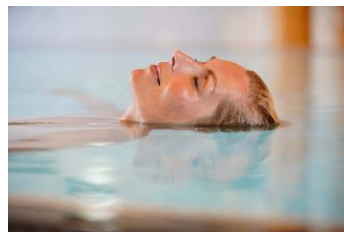


Perspektive Tourismus 2030+ in Stadt und Landkreis Osnabrück



osna
brücker
land



Regionales Konzept 2023/2024

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. 45a-d
80333 München
Tel. 089.614 66 08 0
Fax 089.614 66 08 5
muenchen@projectm.de

Kontakt:

Cornelius Obier
cornelius.obier@projectm.de

Anne Weißenborn
anne.weissenborn@projectm.de

www.projectm.de



Impressum

Auftraggeber

Tourismusgesellschaft Osnabrücker Land mbH
Herrenteichstraße 17+18
49074 Osnabrück
Tel. 0541 / 3234570
E-Mail mail@osnabruecker-land.de



www.osnabruecker-land.de

erstellt durch

PROJECT M GmbH
Steinhöft 9
20459 Hamburg
Tel. 040 / 419 23 96 0
E-Mail hamburg@projectm.de



www.projectm.de

Projektteam

Cornelius Obier, Anne Weißenborn

Stand: Februar 2024



Inhaltsverzeichnis

Management Summary	6
1. Einführung	9
1.1 Anlass und Zielsetzung.....	9
1.2 Methodik und Erarbeitungsprozess.....	9
2. Ausgangssituation des Tourismus im Osnabrücker Land	11
2.1 Bisherige strategische Ausrichtung.....	11
2.2 Entwicklung des Tourismus in Landkreis und Stadt Osnabrück	13
2.3 Rahmenbedingungen: Marktveränderungen und gesellschaftlicher Wandel	20
2.4 Stärken-/Schwächen-/Chancen-/Risiken-Analyse	24
2.5 Handlungserfordernisse für das Osnabrücker Land	27
3. Künftige strategische Ausrichtung des Tourismus in Stadt und Landkreis Osnabrück.....	29
3.1 Vision und Mission.....	29
3.2 Ziele und Kennzahlen für die Tourismusentwicklung	30
3.3 Inhaltliche Ausrichtung des Tourismus im Osnabrücker Land.....	31
4. Umsetzung: Handlungsfelder und Maßnahmen	36
4.1 Handlungsfeld 1: Marke, Identität & Regionalität	37
4.2 Handlungsfeld 2: Marketing-Kommunikation.....	38
4.3 Handlungsfeld 3: Klimawandelfolgenanpassung.....	38
4.4 Handlungsfeld 4: Optimierung der Zusammenarbeit	39
4.5 Handlungsfeld 5: Wissensmanagement.....	40



4.6	Handlungsfeld 6: Angebots-, Infrastruktur- und Qualitätsmanagement	40
4.7	Handlungsfeld 7: Strategisches Management.....	43
5.	Schlüsselprojekte.....	44
5.1	Schlüsselprojekte für die Weiterentwicklung der TOL	45
5.2	Schlüsselprojekte für die Tourismusentwicklung im Osnabrücker Land	49
5.3	Schlüsselprojekte für die Entwicklung der Profilt Themen	53
6.	Künftige strukturelle Aufstellung des Tourismus in Stadt und Landkreis Osnabrück	58
6.1	Einordnung: Erforderliche Veränderungen im touristischen System	58
6.2	Aufgaben und Strukturen der Destinationsebene.....	59
6.3	Aufgaben und Strukturen tourismusrelevanter Partner	61



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungsfelder der Perspektive Tourismus 2030+	7
Abbildung 2: Fahrplan Tourismus und Marketing für das Osnabrücker Land, 2016	9
Abbildung 3: Positionierung aus dem Fahrplan Tourismus und Marketing für das Osnabrücker Land, 2016	12
Abbildung 4: Entwicklung der Übernachtungen im Osnabrücker Land, in der Stadt Osnabrück, im Landkreis Osnabrück, im Land Niedersachsen; Quelle: Landesamt für Statistik Niedersachsen (2023)	14
Abbildung 5: TrustScore für das Osnabrücker Land 2021 im Vergleich; Quelle: Destination Quality (2022)	16
Abbildung 6: Einzugsgebietsanalyse Osnabrücker Land.....	17
Abbildung 7: Ergebnisse der Gästebefragung: Anzahl der Besuche im Osnabrücker Land, Tagesgäste und Übernachtungsgäste	18
Abbildung 8: Ergebnisse der Gästebefragung: Gästezufriedenheit, Tagesgäste und Übernachtungsgäste	18
Abbildung 9: Ergebnisse der Gästebefragung: Net Promoter Score (NPS), Tagesgäste und Übernachtungsgäste	19
Abbildung 10: Vier übergreifende Entwicklungen prägen die Ausgangslage	21
Abbildung 11: Positionierungsstrategie Osnabrücker Land mit Profilt Themen und -spitzen ...	32
Abbildung 12: Die Sinus-Milieus® Deutschland, Leitzielgruppe "Postmaterielles Milieu"	33
Abbildung 13: Personas der Leitzielgruppe	34
Abbildung 14: Nielsen Gebiete und Micro Regionen in Deutschland	35
Abbildung 15: Markenpersönlichkeit der Destinationsmarke Osnabrücker Land	35
Abbildung 16: Handlungsfelder der Perspektive Tourismus 2030+	36
Abbildung 17: Untergliederung des Handlungsfelds 6: Angebots-, Infrastruktur- und Qualitätsmanagement nach Profilt Themen	40
Abbildung 18: TOL als "Kompetenzzentrum" für den Tourismus.....	60



Management Summary

Die vorliegende „Perspektive Tourismus 2030+ in der Region Osnabrück“ ersetzt den bisher als Tourismusstrategie gültigen „Fahrplan Tourismus 2020 für das Osnabrücker Land“ aus dem Jahr 2016. Der „Fahrplan Tourismus 2020“ wurde trotz der Auswirkungen der Corona-Pandemie mit einer signifikant messbaren positiven Wirkung umgesetzt. Gleichzeitig haben sich die Rahmenbedingungen und Aufgaben im Tourismus für das Osnabrücker Land in den letzten Jahren substantiell verändert.

Das vorliegende Konzept wurde in einem beteiligungsorientierten Verfahren unter Einbindung des Teams der Tourismusgesellschaft Osnabrücker Land mbH (im Folgenden: TOL) sowie ausgewählter Stakeholder erarbeitet. Wenn in diesem Konzept vom „Osnabrücker Land“ gesprochen wird, sind immer der Landkreis und die Stadt Osnabrück zusammen gemeint.

Ziele und Perspektiven

Die wesentlichen Ziele für die Entwicklung des Tourismus im Osnabrücker Land sind:

- **Qualitatives Wachstum:** Steigerung von Wertschöpfung und Bettenauslastung, Stabilisierung des Betriebsbesatzes
- **Marke und Markenwirkung:** Steigerung der Bekanntheit und der Sympathie der Tourismusmarke „Osnabrücker Land“ nach innen und außen
- **Nachhaltige Entwicklung:** Weiterentwicklung des Tourismus im Sinne einer ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit
- **Zufriedenheit und Akzeptanz:** Zufriedenheit aller Stakeholdergruppen sowie Stärkung des Tourismusbewusstseins

Die im Prozess entwickelte Vision für die Region lautet vor dem Hintergrund der genannten Ziele:

Vision für einen nachhaltigen, verantwortungsvollen Qualitätstourismus im Osnabrücker Land

Tourismus ist als entscheidender Faktor für die Wirtschafts- und Standortentwicklung sowie für die Erlebnis- und Lebensqualität in der Stadt und im Landkreis Osnabrück akzeptiert.

**Der Tourismus in der Region ist zukunftssicher und nachhaltig aufgestellt.
Starke touristische Anbieter sichern die Wettbewerbsfähigkeit.**

Einheimische und touristische Anbieter und Unternehmen identifizieren sich in hohem Maße mit der Region und tragen, gemeinsam mit den Gästen, ihre Begeisterung weiter.

Auf dieser Grundlage ist das Osnabrücker Land eine starke Destinationsmarke im deutschlandweiten Maßstab.



Handlungsfelder und Schlüsselprojekte

Zur Umsetzung dieser Vision wurden die unten genannten sechs Handlungsfelder entwickelt und ausgearbeitet, die im Verbund mit allen touristischen und tourismusrelevanten Akteur:innen in der Region umgesetzt werden sollen.

Um den Einstieg in die Umsetzung zu unterstützen, wurden elf Schlüsselprojekte in drei Bereichen ausgearbeitet: die Weiterentwicklung der TOL, die Weiterentwicklung der Destination „Osnabrücker Land“ als Ganzes und die Weiterentwicklung der Angebots- und Profilt Themen der Destination. Durch die Auswahl und Ausgestaltung der Schlüsselprojekte wird eine Aktivierung und Mitwirkung aller am Tourismus Beteiligten erreicht werden.



Abbildung 1: Handlungsfelder der Perspektive Tourismus 2030+

Koordinations- und Zusammenarbeitsprozesse

Die Umsetzung des Konzepts kann nur gelingen, wenn die Koordinations- und Zusammenarbeitsprozesse im Tourismus im Osnabrücker Land nochmals deutlich weiterentwickelt werden. In diesem Zusammenhang kommt es auf folgende Aspekte besonders an:

- deutliche Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den touristischen und tourismusrelevanten Akteur:innen in der Region
- stärkere Bündelung der Aufgaben und Strukturen auf Ebene der TOL
- veränderte Partner:innen-Strukturen zu den Bereichen Regionalentwicklung, Wirtschaftsförderung sowie Standortmanagement
- Qualifizierung und Befähigung der Mitarbeitenden für die neuen Anforderungen

Damit stellen sich neue Aufgaben und Anforderungen an alle touristischen und tourismusrelevanten Akteur:innen in der Region. Alle sind gefordert, individuelle Aktivitäten zu reduzieren und zugunsten einer koordinierten Zusammenarbeit im Osnabrücker Land gemeinsam mit der TOL umzusetzen.



Weiterentwicklung der TOL

Die TOL selbst entwickelt ihr Rollen- und Selbstverständnis im Sinne eines deutlich stärker auf die innengerichteten Management- und Entwicklungsaufgaben ausgerichteten „Kompetenzzentrums Tourismus“ für Verwaltung, Politik und Betriebe weiter. Dieses Selbstverständnis geht weit über die bisherige Rolle, die vornehmlich in der Vermarktung der Destination verankert war, hinaus.

In Folge der veränderten Aufgaben entwickelt sich auch die Binnenstruktur der TOL weiter. Sie wird eine veränderte Zuordnung von Aufgaben zu Mitarbeitenden und dementsprechende Qualifikationen benötigen. Auch personelle Ergänzungen, Anpassungen des Budgets und des Mitteleinsatzes sollten sukzessive durch laufende Anpassungen und vorausschauende Planungen erfolgen.

1. Einführung

1.1 Anlass und Zielsetzung

Der bisher als Tourismusstrategie gültige Fahrplan Tourismus 2020 für das Osnabrücker Land aus dem Jahr 2016 wurde inzwischen in weiten Teilen umgesetzt. Im Anschluss an den Gültigkeitszeitraum des Fahrplans hat die Corona-Pandemie mit ihren Folgen die touristische Marktbearbeitung stark beeinflusst. Gleichzeitig hat sie Prozesse in Gang gesetzt, die erhebliche Veränderungen im Deutschlandtourismus, also auch im Tourismus im Osnabrücker Land mit sich bringen. Vor diesem Hintergrund wird die Destinationsstrategie im Auftrag der TOL unter dem neuen Namen „Perspektive Tourismus“ mit Blick auf den Zeitraum 2030+ fortgeschrieben.

Die Fortschreibung der Strategie bildet somit sowohl die Folgen der neuen Rahmenbedingungen insgesamt als auch die weitreichenden Veränderungen des Tourismus im Osnabrücker Land ab. Das Ziel ist die langfristige strategische Ausrichtung von Stadt und Landkreis Osnabrück im Tourismus. Bei dem vorliegenden Konzept handelt es sich demnach um flexible Leitplanken, die immer wieder justiert werden können und damit gleichermaßen Planungssicherheit und Agilität gewährleisten. Dies umfasst grundsätzliche touristische Zielstellungen, die Positionierung der Destination am Markt, die Vision und Mission sowie die Handlungsfelder, Maßnahmen und Projekte für die Umsetzung in den kommenden Jahren. Weiterhin werden die Aufgaben der verschiedenen Ebenen und Akteur:innen sowie die erforderlichen Netzwerke und Schnittstellen festgeschrieben.

1.2 Methodik und Erarbeitungsprozess

Die Erarbeitung der Destinationsstrategie erfolgte über einen Zeitraum von insgesamt 12 Monaten von Mai 2022 bis Mai 2023. In drei Prozessphasen (Analyse, Konzeption und Umsetzungsplanung) sowie unter Beteiligung relevanter Tourismusakteur:innen, Leistungsanbieter und dem Team der TOL wurde das Konzept erarbeitet.

Neben mehreren Workshops mit der Auftraggeberin fanden insgesamt sechs Arbeitssitzungen (digital und analog) mit dem TOL-Team, eine digitale Informationsveranstaltung für Hoteliers aus der Region sowie zwei regionale Tourismustage statt.



Abbildung 2: Fahrplan Tourismus und Marketing für das Osnabrücker Land, 2016



In fünf Schritten zur Perspektive Tourismus 2030+

1. Bestandsaufnahme: Ausgangssituation für den Tourismus im Osnabrücker Land

Zu Beginn wurden die gesellschaftlichen und touristischen Rahmenbedingungen und Entwicklungen sowie deren Folgen für den Tourismus im Osnabrücker Land analysiert. Anschließend wurden die Erkenntnisse in einem zusammenfassenden Stärken-, Schwächen-, Chancen- und Risiken-Profil (SWOT-Analyse) verdichtet.

Bewertet und eingeordnet wurden insbesondere:

- die mittel- und langfristigen Folgen der Corona-Pandemie,
- die Zukunftsaufgaben im Destinationsmanagement,
- der aktuelle Umsetzungsstatus des „Fahrplans Tourismus 2020“ aus dem Jahr 2016 und
- weitere laufende bzw. abgeschlossene Projekte, Studien und Prozesse.

Tourismustag am 13. September 2022

Beim regionsweiten Tourismustag wurde eine breite Fachöffentlichkeit über die Ausgangslage und den Prozess zur Perspektive Tourismus 2030+ informiert. In Diskussionen im Plenum und in einem interaktiven Open Space zu verschiedenen Themen konnten die Teilnehmenden ihre Anregungen und Ideen aktiv einbringen. Die Ergebnisse wurden im weiteren Verlauf der Erarbeitung aufgenommen.

2. Künftige Leitlinien

Darauf aufbauend und unter Betrachtung der Bedürfnisse und Erwartungen der zukünftigen Anspruchsgruppen wurden die Vision für den Tourismus im Osnabrücker Land sowie ein Mission-Statement für die TOL formuliert. Es wurden entsprechende Kennzahlen für die Erfolgsmessung abgeleitet.

3. Künftige Positionierung des Tourismus

In Schritt 3 wurde in enger Abstimmung mit der Arbeitsgruppe der TOL die Positionierungsstrategie für das Osnabrücker Land mit entsprechenden Themenportfolios weiterentwickelt. Auch bei der Tourismusmarke wurde mit Blick auf die künftigen Anspruchsgruppen leicht nachjustiert. Zudem wurden die Quellmarktausrichtung festgelegt und die Leitzielgruppen, basierend auf einer Segmentierung nach SINUS-Milieus®, ausgewählt.

4. Handlungsfelder, Schlüsselprojekte, Maßnahmen

Anschließend erfolgte die Umsetzungsplanung für das Konzept innerhalb von sieben Handlungsfeldern. Alle im Prozess eingebrachten Ideen und Maßnahmen wurden für die praktische Umsetzung geclustert und schließlich insgesamt 11 Schlüsselprojekte mit großer Impulswirkung für die Tourismusentwicklung identifiziert.



5. Organisation und Finanzierung

Abschließend wurden die horizontale und vertikale Aufgabenverteilung innerhalb der Regionalentwicklungs-, Wirtschaftsförderungs- und Tourismusstrukturen sowie im Zusammenspiel mit den anderen touristischen Ebenen erarbeitet. Daraus wurden die für die Umsetzung erforderlichen zusätzlichen Ressourcenbedarfe (personell und finanziell) für die der TOL zugeordneten Handlungsfelder und Aufgaben abgeleitet und der aktuellen Ausstattung gegenübergestellt.

2. Ausgangssituation des Tourismus im Osnabrücker Land

2.1 Bisherige strategische Ausrichtung

Die aktuelle touristische Ausrichtung des Osnabrücker Lands wurde zum Großteil seit Erarbeitung des „Fahrplans Tourismus“ im Jahr 2016 umgesetzt bzw. ist derzeit in kontinuierlicher Bearbeitung und umfasst folgende Eckpunkte:

Destinationsmarke Osnabrücker Land

- **Konzept:** Die Destinationsmarke war als Dachmarke mit klar definierter Markenpersönlichkeit und Markenarchitektur konzeptioniert. Sie sollte so umgesetzt werden, dass sie eine Wiedererkennbarkeit aller Orte, Teilregionen und Tourismusorganisationen im Osnabrücker Land ermöglicht. Ziel war es, die Markenstärke und Profilbildung der Destination, ihrer Teilregionen und Orte durch eine gemeinsame Verwendung der Dachmarke zu stärken.
- **Umsetzung:** Die touristische Marke wurde erarbeitet, mit Attributen belegt und über die Jahre erfolgreich entwickelt und am Markt positioniert. Das Dachmarkenkonzept – im Sinne einer Übernahme der Marke durch die touristischen Orte und Partner:innen - konnte sich nicht durchsetzen, weshalb eine andere Form der Markenarchitektur für die Durchdringung innerhalb der Destination aufzubauen ist. Auch hinsichtlich Markenstärke/-bekanntheit gibt es weiteren Handlungsbedarf.

Themenportfolio mit Profilthemen, Basisthemen und Spezialthemen

- **Konzept:** Als Profilthemen wurden „Radfahren“, „Gesundheit“ und das „Stadterlebnis Osnabrück“ definiert. Das „Wandern“ sowie „Kultur & Geschichte“ wurden als systematisch auf- und auszubauende Themen festgelegt. MICE sollte als Spezialthema (BtoB) am Markt platziert werden.

- **Umsetzung:** Alle Profilt Themen wurden in den vergangenen Jahren erfolgreich entwickelt bzw. aufgebaut sowie mit hochwertigen Angeboten und Infrastruktur unterlegt. Die Destination konnte damit ihr Profil deutlich schärfen und sich erfolgreich am Markt positionieren, insbesondere im Themenbereich „Radfahren“ durch die Etablierung als „Top-Radreiseregion in Deutschland“ (ADFC-Umfragewerte).

