichten, die im engen Austausch mit dem Datenmanager der PMSG steht.

### **Außengerichtete Aufgaben**

Für die außengerichteten Managementaufgaben wird laut eigenen Angaben bei der PMSG die Hälfte der personellen Ressourcen eingesetzt, insbesondere auf den Aufgabenbereich operatives Marketing und Kommunikation entfällt ein Großteil der Ressourcen (20 Prozent). Nur 18 Prozent der personellen Ressourcen entfallen auf die binnengerichteten Managementaufgaben und auch der Personalbedarf wird in diesen Aufgabenbereichen vergleichsweise gering eingestuft. Da binnengerichtete Managementaufgaben für eine erfolgreiche Tourismusedwicklung immer mehr an Bedeutung gewinnen und auch für die Weiterentwicklung der PMSG zur Destinationsmarketing- und -managementorganisation essenziell sind, ist hier eine Aufstockung bzw. z.T. auch Umschichtung der Personalressourcen u.a. aus dem Bereich Gästeservices zu prüfen.

In der operativen Markenführung bedarf es einer klaren Zuordnung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten innerhalb der PMSG. Es wird auch hier angeraten, einen zentralen Ansprechpartner für die Markenkoordination zu benennen und übergeordnet oder direkt an die Geschäftsführung anzudocken.

Auch wird ein zentraler Ansprechpartner für die Koordination der Vertriebsmaßnahmen innerhalb der PMSG benötigt, der nicht nur als Ansprechpartner nach innen, sondern auch nach außen, also für externe Partner, verfügbar ist. Dazu sollte dieser auch als Koordinator für die touristischen Akteure in Potsdam fungieren, der Qualitäts- und Zertifizierungsoffensiven initiiert und die Akteure im Qualitätsmanagement unterstützt.

Die effektive und wirkungsvolle Durchführung des operativen Marketings bedarf zudem eines ausreichenden Marketingetats. Dieser muss sukzessive auf mind. 1 Euro pro Ankunft pro Jahr ausgebaut und durch die Einwerbung einer zweckgebundenen Tourismusabgabe und die Beteiligung der Wirtschaft aufgestockt werden.

Ein gutes Beispiel für die Einrichtung einer zweckgebundenen Tourismusabgabe zeigt die Stadt Frankfurt am Main: „Die Stadt Frankfurt am Main erhebt seit dem 01.01.2018 einen Tourismusbeitrag zur teilweisen Deckung des Aufwandes für die Schaffung, Erweiterung, Unterhaltung und Vermarktung der zu Fremdenverkehrszwecken bereitgestellten Einrichtungen und für die zu diesen Zwecken durchgeführten Veranstaltungen. Grundlage hierfür ist die von der Stadtverordnetenversammlung beschlossene Satzung über die Erhebung eines Tourismusbeitrages im Gebiet der Stadt Frankfurt am Main (Tourismusbeitragssatzung) vom 14.12.2017 in der aktuell geltenden Fassung.“ (Quelle: Kassen- und Steueramt Frankfurt, 2021).

Der rein von Privatreisenden erhobene Tourismusbeitrag beträgt pro Übernachtung und pro Person zwei Euro und führte zu Mehreinnahmen von über 6. Mio. Euro im Jahr 2019. Die hier erwirtschafteten Gelder werden zu 50% direkt in das Tourismusmarketing und Service-Leistungen der städtischen Gesellschaft Tourismus+Congress GmbH Frankfurt am Main investiert. Die weiteren Mittel aus dem Tourismusbeitrag fließen jeweils in die Bereiche Kulturmarketing und Standort-/Sportmarketing (jeweils 20%) und in das Citymarketing (10 %). Die projektbezogene Mittelverwendung wird zudem über einen Tourismus- und Marketingbeirat abgestimmt. Hieraus werden die notwendigen Gestaltungsmöglichkeiten der DMO gegeben.



## Anpassung des Organigramms und der Organisationsstrukturen

Zur aufgabenadäquaten Ausweitung des Etats müssen weitere Möglichkeiten der Tourismusfinanzierung in Betracht gezogen werden.