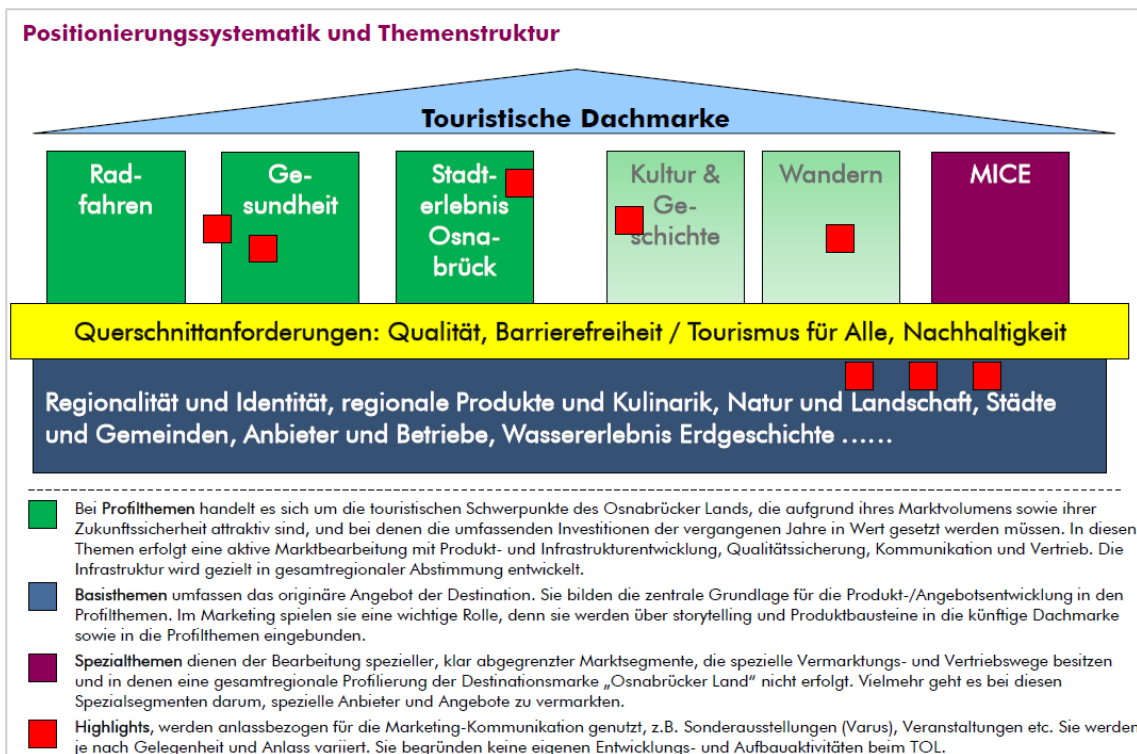


Abbildung 3: Positionierung aus dem Fahrplan Tourismus und Marketing für das Osnabrücker Land, 2016

Kernzielgruppen und -märkte

- **Konzept:** Angesprochen werden sollte die Zielgruppe „Erwachsene Singles und Paare ohne Kinder ab 40 Jahren“. Es wurde eine Kernmarktstrategie mit diesen Märkten definiert: Kurzreisemarkt (Umfeld von 150-200km, 2 PKW-Stunden-Isochrone), ausgewählte Auslandsmärkte Niederlande, weitere Auslandsmärkte in Kooperation (z.B. mit Historic Highlights of Germany), sekundär der Binnenmarkt innerhalb der Region Osnabrücker Land.
- **Umsetzung:** Alle Aktivitäten der Marktbearbeitung wurden konsequent auf die ausgewählten Zielgruppen und -märkte ausgerichtet. Im Zuge der Fokussierung auf das Sinus-Milieu der „Postmateriellen“ wurden im Fortgang entsprechende Personas entwickelt.



Umsetzung der Strategie

Der Fahrplan Tourismus für das Osnabrücker Land wurde in sechs Handlungsfeldern, unterteilt in die zwei Handlungsbereiche „Touristische Marktbearbeitung“ (Handlungsfelder 1 – 3) und „Tourismusstrukturen“ (Handlungsfelder 4 – 6) umgesetzt:

- **Handlungsfeld 1: Positionierungsstrategie**
mit dem Schlüsselprojekt: „Markenprozess für die touristische Dachmarke“
- **Handlungsfeld 2: Angebotsentwicklung – Grundlagen**
mit dem Schlüsselprojekt: „Umsetzung der Produktlinien, insbes. musterhafte Umsetzung der Produktlinie ‚Gesundheit‘“
- **Handlungsfeld 3: Digitalisierung – Grundlagen**
mit dem Schlüsselprojekt: „Webpräsenz des TOL“
- **Handlungsfeld 4: Aufbau- und Ablauforganisation**
mit den Schlüsselprojekten: „Optimierung der Organisationsstrukturen“ und „Rollen- und Aufgabenverteilungsplan“
- **Handlungsfeld 5: „Identifikation und Tourismusbewusstsein“**
- **Handlungsfeld 6: „Entwicklungs- und Qualifizierungsinitiative**

2.2 Entwicklung des Tourismus in Landkreis und Stadt Osnabrück

Der Deutschland-Tourismus insgesamt ist nach den herausfordernden Corona-Jahren wieder auf Erholungskurs. Die Zahl der Übernachtungen ist 2022 fast wieder auf dem Niveau von 2019. Es gibt jedoch deutliche Unterschiede zwischen den Bundesländern. So profitieren besonders diejenigen Regionen von der wachsenden Nachfrage, in denen die Gäste eher ihre langen Urlaube verbringen, v.a. die Küsten an Nord- und Ostsee. Die meisten Städtedestinationen sowie ländlich geprägte Naherholungsräume im Binnenland, die auch das touristische Angebot im Osnabrücker Land prägen, konnten bis 2022 noch nicht an die Zahlen der Vor-Corona-Zeit anknüpfen. Dies gilt tendenziell auch noch für das Jahr 2023.

Nachfrageentwicklung im Übernachtungstourismus

Bis zur Corona-Pandemie entwickelte sich die Nachfrage sehr positiv. Insgesamt rund 775 Tsd. Ankünfte und 2,3 Mio. Übernachtungen verzeichnete das Osnabrücker Land im Jahr 2019. Die vorhergehenden zehn Jahre sind von einem kontinuierlichen Wachstum von durchschnittlich 0,9% bei den Übernachtungen geprägt. Getragen wurde diese Entwicklung maßgeblich von den dynamischen Zuwächsen der Übernachtungen in der Stadt Osnabrück (durchschnittlich +3,2% im Zeitraum 2012-2022). Damit liegt das Osnabrücker Land über dem Landesdurchschnitt von Niedersachsen. Insgesamt rund 419 Tsd. mehr Übernachtungen konnte die Destination im Zeitraum 2012 bis 2019 verzeichnen.



Effekte der Corona-Pandemie

Wie in vielen anderen Destinationen hat anschließend die Corona-Pandemie deutliche Spuren hinterlassen. Nach einem Nachfrageeinbruch in den Jahren 2020 und 2021 zeichnen sich seit 2022 erste Erholungseffekte ab, ohne jedoch die Verluste gänzlich aufholen zu können. Die 2-Mio-Grenze bei den Übernachtungen wurde 2022 bereits wieder überschritten, allerdings liegt das Osnabrücker Land damit noch immer rund 10% unter dem Ergebnis von 2019¹. Während sich der Tourismus im Osnabrücker Land damit etwas langsamer als im Land Niedersachsen insgesamt (-6,4%) erholt, liegt diese Entwicklung im Bundesdurchschnitt: 2022 verzeichneten die Beherbergungsbetriebe in Deutschland 450,8 Millionen Gästeübernachtungen. Das waren 45,3% mehr als im Vorjahr und „nur“ 9,1% weniger als 2019. Bei den Ankünften deutschlandweit liegt der Unterschied zwischen 2019 und 2022 noch bei -15%. Für 2023 zeichnet sich ein weiterer deutlicher Zuwachs bei den Übernachtungszahlen ab, sodass fast wieder das vor-Corona-Niveau erreicht werden könnte.

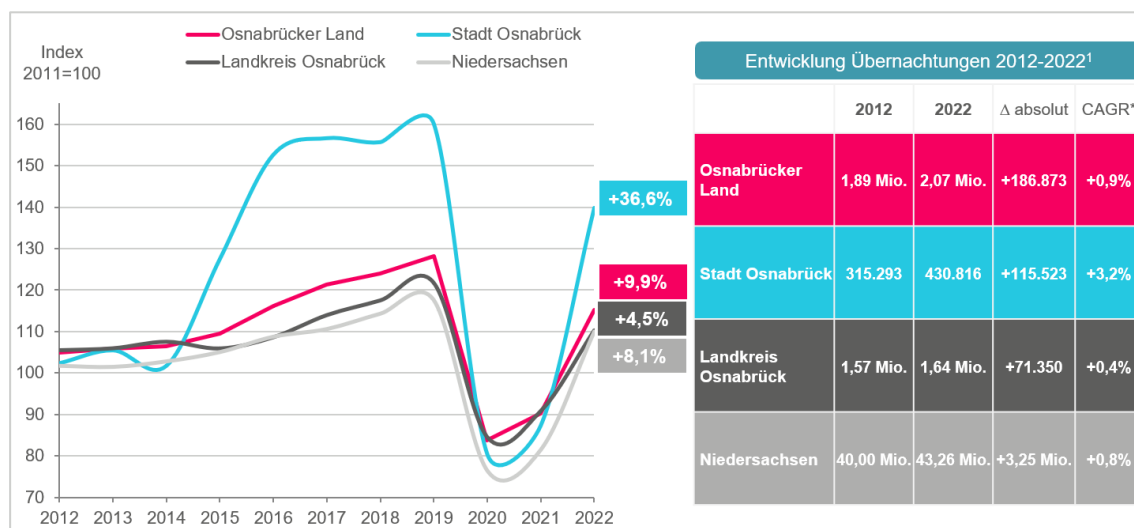


Abbildung 4: Entwicklung der Übernachtungen im Osnabrücker Land, in der Stadt Osnabrück, im Landkreis Osnabrück, im Land Niedersachsen; Quelle: Landesamt für Statistik Niedersachsen (2023); *CAGR = durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (Verzerrung der Werte durch die Pandemiejahre)

Beherbergung

Auch im Betriebsbesatz sind Verluste in Folge der Corona-Pandemie zu verzeichnen. So ging die Anzahl der geöffneten Betriebe im Jahr 2021 von vormals 214 Betrieben im Jahr 2019 auf durchschnittlich 175 zurück, was einem Verlust von 18,2% im Vergleich zur Vor-Corona-Situation entspricht. Im Jahr 2022 hat sich der Betriebsbesatz bereits wieder erholt und liegt bei durchschnittlich 192 geöffneten Betrieben.

¹ Quelle: Landesamt für Statistik Niedersachsen (2023)
Geöffnete Beherbergungsbetriebe mit mindestens 10 Betten und geöffnete Campingplätze mit mindestens 10 Stellplätzen



Die Aktualisierung des Masterplans für das Hotel- und Beherbergungsangebot für das Osnabrücker Land im Jahr 2022 zeigt, dass die Beherbergungsbranche vor einer Vielzahl von Herausforderungen steht und auch im dritten Corona-Jahr noch mit den Auswirkungen der Pandemie kämpfte. Der Hotelmarkt wird demnach nicht nur durch die Nachfrage bestimmt, sondern auch durch personal- und energiesparende, nachhaltige und investorentaugliche Konzepte.

Der Landkreis Osnabrück verzeichnet geringere pandemie-bedingte Einbußen und hat Chancen durch gestiegenen Inlands-/ Gesundheitstourismus, muss aber nach wie vor mit Nachfolgeproblemen und fehlender Grundstücksverfügbarkeit umgehen. Die Stadt Osnabrück verzeichnet dagegen ein Aufleben des Investoreninteresses, muss aber aufgrund des nachhaltig geschwächten Geschäftstourismus und der Gefahr der Wettbewerbsverdrängung mit einer deutlich schwächeren Nachfrage rechnen als 2017 angenommen.

Der Hotelmasterplan zeigt die aktuellen Herausforderungen in der Beherbergung auf: Neben Schwierigkeiten bei der Arbeitskräftesuche, ist auch die Neu- und Weiterentwicklung von Beherbergungskonzepten unter den aktuellen Marktbedingungen herausfordernd, denn tendenziell herrscht noch Zurückhaltung bei Betreibergesellschaften und Investoren. Viele touristisch relevante Grundstücke, die im Hotelmasterplan 2018 empfohlen wurden, sind nicht mehr verfügbar. Weiterhin kommt es zum Verlust erhaltenswerter Betriebe aufgrund der hohen Immobilienpreise. Die Hotels werden verkauft und zu Wohnraum umgenutzt.

INFOBOX: Zahlen und Fakten zum Tourismus im Osnabrücker Land

Tagesreisen spielen eine entscheidende Rolle

Die Gästebefragung aus dem Jahr 2022 zeigt, dass der Tagestourismus ein wichtiger Nachfragefaktor im Osnabrücker Land ist. Der sehr hohe Anteil an wiederkehrenden Tagesgästen weist zudem auf die große Bedeutung des **Binnentourismus** innerhalb der Destination selbst sowie der Quellmärkte aus den direkten Nachbarregionen hin.

Das Osnabrücker Land ist ein klassisches Kurzreiseziel

In den Jahren vor der Corona-Pandemie betrug die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste in der Destination insgesamt konstant rund 2,8 Tage. Nach einem kurzzeitigen, corona-bedingten Anstieg 2020 und 2021 sank die durchschnittliche Aufenthaltsdauer im vergangenen Jahr wieder auf durchschnittlich 3 Tage. Die Stadt Osnabrück verzeichnet die für Städtedestinationen typische kurze Aufenthaltsdauer von konstant rund 1,6 Tagen, während die Übernachtungsgäste im Landkreis etwas länger bleiben und rund 4 Tage vor Ort verbringen.

Die Stadt Osnabrück ist ein starker Wachstumstreiber

Der Blick auf die Übernachtungsstatistik zeigt ein sehr dynamisches touristisches Wachstum der Stadt Osnabrück in den Jahren vor der Pandemie. Allein in den Jahren 2014 bis 2016 legten die Übernachtungen um 50% zu und wuchsen auf rund 470 Tsd. Osnabrück konnte dieses hohe Niveau bis 2019 halten, dann hat die Corona-Pandemie das Wachstum, wie in vielen anderen Städtedestinationen, ausgebremst. Erste Erholungstendenzen zeichnen sich im Jahr 2022 mit wieder rund 431 Tsd. Übernachtungen ab, die sich im Jahr 2023 weiter verstärken. Im

Zeitraum Januar bis November 2023 lagen die Übernachtungszahlen in Osnabrück mit bereits über der Jahressumme von 2022 (469.172 kumuliert) und erreichen fast vor-Corona-Niveau.

Die meisten ausländischen Gäste kommen aus den Niederlanden

Die Destination hat im Jahr 2022 rund 25 Tsd. Gäste aus den Niederlanden empfangen, das entspricht einem Anteil an den Gesamtankünften von rund 4%.

Qualität im Benchmark

Das Osnabrücker Land schneidet im Qualitätsvergleich mit anderen Destinationen und dem Bundesland sehr gut ab. Die Leistungsträger erreichten 2021 einen TrustScore von 89,2 und liegen damit deutlich sowohl über dem niedersächsischen Landesdurchschnitt (85,2) als auch über dem Durchschnitt aller deutschen Destinationen (85,4). Das Osnabrücker Land erreicht Rang 14 von 130 Destinationen in Deutschland sowohl beim TrustScore als auch beim ServiceScore.

EXKURS TrustScore

Der TrustScore ist ein Maß für die Kundenzufriedenheit und basiert auf allen Service- und Standortbewertungen, die von Gästen auf relevanten Online-Portalen abgegeben werden. Auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten werden die verifizierten Online-Bewertungen in einem Wert, dem sogenannten Trust Score, zusammengefasst.

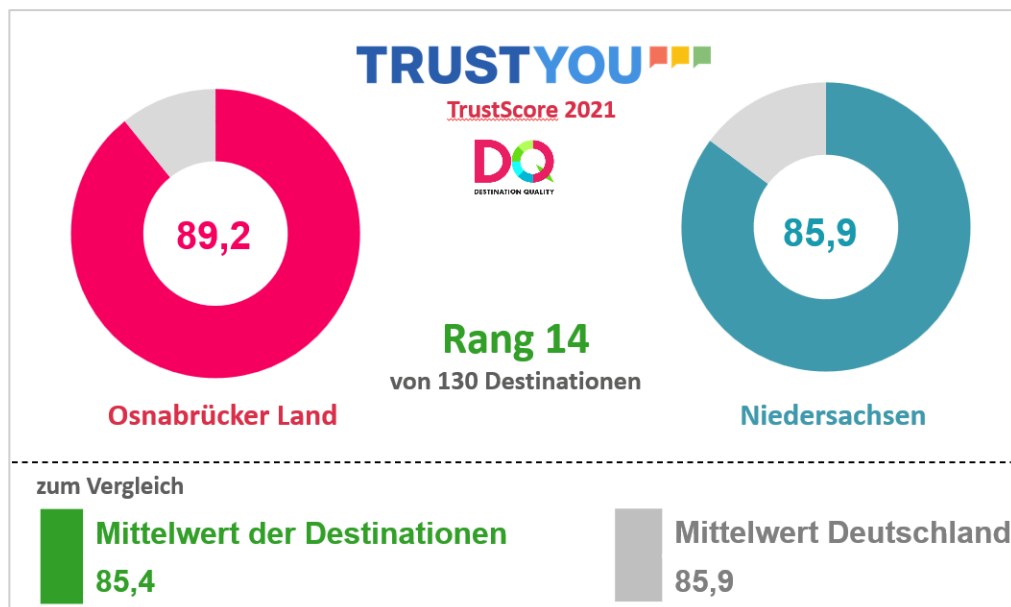


Abbildung 5: TrustScore für das Osnabrücker Land 2021 im Vergleich; Quelle: Destination Quality (2022)

Gästestruktur und -verhalten

Die Ergebnisse der digitalen Befragung der Tages- und Übernachtungsgäste zeigen, dass das Osnabrücker Land einen sehr hohen Stammgästeanteil verzeichnen kann. Durchschnittlich 6,4 Besuche haben die Befragten Übernachtungsgäste bereits im Osnabrücker Land verbracht, rund 66% der Übernachtungsgäste war schon mehr als einmal in der Region.

Die sehr hohe Zahl der Tagesbesuche in der Gästebefragung (durchschnittlich 23,7 Besuche) deutet darauf hin, dass die meisten Tagesgäste aus der Region bzw. den direkten Nachbarregionen kommen. Durch die Nähe zur Metropole Ruhr und zur niederländischen Grenze verfügt das Osnabrücker Land mit ca. 10,5 Millionen Einwohnern innerhalb von 90 Autominuten über ein attraktives Einzugsgebiet für Naherholung und Kurzurlaube.

Gästebefragung

Im Jahr 2022 wurde eine bevölkerungsrepräsentative Gästebefragung zum Reise-, Informations- und Buchungsverhalten sowie zur Zufriedenheit und zu den Aktivitäten der Gäste im Osnabrücker Land durchgeführt. Insgesamt 842 Tages- und Übernachtungsgäste wurden dazu über ein Online-Access-Panel von April bis Juni 2022 befragt, die die Region in den letzten 24 Monaten im Rahmen eines privaten Tagesausflugs oder eines (Kurz-)Urlaubs mit mind. 1 Übernachtung besucht hatten. Ziel war es, die Gästebedürfnisse, differenziert nach Tages- und Übernachtungsgästen, im Osnabrücker Land zu identifizieren und besser zu verstehen. Durch die Messung der Gästezufriedenheit werden zukünftig Handlungserfordernisse bei der Angebotsgestaltung und Qualitätsoptimierung identifiziert und validiert.

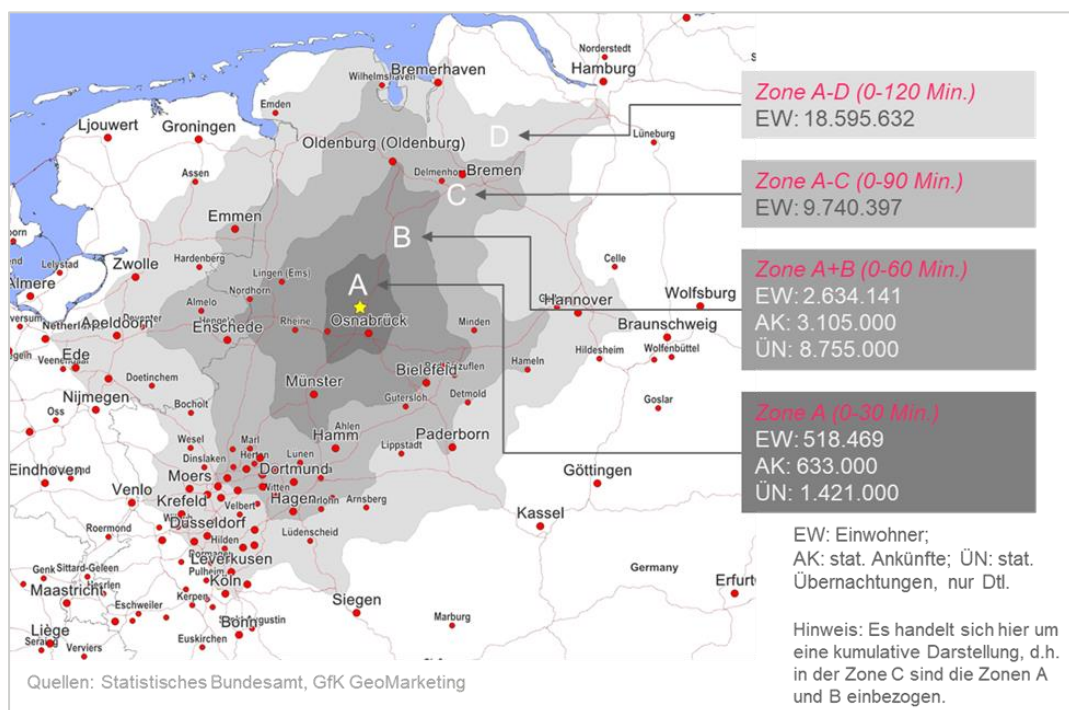


Abbildung 6: Einzugsgebietsanalyse Osnabrücker Land



Sowohl die Tages- als auch die Übernachtungsgäste sind überwiegend als Paare unterwegs, worauf die aktuelle Marktbearbeitung bereits gut eingestellt ist. Es gibt keine besonderen Ausprägungen bei der Gästestruktur hinsichtlich der Sinus-Milieus, allerdings stammt der Großteil der Gäste aus ökonomisch attraktiven Sinus-Milieus.