Dabei sollte überprüft werden, inwieweit das Herauslösen aus dem Unternehmensverbund ProPotsdam GmbH sinnvoll und umsetzbar wäre. Eine Abkopplung der PMSG von der ProPotsdam GmbH würde Abstimmungswege vereinfachen und beschleunigen, da der PMSG mehr Eigenständigkeit und Freiheiten ermöglicht würden. Zudem würde der Tourismus als bedeutender und eigenständiger Wirtschaftsbereich einen höheren Stellenwert erlangen.

Innerhalb einer potenziellen Neustrukturierung des Geschäftsmodells der PMSG gilt es zudem zu überprüfen, inwieweit bestehende Marketingstrukturen effizienter organisiert werden können. Durch die Trennung der Bereiche Stadt-, Kultur- und Tourismusmarketing kommt es aktuell noch zu großen Redundanzen und Ineffizienzen in der Abstimmung und operativen Durchführung. Sowohl die PMSG als auch die LHP und die Leistungsträger veröffentlichen nebeneinander touristische Informationen. Diese Doppelstrukturen sind nicht nur ineffizient, sondern erschweren dem Gast auch die Orientierung, da dadurch kein klarer Ansprechpartner im Tourismus sichtbar wird. Leistungsträgern wird durch diese Ineffizienzen die Einbindung in Marketingleistungen erschwert. Hier muss in einem ersten Schritt zunächst das bestehende Modell kritisch hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden. Eine Möglichkeit den Prozess zu verschlanken, besteht darin, die drei Marketingbereiche unter der Federführung der PMSG in ihrer neuen Funktion als Destinationsmarketing- und -managementorganisation zusammenzulegen. Hier bedarf es jedoch einer eigenständigen Untersuchung bzgl. der zeitlichen und bereichsspezifischen Integrationsstufen.

Momentan kommt es in den allgemeinen Abstimmungs- und Einbindungsmechanismen der gesamten Verwaltung zwischen LHP und PMSG noch zu großen Ineffizienzen, Doppelstrukturen und Unklarheiten in den Zuständigkeiten. Es bedarf klarer Abgrenzungen der Bereiche Controlling (im Zuständigkeitsbereich der LHP) sowie der Aufgaben, die in den Zuständigkeitsbereich der PMSG fallen. Die PMSG sollte verstärkt auch auf strategischer Ebene agieren, jedoch innerhalb eines von der LHP vorgegebenen strategischen Rahmens. In den Organisationsstrukturen der PMSG müssen daher ebenfalls ihre Zuständigkeiten konkretisiert und entsprechend verankert werden. Die Einführung eines Tourismus- und Marketingbeirates als fachlich beratendes Gremium auf strategischer Ebene und als Schnittstelle zwischen der PMSG, den strategischen Leistungsträgern, Partnern wie der IHK oder DeHoGa und der LHP wäre hier ein erster wichtiger Schritt.

Auch sollte durch eine Verankerung des MICE-Managements in dem Organigramm der PMSG dem MICE-Bereich allgemein ein höherer Stellenwert in der Organisation gegeben werden. Dabei sollte zwingend das Kongressbüro in der strategischen und operativen Durch- und Ausführung des MICE-Managements qualifiziert werden. Das Einrichten einer eigens für das MICE-Management zuständigen Leitstelle wäre auch hier ratsam, um die Wertschöpfungspotenziale auch in diesem Geschäftsfeld für Potsdam ausschöpfen zu können.

Insgesamt lassen sich für die personelle und finanzielle Umstrukturierung der PMSG folgende Kernaspekte festhalten:

- ➔ Prüfung des Geschäftsmodells der PMSG zur Erhöhung der Eigenständigkeit, zum Schaffen von Möglichkeiten eigenwirtschaftliche Einnahmen zu generieren und darüber die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel für den Tourismus zu erhöhen. Dabei Prüfung von Zuständigkeiten und Einbindungsmechanismen.
- ➔ Einführung eines Tourismus- und Marketingbeirates als fachlich beratendes Gremium und Schnittstelle



- ➔ Eine stärkere Fokussierung binnengerichteter Managementaufgaben ist notwendig, um den künftigen Anforderungen einer Destinationsmarketing- und -managementorganisation gerecht zu werden.
- ➔ Um die personellen Defizite (insb. der strategischen Kompetenzen) aufzufangen, müssen zentrale Ansprechpartner und z.T. zusätzliche Planstellen geschaffen werden für die Bereiche Marktforschung und Monitoring, Digitalisierung, MICE-Management, Produktentwicklung, operative Markenführung und Partnermanagement. Hierfür gilt es zunächst zu überprüfen, inwieweit diese Posten durch zusätzliche VZÄs besetzt werden müssen oder ob diese Posten innerhalb der Organisationsstrukturen durch Umschichtung von Tätigkeiten oder Qualifizierung von Mitarbeitern innerhalb der agilen Managementstrukturen besetzt werden können. Zudem sollte geprüft werden, inwieweit bestimmte Aufgaben an externe Dienstleister ausgegliedert werden können.

### **Nutzung vorhandener Kompetenz durch den weiteren Ausbau agiler Managementstrukturen**

Die Mitarbeiter der PMSG verfügen über umfassendes Know-How und Kompetenzen, nicht nur im Bereich Gästeführung und -management, sondern auch in der Entwicklung des Tourismus in der Landeshauptstadt Potsdam allgemein. Innerhalb der angedachten agilen Zusammenarbeitsstrukturen gilt es, diese Kompetenzen nun angemessen zu nutzen. Um auch die qualitative Ausübung der agilen Zusammenarbeitsstrukturen sicherzustellen, muss ein adäquates Wissensmanagement der Mitarbeiter gewährleistet sein. Hierzu müssen sowohl interne als auch externe Weiterbildungsmöglichkeiten ausgebaut werden. Die begonnen Entwicklungsmaßnahmen zum agilen Arbeiten innerhalb der PMSG werden von außen betrachtet als sehr positiv bewertet, da die eigene Weiterbildung und Qualifizierung des Teams zu wichtigen Kernaufgaben der Unternehmensentwicklung werden.

Das Know-How und die Kompetenzen der Mitarbeiter der PMSG sollten stärker für die Produktentwicklung genutzt und innerhalb teamübergreifender und agiler Arbeitsstrukturen eingesetzt werden. Hierfür sollten insbesondere die durch das Clustermanagement der TMB bereits ausgebildeten Innovationscoaches der PMSG stärker in die Organisations- und Produktentwicklung miteinbezogen werden. Das Know-How und die Kompetenzen der PMSG und ihrer Mitarbeiter bezüglich der vorhandenen Angebote und Angebotspakete in Potsdam sowie bezüglich der Bedürfnisse der Gäste sollte auch in der inhaltlichen Ausgestaltung von (Leit-) Infrastruktur- und Mobilitätskonzepten berücksichtigt werden. Hierfür sollten fokussierte Reporting-mechanismen oder Einbindungs- und Abstimmungsmechanismen und die Zuständigkeiten der PMSG klar definiert werden.

Zur Stärkung des MICE-Sektors gilt es das Kongressbüro auszubauen, um so eine bessere Verzahnung von MICE- und Leisure-Tourismus, insbesondere in Folge der Corona-Pandemie, sicherzustellen. Hierfür bedarf es des Ausbaus des Kongressbüros zur systematischen Bearbeitung von MICE-Potenzialen im Incentives- und Tagungssegment sowie einer ausreichenden Qualifizierung des Kongressbüros der PMSG in der strategischen und operativen Durchführung des MICE-Managements sowie der Definition eines konkreten Leitbildes für das Kongressbüro.