Regionale Gastronomie, Shopping, Wandern, Kulturgenuss und Radfahren sind die wichtigsten Aktivitäten beider Gästegruppen und spielen während des Aufenthalts eine große Rolle. Auffällig ist ein relativ hoher Nutzungsanteil regionaler Informationsquellen vor der Reise, insb. des Angebots der TOL.

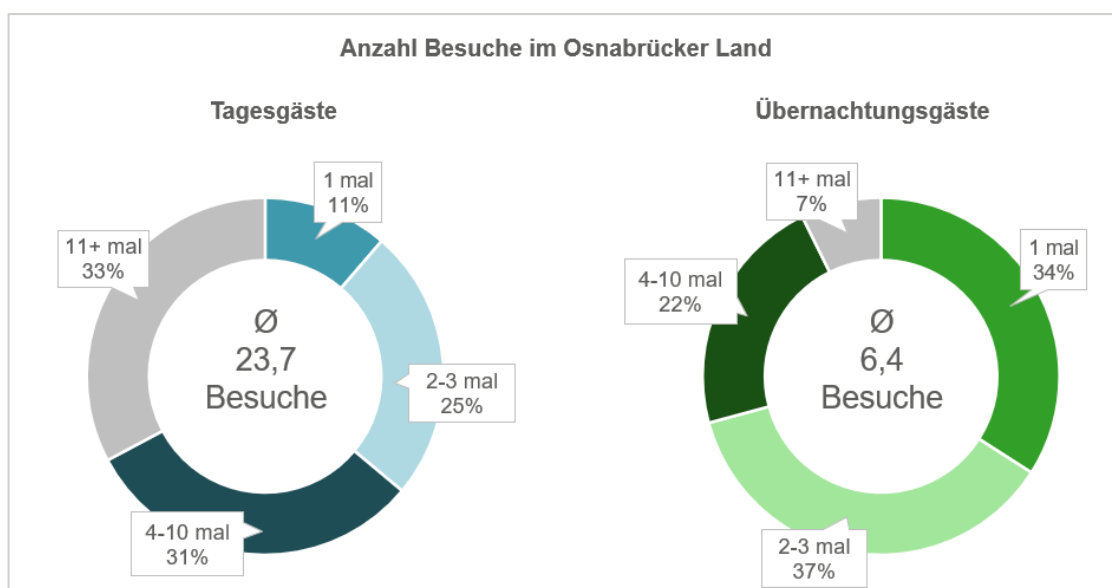


Abbildung 7: Ergebnisse der Gästebefragung: Anzahl der Besuche im Osnabrücker Land, Tagesgäste und Übernachtungsgäste

Ein Blick auf die Binnenmobilität der Gäste zeigt, dass das Osnabrücker Land eindeutig als Radregion etabliert ist. Während relativ viele Tagesgäste zu Fuß unterwegs sind, nutzt ein vergleichsweise hoher Anteil der Übernachtungsgäste das Rad (25%). Auch die ÖPNV-Nutzung der Übernachtungsgäste ist mit 34% überdurchschnittlich hoch und zeigt, dass die Reisenden bereits heute bereit sind, das Auto während ihres Aufenthalts stehen zu lassen.

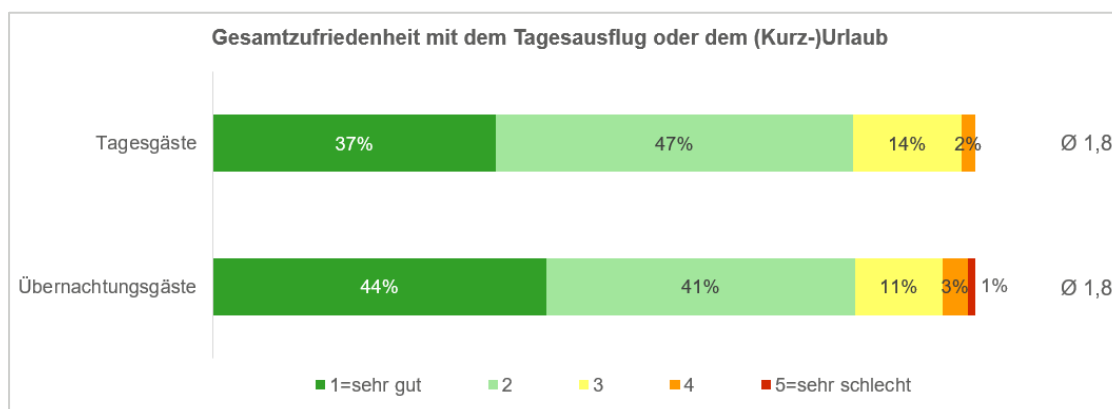


Abbildung 8: Ergebnisse der Gästebefragung: Gästezufriedenheit, Tagesgäste und Übernachtungsgäste



EXKURS Net Promoter Score (NPS)

Messgröße für die Zufriedenheit und Bindung von Gästen: Die Befragten beantworten die NPS-Frage „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihren Aufenthalt Freunden und Bekannten weiterempfehlen?“ auf einer Skala von 1-10 (mit 10 für die höchste Wahrscheinlichkeit und 0 für die geringste Wahrscheinlichkeit). Basierend auf den Antworten werden die Befragten in folgende Kategorien eingeordnet, die ins Verhältnis zueinander gesetzt werden:

- Botschafter/Promotoren (Score 9-10) – treue Fürsprecher der Destination, wahrscheinlich Wiederkehrer & Empfehlende.
- Passive (Score 7-8) – zufrieden mit ihrem Aufenthalt, aber weniger enthusiastisch.
- Kritiker/Detraktoren (Score 0-6) – unzufriedene Gäste, wahrscheinlich negative Berichte zum Aufenthalt.

Ein Score über Null ist positiv, jeder unter Null negativ. Zu beachten bei der Auswertung ist immer, dass der Anteil der Skala, der positiv bewertet wird, deutlich kleiner ist, als der negativ bewertete.

Gästezufriedenheit

Sowohl die Gästezufriedenheit als auch die Wiederbesuchsabsicht sind im Osnabrücker Land übergreifend bereits hoch. Während das Angebot vor Ort insgesamt als attraktiv bewertet wird, ist der Anteil größerer Highlights mit überregionaler Strahlkraft (sog. Begeisterungsfaktoren) aber noch vergleichsweise gering. Dies wird vor allem beim genaueren Blick auf den NPS (Net Promoter Score) deutlich: Der Anteil der „Passiven“, also zufriedenen, aber nicht begeisterten Gäste, ist mit rund einem Drittel bei beiden Gästegruppen relativ hoch.

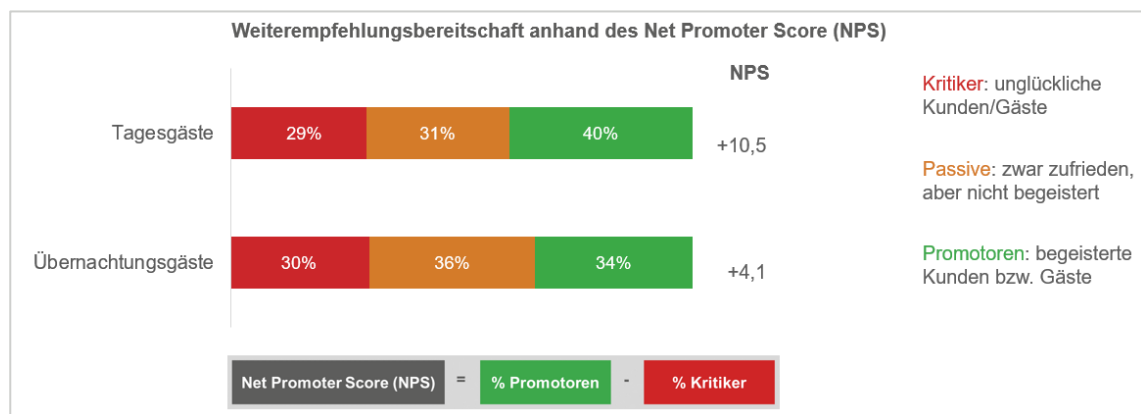


Abbildung 9: Ergebnisse der Gästebefragung: Net Promoter Score (NPS), Tagesgäste und Übernachtungsgäste



2.3 Rahmenbedingungen: Marktveränderungen und gesellschaftlicher Wandel

Marktveränderungen im Tourismus

Die Rahmenbedingungen und das Umfeld der Tourismuswirtschaft in Deutschland insgesamt sowie im Osnabrücker Land haben sich in den vergangenen Jahren mit großer Dynamik verändert.

Nachhaltigkeit

In den letzten Jahren haben sich Fragen der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit zu einer maßgeblichen Gestaltungsaufgabe für den Tourismus entwickelt. Die relevanten Fragen rund um die Nachhaltigkeit sind vielschichtig.

Zum einen werden die **ökologischen Grenzen**, aber auch die Verletzlichkeit des Tourismus immer deutlicher erkennbar: Die Biodiversitätskrise sowie der Klimawandel und seine Folgen werden schon heute und zunehmend in den kommenden Jahren in ihren Auswirkungen immer relevanter. Diese bedrohen die Grundlagen des Tourismus. Dieser muss sich nicht nur seiner Verantwortung für eine nachhaltige ökologische Ausrichtung mit einem umfassenden Beitrag zum Klima-, Umwelt- und Naturschutz bewusstwerden, sondern sich ebenso konsequent mit Anpassungsmaßnahmen an den Klimawandel auseinandersetzen.

Zum anderen rücken Fragen der **sozialen Nachhaltigkeit** in den Vordergrund und damit Themen wie Inklusion und Barrierefreiheit, Arbeitsbedingungen und Tourismusakzeptanz und -bewusstsein. Der Tourismus steht vor der Aufgabe, sich im Einklang mit den Anforderungen der Bevölkerung zu entwickeln und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass Bevölkerung sowie Politik und Entscheider die Bedeutung des Tourismus erkennen und entsprechend handeln.

Auch die **ökonomische Perspektive** des Tourismus verändert sich. Zu einer nachhaltigen Tourismusentwicklung bedarf es einer integrativen Betrachtung der Bedeutung des Tourismus für die Lebens- und Arbeitswelten der Menschen. Vorher standen vorwiegend ökonomische Kennzahlen, wie Übernachtungszahlen, im Mittelpunkt der Bewertung des Tourismus. In Zukunft werden andere Kriterien, wie Nachhaltigkeit und Gemeinwohl, ein deutlich stärkeres Gewicht erhalten. Auch differenziertere ökonomische Zielstellungen, wie z.B. die Glättung der Saisonalität oder die Erhöhung der Wertschöpfung pro Gast, rücken zunehmend in den Mittelpunkt.

Arbeits- und Fachkräftemangel

Die Tourismuswirtschaft musste während der Corona-Pandemie massive Umsatzausfälle verkraften. Neben den Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhabern haben insbesondere die Beschäftigten und Auszubildenden die negativen Folgen gespürt. Viele Mitarbeitende sind in andere Branchen abgewandert. Aus dem vormaligen Fachkräftemangel, der auch bereits vor der Corona-Pandemie eine große Herausforderung für die Branche darstellte, ist ein genereller Mangel an Arbeitskräften im Tourismus geworden, der die Tourismusentwicklung gefährdet. Diese Situation teilt die Tourismusbranche im Osnabrücker Land mit anderen Branchen, was die Konkurrenz um Arbeitskräfte deutlich verschärft.



Digitalisierung und digitale Transformation

Die Auswirkungen der Digitalisierung sowohl auf Prozesse und Produkte als auch auf das Freizeit-, Informations-, Kommunikations- und Kaufverhalten im Tourismus, sind umfassend und verändern die Branche grundlegend. Tempo und Dynamik der Veränderungen sind hoch, viele Veränderungen treten disruptiv, also unerwartet und umbruchartig, auf. Die digital gestützte, vollständige Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen ist gerade im dienstleistungsintensiven, personalisierten und emotional aufgeladenen Tourismusprodukt schon lange in der Erwartungshaltung der Gäste angekommen. Dies betrifft sowohl die Kommunikation mit den Gästen als auch Buchbarkeit, Verfügbarkeit und Ausgestaltung touristischer Produkte. Vielen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Tourismusbranche verlangt diese Entwicklung eine Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit ab, über die sie oft nicht verfügen.

Professionelle und standardisierte Reiseplattformen sind bei den Gästen als Informations- und Buchungsplattformen „gelernt“ und anerkannt. Neue Herausforderungen ergeben sich in der gesamten Reisekette. Digitale soziale Netzwerke erfordern neue Formen des Marketings. Bewertungs- und Empfehlungsdienste führen zu einer umfassenden Informations-, Qualitäts- und Preistransparenz in einem nahezu „gläsernen“ Markt. Neue KI-Anwendungen lassen weitreichende Veränderungen der internen und gästeseitigen Prozesse erwarten. Die fortschreitende digitale Transformation wird die Komplexität und Dynamik des Marktes noch weiter erhöhen.

Bedeutung für den Tourismus im Osnabrücker Land

Die Ausgangslage ist von **vier übergreifenden Entwicklungen** geprägt, die die künftige Ausrichtung und das Selbstverständnis des Destinationsmanagements im Osnabrücker Land maßgeblich beeinflussen.

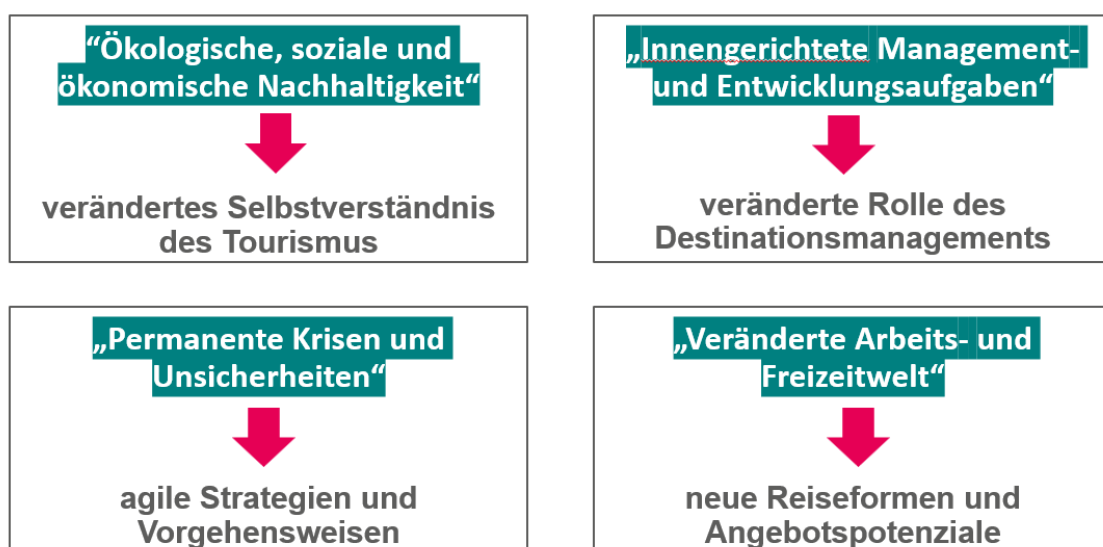


Abbildung 10: Vier übergreifende Entwicklungen prägen die Ausgangslage



Ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit

Der übergeordnete Anspruch der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit verändert das Selbstverständnis der Branche und führt zu einer neuen, ganzheitlichen Entwicklungsperspektive für den Tourismus im Osnabrücker Land.

- bloße **ökonomische Ziele sind nicht mehr hinreichend** und zeitgemäß für die Erfolgsmessung, stattdessen muss ein ganzheitlicher Ansatz entwickelt werden
- der Tourismus kann und soll einen **aktiven Beitrag zum Gemeinwohl** und in diesem Zusammenhang zur **Regionalentwicklung** leisten, denn er ist ein entscheidender Standortfaktor
- die **Perspektiven verschiedener weiterer Anspruchsgruppen** neben den Gästen werden verstärkt berücksichtigt, dabei liegt der **Fokus insbesondere auf Lebenswelt und -qualität der Einheimischen**
- **Tourismusbewusstsein und -akzeptanz** bei Einheimischen und in der Politik sollte unter Mitwirkung aller Tourismusakteur:innen aktiv gestärkt werden

Innengerichtete Management- und Entwicklungsaufgaben

Die Aufgaben im Tourismus- und Destinationsmanagement entwickeln sich immer mehr von Vermarktungs- hin zu Entwicklungs- und Managementaufgaben. Das Destinationsmanagement im Osnabrücker Land nimmt daher eine veränderte Rolle ein und richtet sich künftig stärker darauf aus, die Tourismuswirtschaft zu befähigen, die beschriebenen Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten.

- Aufgaben rund um die **Kernaufgabe „Tourismussteuerung und -entwicklung“**, wie z.B. Qualitätsentwicklung und Qualifizierung, Innovationsmanagement, nachhaltige Entwicklung, Daten- und Content-Management, Netzwerkmanagement u.a.m., stehen im Mittelpunkt
- entsprechend verändern sich die Ziele und nachlaufend die Kenngrößen, anhand derer der **Erfolg des Destinationsmanagements** bemessen wird
- **neue Messverfahren** werden benötigt, mit denen der Umsetzungsfortschritt und der Erfolg erfasst, in einen aussagefähigen Vergleich gestellt und transparent aufbereitet werden kann
- die **Zusammenarbeit mit Regionalentwicklung, Wirtschaftsförderung und Standortmanagement** wird sich weiter intensivieren

Veränderte Arbeits- und Freizeitwelt

Die Lebenswelt der Gäste hat sich in den vergangenen Jahren durch den technologischen und demographischen Wandel verändert. Mit neuen Werthaltungen, Lebensstilen und Erwartungen an Produkte und Services gehen andere Konsumententscheidungen einher, die sich auch auf den Tourismus auswirken. Durch eine zunehmende Individualisierung der Lebensstile differenzieren sich Gästeansprüche weiter aus.



- die Gäste sind „**smarte**“, **digital vernetzte und onlineaffine Konsument:innen** mit einem großen Marktwissen
- touristische Leistungen werden **immer kurzfristiger** gebucht und werden zunehmend **personalisiert**
- aus veränderten, unsteten Gästeansprüchen entstehen **neue Reiseformen und Angebotspotenziale**, insbesondere in den Nischen (z.B. Workation)
- Marke und Identität der bereisten Destination sollten durch **Erlebnisinszenierung und Storytelling** emotional erlebbar und vermittelt werden
- Im Angebotskontext werden flexibel kombinier- und buchbare sowie kontext- und bedürfnisgerechte, digital verfügbare **Reisebausteine** unverzichtbar
- **Sicherheitsbedürfnisse** (z.B. hinsichtlich Gesundheit, Hygiene, Mobilität oder flexibler Buchungsoptionen) gewinnen an Bedeutung, insbesondere für internationale Quellmärkte

Permanente Krisen und Unsicherheiten

In der aktuellen Situation befindet sich der Tourismus in einer Phase sich teils gegenseitig verstärkender Krisen. Die Rahmenbedingungen für den Tourismus sind demnach von schnellen Veränderungen, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt. Der Begriff „VUCA“ beschreibt diesen Zustand zutreffend. VUCA steht für Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity).

- verschiedene **Krisen bzw. deren langfristige Folgen** (Corona-Pandemie, Klimawandel und seine Folgen, der Ukraine-Krieg, schwierige wirtschaftliche Lage mit hoher Inflation) wirken sich auf den Tourismus, auch im Osnabrücker Land, maßgeblich aus
- es herrscht ein großer, durch Krisen und veränderte Markt- und Rahmenbedingungen ausgelöster **Veränderungs- und Anpassungsdruck**
- eine sichere Prognose der Entwicklung einzelner Marktsegmente ist beinahe unmöglich und macht eine **Flexibilisierung der Tourismusorganisationen und -akteur:innen** nötig
- viele **neue Aufgaben im Tourismus** erfordern auch **neue und weiterentwickelte Formen des Managements** von Destinationen und der Zusammenarbeit der Akteur:innen



2.4 Stärken-/Schwächen-/Chancen-/Risiken-Analyse

Auf Basis der Ergebnisse der Arbeitsgruppensitzungen, der Gästebefragung sowie der Sekundäranalyse können folgende zentrale Stärken und Schwächen des Tourismus im Osnabrücker Land identifiziert werden:

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Basisfaktoren	
<u>Anbindung</u> + günstige Lage als Tages- und Kurzreiseziel durch die Nähe zu Ballungszentren in Deutschland und den Niederlanden + gute Verkehrsanbindung (Auto über BAB 1/30/33, Zug über diverse ICE/IC-Linien sowie nach NL) <u>Binnenmobilität</u> + breites und hochwertiges Rad- und Wanderwegeangebot	<u>Binnenmobilität</u> - schwache ÖPNV-Infrastruktur: unflexibel, kompliziert, zu wenige Linien/geringe Taktung, ungünstige Routenführung („Sternsystem“) - Anreiseverkehr mehrheitlich MIV - lückenhafte, ungepflegte Ausschilderung einiger Rad-Routen - teilweise mangelhafte Radwege in der Osnabrücker Innenstadt
Angebotsstrukturen	
<u>Allgemein</u> + große Themendichte + starke Tourismusorte mit gutem Angebot, v.a. Stadt Osnabrück, Heilbäder/Kurorte + insgesamt hohe Gästezufriedenheit + Kombination Natur und Urbanität <u>Landschaft und Natur</u> + Highlight Natur- und Geopark TERRA.vita + abwechslungsreich und attraktiv (Teutoburger Wald, Wiehengebirge) + natürliche Heilmittel <u>Kultur</u> + Highlight VARUSSCHLACHT Museum und Park Kalkriese + Hohe Museumsdichte	<u>Allgemein</u> - Wenige Freizeit- und Tourismusangebote mit überregionaler Strahlkraft (Leuchttürme) - Schwierige Angebotsentwicklungen im Norden des Landkreises - Fehlen von Stadtführern, die englische und niederländische Führungen anbieten - Schlechtwetterangebote ausbaufähig <u>Landschaft und Natur</u> - Zersiedelung/Versiegelung durch immer neue Baugebiete im ländl. Bereich <u>Kultur</u> - Eintrittspreise im kulturellen und Freizeitbereich <u>Radfahren und Wandern</u>



+ Osnabrück: u.a. Museumsquartier mit Felix-Nussbaum-Haus, Friedenssaal, Zoo <u>Radfahren und Wandern</u> + gute Rad- und Wanderwege- sowie Begleitinfrastruktur <u>Beherbergung</u> + starke und teils sehr engagierte Leistungsanbieter (Hotellerie, Ferien- und Erholungspark Alfsee, Kliniken)	- tw. Pflege der Beschilderung verbesserungswürdig - kein flächendeckendes Netz für Fahrradverleih und Gepäcktransport - zu wenige E-Bike-Verleihangebote <u>Gastronomie</u> - abnehmendes Angebot hinsichtlich Vielfalt, Angebotsdichte und Öffnungszeiten, besonders in den Außenbezirken <u>Beherbergung</u> - Lückenhaftes Netz an Betrieben in den Außenbezirken - Professionalisierungsbedarf bei einigen FeWos/Hotels
Nachfragestruktur	
<u>Allgemein</u> + Zielgruppenfokus stimmt mit Besuchenden überein (mehrheitlich Paare) + hoher Anteil an Wiederkehrenden und hohe Wiederbesuchsabsicht + hohe Zufriedenheit <u>Tagesgäste</u> + insgesamt positiver NPS (Net Promoter Score) von 10,5	<u>Tagesgäste</u> - jüngere Tagesgäste tendenziell weniger zufrieden mit dem touristischen Angebot sowie mit geringerer Wiederbesuchsabsicht und negativem NPS <u>Übernachtungsgäste</u> - vergleichsweise kurze Reisedauern - rund ein Drittel der Gäste würde das OSL nicht weiterempfehlen - insgesamt sehr unterschiedlich ausgeprägte Weiterempfehlungsbereitschaft



Marktbearbeitung und Profil	
<u>Marke</u> + Touristische Marke ist umgesetzt <u>Positionierung</u> + Gezielte Bearbeitung der Kernkompetenzen und Schlüsselthemen + Entwicklung von Produktlinien entsprechend der vier Profilt Themen + Positive Entwicklung der vier Heilbäder mit den jeweiligen Profilt Themen pro Ort <u>Netzwerk und gemeinsame Identität</u> + ausgeprägte, langjährige Netzwerkstruktur <u>Tourismusbewusstsein</u> + Tourismusoffensive ist gelungen <u>Kommunikation</u> + Verbesserung hinsichtlich Marketing	<u>Marke</u> - noch vergleichsweise geringe Destinationsbekanntheit und Markenstärke <u>Positionierung</u> - oft noch fehlende Verbindung der Teilregionen, Destination nicht als Gesamtpaket positioniert <u>Netzwerk und gemeinsame Identität</u> - tw. noch „Kirchturmdenken“ von lokalen Verwaltungen, Vermarktern, weiteren Akteur:innen - mangelndes Tourismusbewusstsein - fehlende Angebotskenntnis der Einwohnenden - fehlende Identifikation und Begeisterung der Einwohnenden für die Heimatregion - Tourismus wird von Politik und den Einwohnenden als Wirtschaftsfaktor unterschätzt <u>Kommunikation</u> - Zielgruppe Einwohnende zu wenig im Blick

Folgende Chancen und Risiken ergeben sich aus der Betrachtung der Markt- und Rahmenbedingungen für den Tourismus im Osnabrücker Land:

CHANCEN	RISIKEN
+ Reisetrends und Zukunftsthemen passen gut zum Profil der Region: Radfahren, Wandern, Natur, Nachhaltigkeit, Entschleunigung, Gesundheit, Heimat, Regionalität ... + Begünstigung des Deutschlandtourismus ggü. Outgoing-Tourismus	- Inflation und drohende Rezession - sinkende Kaufkraft und frei verfügbares Einkommen für Freizeit und Urlaub - Kostensteigerungen für Betriebe - drohende Energiekrise - Budgetverfügbarkeit der öffentlichen Haushalte - Fach- und Arbeitskräftemangel



angesichts von Krisen, wirtschaftlicher Lage sowie Nachhaltigkeitsdiskurs + Stärkung der Bedeutung des Tourismus als Beitrag zur Lebens- und Standortqualität	- Klimawandel und Klimawandelfolgen - globale/europäische Kriege und Krisen - demografischer Wandel, Überalterung - Spätfolgen der Corona-Pandemie
--	---

2.5 Handlungserfordernisse für das Osnabrücker Land

Aus Marktperspektive

Um im zunehmenden Wettbewerb der Destinationen mit ähnlichem inhaltlichem Fokus wie dem Osnabrücker Land auch zukünftig erfolgreich zu sein, gilt es, das **touristische Angebot weiter aufzuwerten** und sich **am Markt zu differenzieren**. Auch die Ergebnisse der Stakeholderbefragung identifizieren die weitere **Schärfung des Profils** und der Marke als einen zentralen Handlungsbedarf für die kommenden Jahre. Mit einer innovativen, zielgruppenfokussierten Angebotsgestaltung kann der bereits hohe **Anteil an Stammgästen weiterhin gebunden und vergrößert** werden. Der Fokus auf die Stärken der Destination und das **Erlebarmachen der Marke** an den Kontaktpunkten der Gäste ist der Schlüssel zum Erfolg.

Die themenbezogene Profilierungsstrategie kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn langfristig die Weichen für die **Entwicklung neuer, qualitativ herausragender Infrastruktur** gestellt werden. Dabei handelt es sich z.B. um neue oder weiterentwickelte freizeittouristische Attraktionen oder markenadäquate Beherbergungsangebote. Eine intensive **Zusammenarbeit mit den Leistungsanbietern** des Osnabrücker Landes sowie deren fortwährende **Stärkung** angesichts schwieriger Rahmenbedingungen ist demnach ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Leistungsanbieter werden auch zukünftig vermehrt Unterstützung zu Themen wie Personal, Betrieb und Vermarktung benötigen.

Die Stadt Osnabrück fungiert sowohl beim Tages- als auch Übernachtungstourismus als „Magnet“, aber das Umland profitiert davon nur zum Teil. Es gilt, das **Informationsangebot für die Gäste** weiter zielgruppenkonform auszubauen und den urbanen und ländlichen Raum der Destination stärker zu verknüpfen.

Aus Binnenperspektive

Angesichts der unsicheren, dynamischen Rahmenbedingungen müssen der Tourismus im Osnabrücker Land und seine Organisationen resilienter, flexibler und anpassungsfähiger werden. Die zunehmende Komplexität des Marktumfeldes impliziert einen veränderten **Ressourcenbedarf**, angepasste Strukturen und **Zusammenarbeitsprozesse** aller Akteur:innen in der Destination sowie **agile Strategien** und Vorgehensweisen. Das bedeutet, dass die strategische Ausrichtung der TOL für die kommenden Jahre fortlaufend überprüft und bei Bedarf angepasst werden muss.



Einen maßgeblichen Schwerpunkt der Arbeit nach Innen stellt der Ausbau des **Binnennetzwerks** innerhalb der Destination dar. Den Austausch und die Netzwerkarbeit mit den Partner:innen gilt es zu stärken und zu systematisieren. Hierbei sollten bestehende Zusammenarbeitsstrukturen und die jeweiligen Formate überprüft und ggf. noch mehr an die Bedürfnisse der jeweiligen Partner:innen angepasst werden, um den **Kommunikationsfluss** auch über projekt-basierte Abstimmungen hinaus weiter zu verstetigen. Die Ergebnisse der Stakeholderbefragung belegen zudem den Bedarf, die guten Arbeitsergebnisse der TOL gezielt in die Region zu tragen und deren Rolle als

Taktgeber für den Tourismus zu stärken. Gut kommunizierte, gemeinsam erzielte Erfolge in der Tourismusentwicklung dienen als Inspiration und Motivation für alle Partner:innen im Netzwerk.

Basierend auf einer konsequenten Nachhaltigkeitsorientierung sollten außerdem die **Lebens- und Erlebniswelten der Einheimischen und Mitarbeitenden** zukünftig eine noch größere Rolle in der strategischen Ausrichtung der Destination spielen. Dies ist sowohl für die Stärkung des Tourismusbewusstseins in der Bevölkerung und der Politik als auch für den lösungsorientierten Umgang mit dem derzeit herrschenden Arbeitskräftemangel im Tourismus unerlässlich. Die Rolle des Tourismus als entscheidender **Standortfaktor** und wichtiger Baustein für eine hohe Lebensqualität gilt es systematisch und kontinuierlich zu vermitteln.

Stakeholderbefragung

Im Zeitraum Juni – Juli 2022 wurde eine Online-Befragung der Schlüsselpartner:innen im Tourismus im Osnabrücker Land durchgeführt und deren Meinungsbild zur Arbeitsweise und den Arbeitsergebnissen der TOL erfasst. Ziel war es, den Weiterentwicklungsbedarf in den Handlungsfeldern sowie Verbesserungspotenziale hinsichtlich Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Partner:innen zu identifizieren. Insgesamt 35 Partner:innen haben teilgenommen.



3. Künftige strategische Ausrichtung des Tourismus in Stadt und Landkreis Osnabrück

3.1 Vision und Mission

Vor dem Hintergrund der Stärken-Schwächen-Analyse, der deutlich veränderten Markt- und Rahmenbedingungen und der in den kommenden Jahren zu gestaltenden Transformationsprozesse lassen sich die Vision für die Destination Osnabrücker Land und die Mission für die TOL ableiten. Die Vision und Mission stellen vor allem einen verantwortungsvollen, sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltigen Tourismus sowie ein qualitatives Wachstum in den Mittelpunkt der kommenden Jahre. Die Vision – gemeint ist die langfristige Zielvorstellung für den Tourismus im Osnabrücker Land – wird wie folgt formuliert:

Vision für einen nachhaltigen, verantwortungsvollen Qualitätstourismus im Osnabrücker Land

Tourismus ist als entscheidender Faktor für die Wirtschafts- und Standortentwicklung sowie für die Erlebnis- und Lebensqualität in der Stadt und im Landkreis Osnabrück akzeptiert.

**Der Tourismus in der Region ist zukunftssicher und nachhaltig aufgestellt.
Starke touristische Anbieter sichern die Wettbewerbsfähigkeit.**

Einheimische und touristische Anbieter und Unternehmen identifizieren sich in hohem Maße mit der Region und tragen, gemeinsam mit den Gästen, ihre Begeisterung weiter.

Auf dieser Grundlage ist das Osnabrücker Land eine starke Destinationsmarke im deutschlandweiten Maßstab.

In enger Verbindung zur Vision stellt die Mission das zukünftige Selbstverständnis und die Arbeitsschwerpunkte der TOL, basierend auf der Perspektive Tourismus 2030+, dar und lautet:

Mission für die Tourismusgesellschaft Osnabrücker Land mbH (TOL)

Die Tourismusgesellschaft Osnabrücker Land mbH (TOL) leistet mit einem verantwortungsbewussten Destinationsmanagement und -marketing einen signifikanten Beitrag zum Gemeinwohl und damit zu einer nachhaltigen Entwicklung. Sie ...

... trägt entscheidend zur Stärkung der Identität und Regionalität der Stadt und des Landkreises Osnabrück bei,

... pflegt und entwickelt (über-)regionale Netzwerke und betreibt Lobbyarbeit für und mit den touristischen Partner:innen,

... koordiniert die touristische Marktbearbeitung in der Stadt und im Landkreis Osnabrück mittels Infrastrukturentwicklung, Vermarktung sowie Gäste- und Besuchermanagement,



... schafft strategische Grundlagen und Netzwerke für das Management der Lebens- und Erlebnisswelten für Einheimische und Gäste,

... unterstützt die Gewinnung und Bindung von (Fach-)Arbeitskräften und trägt zu deren positivem Arbeits- und Lebensumfeld bei,

... unterstützt die Leistungsanbieter der Region in den anstehenden Veränderungsprozessen und stärkt ihre Resilienz in Krisenzeiten.

Zur Erfüllung ihrer Mission ist die TOL mit adäquaten Finanzmitteln und ausreichend Personal ausgestattet.

Die Mission macht die zukünftige Ausrichtung der Strategie auf die Lebens- und Arbeitswelten mit dementsprechend erweiterten Ziel- und Anspruchsgruppen deutlich. Neben den Gästen rücken auch Einheimische und Mitarbeitende, Unternehmen und Betriebe sowie Entscheider in Politik und Verwaltung stärker in den Fokus der Tourismusentwicklung.

3.2 Ziele und Kennzahlen für die Tourismusentwicklung

Mit der Vision und Mission für die Perspektive Tourismus 2030+ und der Ausrichtung auf erweiterte Ziel- und Anspruchsgruppen verändern sich auch die wichtigsten Ziele für die Destinationsentwicklung sowie die entsprechenden Kennzahlen. Um die kontinuierliche Erfolgsmessung der Umsetzung der Strategie sicher zu stellen, wurde ein auf das nachhaltige Destinationskonzept ausgerichtetes Kennzahlenset definiert. Für ein systematisches Controlling wurden die Kennzahlen in vier übergeordneten Zielbereiche eingeordnet und mit entsprechenden Messinstrumenten und -frequenzen unterlegt.

- **Qualitatives Wachstum**
Steigerung von Wertschöpfung und Bettenauslastung, Stabilisierung des Betriebsbesatzes
- **Marke und Markenwirkung**
Steigerung der Bekanntheit und der Sympathie der Tourismusmarke „Osnabrücker Land“ nach innen und außen
- **Nachhaltige Entwicklung**
Ausrichtung des Tourismus in der Region auf ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit
- **Zufriedenheit und Akzeptanz**
Zufriedenheit aller Stakeholdergruppen sowie Stärkung des Tourismusbewusstseins

Der Erfolg der Tourismusentwicklung wird demnach nicht mehr nur anhand von Übernachtungs- und Ankunftsstatistiken gemessen, sondern wird zukünftig vermehrt unter qualitativen Aspekten bewertet. Dazu sollen die Aufenthalts- und Lebensqualität für Gäste und Einheimische verbessert sowie eine konsequente Ausrichtung auf einen verantwortungsvollen Tourismus mit Blick auf eine nachhaltige Entwicklung forciert werden.



Die unten zusammengestellten Messgrößen beinhalten bewusst keine operativen Kennzahlen (z.B. aus dem Marketing), da diese entsprechend den Zielen der einzelnen Handlungsfelder und Profilt Themen individuell definiert werden müssen.

Kennzahlen	Messinstrument	Frequenz
Qualitatives Wachstum		
Steigerung der Wertschöpfung	Wirtschaftsfaktor Tourismus	alle 5 Jahre
Stabilisierung des Betriebs- und Bettenbesatzes	amtliche Statistik	jährlich
Erhöhung der Bettenauslastung	amtliche Statistik	jährlich
Marken und Markenwirkung		
Stärkung der Marke Osnabrücker Land (Wahrnehmung, Sympathie, etc.)	Destination Brand	alle 3 Jahre
Verbesserung der Binnenwahrnehmung der Marke in der Region	Stakeholderbefragung	alle 3 Jahre
Nachhaltige Entwicklung		
Nachhaltigkeitswahrnehmung der Gäste	Permanente Gästebefragung	jährlich
Nachhaltigkeitszertifizierte Tourismusorganisationen und Betriebe	Stand TourCert-Zertifizierung	jährlich
Zufriedenheit		
Gästezufriedenheit	Gästebefragung	jährlich
Mitarbeitendenzufriedenheit	<i>noch kein Standard</i>	<i>zu entscheiden</i>
Leistungsanbieter- und Unternehmenszufriedenheit	Stakeholderbefragung	alle 3 Jahre
Tourismusakzeptanz und -bewusstsein	Tourismusakzeptanzsaldo	alle 3 Jahre
Qualität des Angebots im Bereich Radfahren	Radreiseanalyse	alle 8-10 Jahre

3.3 Inhaltliche Ausrichtung des Tourismus

Positionierungsstrategie

Soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit werden als zentrale Aufgabe des Tourismusmanagements im Osnabrücker Land festgeschrieben und dienen zukünftig als **Leitlinie** für die inhaltliche Ausrichtung der Destination.

Die überarbeitete und weiterentwickelte Positionierungsstrategie für die zukünftige Marktbearbeitung des Tourismus für das Osnabrücker Land dient als langfristige strategische Grundlage zur hochwertigen Qualifizierung und Entwicklung des touristischen Angebotes in der Region. Sie ist das Zielbild für die DMO sowie für ihre Partner:innen und dient der gemeinsamen Orientierung für die touristische Entwicklung der Destination. Sie fördert somit auch eine einheitliche und abgestimmte Kommunikation aller touristischen Akteur:innen am Markt.

Übergeordnet drückt das **Markenversprechen** aus, wofür das Osnabrücker Land steht und auf welche Weise die Gäste die Destination erleben. Jede Kommunikation sollte auf diese Botschaft einzahlen. Die **Profilt Themen** sind die stärksten und wichtigsten Kernthemen, mit denen sich das Osnabrücker Land im Wettbewerb abhebt und sein Destinationsprofil schärft. Die Angebote innerhalb dieser Themen prägen die Destinationsmarke und definieren damit die Schwerpunkte

der aktiven Marktbearbeitung. Die **Profilspitzen** sind die besonderen, herausragend entwickelten Angebote innerhalb der Kernthemen mit der größten Strahlkraft und werden stellvertretend für jedes Profilthema ins „Schaufenster“ gestellt.