## **4.2 Partner- und Netzwerkmanagement**

### **PMSG als zentraler Ansprechpartner im Tourismus**

Die PMSG muss ihre Lobbyarbeit nach innen stärken und sich gegenüber den touristischen Akteuren als verlässlicher Partner und zentrale Ansprechperson in der touristischen Produktentwicklung in Potsdam etablieren. Der angedachte Tourismus- und Marketingbeirat als Schnittstelle kann hier auch für die



Kommunikation der Rolle der PMSG als Destinationsmanager, Enabler und Gestalter des Destinationsmanagements in Potsdam genutzt werden.

Die konkreten Bedürfnisse und Erwartungshaltungen der Partner und Leistungsträger müssen seitens der PMSG regelmäßig identifiziert werden und diese müssen stärker in die Aktivitäten der PMSG eingebunden werden. Standardisierte Leistungsträgerbefragungen, die z.B. einmal jährlich durch die Marktforschungs- und Monitoring-Abteilung durchgeführt werden, bieten hierzu einen guten Ansatz.

Durch das starke Interagieren der PMSG innerhalb der touristischen Netzwerke, kann sich die PMSG mit entsprechenden Produktmanagern und dem neuen Marktforschungsbereich als echter Impulsgeber für die Produktentwicklung etablieren. Durch enge Einbindungsmechanismen mit den touristischen Akteuren, kann so die Priorisierung von und Fokussierung auf chancenreiche Themen gemäß der Tourismuskonzeption 2025 sichergestellt und die touristischen Leistungsträger und Akteure motiviert werden, innovative Produkte und Erlebnisse in Potsdam zu entwickeln. Die PMSG kann somit das Innovationsmanagement in Potsdam konkret vorantreiben und eine zukunftsgerichtete und qualitativ hochwertige Entwicklung des Tourismus in Potsdam gewährleisten.

In diesem Zusammenhang kann die PMSG auch als Schnittstelle für Kooperationen zwischen dem ViP sowie den touristischen Leistungsträgern und Akteuren dienen, um die Implementierung von Mobilitätskonzepten zu unterstützen. Der Fokus sollte dabei auf der Integration von (Erlebnis-) Mobilität in die touristische Produktentwicklung in Potsdam durch gemeinsame Einbindungs- und Abstimmungsmechanismen gelegt werden.

### **Kooperationsstrukturen und Partnermanagement**

Zur systematischen und aufeinander abgestimmten Entwicklung des Tourismus in Potsdam bedarf es somit einer konkreten, beteiligungsfokussierten Partnernetzwerkstrategie und -architektur durch die PMSG. Dazu ist der Aufbau einer digitalen Partner-Plattform bzw. eines digitalen Intranets ebenso wichtig, wie die Aufstellung einer Jahresplanung für das Beteiligungs- und Netzwerkmanagement.

Dabei muss zudem eine klare Aufgabenteilung des Kooperationsmanagements zwischen der PMSG und den beteiligten Bereichen der LHP definiert werden, um Aufgabenüberschneidungen und Ineffizienzen im Kooperationsmanagement zu eliminieren und insbesondere den Beteiligten der Partner-Netzwerke über klare Strukturen und Ansprechpartner Orientierung zu geben.

## **5. Abschließende Bewertung**

Insgesamt wird **der noch jungen Destinationsmarketingorganisation**, insbesondere auch **unter den aktuellen Voraussetzungen der Corona-Pandemie, ein guter Start attestiert**. Allerdings erfordern die veränderten Rahmenbedingungen und neuen Marktsituationen bereits eine **Optimierung sowohl in Bezug auf die inhaltlichen Tätigkeiten als auch auf die personelle und finanzielle Aufstellung der PMSG**.

### **Fokussierung und Priorisierung**

Insgesamt müssen die zu bearbeitenden **Aufgabenfelder konkretisiert, fokussiert und priorisiert angegangen werden**. Etabliert werden sollte auch eine kontinuierliche Effizienz- und Effektivitätsmessung z.B. über die **Zuordnung von Ressourcenschwerpunkten der Mitarbeiter**.



Innerhalb der bereits eingeführten agilen Zusammenarbeitsstrukturen gilt es vorhandene Kompetenzen zusammenzuführen, um so die PMSG in der Wahrnehmung von stärker managementbezogenen Aufgaben in ihrer neuen Rolle als Destinationsmanagementorganisation zu stärken.