Profilthemen für das Osnabrücker Land



Abbildung 11: Positionierungsstrategie Osnabrücker Land mit Profilthemen und -spitzen

- **Radfahren:** Dieses bereits hervorragend entwickelte, mit einem attraktiven Angebot unterlegte Profilthema stellt auch zukünftig eine zentrale Säule der touristischen Positionierung des Osnabrücker Landes dar. Es gilt, durch eine stetige Optimierung der Angebotsstruktur und Weiterentwicklung der Rad- und Radbegleitinfrastruktur die starke Marktposition des Osnabrücker Landes in diesem Themenbereich zu festigen und auszubauen. Als Profilspitze stehen die „Qualitätsradrouten“ im Zentrum der Kommunikation.
- **Wohlfühlen:** Dieses Profilthema ersetzt vormals „Gesundheit“ und fokussiert damit auf die nicht-medizinischen Reisemotive (Wellness, Prävention). Die inhaltliche Angebotsentwicklung muss in Zusammenarbeit mit den Heilbädern und Kurorten der Region weiter vorangetrieben werden. Der medizinische Themenbereich rund um den Gesundheitstourismus im Osnabrücker Land (Reha, Kur) soll zukünftig primär durch den Heilbäderverband bearbeitet werden. Im Rahmen der Profilspitze „Sole & Kneipp“ können bereits viele gut entwickelte Angebote und Infrastrukturen als gemeinsame Ankerpunkte vermarktet werden. Das Thema Kneipp kann zudem gut mit anderen Themenbereichen verknüpft werden.
- **Stadterlebnis Osnabrück:** Neben der Profilspitze „lebendige Friedensstadt“ haben auch die Themen „Shopping“ und „Gastronomie“ eine hohe Relevanz der Marktbearbeitung. Für die weitere Ausgestaltung dieses Profilthemas werden die Ergebnisse des Markenprozesses der Stadt Osnabrück berücksichtigt und vollumfänglich mit der touristischen Ausrichtung verwoben. Als Markenfokus wurden folgende positionierende Stärken Osnabrücks herausgearbeitet, die sich entsprechend im Profilthema wiederfinden: „Starker Mittelstand

und Gründerszene“, „Stadtbild mit historischem Flair“, „Natur und Niederlande vor der Haustür“, „Hochschulen als Teil des Stadtlebens“, „Attraktives Freizeitangebot“ und „Gelebte Friedensstadt“. Die jährlichen Veranstaltungen und Festivals, insbesondere die Maiwoche, haben eine hohe Bedeutung als Identifikationsfaktor.

- **MICE:** Dieses insbesondere für die Stadt Osnabrück sehr wichtige ProfiltHEMA bedarf einer deutlichen inhaltlichen Schärfung und ist Gegenstand des Schlüsselprojekts 9: „Profilierung von MICE über Themencluster und Nachhaltigkeit“. Es ist abzusehen, dass sich das Kongressgeschäft in Osnabrück auch weiterhin über das Thema „Nachhaltigkeit“ / „Green Meetings“ profilieren wird.
- **Entwicklungsthema Wandern:** Dieses ProfiltHEMA soll in den kommenden Jahren weiter ausgebaut und in dem Zuge eine Profilschärfe erarbeitet werden.

Für jedes ProfiltHEMA wurden auch konkrete Maßnahmen im Handlungsfeld 6 „Angebots-, Infrastruktur- und Qualitätsmanagement“ festgelegt (siehe Kapitel 3.4.6).

Leitzielgruppe „Postmaterielles Milieu“

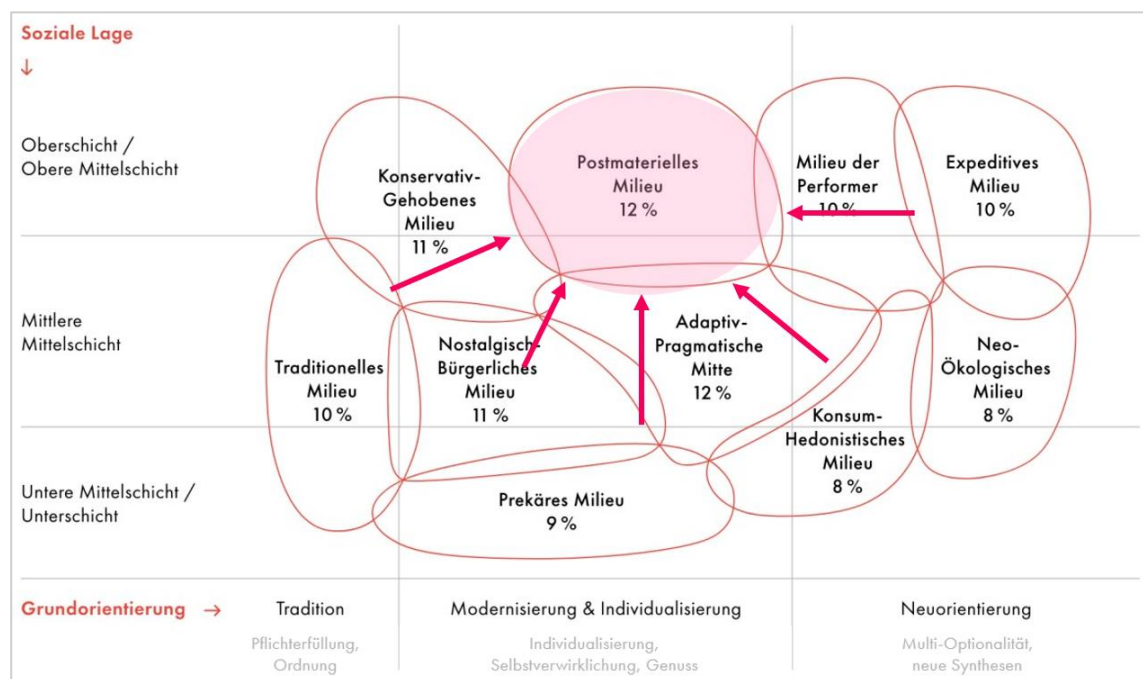


Abbildung 12: Die Sinus-Milieus® Deutschland, Leitzielgruppe "Postmaterielles Milieu"

Vor dem Hintergrund der Stärken der Destination und den Ergebnissen der Gästebefragung bleibt die bisherige wertebasierte Zielgruppenauswahl mit Fokus auf das „Postmaterielle Milieu“ nach Sinus® bestehen. Dieses Milieu erweist sich aufgrund seiner Werteorientierung als besonders affin für die Angebote und Produkte der Region.



Die Konzentration auf diese Leitzielgruppe bedeutet dabei nicht den Ausschluss anderer Gästegruppen oder dass diese nicht willkommen sind. Ziel ist es, über die pointierte Ansprache in der Vermarktung und eine zielgruppenspezifische Service- und Erlebnisgestaltung langfristig die Gästezufriedenheit zu erhöhen sowie die Anzahl an Stammgästen und Fürsprechern (Promotoren) des Osnabrücker Landes zu steigern.

Um die Zielgruppen und ihre Bedürfnisse greifbarer zu machen, wurden bereits zwei Personas erarbeitet. Personas sind idealtypische Stellvertreter einer Zielgruppe und machen diese für die operative Arbeit besser anwendbar. Den Personas werden konkrete Eigenschaften aus den Persona-Profilen zu Eigenschaften und Verhaltensweisen zugeschrieben.

Exkurs: Sinus-Milieus® Deutschland

Die Sinus-Milieus sind ein wertebasiertes Zielgruppensystem und gruppieren Menschen, die sich in ihrer Lebensauffassung und Lebensweise ähneln. In die Analyse der Milieus fließen grundlegende Werteorientierungen und Alltagseinstellungen zu Arbeit, Familie, Freizeit, Geld und Konsum ein. Die Sinus-Milieus betrachten also den Menschen und sein gesamtes Bezugssystem der Lebenswelt. Dabei werden die Milieus kontinuierlich an soziokulturelle Veränderungen in der Gesellschaft angepasst. Während der Anteil der traditionellen Milieus zurückgeht, kann ein starkes Wachstum der beiden auf Neuorientierung ausgerichteten Milieus Expeditiv und Neo-Ökologische beobachtet werden.



Personas Anna und Thomas

Anna, 38 Jahre; Lehrerin (Englisch + Sport) und Thomas, 42 Jahre; Selbständiger Architekt in einem Architekturbüro (mit einem Partner); Zwei Kinder: Nele (8 Jahre), Max (6 Jahre); Haushaltsnettoeinkommen: ca. 5300 Euro/Monat

- Gut informiert über Empfehlungen und Recherche
- Familienurlaub mit Pkw in Hotel oder Ferienwohnung
- Motto „Spaß mit Anspruch“
- Interessiert an (E-Bike)-Radfahren, Wandern, Familienaktivitäten, Ausflügen, Kultur

Abbildung 13: Personas der Leitzielgruppe

Quellmarktausrichtung

Weiterhin konstant bleiben die Ziel- und Quellmärkte für das Osnabrücker Land. Wichtigster Quellmarkt für den **Übernachtungstourismus** bleibt Deutschland, insbesondere die Gebiete Nielsen 1 Süd, v.a. Ballungsraum 2 und 3, sowie Nielsen 2 Ost, v.a. nordöstliches NRW, sowie Ballungsraum 4 (ca. bis Köln). Über die derzeitigen Städte-Kooperationen wie den „aboutcities“ sollen auch Zielmärkte mit größerem Einzugsradius angesprochen werden. Die Niederlande sind der zentrale Auslandsquellmarkt für das Osnabrücker Land. Weitere ausländische Märkte werden über Kooperation wie "Historic Highlights" bearbeitet (z.Z. USA und Spanien).

Für den **Tagestourismus** ist vor allem die eigene Region (Binnentourismus im Osnabrücker Land) sowie der Einzugsradius von ca. 60 min PKW-Isochrone um das Osnabrücker Land herum relevant. Dies beinhaltet auch die grenznahen Niederlande als Auslandsmarkt.

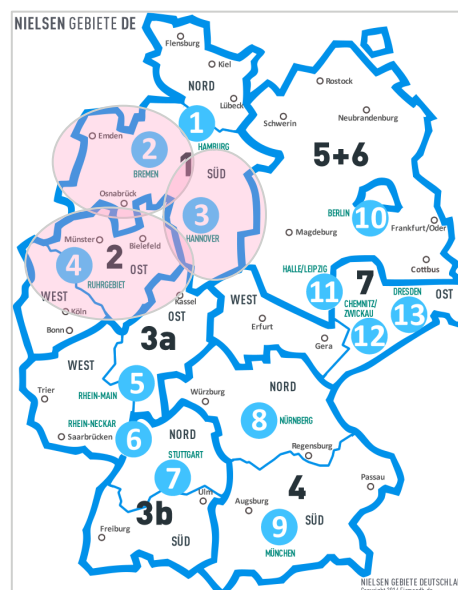


Abbildung 14: Nielsen Gebiete und Micro Regionen in Deutschland

Marke Osnabrücker Land

Die Destinationsmarke bleibt in ihrer Basis bestehen, wurde aber in ihrer Essenz weiterentwickelt. Mit der Formulierung „spannend erlebbare Geschichte(n) zum Staunen“ soll sowohl der Jahrtausende umspannenden Erd- und Kulturgeschichte des Osnabrücker Landes als auch den regionalen Besonderheiten Ausdruck verliehen werden. Gleichzeitig legt die weiterentwickelte Markenessenz mit dieser Formulierung den Fokus auf das Storytelling als wichtiges Kommunikationsinstrument bei der Vermittlung der Identität der Destination an die Gäste. Durch die Formulierung „zum Staunen“ umschreibt die Markenessenz auch die oftmals nicht auf den ersten Blick ersichtlichen Höhepunkte der Destination, die erst nach einem tieferen „Eintauchen“ zugänglich werden und die Gäste positiv überraschen.

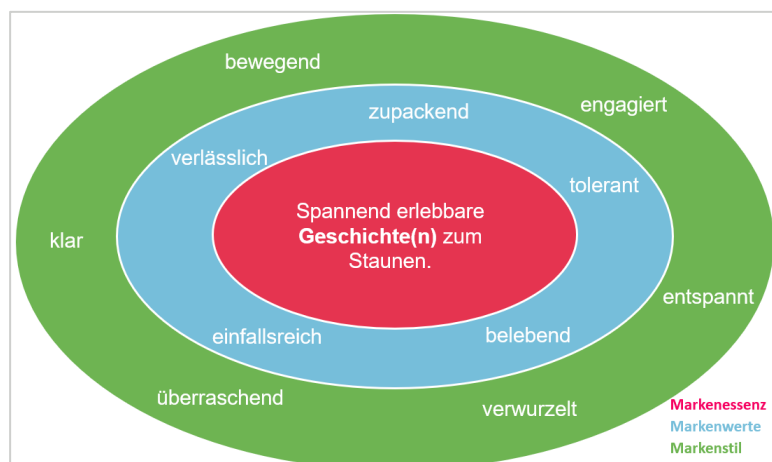


Abbildung 15: Markenpersönlichkeit der Destinationsmarke Osnabrücker Land



4. Umsetzung: Handlungsfelder und Maßnahmen

Für die Umsetzung der Strategie wurden Maßnahmen innerhalb von insgesamt **sieben Handlungsfeldern** definiert. Neben einigen primär nach außen gerichteten Handlungsfeldern wie „Marketing-Kommunikation“ und „Angebots-, Infrastruktur- und Qualitätsmanagement“ liegt der strategische Schwerpunkt für die kommenden Jahre auf der innengerichteten Tourismusedwicklung. Besonders die Handlungsfelder „Marke, Identität & Regionalität“, „Zusammenarbeit“ und „Wissensmanagement“ zählen auf den starken Bedarf an Netzwerkarbeit und Vermittlung von Tourismusthemen, Unterstützung der Partner:innen und Betriebe, Effizienzsteigerung und Synergienutzung sowie Stärkung des Zusammenhalts in der Destination ein.



Abbildung 16: Handlungsfelder der Perspektive Tourismus 2030+

Als **übergeordnete Leitlinie** wird ein „**nachhaltiger, verantwortungsvoller Qualitätstourismus**“ definiert, welche als Handlungsprämisse für alle umzusetzenden Maßnahmen und Schlüsselprojekte zu verstehen ist. Einige Schlüsselprojekte, wie z.B. B1: „Zertifizierung des Osnabrücker Landes als nachhaltige Reiseregion“, zählen direkt auf diese Leitlinie ein, während andere in ihrer praktischen Implementierung unter dieser Handlungsprämisse aufgesetzt werden und fortwährend entsprechend geprüft und ggf. nachjustiert werden sollen.

In Zusammenhang mit dieser Leitlinie werden auch eine stetige Verbesserung und ein gezielter Ausbau der **Barrierefreiheit im Tourismus** im Osnabrücker Land angestrebt und als Umsetzungsmaßgabe für zukünftige Projekte verankert. Barrierefreiheit hat in den letzten Jahren deutschlandweit stark an Bedeutung gewonnen und bezieht sich neben Menschen mit Einschränkungen auch auf eine weiter gefasste, auf barrierefreie Angebote angewiesene bzw. komfort- und sicherheitsorientierte Gästegruppe (z.B. Familien, ältere Menschen). Der demographische Wandel und der damit verbundene wachsende Anteil älterer und damit einhergehend mobilitäts-, sensorik- und aktivitätseingeschränkter Menschen, werden die Bedeutung und das Nachfragepotential nach barrierefreien Angeboten zukünftig noch weiter anwachsen lassen.



Barrierefreier Tourismus ist nicht nur ein relevanter Wirtschaftsfaktor mit großem, potenziell wachsendem Marktvolumen, sondern im Sinne der **sozialen Nachhaltigkeit** auch ein Garant für gelebte Inklusion. So fördert beispielsweise eine stärkere Sichtbarkeit der betroffenen Gäste im Tourismusmarketing das Bewusstsein für gesellschaftliche Teilhabe und kann zugleich positive Wirkung als profilbildender Imagefaktor der Destination entfalten. Nicht zuletzt gilt Barrierefreiheit auch als wichtiges, teils reisentscheidendes Komfort- und Qualitätsmerkmal, das auch für Einheimische mit Behinderung bzw. Einschränkungen eine große Relevanz hat.

4.1 Handlungsfeld 1: Marke, Identität & Regionalität

Ziel: Ausrichtung aller Aktivitäten der TOL entlang der Marke, dadurch langfristige Stärkung der Destinationsmarke.

Während die grundlegenden Eckpfeiler der Destinationsmarke „Osnabrücker Land“ definiert und in der Vermarktung bereits gelebt werden, gibt es noch Nachholbedarf in der Verankerung der Marke nach innen und somit beim ganzheitlichen Identitäts- und Markenmanagement. Die zukünftigen Schwerpunktaufgaben der TOL fokussieren daher besonders die Implementierung der Marke im touristischen Partner:innen-Netzwerk in Form einer Markenfamilienarchitektur sowie die Durchdringung der touristischen Leistungskette. Das Handlungsfeld "Marke, Identität & Regionalität" zielt darauf ab, alle Aktivitäten der TOL nach innen und außen in Übereinstimmung mit der Destinationsmarke „Osnabrücker Land“ auszurichten.

Maßnahmen

- **ggf. Überprüfung der Destinationsbezeichnung** mit dem Ziel der Verankerung des Angebotsprofils der Stadt Osnabrück in der Destinationsmarke unter Berücksichtigung der Marken- und Strategieprozesse bei Stadt und Landkreis Osnabrück
- **Umsetzung der Markenarchitektur als Markenfamilie** gemeinsam mit den touristischen Partner:innen in der Region
- **Bereitstellung von Materialien für die Partner:innen:** Touristisches Markenhandbuch, Bilddatenbank Canto, Content-Manual, Leitfäden und Anleitungen, Checklisten, Umsetzungsbeispiele
- **Erlebarmachung der Marke Osnabrücker Land** entlang aller Touchpoints in der Customer Journey
- **Systematische Entwicklung in den Profilt Themen** unter Einbindung der Marke
- **Ausbau touristischer Angebote für Einheimische:** Aktionstage und Dialoge zwischen Branche, Politik, Verwaltung und Bevölkerung



4.2 Handlungsfeld 2: Marketing-Kommunikation

Ziel: Innovative und wettbewerbsfähige Marktbearbeitung, die den Anforderungen und Voraussetzungen der Digitalisierung entspricht.

Das Handlungsfeld 2 konzentriert sich auf die Fortführung und stetige Optimierung der klassischen Vermarktungsaufgaben der TOL entlang aller Reisephasen des Gastes. Hierbei wird der Fokus zukünftig noch stärker auf der digitalen Vermarktung liegen, die zunehmend datengetrieben erfolgen soll. Die Marketing-Kommunikation muss auch zukünftig passgenau auf die Bedürfnisse und Präferenzen der Zielgruppe zugeschnitten werden. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Digitalisierung der Erlebniskette vor Ort. Die TOL ist in diesem Handlungsfeld nicht nur ausführendes Organ, sondern auch Ansprechpartner:in und Dienstleister:in für die lokale Ebene und die Leistungsanbieter.

Maßnahmen

- **Implementierung des CRM-Systems Zoho** und fortlaufender Ausbau von Funktionalitäten entsprechend der Anforderungen der Geschäftsbereiche und Themengebiete der TOL
- **Gästeinspiration:** zielgruppenspezifische Aufbereitung des Contents auf allen Ausgabekanälen, Suchmaschinenoptimierung auf Basis von Marktforschungsdaten, Durchführung des Relaunches der Websites (inklusive Microsites) zum Osnabrücker Land
- **Content Marketing:** Optimierung der strategischen Content-Planung und stärkere Fokussierung der Social-Media-Aktivitäten, jährliches Strategiemeeting zum Saisonstart
- **Gästeaufenthalt:** Systematische Digitalisierung der Touchpoints entlang der Customer Journey; perspektivische Einführung eines digitalen Gästemanagements und digitaler Services
- **Nutzung der Bilddatenbank Canto** intern und bei touristischen Leistungsanbietern erhöhen
- **Reduktion und nachhaltige Weiterentwicklung der Printprodukte**

4.3 Handlungsfeld 3: Klimawandelfolgenanpassung

Ziel: Resiliente Aufstellung des Tourismus im Osnabrücker Land durch systematische, frühzeitig vorausschauende Anpassungen an die Klimawandelfolgen.

Analog den Ergebnissen und Empfehlungen der TMN im Rahmen des Projektes "Klimawandel anpacken – Anpassungsstrategien für den Tourismus in Niedersachsen" umfasst dieses Handlungsfeld konkrete Maßnahmen zur Begegnungen der Klimawandelfolgen. Neben einer stärkeren Sensibilisierung der Gäste und Einheimischen, geht es vor allem um die Entwicklung von Anpassungsstrategien im Umgang mit den bereits heute spürbaren Veränderungen und um die verstärkte Vernetzung zu dem Thema mit den relevanten Akteur:innen der Destination.



Maßnahmen

- **Entwicklung von Anpassungsstrategien und -maßnahmen an den Klimawandel** für den Tourismus im Osnabrücker Land anhand der Leitlinien und Hilfestellungen der TMN, insb. hinsichtlich Angebotsgestaltung und Produktmanagement
- **Vernetzung mit bestehenden Initiativen** im Osnabrücker Land, in Partnerregionen und auf Landesebene
- **Unterstützung der Partner:innen und Betriebe** bei Fragestellungen zum umwelt- und klimafreundlichen Wirtschaften sowie zu Nachhaltigkeitsstrategien und -zertifizierungen über die Maßnahmen und Aktivitäten des TOL-Campus.
- **Entwicklung von Kommunikationsstrategien** für Krisensituationen in Abstimmung mit der Krisenkommunikation von Stadt und Landkreis Osnabrück.
- **Gästeinformation und -management:** Sensibilisierung der Gäste und Einheimischen für einen behutsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen und den Naturlandschaften im Osnabrücker Land

4.4 Handlungsfeld 4: Optimierung der Zusammenarbeit

Ziel: Etablierung der TOL als leistungsfähiges und effizientes Kompetenzzentrum Tourismus für das Osnabrücker Land.

Das Netzwerkmanagement und die identitätsstiftende Arbeit der DMO nach innen sind Schlüsselaufgaben für den langfristigen Erfolg des Tourismus. Um alle relevanten Schlüsselpartner:innen und Stakeholder adäquat in die Weiterentwicklung des Osnabrücker Landes einzubinden und deren individuellen Ansprüche und Bedürfnisse in Einklang zu bringen, wird die TOL ihre nach innen gerichtete Arbeit intensivieren und ihre Rolle als „Kompetenzzentrum“ ausbauen.

Maßnahmen

- **Intern:** Verankerung und Umsetzung der veränderten und neuen Aufgaben der TOL angesichts des neuen Selbstverständnisses als Kompetenzzentrum, Sicherstellung der erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen
- **Extern:** Netzwerkarbeit in Form von Arbeitskreisen und Gremien zu verschiedenen Themen, Optimierung der Schnittstellen in die Verwaltung, Vermittlung von zuständigen Partner:innen zur Unterstützung der Betriebe (Nachfolger- und Investorensuche, Fördermittelberatung, Nachhaltigkeit ...), Aufbau eines touristischen Nachhaltigkeitsnetzwerks
- **Unterstützung der Leistungsanbieter:** Gründung einer „Taskforce Gastgewerbe“, Fortführung und Ausweitung der Zusammenarbeit mit dem Fachkräftebüro
- **Datenmanagement:** Einbindung und Unterstützung aller Partner:innen bei der Digitalisierung von POIs, Angeboten und Infrastruktur; dabei eindeutige und regelmäßige Abstimmung



zwischen allen relevanten Anspruchsgruppen sowie Schaffung von Kommunikationsformaten zur Wissensvermittlung/Beratung

4.5 Handlungsfeld 5: Wissensmanagement

Ziel: Innovative, wettbewerbsfähige touristische Akteur:innen für das Osnabrücker Land.

Um sich langfristig innovativ aufzustellen und eine wettbewerbsfähige Qualität zu sichern, schafft die TOL-Instrumente für einen verstärkten, systematischen Wissenstransfer innerhalb der Destination. Dabei liegt der Fokus neben Partner:innen der Ortsebene und Funktionalpartnern (z.B. Heilbäderverband, DEHOGA, Naturpark TERRA.vita) vor allem auf den Leistungsanbietern. Dadurch sollen die regionalen Akteur:innen befähigt werden, schnell und kompetent auf Krisen reagieren zu können.

Maßnahmen

- **Weiterentwicklung der TOL-Tourismusakademie zum „TOL-Campus“** als zentrales Instrument zur Qualifizierung und Unterstützung der touristischen Betriebe und Akteur:innen zu Schwerpunktthemen wie Digitalisierung, Implementierung der Destinationsmarke, Personalthemen, Nachfolger- und Investorensuche, Fördermittelakquise, Nachhaltigkeit, Qualitätsverbesserung und -management
- **Aufbau weiterer gezielter Instrumente für systematisches Wissensmanagement/-transfer** an touristische Partner:innen und Akteur:innen (z.B. ERFA-Gruppen, Umsetzungshilfen, Leitfäden, Best Practicing...) zu den Themen Klimawandel und Klimafolgenanpassung sowie Tourismusbewusstsein
- **Unterstützung, Qualifizierung, Beratung und Coaching der vier Kurorte** zu den Themen Digitalisierung, Vermarktung sowie Infrastruktur- und Standortentwicklung

4.6 Handlungsfeld 6: Angebots-, Infrastruktur- und Qualitätsmanagement

Ziel: Sicherstellung marken- und zielgruppenpassender Angebote und Qualitäten entlang der gesamten Leistungs- und Servicekette, gebündeltes und vernetztes Qualitätsmanagement.



Abbildung 17: Untergliederung des Handlungsfelds 6: Angebots-, Infrastruktur- und Qualitätsmanagement nach Profilthemen



Angesichts der veränderten Gästeerwartungen und dem starken Wettbewerb der Destinationen untereinander, sollen die Profilthemen des Osnabrücker Landes gezielt weiterentwickelt und mit hochwertigen Angeboten unterlegt werden. Die TOL nimmt hier die Rolle als Takt- und Impulsgebende gegenüber den touristischen Partner:innen und Leistungsträgern ein, um das touristische Angebot bestmöglich im Einklang mit der Markenpersönlichkeit und der Zielgruppe zu entwickeln und zu optimieren. Da die einzelnen Profilthemen unterschiedliche Maßnahme-schwerpunkte haben, ist das Handlungsfeld noch einmal entsprechend untergliedert:

Profilthema Radfahren	
Ziel: Positionierung des Osnabrücker Lands als Top-Rad-reiseregion in Deutschland mit höchster Angebots-qualität.	Maßnahmen • Ausbau und Erhalt von ADFC-Qualitätsradwegen (Profilspitze) • Einführung des Knotenpunktsystems, Fördermittelakquise, Projektplanung/-durchführung • Kommunikation und Vermarktung: Stärkere Differenzierung der Kommunikation nach Gästesegmenten, dabei Sicherstellung einer konsequenten Zielgruppenanpassung. • Digitalisierung des RAVELOS durch die Agentur green solutions • Brückenradweg: Routenüberprüfung und Recherche touristischer Ansprechpartner:innen und Anrainertreffen zum möglichen Relaunch • Durchführung einer erneuten Radverkehrsanalyse (in Anlehnung an 2015)
Profilthema Wohlfühlen	
Ziel: Weitere Schärfung des Profilthemas Wohlfühlen durch gebündelte Vermarktung der Heilbäder und Fokus auf die Angebotskompetenz in den Bereichen Sole und Kneipp.	Maßnahmen • Profilierung und qualitative Weiterentwicklung der Kurorte und Heilbäder • Gemeinsames Marketing: gebündelte Vermarktung der vier Kurorte, dazu jeweils Fokus auf ein gemeinsames Schwerpunktthema pro Jahr • Implementierung und stetige Optimierung der gemeinsam erarbeiteten Marketing-Matrix • Begleitung bei der Aufrechterhaltung der Kommunikation untereinander • Produktion der Faltkarte „Wohlfühlen“ mit Darstellung der POIs der Bäderorte nach Themenclustern und deren Gemeinsamkeiten



Profilthema Stadterlebnis Osnabrück	
Ziel: Profilschärfung für die Städtedestination Osnabrück in Abstimmung mit dem Markenprozess der Stadt.	Maßnahmen • Fokus der Kommunikation auf die Profilspitze „lebendige Friedensstadt“, dazu Herausarbeitung der jeweiligen Angebotshighlights • Produktion des mehrsprachigen Folders „OsnabrückGuide“ mit Fokus auf die Highlights (Thema Frieden, Kultur, Shopping, Kulinarik) sowie stärkere Verknüpfung mit dem Umland • Weiterentwicklung des OSKalenders und der App „Digitale Stadtrundgänge in Osnabrück“
Profilthema MICE	
Ziel: Etablierung des Osnabrücker Lands als nachhaltige Tagungsdestination.	Maßnahmen • Profilierung zum Thema Nachhaltigkeit: Wiederaufleben lassen der Zusammenarbeit mit der Bundesstiftung Umwelt und Initiierung eines gemeinsamen Pilotprojekts • Aufbau eines Tagungs-Netzwerks mit Partner:innen aus Wirtschaft und Wissenschaft (WiFö, Branchenverbände, Hochschule, Universität) mit gemeinsamer Verpflichtung zur Nachhaltigkeit in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsförderungen • Weiterentwicklung und Optimierung des MICE-Angebots durch konsequenten Fokus auf Nachhaltigkeit entlang der gesamten Servicekette, dazu gemeinsame Erarbeitung von Maßnahmen mit den Nachhaltigkeitsbeauftragten der Unternehmen aus dem Netzwerk • Einsatz von Tagungsbotschafterinnen und -botschaftern für Osnabrück Stadt und Landkreis als attraktivem Tagungsstandort • Prüfung von Kooperationsansätzen mit den aboutcities und auf Bundeslandebene („MICE-Allianz“) • Ausbau und Optimierung sowie gezielte Vermarktung des Rahmenprogramms für Tagungen und Kongressen in Osnabrück Stadt und Land, um die Attraktivität des Tagungsstandortes und die Sichtbarkeit am Markt zu erhöhen (dabei konsequente Orientierung am freizeittouristischen Themenportfolio)



Entwicklungsthema Wandern	
Ziel: Weiterentwicklung und Stärkung des Themas Wandern durch optimierte Vermarktung der bestehenden hochwertigen Infrastruktur.	Maßnahmen • gutachterliche Empfehlung: Überprüfung der Federführung für Konzeption und Umsetzung von infrastrukturellen Maßnahmen bzgl. Wandern, dazu intensive Abstimmung zwischen TOL und Naturpark TERRA.vita • Initiierung des Zertifizierungsprozesses der Wanderwege/-routen, dazu Prüfung und Auswahl passender Zertifikate/Prädikate • Überprüfung und Schärfung der Kommunikationsstrategie für das Thema Wandern sowie zielgruppenspezifische Aufbereitung der Themenwege • Entwicklung einer Profilspitze für dieses Angebotsthema

4.7 Handlungsfeld 7: Strategisches Management

Ziel: Systematisches, mit den Anspruchsgruppen und Entscheidern verzahntes, Synergien nutzendes strategisches Management des Tourismus.

Dieses Handlungsfeld umfasst die zentralen Maßnahmen für das strategische Management der Destination und befasst sich schwerpunktmäßig mit den Themen Nachhaltigkeit, Erfolgsmessung sowie Tourismusbewusstsein und Binnenkommunikation. Zentraler Bestandteil der strategischen Arbeit der TOL wird die fortlaufende Überprüfung und Anpassung des Konzeptes sein, um flexibel auf die dynamischen Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Maßnahmen

- **Aufbau der Perspektive Tourismus 2030+ als agiles Konzept** mit Leitprojekten, jährlicher Überprüfung und Fortschreibung auf der Maßnahmenebene sowie regelmäßige Updates und Umsetzungscontrolling
- **Nachhaltigkeit:** Entwicklung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsleitbilds für die TOL als Unternehmen mit Schwerpunkt im MICE-Bereich sowie Start des TourCert-Zertifizierungsprozesses zur nachhaltigen Destination ab 2024, dazu insbesondere Einbindung der MICE-Partner:innen sowie interessierter Betriebe
- **KPI-Management:** Einführung eines systematischen Monitorings und Controllings der wichtigsten KPIs und Beschaffung der jeweiligen Daten, dazu Verstetigung der Gästebefragung und separate Auswertung nach Osnabrück Stadt und Landkreis
- **Aufbau und Implementierung eines systematischen Binnenmarketings** zur Sensibilisierung der verschiedenen Anspruchsgruppen (Einheimische, politische Entscheider:innen,



Verwaltung, WiFö, Stadt- und Regionalentwicklung, ...) für die Bedeutung und die Potenziale des Tourismus als Faktor für die Standort- und Lebensqualität

- **Entwicklung eines umfassenden jährlichen Binnenkommunikationsplans** für Pressearbeit, Veranstaltungen und Arbeitskreise, Jahresbericht zur TOL-Arbeit, Gremienarbeit, Bürgermeistergespräche, usw.

5. Schlüsselprojekte

Für den Start der Umsetzung der Perspektive Tourismus 2030+ wurden insgesamt elf systemische und inhaltliche Schlüsselprojekte definiert, die entscheidende Impulse für den Umsetzungsprozess leisten. Sie wurden nach Arbeitsschwerpunkten sortiert und in drei Bereiche eingeordnet: Die ersten drei Schlüsselprojekte im Bereich A beziehen sich dabei auf die Weiterentwicklung der TOL, die Schlüsselprojekte B1 bis B3 auf die Destination Osnabrücker Land als Ganzes und die fünf Schlüsselprojekte im Bereich C zählen auf die Weiterentwicklung der Profilt Themen der Destination ein und haben einen starken Angebotsbezug.

Was sind Schlüsselprojekte?

- Schlüsselprojekte **müssen einen erheblichen Beitrag für die Erreichung der Ziele der Strategie** leisten. Sie müssen für die zukünftige Ausrichtung ein sichtbares Zeichen setzen.
- Schlüsselprojekte sollen mit ihrer Wirkung idealerweise **mehrere Handlungsfelder positiv beeinflussen**.
- Die durch die Schlüsselprojekte **ausgelösten Wirkungen und Impulse** sollen über **kurzfristige Effekte hinausgehen** sowie langfristig eine **große Impuls- / Mobilisierungswirkung** auslösen.
- Schlüsselprojekte müssen nach Beschlussfassung durch die Gremien **ohne große Hürden initiiert werden (Realisierungsplanung) und umsetzbar** sein.
- **Erfolg und Wirksamkeit** eines Schlüsselprojektes müssen **definierbar sein und später gemessen und bewertet** werden können.
- Die Auswahl der Schlüsselprojekte muss eine **angemessene Aktivierung und Mitwirkung aller am Tourismus Beteiligten** sicherstellen.



Übersicht der Schlüsselprojekte

Bereich A) Schlüsselprojekte für die Weiterentwicklung der TOL	
A1	Entwicklung der TOL zum Kompetenzzentrum für die innengerichtete Tourismusentwicklung
A2	Anspruchsgruppenmanagement für ein systematisches Binnenmarketing und Netzwerkmanagement
A3	Einführung eines Marktforschungssystems zur Erfolgskontrolle über die definierten Kennzahlen
Bereich B) Schlüsselprojekte für den Tourismus im Osnabrücker Land	
B1	Zertifizierung des Osnabrücker Landes als nachhaltige Reiseregion
B2	Verankerung der Einheimischen als Zielgruppe in allen touristischen Kommunikationsaktivitäten
B3	Nutzung der Destinationsmarke in Form einer Markenfamilie durch alle Partner:innen in der Region
Bereich C) Schlüsselprojekte für die Entwicklung der Profilt Themen	
C1	Optimierung der Zusammenarbeitsstrukturen zur Weiterentwicklung des Wanderns als Profilt hema
C2	Weiterentwicklung des Profilt hemas Radfahren
C3	Profilierung von MICE über Themencluster und Nachhaltigkeit
C4	Zuspitzung der Produktentwicklung und Marketing für das Profilt hema „Wohlfühlen“
C5	Zielgruppenbezogene Anpassung des Profilt hemas „Stadterlebnis Osnabrück“ an die Ergebnisse des Markenprozesses der Stadt.

5.1 Schlüsselprojekte für die Weiterentwicklung der TOL

Schlüsselprojekt A1: Entwicklung der TOL zum Kompetenzzentrum für die innengerichtete Tourismusentwicklung

Zeitplanung	Federführung	Mitarbeit
bis Ende 2025	TOL	Touristische Akteur:innen und Betriebe aus Beherbergung, Gastronomie, Freizeit und Kultur
Gegenstand und Zielsetzung		
langfristige Stabilisierung des Betriebsbesatzes im Osnabrücker Land und dessen Qualität, Verbesserung der Reaktionsfähigkeit und Krisenfestigkeit der Betriebe, hierzu: - Aufbau eines bedarfsgerechten Qualifizierungsangebots für Leistungsanbieter und Partner:innen („TOL-Campus“) - Aktivierung und Inspiration der Leistungsanbieter, dadurch weitere Professionalisierung und Steigerung der Angebotsqualität im Osnabrücker Land		



• fortlaufende, systematische Wissensvermittlung zu aktuellen Herausforderungen im Tourismus, Trends und Entwicklungen sowie Handlungsbedarfen (insb. Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Zielgruppenbedürfnisse, Mitarbeitengewinnung und -bindung)
Umsetzung
Schritt 1: Bedarfsanalyse • Erfassung der Wünsche und Qualifizierungsbedarfe der Akteur:innen und Betriebe • systematische Aufbereitung der Bedarfe und Sicherstellung von Bewusstsein, Verfügbarkeit und Nutzung innerhalb der TOL Schritt 2: Planung und Vorbereitung eines virtuellen „TOL-Campus“ als zentrales Instrument Qualifizierungs- und Wissensmanagement • Aufsetzen eines Businessplans für einen TOL-Campus inkl. Budget- und Umsetzungsplanung sowie Festlegung von Verantwortlichkeiten im TOL-Team • Auswahl einer digitalen Plattform für die Umsetzung • Abstimmung mit weiteren Projektpartner:innen (insbes. IHK, DEHOGA, Wirtschaftsförderung) , Kommunikation des Projektvorhabens an die relevanten Akteur:innen Schritt 3: Programmaufbau für den „TOL-Campus“ • Festlegung von zentralen Themenfeldern, Konzeption von Beratungsangeboten und Veranstaltungsformaten (z.B. Seminare, Netzwerk-Events, Think Tanks, Bar-Camps, Ideenwerkstätten, etc.) • Aufnahme von Angeboten anderer Anbieter in der Region, Verknüpfung mit landesweiten und überregionalen Anbietern • Entwicklung von digitalen und analogen Formaten für Trend-Scouting und Vermittlung Schritt 4: Launch des „TOL-Campus“ • Durchführung der ersten Veranstaltungen, umfassende Kommunikation des neuen Angebots an die Leistungsanbieter und weitere Tourismusakteur:innen (siehe auch SP 2) Schritt 5: Monitoring und Optimierung • Aufsetzen eines Feedback-Tools zur kontinuierlichen Verbesserung des Campus-Ansatzes, langfristig: weitere Partner:innen ins Boot holen, Programm stetig ausbauen
Best Practice
<u>Kompetenz-Zentrum Tourismus Schwarzwald</u>: Entwicklung als die zentrale Anlaufstelle für Fragen des Tourismus im Schwarzwald und darüber hinaus, Förderung der Zusammenarbeit und des intensiven Austauschs zwischen den touristischen Akteur:innen.