Bestehende Kooperationen müssen einer **regelmäßigen Wirkungskontrolle und Aufwand-Nutzen-Analyse unterzogen werden** und mittels konkreter Abstimmungsmechanismen in schlankere Prozesse überführt werden.

### **Zusätzlicher Personalbedarf**

Um den **Mehrbedarf an strategischen Positionen** innerhalb der PMSG abzudecken, wird angeraten **eine zusätzliche VZÄ für den Bereich der Marktforschung** einzustellen, die sich auch mit dem Aufbau einer umfassenden **Digitalisierungsstrategie** und dem **Datenmanagement** für die PMSG befasst und auch den Bereich Trend-, Marktforschung und Monitoring leitet.

Für die **Profilthemenentwicklung**, gemäß der in der Tourismuskonzeption 2025 festgeschriebenen chancenreichen Themen, müssen **zwei weitere VZÄ** geschaffen werden, die als Profilmanager die Erlebnisprofile konsequent ausbauen und im Zusammenspiel mit den Leistungsträgern weiterentwickeln.

Auch der **MICE-Bereich** sollte mit Blick auf die mittelfristigen Marktpotenziale vorerst mit **einer VZÄ** weiter ausgebaut werden. Längerfristig sind hier durch entsprechende Umsatzerlöse und privatwirtschaftliche Beteiligungen auch weitere Aufstockungen möglich.

Beispiele aus dem Benchmark, wie u.a. die Stadt Kassel, zeigen hier den Weg auf, wie mit Hilfe von neu eingerichteten Produktmanagern für die Weiterentwicklung der Erlebnisprofile eine strategische Produktentwicklung in der Unternehmensstruktur und für die Führung des Partnernetzwerkes fest etabliert werden kann. Auch über gezielte Stärkungen in den Bereichen MICE-Management und MICE-Marketing, mit festen eingeplanten strategischen Leitungen und Vertriebsrepräsentanten, sowie gezielten Ausschreibungen für die Stärkung von eCommerce wird die Kassel Marketing GmbH auf neue Marktmechanismen ausgerichtet.

Durch Einrichtung der genannten strategischen Stellen in der Marktforschung, Digitalisierung, Profilthemenentwicklung und im MICE-Bereich wird die PMSG in ihrem Aufgabenbereich und ihren Tätigkeiten nicht nur professionalisiert und gestärkt, sondern die touristischen Aktivitäten insgesamt werden besser koordiniert und aufeinander abgestimmt. Abstimmungsprozesse und Einbindungsmechanismen werden systematisiert und vereinfacht und klare Strukturen der Zusammenarbeit werden geschaffen. Die Leitziele der Tourismuskonzeption 2025 sowie die Entwicklung der chancenreichen Themen können so effizienter verfolgt werden. Durch feste Ansprechpartner in den jeweiligen Bereichen werde Aufgaben klar verteilt und somit Doppelstrukturen und daraus resultierende Ineffizienzen vermieden. Leistungsträger können besser in die Marktbearbeitung involviert werden und die Tourismusstrategie Potsdams kann zielgerichteter umgesetzt werden.



### Ressourcenausstattung

Für die **aufgabenadäquate Ressourcenausstattung** müssen neben personellen Ressourcen auch die finanziellen Ressourcen den neuen Anforderungen an eine Destinationsmarketing- und -managementorganisation angepasst werden.