Schlüsselprojekt A2: Anspruchsgruppenmanagement für ein systematisches Binnenmarketing und Netzwerkmanagement

Zeitplanung	Federführung	Mitarbeit
bis Ende 2024	TOL	Orte, Leistungsanbieter, Partner:innen im touristischen System, weitere Tourismusakteur:innen und Mitarbeitende
Gegenstand und Zielsetzung		
• Verbesserung von Zusammenarbeit und Abstimmung im Osnabrücker Land • Systematisierung des Netzwerkmanagements und Binnenmarketings in der Region • gezielte, bedarfsgerechte Kommunikation und Information verschiedener Binnen-„Kundengruppen“		
Umsetzung		
Schritt 1: Anspruchsgruppenanalyse und –management Regelmäßige Durchführung von Stakeholder-Mappings inkl. Bedarfsanalyse; Weiterentwicklung des CRM-Systems zur systematischen Erfassung und Pflege aller relevanten Tourismusakteur:innen und Partner:innen in der Destination Schritt 2: Binnenkommunikation • Entwicklung eines koordinierten und abgestimmten Innenmarketingplans zur Kommunikation der Bedeutung und Entwicklung des Tourismus und der Arbeit der TOL • flächendeckender Einsatz gemeinsamer digitaler Tools mit der Ortsebene, wie z.B. digitales Tourismusnetzwerk, CRM-Tools • Organisation und Durchführung thematischer Netzwerk- und Informationsveranstaltungen im passenden Format für die jeweilige Anspruchsgruppe, z.B. Barcamps, Tage der offenen Tür, Tourismustage Schritt 3: Systematische Verbesserung der Zusammenarbeit • Schaffung von verbindlichen Grundlagen in den Zusammenarbeitsstrukturen, insb. hinsichtlich Aufgabenteilung, Verantwortlichkeiten und Informationsfluss ("Aufgabenverteilungsplan") • Sicherstellung der Beteiligungsfähigkeit und Mitwirkungsmöglichkeiten für Leistungsanbieter und Tourismusakteur:innen, z.B. über Runde Tische, Anbieterversammlungen, ERFA- und Arbeitsgruppen		
Best Practice		
<u>E-Plattform „TiM“ des Münsterland e.V.:</u> "Touristiker im Münsterland" ist Teil des EFRE-Förderprojekts "Qualitätsmanagement in der Destination Münsterland". Die Plattform unterstützt die Vernetzung der verschiedenen touristischen Akteur:innen in der Region über einen		



Partner:innen-Bereich mit Forum und informiert kompakt rund um den Tourismus im Münsterland.

Schlüsselprojekt A3: Einführung eines Marktforschungssystems zur Erfolgskontrolle über die definierten Kennzahlen

Zeitplanung	Federführung	Mitarbeit
kurzfristig, bis Mitte 2024	TOL	Landesebene, Orte, Expert:innen
Gegenstand und Zielsetzung		
• Kontinuierliches Monitoring der Tourismusedwicklung im Osnabrücker Land • Erfolgskontrolle der Umsetzung der Perspektive Tourismus 2030+ sowie frühzeitiges Erkennen von Anpassungs- und Handlungsbedarfen • Schaffung der Basis für eine starke Argumentationslinie gegenüber der Politik und den Entscheidern zur Bedeutung des Tourismus und der Wichtigkeit einer adäquaten Ressourcenausstattung der TOL • Stärkung der Rolle der TOL als Kompetenzzentrum Tourismus		
Umsetzung		
Schritt 1: Planung • Aufsetzen eines Budget- und Zeitplans für die Datenbeschaffung • Festlegung von Verantwortlichkeiten im TOL-Team für die Beschaffung, Auswertung und Aufbereitung der Daten Schritt 2: Implementierung • Aufbau und Pflege eines übersichtlichen Umsetzungs- und Wirkungscontrollings zur strukturierten und transparenten Erfassung der festgelegten Kennzahlen, dabei auch Berücksichtigung der innen gerichteten Entwicklungs- und Managementziele (noch zu definieren, siehe SP 4) Schritt 3: Reporting • Entwicklung eines jährlichen Berichts mit den wichtigsten Kennzahlen und dem daraus abgeleiteten Sachstand für die Destination Osnabrücker Land, kontinuierliche Kommunikation der Erfolge und Umsetzungsfortschritte an die Tourismusakteur:innen und relevante Stakeholder (siehe SP 2)		
Best Practice		
Tirol Werbung: mit den „Zahlen & Fakten zum Tiroler Tourismus“ informiert die Tirol Werbung regelmäßig und umfassend zur Destinationsentwicklung (u.a. Nachfrageentwicklung,		



Quellmärkte, Betriebsbestand, Wettbewerbsanalyse, Wirtschaftsfaktor uvm.), die Aufbereitung erfolgt als eine Broschüre zum freien Download (Langversion) sowie auf der Website (Eckpunkte).

5.2 Schlüsselprojekte für die Tourismusentwicklung im Osnabrücker Land

Schlüsselprojekt B1: Zertifizierung des Osnabrücker Landes als nachhaltige Reiseregion

Zeitplanung	Federführung	Mitarbeit
bis Mitte 2026	TOL	alle Tourismusakteur:innen im Osnabrücker Land
Gegenstand und Zielsetzung		
• Erfolgreiche Gestaltung des Entwicklungsprozesses zur nachhaltigen Destination. • Mitnahme der Leistungsanbieter und weiterer Partner:innen entlang der touristischen Wertschöpfungskette in der Destination. • Erreichung der „TourCert Zertifizierung“ als international anerkannte Zertifizierung nach GSTC Recognized Standard. • Schaffung von positiven Nebeneffekten, wie Imagegewinn, Entwicklung entsprechender Marketingbotschaften, Kompetenzzugewinn im Bereich Nachhaltigkeit, Steigerung der Gästezufriedenheit und Ansprache neuer Teilzielgruppen		
Umsetzung		
Schritt 1: Planung • Erstellung eines Zeit- und Kostenplans für den Prozess, Klärung der konkreten Zielstellung für das Osnabrücker Land, erste Gespräche mit den Partner:innen in der Destination, Akquise der finanziellen Mittel Schritt 2: TourCert Prozess • Durchlaufen des TourCert Zertifizierungsprozesses inkl. Ausbildung Nachhaltigkeitsbeauftragte:r, Bestandsaufnahme, Gewinnung und Vernetzung Partnerbetriebe, Aufsetzen des Verbesserungsprogramms, Erstellung Berichtswesen und im Endergebnis Erstzertifizierung mit 3 Jahren Gültigkeit Schritt 3: Fortwährender Austausch mit Partner:innen • Kontaktaufnahme und Vernetzung bzw. Integration weiterer Nachhaltigkeitsinitiativen wie z.B. Cittaslow Bad Essen, Fair Trade, Klimastrategie der Stadt Osnabrück und des Landkreises sowie Zusammenarbeit mit der TMN als bereits zertifizierte übergeordnete Landesorganisation in Niedersachsen		



- Austausch mit anderen bereits zertifizierten regionalen DMO mit ähnlichen inhaltlichen Schwerpunkten, z.B. Natur, Wandern und Gesundheit (Nördlicher Schwarzwald) oder Kultur/Geschichte und Radfahren (Deutsche Weinstraße)

Schritt 4: Kommunikation

- Fortlaufende Vermittlung der Prozessfortschritte an die Politik und die Stakeholder.

Best Practice

Kooperationspartner der [Exzellenzinitiative Nachhaltige Reiseziele](#)

Schlüsselprojekt B2: Verankerung der Einheimischen als Zielgruppe in allen touristischen Kommunikationsaktivitäten

Zeitplanung	Federführung	Mitarbeit
bis Ende 2026	TOL	Orte, Leistungsanbieter
Gegenstand und Zielsetzung		
• Stärkung der Identifikation der Einheimischen mit der Destination Osnabrücker Land • Stärkung des Tourismusbewusstseins, Vermittlung der Rolle des Tourismus als Wirtschafts- und Standortfaktor und wesentlicher Beitrag für eine hohe Lebensqualität in der Region • Weiterentwickeltes Selbstverständnis der Einheimischen für ihre Gastgeberrolle • Ehrliche, wertschätzende Einbindung und Mitwirkung der Einheimischen bei der Angebotsgestaltung sowie der Tourismusentwicklung insgesamt		
Umsetzung		
Schritt 1: Bedarfsanalyse • Analyse der Anspruchsgruppe „Einheimische“ und Identifikation der Bedürfnisse und Wünsche, des Nutzungsverhaltens der bestehenden touristischen Infrastruktur (insb. im Tagestourismus/Naherholung) und ggf. „Angebotslücken“ sowie passender Kommunikationskanäle und -formate zur gezielten Angebotsentwicklung und Ansprache Schritt 2: Angebotsentwicklung • Schaffung von markenkonformen Angeboten, Services, Benefits und ggf. auch Veranstaltungen in allen Profiltiteln für Einheimische in enger Abstimmung mit der Ortsebene; gezielte Verknüpfung der gästebezogenen Aktivitäten mit den Aktivitäten für Einheimische (z.B. Märkte, Themenwochen, Kultur, Wellness, etc.) Schritt 3: Kommunikation		



- Entwicklung neuer bzw. optimierte Nutzung bestehender Kommunikationsformate und -kanäle, um die Einheimischen bei der Tourismusentwicklung mit einzubeziehen und um den Mehrwert und die Bedeutung des Tourismus systematisch zu vermitteln
- Definition von Leitprodukten mit großer regionaler Resonanz für die gezielte Vermarktung an Einheimische; umfassende Kommunikation von Projekten und Neuentwicklungen mit touristischem Bezug
- Planung und Umsetzung von mehrjährigen, beteiligungsfähigen Marketingkampagnen für Einheimische

Best Practice

Wilder Kaiser: Die Region hat sich „Lebensqualität durch nachhaltigen Tourismus“ in ihrer Strategie auf die Fahne geschrieben und verankert die Zielgruppe Einheimische fest in ihren Aktivitäten, u.a. über eine BürgerCard mit diversen Vorteilen, einen Newsletter für Einheimische, ein Projekt für regionale Produkte und eine interaktive Social Media Kampagne.

Schlüsselprojekt B3: Nutzung der Destinationsmarke in Form einer Markenfamilie durch alle Partner:innen in der Region

Zeitplanung	Federführung	Mitarbeit
ab 2024	TOL	Alle Marketingakteur:innen im Osnabrücker Land
Gegenstand und Zielsetzung		
• Umsetzung der Markenfamilien-Architektur für das Osnabrücker Land insgesamt, für die Funktionalpartner sowie für die Städte und Gemeinden auf der lokalen Ebene • Schaffung eines gemeinsamen Wertesystems und eines abgestimmten Markenauftritts und Entwicklung entsprechender verbindender Elemente, bei gleichzeitiger Eigenständigkeit der Partnermarken • Nutzbarmachung der Markenfamilie für die Marktbearbeitung		
Umsetzung		
Schritt 1: Markenweiterentwicklung • Weiterentwicklung der Markenausrichtung, Markenpersönlichkeit, Markenarchitektur, Markenversprechen • Bekenntnis aller Entscheider und touristischen Akteur:innen; Binnenkampagne zur Vermittlung, Überzeugung und Qualifizierung Schritt 2: Markenarchitektur • Aufsetzen der Destinationsmarke als Markenfamilie im touristischen System und Entwicklung eines flexiblen Modells für unterschiedliche Partner:innen und Bedarfe		



- Schaffung von Schnittstellen zur Stadt-/Regional-/Standortmarke; verbindliche Beschlüsse auf allen Ebenen und Schaffung von Rückhalt in der Politik; regelmäßige gemeinsame Überprüfung der Umsetzung der Markenarchitektur

Schritt 3: Markengrundlagen

- Erstellung und Bereitstellung von Markenhandbuch, Content-Handbuch, CD-Manual, Leitfäden für die Angebotsentwicklung und den Übertrag des Markenkerns in die Angebotsthemen, Bilddatenbanken, Frameworks durch die TOL
- Klärung markenrechtlichen Grundlagen (Markeneintragung, Nutzungslizenzen für Partner:innen)
- Vermittlung und Qualifizierung in die Region / zu den Anspruchsgruppen

Schritt 4: Implementierung

- Rollout und Gestaltung eines transparenten, auf Mitnahme ausgerichteten kontinuierlichen Vermittlungs-, Umsetzungs- und Controlling-Prozesses
- Schaffung verbindlichen Commitments aller Partner:innen; Sicherung des Rückhalts bei der Politik
- Erstellung transparenter Grundlagen und Spielregeln für die Marke
- Aufsetzen eines Umsetzungscontrollings mit „Umsetzungszeugnis“ für die lokale Ebene und Funktionalpartner

Schritt 5: Erlebbarkeit der Marke Osnabrücker Land

- Fortlaufende Übersetzung des Erlebnis-/Qualitätsversprechens in die Leistungskette, dazu Angebots- und Produktentwicklung zur Schaffung von Markenerlebnissen: Kriterien, Vorgaben und Best of-Angebote definieren; Markenelemente an relevanten Touchpoints sichtbar machen
- markenbezogene Kommunikation auf allen Ebenen sicherstellen; Leitfäden, Checklisten und Beispiele vermitteln

Schritt 6: Markencontrolling im Einklang mit dem SP 3

- Erfassung und Vermittlung der Markenstärke sowie der Umsetzung der Marke, v.a. seitens der Partner:innen auf der lokalen Ebene und der Funktionalpartner
- Entwicklung eines mit den Partner:innen abgestimmtes KPI-System; Nutzen- und Mehrwertkommunikation ggü. Politik, Entscheidern und Partner:innen
- Marktforschung und Monitoring durch die TOL

Best Practice

Niederösterreich: Die Region vermarktet sich und seine sechs Destinationen als Markenfamilie, die sich u.a. über den gemeinsamen UAP (Unique Advertising Proposition) mit dem Claim „Einfach erfrischend“, eine ähnliche Websitestructur, gemeinsame Leitthemen für die



Angebotsentwicklung und eine einheitliche Bildsprache definiert sowie einheitliche Kriterien für sog. Spitzenprodukte festgelegt hat, die im Zentrum der Kommunikation stehen.

5.3 Schlüsselprojekte für die Entwicklung der Profilhemen

Schlüsselprojekt C1: Optimierung der Zusammenarbeitsstrukturen zur Weiterentwicklung des Wanderns als Profilthema

Zeitplanung	Federführung	Mitarbeit
bis Ende 2025	TOL	TERRA.vita, Gesellschafter der TOL und Politik
Gegenstand und Zielsetzung		
- Inhaltliche Weiterentwicklung des Profilthemas Wandern und Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für die TOL für eine adäquate Marktbearbeitung - Stärkung und weitere Schärfung der zukünftigen Profilierung der Destination Osnabrücker Land im Themenfeld Wandern - Sicherstellung einer abgestimmten, klaren und effizienten Aufgabenteilung bei der Entwicklung des Profilthemas		
Umsetzung		
Schritt 1: Analyse des Status Quo - Klare Beschreibung der derzeitigen Organisationsstrukturen für das Angebotsthema Wandern und des sich daraus ergebenden Konfliktpotenzials, insb. in Zusammenarbeit zwischen TOL und Naturpark TERRA.vita - Darlegung der Möglichkeiten und Grenzen der TOL für eine adäquate Weiterentwicklung dieses Angebotsthemas im derzeitigen strukturellen Gefüge Schritt 2: Aufzeigen von Verbesserungsbedarfen - Aufzeigen von Lösungsvorschlägen und Wegen zu einer Optimierung des Wandermarketings für die Destination insgesamt - Kommunikation der Gegenüberstellung der Ist- und Soll-Situation an die Entscheidenden aus Politik und Verwaltung - Benennung der notwendigen Veränderungen der Rahmenbedingungen für eine adäquate Marktbearbeitung zum Thema Wandern durch die TOL und Hinterlegung mit konkreten Angaben zu Budget, benötigter Zuarbeit, Schnittstellen, etc. Schritt 3: Optimierung der Strukturen - Gemeinsame Erarbeitung von Soll-Strukturen mit Beteiligung aller Stakeholder des Themas Wandern und schrittweise Optimierung der Organisationsstrukturen		



- fortlaufendes Fortschrittsmonitoring und offener Austausch/Kommunikation

Schritt 4: Entwicklung des Wanderns zur marktwirksamen Profilschärfe

- Schließlich Herausbildung einer markenkonformen Profilschärfe für das Profilthema Wandern, die eine Differenzierung im Wettbewerb ermöglicht sowie entsprechende Weiterentwicklung der Angebote, Services und Verstärkung der Vermarktungsaktivitäten

Best Practice

Eifelsteig: Ein bundesländer-übergreifendes Gemeinschaftsprojekt mit EFRE-Förderung. Die Akteur:innen, u.a. der Nationalpark Eifel, ein UNESCO Global Geopark und die Naturparke, arbeiten sehr intensiv zusammen, alle werden sehr gut orchestriert über die Eifel Tourismus (ET) GmbH.

Schlüsselprojekt C2: Weiterentwicklung des Profilthemas Radfahren

Zeitplanung	Federführung	Mitarbeit
	TOL	
Gegenstand und Zielsetzung		
• Inhaltliche und strukturelle Weiterentwicklung des Profilthemas Radfahren mit Schwerpunkten in den Bereichen Radfahrinfrastruktur und Produktportfolio • Bündelung des Themas beim TOL, insb. hinsichtlich Optimierung der Vermarktung und Angebotsentwicklung		
Umsetzung		
Schritt 1: Optimierung der Infrastruktur • Übernahme des Produktmanagements der TERRA.trails durch die TOL • Optimierung und Erweiterung des RAVELOS durch Integration der TERRA.trails • Einführung des Knotenpunktsystems im Osnabrücker Land (Routenführung, Beschilderung, Kartenmaterial, etc.) und Anschluss an die Wegenetze mit Knotenpunktsystem der Nachbarregionen, z.B. Münsterland, Emsland		
Schritt 2: Fortlaufendes Qualitätsmanagement • Zertifizierung weiterer Routen als Qualitätsrouten, u.a. Artland-Radroute • Relaunch des Brückenradwegs Osnabrück-Bremen, ggf. Erweiterung bis Hamburg in Kooperation mit den Partnerdestinationen • Entwicklung von Klimaanpassungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Radprojekten		
Best Practice		
Destination Chiemsee Chiemgau ist als eine von acht „ADFC-RadReiseRegionen“ zertifiziert. Die Region hebt sich durch umfassende Fahrradmitnahme (oft kostenlos) im ÖPNV und		



mit thematisch diversifizierter Angebotspalette am Markt ab. Die ausgewiesenen Handbike-Touren, die das Radfahren für mobilitätseingeschränkte Menschen möglich machen, wurden mit dem „Goldenen Pedal“ ausgezeichnet.

Schlüsselprojekt C3: Profilierung von MICE über Themencluster und Nachhaltigkeit

Zeitplanung	Federführung	Mitarbeit
bis Mitte 2025	TOL	Osnabrück Halle, Leistungsanbieter
Gegenstand und Zielsetzung		
- Entwicklung eines klaren Profils für den Tagungsstandort Osnabrück Stadt und Land zur Differenzierung am Markt - Steigerung des Veranstaltungsvolumens - Verbesserung der Zusammenarbeit mit den MICE-Partner:innen in der Region		
Umsetzung		
Schritt 1: Vernetzung - Aufbau eines stabilen Tagungsnetzwerks mit Partner:innen aus Wirtschaft und Wissenschaft (WiFö, Branchenverbände, Hochschule, Universität...) mit gemeinsamer Verpflichtung zur Nachhaltigkeit - Bündelung von Kompetenzen und Entwicklung einer gemeinsamen Strategie, regelmäßige Abstimmung, gemeinsamer Umsetzungsplan, Einsatz von Tagungsbotschafter:innen für das Osnabrücker Land - Prüfung von Kooperationsansätzen mit den aboutcities und auf Bundeslandebene („MICE-Allianz“) Schritt 2: Positionierung - Herausbildung von starken Profilspitzen mit Bezug zu den regionalen Kompetenzen zur schärferen Profilierung der Destination als Tagungsstandort - Entwicklung der Expertenrolle des TOL-Tagungsservice mit Fokus auf Destinationsentwicklung, Vernetzung und Beratung Schritt 3: Angebotsentwicklung - Qualifizierung und Unterstützung der Betriebe in Bezug auf innovative, zukunftsfähige Angebote mit konsequentem, langfristigem Nachhaltigkeitsfokus, als Instrument hierfür den TOL-Campus nutzen (siehe SP 1) Schritt 4: Rahmenprogramm - Begleitangebote für Tagungen und Kongressen in Osnabrück Stadt und Land ausbauen und verbessern sowie gezielt vermarkten, Sichtbarkeit am Markt erhöhen		



• konsequente Orientierung an den freizeittouristischen Stärken und am Themenportfolio des Osnabrücker Landes
Best Practice
Bremerhaven: Positionierung als die maritime MICE-Destination mit außergewöhnlichen Locations am Wasser. Fokus auf die lokal stark vertretenen Zukunftsthemen, z.B. Fisch & Lebensmittel, Klimaforschung, erneuerbare Energien, etc. sowie innovative Rahmenprogramme mit direktem Bezug zu den touristischen Themenfeldern der Stadt.