Wie in Kapitel 2.3 „Bewertung der PMSG“ – *Finanzierungsmodell und Ausbau- / Effizienzpotenziale* bereits hergeleitet, gilt eine jährliche Investition in das touristische Marketing in Höhe von mindestens 1 Euro pro Ankunft als realistisch. Bei 564.259 Ankünften in 2019 (vgl. Statistik und Wahlen, Landeshauptstadt Potsdam) könnte somit ein jährliches Marketingbudget von über 550 TEUR zur Verfügung stehen. Tatsächlich standen der PMSG im Jahr 2019 jedoch lediglich 265,5 TEUR Marketingbudget zur Verfügung (vgl. Abbildung 37), was einem Fehlbetrag von rund 285 TEUR entspricht. Zusätzlich zu einer Erhöhung des Marketingbudgets auf insgesamt 550 TEUR sollten weitere Finanzierungsquellen durch anlassbezogene Fördergelder, wie bspw. Fördergelder im Rahmen des Neustarts des Tourismus nach der Corona-Pandemie in Betracht gezogen werden.

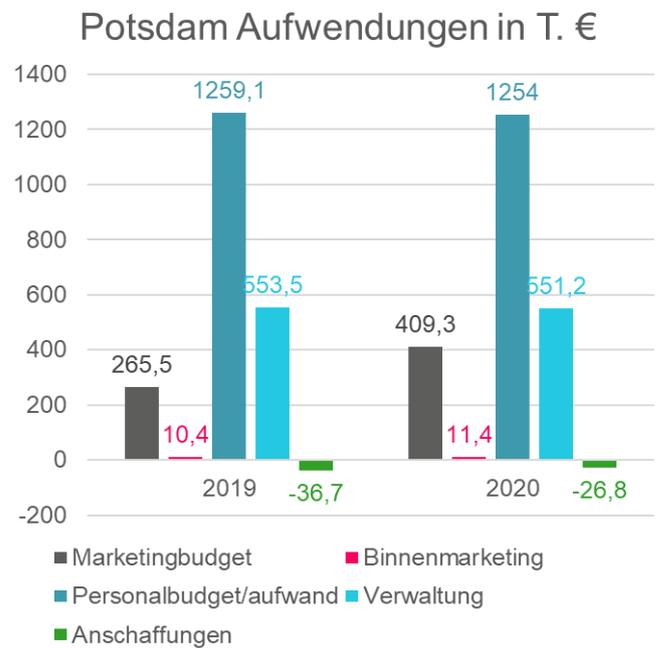


Abbildung 35: Aufwendungen in Potsdam. (PMSG Wirtschaftsplan 2021, eigene Darstellung PROJECT M, 2021).

### Potenzialeinschätzung für höhere Erlöse durch die PMSG in den kommenden Jahren

	1 = sehr geringes Potenzial	2	3	4	5 = sehr hohes Potenzial
Gesamterlöse	x				
Gruppen					x
Binnenmarketing/Produktentwicklung	x				
Marketing		x			
Produktion			x		
Online-Marketing		x			
Messen/Promotions	x				
Auslandsmarketing	x				
Presse	x				
Service Center		x			
Tourist-Informationen Allgemein				x	
sonstige Erträge		x			

Abbildung 36: Einnahmepotenziale aus Sicht der PMSG in den kommenden Jahren. (Online-Befragung 2021).

Insgesamt werden die Einschätzungen (vgl. Abbildung 38) zu den im Rahmen des Prozesses identifizierten Erlöspotenzialen geteilt. Über die Markenprofilierung und die Content-Produktion als Dienstleistung für Netzwerkpartner oder die Einbindung über beteiligungsfokussierte Marketingkampagnen können weitere Mittel akquiriert werden. Zudem kann der Budgetüberschuss im Bereich Messen / Promotion zur Stärkung des Binnenmarketings / der Produktenwicklung genutzt werden. Durch höhere Eigenleistungen in den Gruppen-Services sowie im MICE-Bereich, bspw. durch eigene Gruppenreisen, Rahmenprogramme für Events und



Merchandise, können zusätzliche Marketingeinnahmen generiert werden. Allerdings bestehen hier für die PMSG aufgrund des aktuellen Geschäftsmodells zu hohe Limitationen eigenwirtschaftlich zu agieren (vgl. *Kapitel 4.1 „Interne Unternehmensentwicklung“ - Anpassung des Organigramms und der Organisationsstrukturen*). Die bestehenden Organisationsstrukturen und auch Kooperationsstrukturen sowie die bestehenden Konkurrenzen im System müssen hier zunächst kritisch hinterfragt werden.