Schlüsselprojekt C4: Zuspitzung der Produktentwicklung und Marketing für das Profilthema „Wohlfühlen“

Zeitplanung	Federführung	Mitarbeit
bis Ende 2024	TOL	Heilbäder und Kurorte, dortige Leistungsanbieter
Gegenstand und Zielsetzung		
• Zeitgemäß moderne und markenkonforme Erlebarmachung des Profilthemas „Wohlfühlen“ für die gewählte Leitzielgruppe		
Umsetzung		
Schritt 1: Vermarktungsstrategie • Ausarbeitung einer übergreifenden, gemeinsamen Vermarktungsstrategie der vier Heilbäder und Kurorte für die Profilspitze „Sole & Kneipp“ unter Federführung der TOL, dazu Entwicklung von gemeinsamen Narrativen für die Orte, dabei Berücksichtigung ihrer individuellen Profile und Stärken • Aufbereitung insbes. für Einheimische und Tagesgäste als Zielgruppen Schritt 2: Marktbearbeitung • Entwicklung gemeinsamer Angebote unter der Profilspitze „Sole & Kneipp“ gemeinsam mit den starken Leistungsanbietern • Einrichtung eines Partnernetzwerks „Wohlfühlen“, Durchführung von Zielgruppen-Workshops mit den Orten und Leistungsanbietern sowie Definition von Best-of-Produkten • Entwicklung und Umsetzung eines abgestimmten Marketing-Jahresplans für die Kommunikation in den Kanälen der TOL sowie der Heilbäder und Kurorte		
Best Practice		
Thalasso-Region Nordsee: Die niedersächsische Nordsee ist seit 2014 die erste zertifizierte Thalasso-Region Europas. Die sieben Ostfriesischen Inseln sowie einige Küstenorte haben sich vom Europäischen Prüfinstitut Wellness & Spa e.V. als Region zertifizieren lassen und bieten ein breites Spektrum an Thalasso-Angeboten.		



GesundLand Vulkaneifel: Gemeinsame Vermarktung von drei Verbandsgemeinden als Gesundheitsregion, dazu Fokus auf das Thema „Therapeutische Landschaft“ in Verbindung mit Wandern und Radfahren für eine ganzheitliche Gesundheitsvorsorge, Kompetenz durch die Kurorte Daun, Manderscheid und Bad Bertrich.

Schlüsselprojekt C5: Zielgruppenbezogene Anpassung des Profilt hemas Stadterlebnis an die Ergebnisse des Markenprozesses

Zeitplanung	Federführung	Mitarbeit
Ende 2025	TOL	Marketing Osnabrück GmbH, Stadt Osnabrück
Gegenstand und Zielsetzung		
Aufeinander abgestimmte Angebotsentwicklung und Kommunikation des Stadterlebnisses Osnabrück an alle Zielgruppen durch Stadt und TOL		
Umsetzung		
Schritt 1: Analyse - Bewertung der Ergebnisse des Markenprozesses aus touristischer Perspektive; Abgleich mit den Anforderungen und Bedürfnissen der Leitzielgruppen für die Destination - Einordnung in die bisherige Ausrichtung und Marktbearbeitung des Profilt hemas seitens der TOL - Identifikation der Anpassungserfordernisse Schritt 2: Profilausarbeitung - Anpassung bzw. Neuausrichtung des Profilt hemas „Stadterlebnis Osnabrück“ anhand des neuen Markenprofils der Stadt, insb. hinsichtlich der Profilspitze - Angebotsgestaltung und Kommunikation, dazu intensiver Austausch mit den Osnabrücker Tourismusakteur:innen		
Best Practice		
<u>Destination „Wiesbaden Rheingau“</u> (und https://tourismus.wiesbaden.de/rheingau/destination-wiesbaden-rheingau.php) Abstimmung der Markenführung und der Marktbearbeitung aufeinander, Entwicklung gemeinsamer und aufeinander abgestimmter Angebotsprogramme für den Tages- und Übernachtungstourismus.		



6. Künftige strukturelle Aufstellung des Tourismus in Stadt und Landkreis Osnabrück

6.1 Einordnung: Erforderliche Veränderungen im touristischen System

In den letzten Jahren haben sich im Tourismus maßgebliche Veränderungen ergeben, die auch die Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen im Tourismus im Osnabrücker Land prägen. Diese Veränderungen haben vielfach bereits lange vor der Corona-Pandemie begonnen, wurden durch diese jedoch maßgeblich vorangetrieben. Bereits in Kap. 2.5 wurde auf die wesentlichen Folgen für die touristischen Strukturen im Osnabrücker Land hingewiesen. Diese lassen sich wie folgt konkretisieren:

- **Stärkere Bündelung der Aufgaben und Strukturen:** Angesichts der deutlich veränderten und komplexeren Aufgaben, den bedingt durch v.a. die digitale Transformation immer stärker werdenden Spezialisierungsanforderungen an die Tourismusorganisationen in der Region, entsteht immer mehr Druck für kleinere Tourismusorganisationen v.a. auf der Ortsebene. Gerade die Ortsebene kann viele Aufgaben nicht einmal mehr ansatzweise hinreichend professionell wahrnehmen. Beispiele sind Markenmanagement, Datenmanagement, Digitalisierung und digitale Marktbearbeitung, Innovationsmanagement, Marktbeobachtung und -forschung u.a.m. Dies führt dazu, dass viele Aufgaben noch viel mehr als bisher auf der regionalen Ebene – bei der TOL – gebündelt werden müssen. Alleingänge und unabgestimmte Vorgehensweisen innerhalb der Region sollten daher von allen Akteur:innen im Osnabrücker Land konsequent vermieden werden.
- **Deutliche Intensivierung der Zusammenarbeit:** Die Veränderung der Zusammenarbeitsprozesse stellt somit ein wichtiges Handlungsfeld zukünftiger Destinationsentwicklung im Osnabrücker Land dar. Unternehmenskulturen, Strukturen und Prozesse müssen sich an der Schnittstelle zu den Partner:innen und Anspruchsgruppen erheblich verändern. Die Zusammenarbeit der touristischen Akteur:innen Osnabrücker Land entwickelt sich von „klassisch-hierarchisch“ zu „agil“ mit einer klaren Prozessorientierung, netzwerkorientiertem Arbeitsverständnis sowie flexiblen, lösungsorientierten Teams.
- **Veränderte Partner:innen:** Im Sinne eines stark „marketinglastigen“ Aufgabenverständnisses standen aus der Sicht der TOL bisher vorwiegend die touristischen Akteur:innen auf der lokalen Ebene im Fokus der Zusammenarbeit. Innengerichtete Management- und Entwicklungsaufgaben standen in deutlich geringerem Maße im Mittelpunkt. Die veränderten Aufgaben im Destinationsmanagement im Osnabrücker Land führen zu einer stärkeren Zusammenarbeit mit Akteur:innen in den Bereichen Regionalentwicklung, Wirtschaftsförderung sowie Standortmanagement.
- **Neue Anforderungen an Mitarbeitende:** Der Einsatz (digitaler) Management- und Zusammenarbeitstools führt zu engmaschigeren, kürzeren und intensiveren Zusammenarbeitsprozessen in der Region. Dies ist eine überaus positive Entwicklung für die



gemeinsame touristische Marktbearbeitung. Für die Mitarbeitenden der TOL, aber auch ihrer Partner:innen in der Region, bedeutet sie jedoch auch deutlich mehr Eigenverantwortung, Selbststeuerung und Fähigkeiten zur Moderation sowie zum eigenständigen Projekt- und Prozessmanagement.

6.2 Aufgaben und Strukturen der Destinationsebene

Aufgaben

Die zentralen Aufgaben der TOL verändern sich, wie im gesamten Verlauf des vorliegenden Berichts deutlich wird. Hinzu gekommen sind v.a. umfassende Aufgaben in der Destinationsentwicklung und im Destinationsmanagement. Bei den **zentralen Aufgaben der TOL** handelt es sich, aus den Handlungsfeldern des Konzepts abgeleitet, um:

- Strategisches Management und strategische Entwicklung der Destination
- Marken- und Identitätsmanagement
- Marketing-Kommunikation
- Optimierung der Zusammenarbeitsstrukturen innerhalb der Region
- Stärkung der Resilienz der Region, v.a. im Sinne der Klimawandelfolgenanpassung
- Wissensmanagement und -transfer
- Angebots-, Infrastruktur und Qualitätsmanagement für die Fokusthemen der Region

Details zu diesen Aufgabenbereichen lassen sich den Ausführungen in Kap. 3 entnehmen. Hieraus ergeben sich Veränderungen in Bezug auf Rolle und Selbstverständnis der TOL, die sich in der Mission für die TOL in Kap. 3.1 spiegeln.

Rollen- und Selbstverständnis

Die TOL strebt im touristischen System im Osnabrücker Land zukünftig die Rolle eines „**Kompetenzzentrums**“ für den **Tourismus** und insbesondere für die innengerichtete Destinationsentwicklung an. Dabei handelt es sich um ein Selbstverständnis, das weit über die bisherige Rolle, die vornehmlich in der Vermarktung der Destination verankert war, hinausgeht. Die TOL entwickelt sich damit zum Impulsgeber in Sachen Tourismus und zum zentralen Ansprechpartner:innen gegenüber Verwaltung, Politik und Betrieben für alle tourismusbezogenen Belange.

Als Kompetenzzentrum sollen die Chancen und Risiken „von außen“, also aus den bestehenden Markt- und Rahmenbedingungen, aufgenommen werden, unter der Perspektive der Destination analysiert und anschließend in passenden Formaten „nach innen“ vermittelt werden.

Ziel ist es, die Erkenntnisse und Impulse fortlaufend in die eigene strategische Arbeit einfließen zu lassen und über ein systematisches **Wissensmanagement** an

die Schlüsselpartner:innen innerhalb der Destination zu vermitteln. Damit soll sowohl das Tourismusbewusstsein bei politischen Entscheidungsträger:innen und den Partner:innen in der Verwaltung gestärkt, als auch die Zukunftsfähigkeit der Leistungsanbieter der Region gestärkt werden.

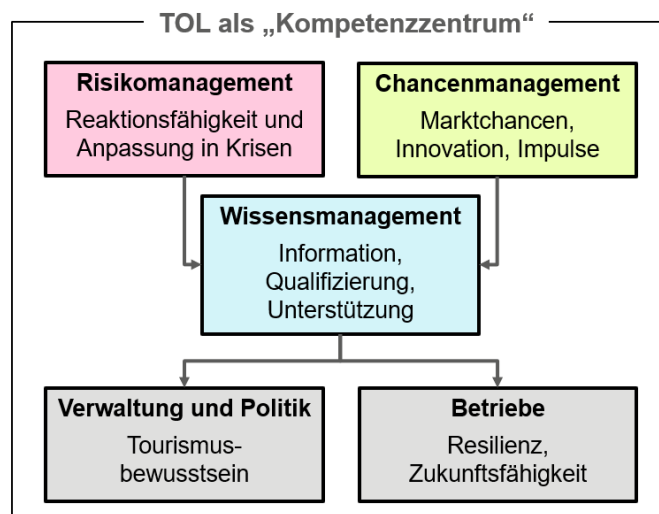


Abbildung 18: TOL als "Kompetenzzentrum" für den Tourismus

Veränderung der Binnenstruktur

Den beschriebenen Aufgaben der TOL entsprechend wird die Gesellschaft eine neue Zuordnung von Aufgaben zu Mitarbeitenden und dementsprechende Qualifikationen benötigen. Auch personelle Ergänzungen, Anpassungen des Budgets und des Mitteleinsatzes sollten sukzessive durch laufende Anpassungen und vorausschauende Planungen erfolgen. Dies umfasst auch folgende Maßnahmen:

- Erstellung eines Unternehmensleitbildes für die grundsätzliche Ausrichtung der TOL
- Überführung der künftigen bestehenden und neuen Aufgaben der TOL in eine Binnenstruktur, Identifikation der nötigen Kompetenzen zur Bearbeitung der Aufgaben, Veränderung des Stellenplans
- Ableitung und Budgetierung eines Maßnahmen- und Handlungsplans ausgehend von den Handlungsfeldern der Perspektive Tourismus 2030+ für die TOL
- Ableitung von Kennzahlen für die unternehmensinterne Erfolgsmessung



6.3 Aufgaben und Strukturen tourismusrelevanter Partner

Touristische Organisationen in den Städten und Gemeinden

Von zentraler Bedeutung für den Tourismus im Osnabrücker Land sind die Städte und (Samt-)Gemeinden mit ihren jeweiligen touristischen Organisationen. Eine herausgehobene Stellung unter den touristisch relevanten Städten und (Samt-)Gemeinden haben die **Stadt Osnabrück** sowie die vier hoch prädikatisierten **Heilbäder und Kurorte im Osnabrücker Land, Bad Essen, Bad Iburg, Bad Laer und Bad Rothenfelde**. Sowohl der Stadt als auch den Heilbädern und Kurorten sind entsprechende Profilthemen in der Marktbearbeitungsstrategie für das Osnabrücker Land zugeordnet (siehe Kap. 3: Stadt Osnabrück → Profilthema „Stadterlebnis Osnabrück“, Heilbäder und Kurorte → „Wohlfühlen“).

Mitunter haben sich die Städte und (Samt-)Gemeinden zu **teilregionalen Organisationen** zusammengeschlossen, die teils auch über die Grenzen der Destination „Osnabrücker Land“ hinaus tätig sind, z.B. das Hasetal. Diese teilregionalen Zusammenschlüsse weisen eine unterschiedliche touristische Marktstärke auf, v.a. das Hasetal ist insbes. in Bezug auf Angebotsentwicklung und Vertrieb ausgesprochen professionell aufgestellt.

Von großer Bedeutung wird es sein, dass die lokale Ebene der Städte und (Samt-)Gemeinden ihre **Aufgaben professionell** wahrnimmt, sich jedoch auch möglichst umfänglich in die Zusammenarbeit auf regionaler Ebene einbindet. Zu den Aufgaben gehören:

- nachhaltige Entwicklung und Verknüpfung des Lebensraums für die Bevölkerung mit dem Tourismus,
- professionelle Führung der eigenen Organisation sowie die touristische Entwicklung vor Ort samt Gestaltung und Entwicklung der Ortsbilder,
- professioneller Betrieb der Tourist-Information mit adäquater Ausstattung und Servicestandards, mindestens Zertifizierung nach I-Marke,
- professionelle Bearbeitung der Kernaufgaben „Angebots- und Produktentwicklung und -management“, „Gästeinformation und -betreuung“, „Informierendes und angebotsspezifisches Marketing“, „Koordination, Entwicklung und Betrieb touristischer Infrastruktur“, „Qualitätsentwicklung und -sicherung“,
- professionelle Umsetzung und Einbindung ins Marketing der Destination durch die TOL sowie
- Einbindung in das regionsweite Datenmanagement, Bereitstellung von Ressourcen für die Digitalisierung von POIs und für die regelmäßige Datenpflege, digitale Reisebegleitung und Besucherführung abgestimmt mit der TOL.

In der Regel können diese Aufgaben nur dann adäquat wahrgenommen werden, wenn die jeweilige Tourismusorganisation über **Mindestressourcen** im Umfang von zwei Vollzeitäquivalenten über den Betrieb der Tourist Information hinaus verfügen. Sollte dies nicht



gegeben sein, empfiehlt sich der Ausbau der interkommunalen Zusammenarbeit mit anderen Städten und (Samt-)Gemeinden im Osnabrücker Land.

Weitere tourismusrelevante Partner

Gerade die im Mittelpunkt der Tourismusentwicklung im Osnabrücker Land stehenden innengerichteten Aufgaben müssen mit weiteren tourismusrelevanten Partner in einer neuen Aufgabenverteilung und mit anderen Zusammenarbeitsstrukturen umgesetzt werden. Mit den veränderten Aufgaben rücken mehr und mehr Akteur:innen der Landkreisorganisationen, der Wirtschaftsförderung, der Regional- und Standortentwicklung, der Schutzgebiete u.a.m. in den Fokus. Die Zusammenarbeit betrifft insbesondere folgende Partner für das Osnabrücker Land:

- **Landkreis- und Stadtverwaltung sowie Wirtschaftsförderungsorganisationen:** Sie sind zur Erfüllung der in der Perspektive Tourismus geschilderten Aufgaben unverzichtbare Partner. Angesichts der deutlich stärker auf die innengerichtete Entwicklung ausgerichteten Aufgaben der TOL wird es darauf ankommen, die Schnittstellen deutlich zu systematisieren und in neue, geordnete und systematische Zusammenarbeitsprozesse zu kommen.
- **Natur- und Geopark TERRA.vita:** Der Natur- und Geopark TERRA.vita ist regionsübergreifend aufgestellt. Er hat für das Osnabrücker Land eine herausgehobene Bedeutung als Entwicklungspartner, indem er touristische Infrastruktur entwickelt, vorhält und pflegt. Neben der Wissensvermittlung sowie der Natur- und Umweltbildung hat der Natur- und Geopark TERRA.vita die Wanderinfrastruktur und das Wanderangebot in der Region deutlich vorangebracht. Diese hervorragende Leistung ermöglicht es der TOL, das Thema Wandern nunmehr in der touristischen Marktbearbeitung weiter zu profilieren. Eine zentrale Voraussetzung für das Gelingen ist es, die Aufgabenverteilung und Zusammenarbeitsprozesse zwischen TERRA.vita und TOL besser aufeinander abzustimmen und verbindlich zu regeln.
- **Regionale Entwicklungsgruppen/Leader-Regionen und Regionalmanagements:** Diese Akteur:innen spielen für die kleinräumigere touristische Weiterentwicklung der Region eine bedeutende Rolle. In den regionalen Entwicklungsstrategien sollten die Bezüge zum Tourismus in enger Abstimmung mit den touristischen Akteur:innen hergestellt werden. Dies gilt auch für die Umsetzung touristischer und tourismusrelevanter Projekte und Maßnahmen.
- **Marketing-Partner:** Bei den Marketing-Partnern handelt es sich um überregionale Akteur:innen, wie z.B. die GEO-Region, die niedersächsische Städtekooperation „aboutcities“, die bundesweite Städtekooperation „Historic Highlights of Germany“, die TourismusMarketing Niedersachsen sowie die Deutsche Zentrale für Tourismus. Hier nutzt die TOL die aus dem vorliegenden Konzept abgeleiteten Möglichkeiten der Zusammenarbeit und bringt sich entsprechend aktiv ein.
- **Interessenvertretungen, Verbände und Kammern:** Hierzu zählen v.a. die IHK sowie der DEHOGA, aber auch landesweite Verbände, wie der Tourismusverband Niedersachsen und der Heilbäderverband Niedersachsen. Sie bündeln die Interessen einzelner Personen, Unternehmen und Organisationen und bringen sich fachlich und inhaltlich in die Arbeit und Ausrichtung der touristischen Akteur:innen ein. Sie können demzufolge als Expert:innen für



eine bestimmte Gruppierung in Gremien berufen werden, um dort ihr Fachwissen sowie ihre Erfahrungen einzubringen. Außerdem stellen Interessensvertretungen bei Vorhaben, die ihre Kompetenzbereiche (z.B. Qualifizierung, Fachkräfte, Nachfolge, Tourismusfinanzierung) betreffen, wichtige Partner für die touristischen Akteur:innen der drei Ebenen dar.

Wichtig ist es dabei, diese Partner:innen für die veränderten Anforderungen zu sensibilisieren sowie bei der Systematisierung und Strukturierung der Zusammenarbeit zu unterstützen. Bedeutsam sind entsprechende Austauschprozesse zur Entwicklung spezifischer Aufgaben- und Aufgabenverteilungspläne.