Zudem besteht die gutachterliche Bewertung, dass die Akquisition weiterer Partner bzw. die Erwirtschaftung neuer Umsätze ohne eine Investition in die Professionalisierung der PMSG (insb. durch den Ausbau der strategischen Kompetenzen) und die Aufstockung des Marketingbudgets bzw. die effizientere Verwendung der vorhandenen Ressourcen nicht möglich ist. Daher bewerten wir den laufenden Fehlbedarf auf rund 500 – 650 TEUR p.a. Der Betrag setzt sich zusammen aus ca. 150-300 TEUR zusätzlichem Marketingbudget und ca. 350 TEUR zusätzliche Personalstellen AG-Brutto inkl. Overhead. Das zusätzliche Marketingbudget ergibt sich durch die Aufstockung der jährlichen Investitionen in das touristische Marketing auf 1 Euro pro Ankunft pro Jahr und beinhaltet bereits ein fest eingeplantes Marktforschungsbudget von rund 30 TEUR p.a. Die zusätzlichen Investitionskosten von 350 TEUR in Personalstellen ergeben sich aus gutachterlichen Referenzwerten von knapp 80 bis 90 TEUR je VZÄ auf Leitungsebene mit strategischen Aufgaben.

Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass es sich insbesondere beim Marketingbetrag um Mindestanforderungen handelt, die über z.B. die Einrichtung einer zweckgebundenen Tourismusabgabe weiter gesteigert werden sollten.



## Abkürzungsverzeichnis

<b>B2B</b>	Business-to-Business
<b>B2C</b>	Business-to-Consumer
<b>DAWI</b>	Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse
<b>DEHOGA</b>	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V.
<b>DZT</b>	Deutsche Zentrale für Tourismus
<b>GV</b>	Gesellschafterversammlung
<b>HHoG</b>	Historic Highlights of Germany
<b>IHK</b>	Industrie- und Handelskammer
<b>KPI</b>	Key-performance Indikator
<b>LHP</b>	Landeshauptstadt Potsdam
<b>MICE</b>	Meetings Investives Conventions Events
<b>PMS</b>	Property Management System
<b>PMSG</b>	Potsdam Marketing und Service GmbH
<b>POI</b>	Point of Interest
<b>PWA</b>	Progressive Web-App
<b>TDH</b>	Tourism Data Hub
<b>TVH</b>	Tourismusverband Havelland e.V.
<b>TMB</b>	Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH
<b>ViP</b>	Verkehrsbetrieb Potsdam GmbH
<b>VZÄ</b>	Vollzeit Äquivalente
<b>UNESCO</b>	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Titelbilder: Leitbild PMSG, © Reinhardt & Sommer, © André Stiebitz .....	2
Abbildung 2: Leitziele "optimistisches Szenario" Tourismuskonzeption LH Potsdam 2025 (LH Potsdam, 2016) .....	4
Abbildung 3: Bewertung der Ausübung tourismusrelevanter Aufgaben durch die PMSG (PROJECT M, 2021) .....	5
Abbildung 4: Erlebnisprofile der LHP (PMSG, 2016) .....	6
Abbildung 5: Tourismusmarke Potsdam (PMSG, 2018) .....	6
Abbildung 6: Performancewerte der LH Potsdam im Großstädtevergleich (www.destinationquality.de, PROJECT M, 2021) .....	7
Abbildung 7: Prozess der Evaluation in drei Leistungsphasen (PROJECT M, 2021) .....	8
Abbildung 8: Prozess der Benchmark-Auswahl (PROJECT M, 2021) .....	9
Abbildung 9: Einordnung der Teilnehmenden der Online-Befragung (PROJECT M, 2021) .....	10
Abbildung 10: Mehrwerte durch Digitalisierung (PROJECT M, 2021) .....	12
Abbildung 11: Vienna is like sharing memories with your friends (WienTourismus, 2020) .....	13
Abbildung 12: Übersetzung der Tourismusmarke Kassel in eine neue Wort-Bildmarke mit starker Außen- und Binnenwirkung (Kassel-Marketing, 2020) .....	13
Abbildung 13: Sales Funnel. (PROJECT M, 2021) .....	14
Abbildung 14: Veränderungsprozesse und Treiber im Destinationsmanagement. (Quelle: PROJECT M, 2021) .....	15
Abbildung 15: Zukunft des Destinationsmanagements. (Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg / BTE, 2018) .....	15
Abbildung 16: Von VUCA-Herausforderung zu VUCA-Strukturierung. ....	19
Abbildung 17: Anspruchsgruppen und deren Erwartungshaltung an das Destinationsmanagement. (PROJECT M, 2021) .....	20
Abbildung 18: Übernachtungsentwicklung 2020 (www.destinationquality.de; PROJECT M, 2021) .....	22
Abbildung 19: Bettenauslastung 2020 (www.destinationquality.de; PROJECT M, 2021) .....	22
Abbildung 20: Leitbild der PMSG. (PMSG, 2021) .....	24
Abbildung 21: Eigenbewertung der digitalen Kompetenz der PMSG (Befragung PMSG, 2021) .....	26
Abbildung 22: Mobile Tourist Information in Potsdam. (potsdamtourismus.de, 2021) .....	27
Abbildung 23: Tourist-Information "mobiagentur" am Potsdamer Hauptbahnhof. (swp-potsdam.de, 2020) .....	28
Abbildung 24: Tourist-Information am Alten Markt. (PROJECT M, 2021) .....	28
Abbildung 25: Auszug aus dem Wirtschaftsplan (PMSG, 2021) .....	30
Abbildung 26: Vier Bereiche der Tourismusfinanzierung. (PROJECT M, 2021) .....	30



Abbildung 27: Bewertung der Wichtigkeit der Aufgabenwahrnehmung durch die PMSG im Bereich übergeordnete Managementaufgaben. (Online-Befragung der PMSG und LHP, PROJECT M 2021).	32
Abbildung 28: Organigramm der Stadt Wien. (WienTourismus, 2020)	34
Abbildung 29: Dashboard Lösung für München mit Power BI von Microsoft. (Eigene Darstellung, PROJECT M, 2020).	37
Abbildung 30: Bewertung der Wichtigkeit der Aufgabenwahrnehmung durch die PMSG im Bereich außengerichtete Managementaufgaben. (Online-Befragung der PMSG und LHP, PROJECT M 2021).	39
Abbildung 31: Digitale Besucherlenkung in Zell am See. (Eigene Darstellung nach Zell am See, Kaprun 2021).	44
Abbildung 32: Echtzeit- und Prognosemodul H-Benchmarks. (Quelle: H-Benchmark, 2020).	46
Abbildung 33: Bewertung der Wichtigkeit der Aufgabenwahrnehmung durch die PMSG im Bereich binnengerichtete Managementaufgaben. (Quelle: Online-Befragung der PMSG und LHP, PROJECT M 2021).	50
Abbildung 34: Gelungene Markenführung anhand der Best Practices Kassel und Basel. (PROJECT M 2020, Basel Tourismus 2015).	52
Abbildung 35: Mein perfekter Tag in Oslo. (Visit Oslo, 2021).	54
Abbildung 36: Basel in 48 Stunden. (Basel Tourismus, 2020).	54
Abbildung 37: Aufwendungen in Potsdam. (PMSG Wirtschaftsplan 2021, eigene Darstellung PROJECT M, 2021).	66
Abbildung 38: Einnahmepotenziale aus Sicht der PMSG in den kommenden Jahren. (Online-Befragung 2021).	66

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Handlungsempfehlungen der übergeordneten Managementaufgaben. (Quelle: PROJECT M 2021).	38
Tabelle 2: Handlungsempfehlung der außengerichteten Managementaufgaben. (Quelle: PROJECT M 2021).	49
Tabelle 3: Handlungsempfehlung der binnengerichteten Managementaufgaben. (Quelle: PROJECT M 2021).	55